

# Vedení organizace a vedení lidí

11. 11. 2009



# Program

- 1. Vedení a teorie vedení
- 2. Typologie osobnosti a styly vedení
- 3. Techniky managementu a role psychologie v nich
- 4. Koučování
- 5. Změna v organizaci

# Vedení

■ Jak byste definovali pojem „vedení“, resp. „vůdčovství“?



# Vůdčovství (leadership)

- **Proces neboli umění ovlivňovat lidi** tak, aby ochotně a nadšeně usilovali o dosažení skupinových cílů
- **Interpersonální vliv** zaměřený na **dosahování cílů**
- **Vztah** mezi těmi, kdo vedou a těmi, kdo jsou vedeni

# Prvky vůdcovství

- schopnost **využívat** efektivně a odpovědně svou **moc**
- schopnost pochopit, že **motivace lidí** závisí na čase a situaci
- schopnost **inspirovat**
- schopnost rozvíjení **příznivého klimatu**



# Max Weber a typy vůdcovství

1. *tradiční* – určováno jasným pravidlem následnictví
2. *charismatické* – spočívá v „daru“ vládnout (vyšší moc/schopnosti)
3. *byrokratické (legální)* – zákonné ustanovení



*legitimní* (oficiální zmocnění)

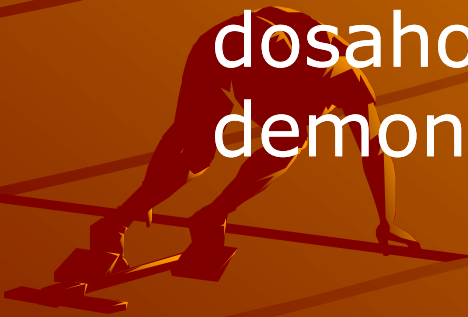


*nelegitimní* (samozvanec, usurpace)

# Klíčové vlastnosti lídrů

■ Jaké vlastnosti by měl mít dobrý vůdce?

- Rozdělte se na skupinky a na příkladu konkrétního člověka, který dokázal dosahovat cílů prostřednictvím jiných, demonstруйте tyto vlastnosti.



# Klíčové vlastnosti lídrů

- Sebeprosazení
- Sebedůvěra
- Důraz na vztah
- Tah na branku
- Čestnost, poctivost
- Odborné znalosti a dovednosti



# 1. Rysové pojetí vůdcovství

- Osobní, sociální, dokonce i fyzické charakteristiky typické pro vůdce
- Např. : výkonově orientovaný, sebevědomý...
- Problém: dá se vůdcovství naučit?



# Co vůdce dělá

- *snaží se zatahovat do hry*
- *vybízí a žádá si reakci*
- *prezentuje věc tak, aby byla individuálně zajímavá „chytlavá“*
- *ukazuje směr*
- *nabízí příležitost a umí ji „prodat“*
- *přijímá na sebe konečná rozhodnutí a bere za ně zodpovědnost*
- *rozděluje práci a určuje pravomoci*
- *organizuje a strukturuje*
- *umí říci, že nesouhlasí*
- *jeho rozhodnutí je respektováno*

## 2. Behaviorální teorie

■ Nikoli rysy, ale chování

■ Tréninkové programy

■ Styly vedení

– Orientace na lidi

– Orientace na výsledky

→ **Manažerská mřížka** (R. Blake, J. Mouton)

# Manažerská mřížka (Blake, Mouton)

Country club

Team leader

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Impoverished  
(laissez-faire)

