

# Vedení organizace a vedení lidí



31. října 2007

# Vedení

• Jak byste definovali pojem „vedení“?



# 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

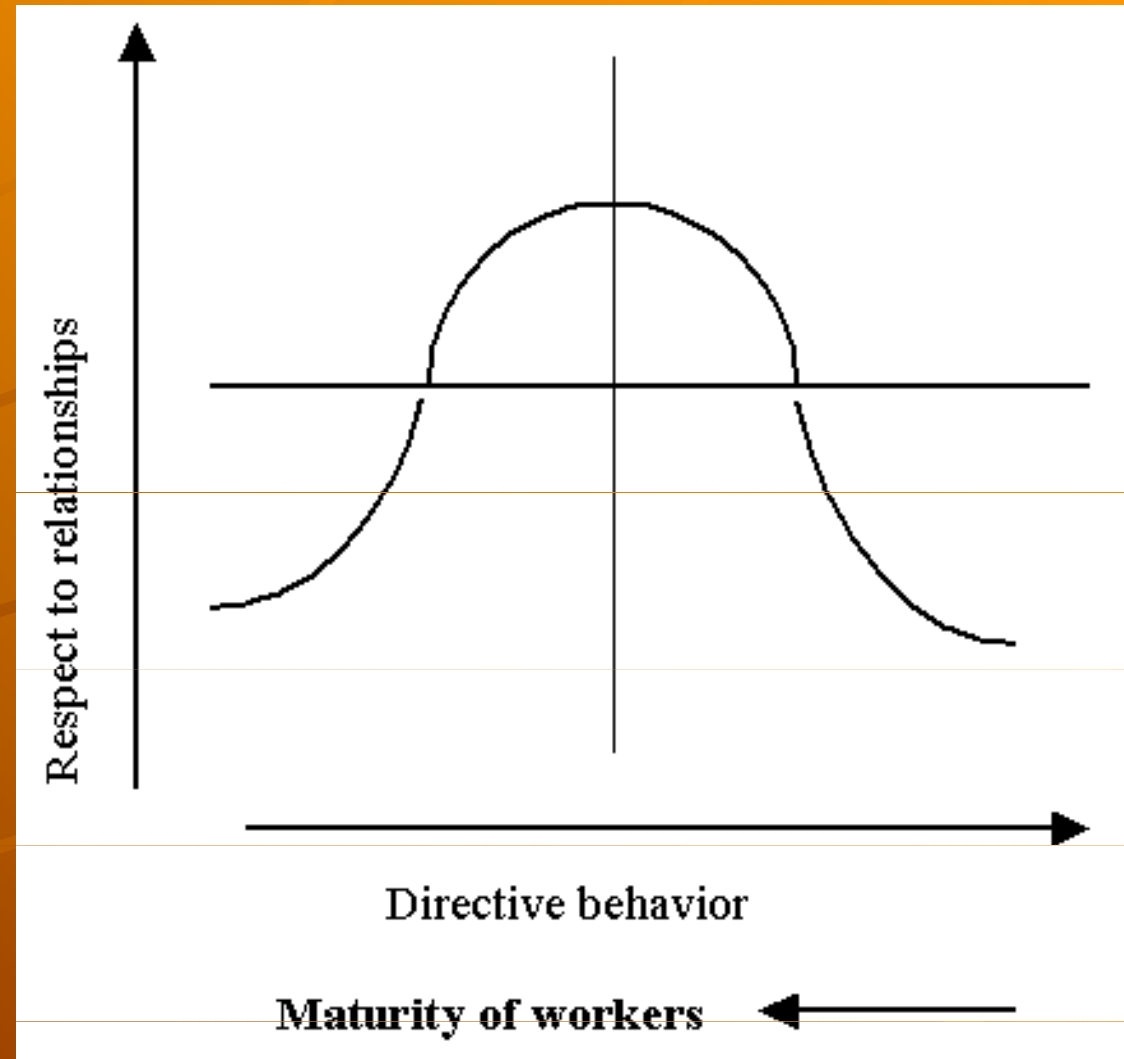
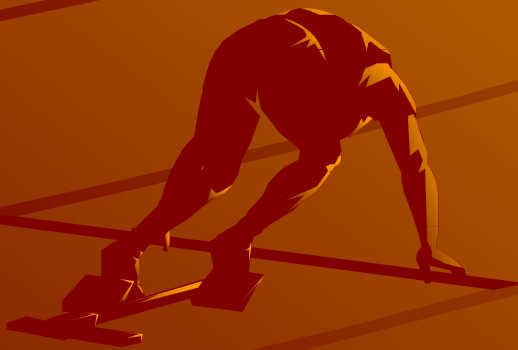
Impoverished  
(laissez-faire)

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)

