

6. Vybrané manažerské dovednosti



DOPORUČENÁ LITERATURA: Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.

Pracovní porada – jednoduše & rychle

- Pravidla úspěšného jednání s lidmi - zásady komunikace nejen v organizaci
- Zásady efektivní porady



Leadership

Kdo a jak se stává ve skupině lídrem?

Jací lídři jsou efektivní, proč a za jakých okolností?



- Kdo je to leader? Vůdce? Vedoucí?
- Jak hodnotíme jeho efektivitu?



Teorie vedení lidí - přehled

1. Teorie velkých osobností (Great-Man Theories)
2. Teorie osobnostních rysů (Trait Theories)
3. Kontingenční teorie (Contingency Theories)
4. Behaviorální teorie (Behavioral Theories)
5. Transakční teorie (Transactional Theories)
6. Transformační teorie (Transformational theories)

Lewin's Leadership Styles

Authoritarian

provide clear expectations



Participative

participate in the group,
offer guidance



Delegative

offer little or no guidance



88 znaků leadership

podle Andersona a kol.



- Znaky vůdců (vize, důvěra v druhé, motivační dovednosti ...)
- Znaky manažerů (strategické plánování, kooperativnost, delegování, hodnotící a kontrolní dovednosti...)
- Znaky spojené s řešením problémů (inovativní přístupy, ochota čelit riziku,...)
- Sociálně-komunikační znaky (přesvědčivost, vyjednávací schopnosti,...)
- Obecné pracovní znaky (asertivita, flexibilita/adaptabilita, sebevědomí, organizační dovednosti, kreativita...)

Situační teorie leadershipu

(Hersey & Blanchard, 1969)



Efektivní chování leadera je podmíněno situačně

→ pracovní vyspělost (vzdělání, zkušenosti,...)

→ psychologická vyspělost (sebedůvěra, zodpovědnost, motivace,...)

Lidově „jestli jsou podřízení schopní (prac. vyspělost) a jestli chtějí (psy. vyspělost)“

Leaderova orientace na vztahy

Pracovní vyspělost následovníků

| | | |
|--------|------------------|----------------|
| | Vysoká | Nízká |
| Vysoká | III. Podporování | II. Koučink |
| Nízká | IV. Delegování | IV. Delegování |
| | Nízká | Vysoká |

Leaderova orientace na úkol

Psychologická vyspělost následovníků

Kontingenční přístup

Tab. 4 Kontingentní leadership – vhodný přístup k vedení podle příznivosti situace

| Vhodný přístup | Vztahy s podřízenými | Moc daná pozicí | Strukturovanost úkolu | Příznivost situace |
|-------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Úkolový (nízký skór LPC) | Dobré | Velká | Vysoká | Velmi příznivá |
| | Dobré | Velká | Nízká | |
| | Dobré | Malá | Vysoká | |
| Vztahový (vysoký skór LPC) | Dobré | Malá | Nízká | Středně příznivá |
| | Špatné | Velká | Vysoká | |
| | Špatné | Velká | Nízká | |
| | Špatné | Malá | Vysoká | |
| Úkolový (nízký skór LPC) | Špatné | Malá | Nízká | Nepříznivá |



PROPOJENÍ:

Pětifaktorový model leadershipu

podle Seilera a Pfistera

- Kompetence leadera samotného (tvrdé a měkké)

... 1 z 5!

- Vliv skupiny, kterou leader vede (složení a vztahy mezi členy)
- Vliv organizace, v níž je leaderem (strategie, struktura, procesy, kultura)
- Vliv konkrétního úkolu a situace (časový tlak,...)
- Vnější společensko-politické vlivy (kontext)

