

VEDENÍ ORGANIZACE A VEDENÍ LIDÍ

1. ČÁST

OSNOVA

- ✘ 1. Manažer - řídící/vedoucí pracovník
- ✘ 2. Teorie vedení a osobnost vůdce
- ✘ 3. Techniky rozvoje lidí – koučování

Seminář: manažersky náročné situace

1.1 ŘÍDÍCÍ/VEDOUcí PRACOVNÍK

Kdo je manažer?

- má na starosti tým 2 a více pracovníků
- má pracovně právní odpovědnost
- je odpovědný za dodržování BOZP
- je odpovědný za výkonnost týmu
- jeho úkolem je zajišťovat kvalitní pracovní podmínky
- zastupuje svůj tým v organizaci
-

1.2 CO „DĚLÁ“ MANAŽER

- **Rozvíjí dovednosti**
 - poskytuje zpětnou vazbu
 - identifikuje rezervy a pomáhá s jejich odstraňováním
 - zaškoluje nové pracovníky, nové postupy
- **Motivuje členy svého týmu**
 - úkoluje a kontroluje svůj tým
 - kontroluje práci – průběh i výsledky
 - povzbuzuje a hecuje
 - vede hodnotící pohovory
- **Koordinuje využití kapacit svého týmu**
 - řeší nemoci, dovolené, apod.
 - mění složení týmu: vybírá nové + dává návrh na odchody stávajících
 - definuje požadavky na rozšíření týmu

2. TEORIE VEDENÍ A OSOBNOST VŮDCE

2.1 VEDENÍ

1. Jak byste definovali pojem „vedení“, resp. „vůdčovství“?
2. V čem jsou hlavní rozdíly od řízení?
3. Z jakých předpokladů tyto přístupy vycházejí?

2.2 VŮDCOVSTVÍ (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

2.3 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**

2.4 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)

2.5 KLÍČOVÉ VLASTNOSTI LÍDRŮ

- ✘ Jaké vlastnosti by měl mít dobrý vůdce?
 - + Představte se konkrétního člověka, který dokázal dosahovat cílů prostřednictvím.
 - + Pokuste se popsat jeho konkrétní vlastnosti.

KLÍČOVÉ VLASTNOSTI LÍDRŮ

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



2.6 RYSOVÉ POJETÍ VŮDCOVSTVÍ

- × Osobní, sociální, dokonce i fyzické charakteristiky typické pro vůdce
- × **Např. :**
 - + výkonově orientovaný
 - + sebevědomý
 - + vysoká frustrační tolerance
 - + stabilní, zralá osobnost
- × **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“*
- × *rozděluje práci a určuje pravomoci*
- × *umí říci, že nesouhlasí*
- × *jeho rozhodnutí je respektováno*

2.7 BEHAVIORÁLNÍ TEORIE

- ✘ Ne rysy, ale chování
- ✘ Změna chování – nácvik, trénink
- ✘ Styly vedení
 - + Orientace na lidi/výsledky
 - + Není univerzální vhodný styl
 - + Manažerská mřížka(R. Blake, J. Mouton)

2.8 SITUACIONISTICKÉ TEORIE HERSEY A BLANCHARD (1977)

✘ koncepce 4 vůdcovských stylů



2.9 SITUACIONISTICKÉ TEORIE

R.TANNENBAUM A WARREN H. SCHMIDT

- ✘ **Vůdcovství jako kontinuum**
- ✘ O vhodném stylu rozhodují **tři faktory**
 - + leader
 - + následovatelé
 - + situace – hodnoty a tradice organizace, efektivnost pracovníků, charakter problémů, časový tlak

2.10 TRANSAKČNÍ ŘÍZENÍ A TRANSFORMAČNÍ VEDENÍ

Transakce	Transformace
výměna mezi manažerem a pracovníkem	založena na emocích - důvěra, inspirace
Manažer <ul style="list-style-type: none">- Okamžité výsledky- Řeší problémy sám- Plánuje, organizuje- Efektivní	Manažer <ul style="list-style-type: none">- Orientace na budoucnost- Učí lidi řešit problémy- Osobní příklad- Charisma – osobní vliv

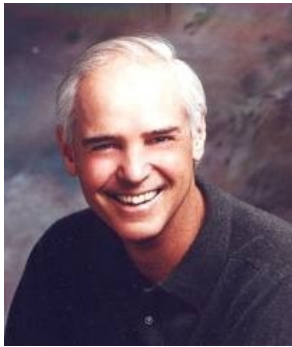
Jak jsou možné tak zásadní odlišnosti?