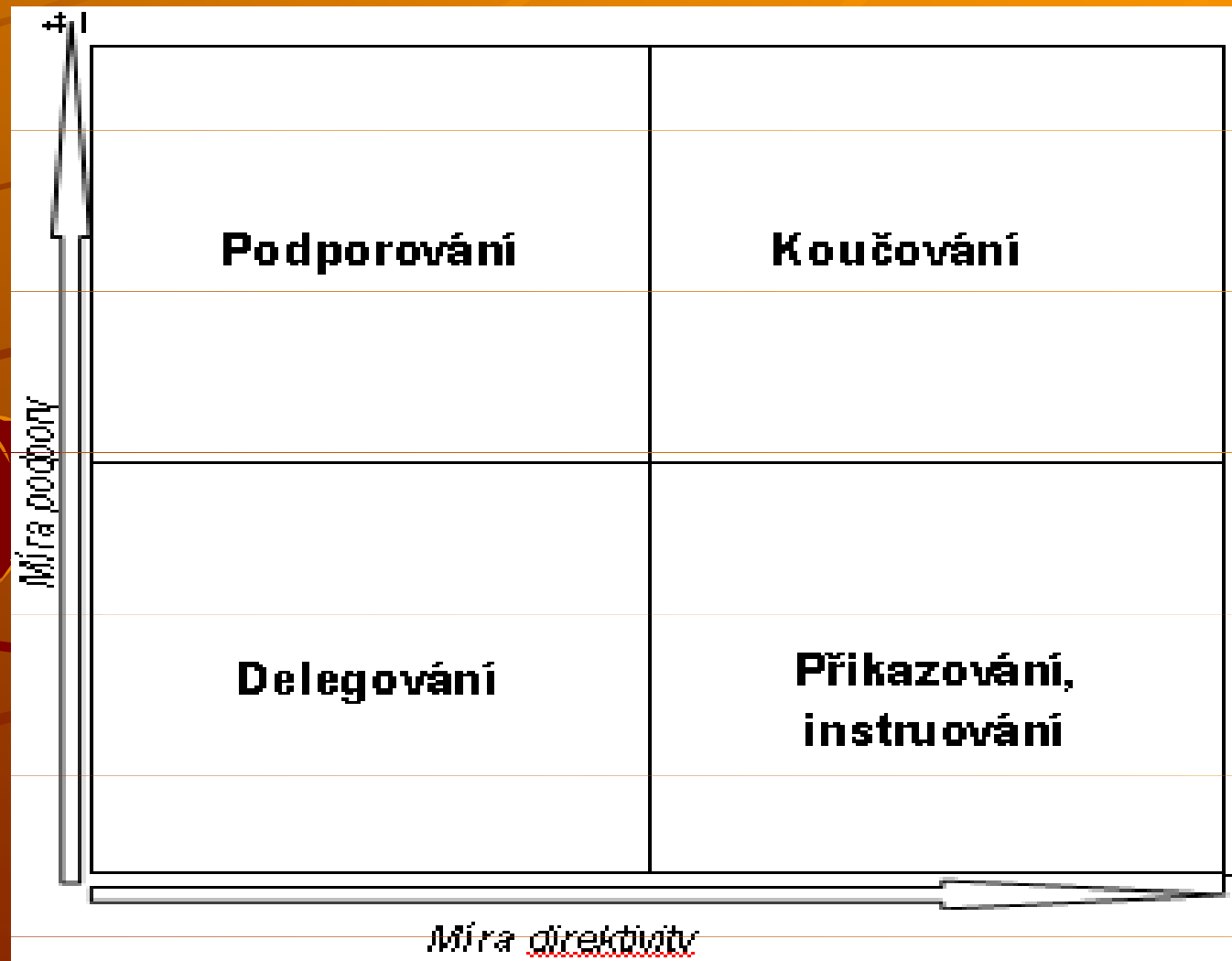
– *koučování* (vysoce N + vysoce P)

– *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

vůdčí typ

věcný  
typ

přátelský

**sociabilní  
typ**

typ

- potřebují pevné vedení
- potřebují být v oblibě
- zaměření na popularitu, bezpečí, „bez rizika“

podřízený typ



vůdčí typ

věcný

přátelský

typ

**byrokrat**

typ

- nepřátelští
- podřízení
- odmítají vedení
- málo riskují
- nedůvěřiví
- vyhýbaví
- podezíraví
- problémy s rozhodováním

podřízený typ

## vůdčí typ

- je důležité projevít jim upřímný zájem
- při jednání zdůrazňovat aspekty k posílení sebeúcty a nezávislosti
- nekličkovat
- nedopustit, aby nás vyvedli z míry
- nejlepší taktikou je asertivní jednání

věcný

**diktátor**

přátelský

typ

typ

podřízený typ





## vůdčí typ

- v kontaktu s nimi být asertivní
- nemanipulovat s nimi
- vyjadřovat respekt

## **výkonný typ**

přátelský

typ

věcný  
typ

podřízený typ



# 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



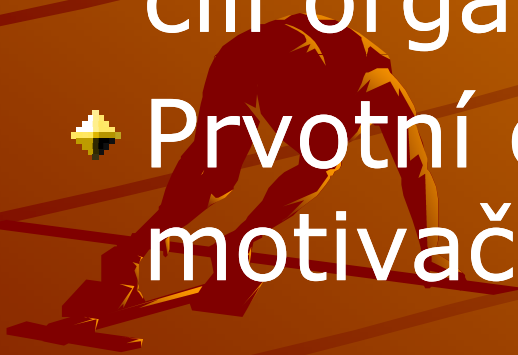
# Management by Delegation (MbD)