Tab. 2 *Pětifaktorový model leadershipu*

| Faktor | Dílčí část faktoru | Příklady |
|------------------------|-----------------------------|--|
| Kompetence jednotlivce | Profesní (tvrdé) kompetence | Znalosti z oboru, technologické znalosti |
| | Strategické kompetence | Strategické rozhodování, management znalostí, řešení problémů |
| | Osobnostní kompetence | Odolnost vůči stresu, sebemotivace, vnímavost k systému |
| | Sociální kompetence | Empatie, tolerance, komunikační dovednosti, leadership |
| | Interkulturní kompetence | Znalost cizích jazyků, znalosti o cizích kulturách a zemích |
| Skupina | Strukturální aspekty | Složení skupiny, cíle a povinnosti skupiny, skupinové normy a role |
| | Dynamické aspekty | Vztahy, skupinová komunikace, skupinová dynamika |

| | | |
|------------|-----------------------------|---|
| Organizace | Strategie | Internacionalizace, expanze versus redukce, motivační systém (odměňování, plat, bonusy), strategické cíle |
| | Struktura | Hierarchie v organizaci, rozdělení odpovědností, infrastruktura |
| | Procesy | Standardizované procesy, řízení přenosu znalostí |
| | Organizační kultura a klima | Kultura zpětné vazby, kultura zvládání chyb, organizační etika |
| Kontext | Statické komponenty | Historie, geografická poloha, kultura národa |
| | Dynamické komponenty | Politické, ekonomické a společenské aspekty, mezinárodní právo a smlouvy, počasí |
| Situace | Jasnost | Dostupnost informací, jednoznačnost informací, relevance informací |
| | Známost | Předchozí zkušenost s podobnou situací, novost situace |
| | Tlak | Tlak na rozhodnutí nebo akci, časový tlak, riziko |

Zdroj: Seiler a Pfister (2009, s. 44)

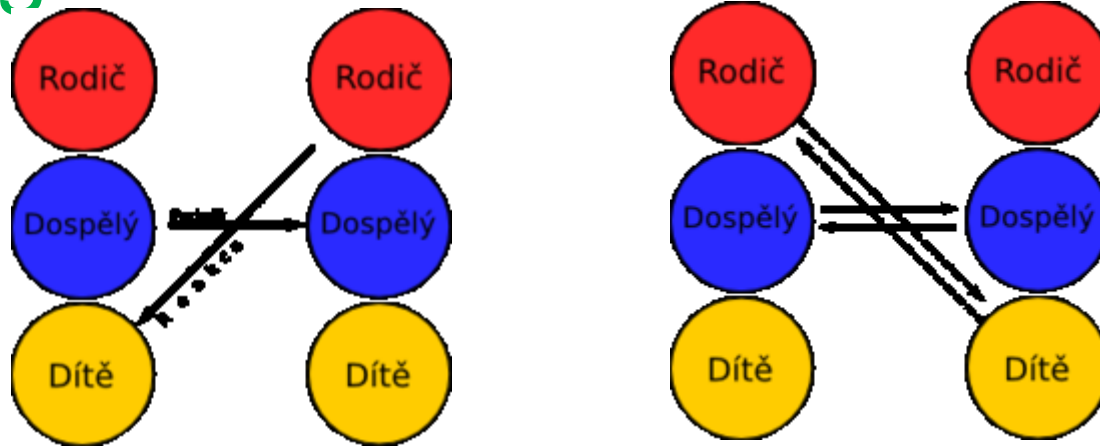
Zdroj: Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.



Kombinace transakčního a transformačního přístupu

- Dát jasně najevo, co chci a co za to pracovníci dostanou
- Dodržovat slovo, chovat se příkladně, poskytnout srozumitelnou a atraktivní vizi, vytvořit podřízeným prostor – podíl na rozhodování, možnost seberealizace, k lidem přistupovat individuálně a se zájmem

Pravidla úspěšného jednání s lidmi - zásady komunikace nejen v organizaci



Inspirace
transakční
analýzou,
Eric Berne

- Předkládání vlastního názoru a rozhodnutí, udělování kritiky a pochvaly, sdělování příjemných a nepříjemných zpráv. Poradenská činnost.
- Vedení obtížných rozhovorů - rozhovor na odchodnou, propouštění ze zaměstnání, disciplinární rozhovor, hodnotící rozhovor.



Diskuze?

Připomenutí: příště zápočtový test
... a jak se na něj připravit 😊



Praktické dovednosti pro zaměstnání - CV

Free resume templates: novoresume.com