Jaké jsou výchozí předpoklady popsaných přístupů?

3. TECHNIKY ROZVOJE LIDÍ – KOUČOVÁNÍ

3.1 KOUČOVÁNÍ - ZAKLADATELÉ

- ✘ W. Timothy Gallwey autor metody „Inner Game“



Sir John Whitmore
tvůrce metody GROW



Hlavní zdroje a inspirace:

- sportovní trénink: zlepšování výkonnosti
- pedagogika
- psychologie a další sociální vědy

3.2 PODOBY KOUČOVÁNÍ

- × **Oblast života:** profesní, osobní
- × **Počet osob:** individuální, skupinové
- × **Hloubka:** transakční, transformační
- × **Přístupy:**
 - + Maslowova teorie lidských potřeb
 - + Gestalt terapie
 - + Humanistická terapie
 - + Systemický přístup
 - + Ericksonovský přístup
 - + Neurolingvistické programování

3.3 ZÁKLADNÍ PREMISY KOUČOVÁNÍ

Podmínky pro koučování:

- ✗ vztah důvěra a pocit bezpečí
- ✗ stanovený směr/cíl rozvoje

Základní nástroj: otevřené otázky

- zjišťovací
- instruktivní
- reflexivní
- konstruktivní

3.4 PRAVIDLA KOUČOVÁNÍ (F. HRONÍK)

Koučování jako nástroj pro technika rozvoje:

1. **podejte informace** (zpětnou vazbu, reflexi), ale neinstruuje
2. nechte druhého, aby **sám našel řešení**, vhodnou formulaci
3. kladte **otázky**, které vedou k zamyšlení nad problémem
4. projevujte **zájem**, ale **ne přímou kontrolu**
5. akceptujte, že i **chybami se člověk učí**

ZADÁNÍ PRO MODELOVÉ SITUACE

- ✘ Každá skupina dostanete zadanou jednu situaci.
- ✘ Vaším úkolem bude:
 - + promyslet si reálné řešení této situace
 - + vyslat jednoho zástupce, který bude v modelové situaci hrát manažera

SITUACE Č.1

Jste manažer a pracuje u Vás 6 let člověk, který první dva roky odváděl nadprůměrnou práci. Třetí rok byl už jen průměrný. Několikrát jste s ním seděl a on Vám sliboval, že se jeho výkon zlepší. Zlepšení však trvalo pouze krátkou dobu. V poslední době se jeho výkon ještě zhoršil a je velmi pravděpodobné, že ho budete muset propustit. Dnes jste se ale dozvěděli, že jeho žena je nevléčitelně nemocná. Jak se k tomuto problému postavíte?

SITUACE Č.2

Máte v týmu schopného manažera, který Vám ale před časem otevřeně říkal, že již nechce dělat řídicí práci. Jeho potíží je v tom, že si příliš osobně bere problémy, které se na jeho oddělení objevují. Tento problém si sám uvědomuje. Uběhlo několik měsíců a když jste ho před několika dny potkal, vypadal zničeně a strhaně. Skoro si vás ani nevšiml. Včera si s Vámi telefonicky domluvil schůzku a neznal, že již takto dále nemůže a chce svou situaci neprodleně řešit. Vy jste ale v situaci, kdy za něj stále nemáte odpovídající náhradu a nemůžete si dovolit nechat oddělení bez vedoucího. Jak budete tuto situaci řešit?

SITUACE Č.3

Jste mistr a v týmu máte několik nových skladníků. Nejste s nimi moc spokojen a jeden z nich je vyloženě problematický. Máte u něj podezření, že má sklony k alkoholismu. To se potvrdilo, když jste mu dal při příchodu na ranní směnu dýchnout a naměřil jste 0,5 promile. Na základě toho jste se rozhodnul, že ho propustíte. Nechal jste ho zavolat a máte pro něj již podepsanou výpověď. Z rozhovoru ale máte obavu, protože je to člověk, který má tendence k impulzivním a možná i k agresivním reakcím. Jak budete tuto situaci řešit?

SITUACE Č.4

Pracujete jako personální manažer a Váš podřízený dostal pokyn od generálního ředitele, že máte z uchazečů na pozici sekretářky přijmout dceru jeho dobrého známého. Jedná se o průměrnou kandidátku a pro firmu by bylo větším přínosem přijmout někoho jiného. Uvedenou informaci již máte ověřenou. Jak budete tuto situaci řešit?