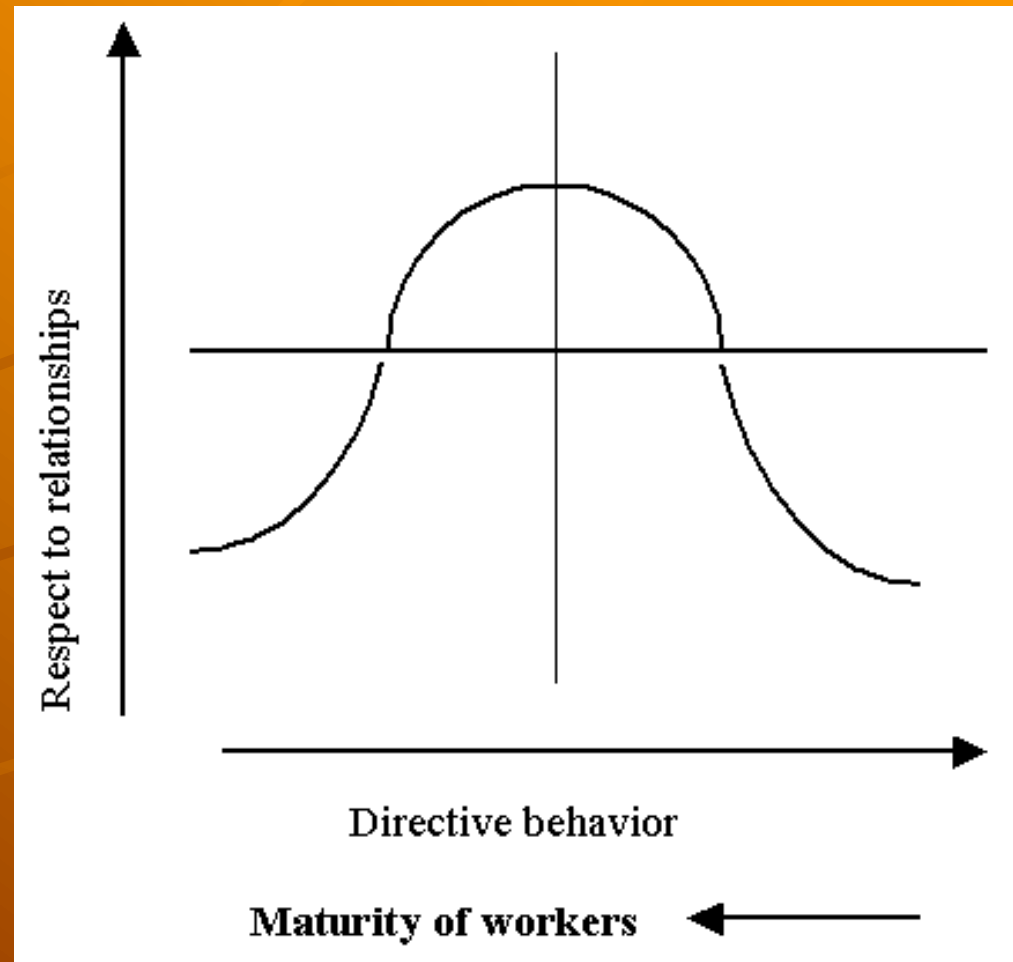
Produce or  
perish

**5,5 - middle of the grid, way of compromis**

# 3. Situacionistické teorie

▣ Od 60. let

▣ Není universální styl vedení



# 3. Situacionistické teorie

■ Hersey a Blanchard (1977)

■ existují **4 základní vůdcovské styly**

– *nařizování* (vysoce nařizovací + málo podporující)

– *koučování* (vysoce N + vysoce P)

– *podporování* (málo N + vysoce P)

– *delegování* (málo N + málo P)

■ největší vliv na volbu vůdcovského stylu mají následovníci

# 3. Situacionistické teorie



# 3. Situacionistické teorie

## ■ Vůdčovství jako kontinuum

■ Robert Tannenbaum a Warren H. Schmidt

■ O vhodnosti stylu vůdčovství rozhodují **Tři faktory**

– *leader*

– *následovatelé*

– *situace* – hodnoty a tradice organizace, efektivnost pracovníků, charakter problémů, časový tlak



# 4. Transakční řízení a transformační vedení

■ **Transakce** – výměna mezi manažerem a pracovníkem

- Používá tradiční prostředky motivace
- Management výjimkami („Toto jsi udělal špatně a nesmí se to opakovat“)
  - Podmíněné odměny



# 4. Transakční řízení a transformační vedení

 **Transformace** – založena na emocích

- Jasná a přitažlivá vize
- Charisma
- Důvěra
- Respekt
- Myšlenková stimulace



# 4. Transakční řízení a transformační vedení

## ■ Transakční manažer

- Okamžité výsledky
- Determinuje strukturu a podmínky práce
- Řeší problémy osobně
- Plánuje, organizuje
- Formální pozice
- Systematický, efektivní

## ■ Transformační leader

- Zaměřen do budoucnosti (vize, strategie)
- Deleguje
- Učí lidi řešit problémy
- Koučování
- Osobní vliv
- Charisma

# Moc a autorita

■ Jak byste definovali rozdíl mezi mocí a autoritou?



# Typy autority

- Autorita formální (poziční)
- Autorita expertní
- Autorita osobní (charisma)

## Tři styly vedení

- Kdo nezná, doučí se...



# Typologie osobnosti a vůdcovství (dle: Leary)

## vůdčí typ :

touha po moci  
iniciativa  
orientace na cíl  
motivuje sám sebe

## věcný typ :

soustředění na sebe  
nedůvěra  
emocionální chlad  
necitlivost k druhým

## vztahový typ :

starost o druhé  
důvěra  
vřelost  
citlivost k potřebám druhých

## podřízený typ :

závislý  
nerozhodný  
pasivní  
přenechává vedení

# Techniky managementu

- Management by objectives
- Management by Exception
- Management by Delegation
- Management by Motivation



# Management by objectives (řízení podle cílů)

■ P. Drucker, 1954

- Zformulování konzistentní soustavy cílů
- Realizace každého cíle přispívá k naplnění strategie organizace
- Detailní plánování





# Management by objectives (řízení podle cílů)

1. Seznámení s řízením podle cílů (MBO)
2. Stanovování cílů (SMART)
3. Hodnocení výkonu
4. Organizace podpory MBO (výcvikové programy, zpětná vazba)
5. Monitorování MBO (postoje lidí, jejich výkon, vliv na vztahy)



# Management by Exception (MbE)

- rozdělení problémů na běžné a výjimečné
  - řešení běžných problémů kompletně a samostatně zajišťují spolupracovníci
  - výjimečné – řeší vedoucí
- 
- v souvislosti s definicí běžných činností se stanoví rozsah odlišností - tzv. limit odchylek
  - vedoucí se tak zbavuje rutinní práce



# Management by Delegation (MbD)

- ▣ Delegace rozhodnutí
- ▣ Co může být uděláno na nižší úrovni, emělo by se přenášet na vyšší
- ▣ Úkol manažera - kontrola
- ▣ Rozdělení činností na výkonné a řídicí



# Management by Motivation (MbM)

- Identifikace motivačních faktorů lidí
- Motivace vs. stimulace
- Soulad mezi cíli členů organizace a cíli organizace jako takové
- Prvotní činností vedoucího je poznání motivačních faktorů pracovníků



# *Pravidla koučování (Hroník)*

- 1. podejte informace** (zpětnou vazbu, reflexi), ale neinstruujte
2. nechte podřízeného, aby **sám našel řešení**, vhodnou formulaci
3. kladte podřízenému takové **otázky**, které by ho vedly k zamyšlení nad problémem
4. projevujte **zájem**, ale **ne přímou kontrolu**
5. akceptujte, že i **chybami se člověk učí**
- 6. možné počáteční zpoždění** se vykompenzuje vyšší angažovaností a motivací podřízených

# Změna v organizaci

- Co znamená změna z pohledu psychologie?
- Jaké mohou být největší změny v pracovním životě člověka?
- Jak komunikovat změny?



# Typy organizačních změn

	<i>Rightsizing</i>	<i>Restrukturalizace</i>	<i>Automatizace</i>	<i>TQM</i>	<i>Reengineering</i>
<b>Předmět očekávání</b>	Lidské zdroje	Komunikace_vztahy	Technologická zařízení a postupy	Požadavky zákazníků	Fundamentální
<b>Zaměřeno na</b>	Personál, kvalifikaci	Organizaci	Systémy	Detailní zlepšení	Radikální změny
<b>Orientace</b>	Funkční	Funkční	Procedurální	Procesní	procesní
<b>Cíle zlepšení</b>	Obvykle přírůstkové	Obvykle přírůstkové	Přírůstkové	přírůstkové	Dynamické a významná
<b>Frekvence</b>	Obvykle jednorázově	Obvykle jednorázově	periodicky	Permanentně	Obvykle jednorázově

# Reakce na změnu

*Ofenzivní postoj*

Změna jako  
příležitost

Velká spotřeba informací, hledání záchytných bodů, plánovitost. Minimalizace ztrát.	Odvaha jít do neznáma, příprava za chodu, tolerance nejistoty. Maximalizace zisku.
„Tak mi už někdo řekněte, co mám dělat.“ Protest a hledání záruk.	„Nějak bylo-nějak bude“

*Deterministi-  
cký styl*

*Pravděpodobno-  
stní styl*

Změna jako hrozba

*Defenzivní postoj*







# Více o změnách v organizaci: John Kotter, Srdce změny

# Seminář

- Specifika manažerské práce – diskuse
- Pohádka o princezně, kterou sežral drak – příběh manažerské odpovědnosti
- Škála na měření stylu vedení