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



# Management by Motivation (MbM)

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



# Koučování

- ◆ Specifická metoda vedení
- ◆ Termín převzatý ze sportu
- ◆ Koučovi jde o to, aby sportovec sám našel nejlepší způsob, jak dosáhnout lepšího výkonu

◆ **Manažer autokrat vs. manažer – kouč**



# Základní techniky koučování

- **otevřené otázky**
- **aktivní naslouchání**



# *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

# Techniky aktivního naslouchání

<i>Formulace</i>	<i>Cíl</i>	<i>Příklady</i>
<b>POVZBUZOVÁNÍ</b>	Projevit zájem. Povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru	<b>Můžete mi o tom říci něco víc ? Zkuste mi to víc přiblížit.</b>
<b>OBJASŇOVÁNÍ</b>	Objasnit to, co vám druhý říká. Získat více informací. Pomoci mluvčímu, aby viděl i další hlediska situace, problému.	<b>Jak se závada projevuje ? Jak na to reagujete ?</b>
<b>PARAFRÁZOVÁNÍ</b>	Ukázat, že nasloucháme a mluvčímu rozumíme, co říká. Ověřit, zda jeho slova správně chápeme	<b>Takže vy byste rád ... Takže vy byste uvítal ... Jestli tomu dobře rozumím...</b>
<b>ZRCADLENÍ POCITU</b>	Projevit, že chápete a rozumíte tomu, co mluvčí cítí. Můžeme napomoci při přehodnocení pocitů.	<b>Mám pocit, že vám to hodně vadí.... Cítím, že jste teď rozzlobený... Cítím z vás nejistotu, nespokojenost ....</b>
<b>REKAPITULACE</b>	Zhodnotit dosažený pokrok Shrnout důležité myšlenky, fakta a dohody Nabídnout další diskusi	<b>Takže jsme se dohodli na tom, že .... Já nyní udělám ... Vy se postaráte o ..</b>

# Zpětná vazba

- Tři podmínky účinné zpětné vazby :
- **Partnera informujte o jeho chování** a nehodnoťte toto chování. *Prvek hodnocení je silně manipulativní. Vyvolává např. závislost, vysvětlování, obhajování, neodpovídající obranu nebo protiútok.*
- **Popisujte chování**, nikoli partnera jako takového. *Základem zpětné vazby je vždy jen informace o partnerově chování, které se vám líbí, nebo se vám zdá nepřiměřené. Cílem není změnit partnera, převychovávat ho, tomu by se asi vytrvale bránil.*
- **Poskytujte specifické informace**, nikoli zobecňující tvrzení.

# Pozitivní zpětná vazba

- ✦ Bylo zjištěno, že optimální poměr pochval a kritiky je 2,5 až 3,5:1
- ✦ Kritika a trest spíše zabrání opakování nežádoucího chování, ale nemá tu moc „vytvořit“, nové, žádoucí chování
- ✦ Ocenění jako součást koučování

# Způsoby neasertivního podávání ocenění a pochvaly

- ◆ *Obecný a hodnotící ocenění a pochvala*
  - pane Nováku, jste slušný člověk.
- ◆ *Negativně formulované nebo „zabrzděné“ ocenění*
  - dnes jsem se už nezhrzil nad tvým nemožným vkusem, dnes to docela ujde.
- ◆ *Ocenění a pochvala zároveň obsahuje nedostatky*
  - líbí se mi na tobě tvé šaty, nejsi v nich tak tlustá jako já.
- ◆ *Ocenění a pochvala s nesouvisejícím a „otupujícím“ dodatkem*
  - mám radost, že jsi mi už teď donesl uzávěrku, ale neměl bys tolik kouřit.
- ◆ *Sarkastické ocenění, avšak mimoslovně jde o sdělení protikladné*
  - ten tvůj účes se mi líbí, avšak mimo slova je řečeno ty máš ale ránu!
- ◆ *Pseudoocenění a pochvala se silně manipulativním obsahem*
  - určitě nikdo tě nepochválil za ten nápad tak pěkně jako já.
- ◆ *Falešné lichocenění, které poslouží jako „vějička“.*

# Kritika

- ◆ "Já jazyk"
- ◆ Vyjádření pocitu
- ◆ Zpětná vazba
- ◆ Požadavek změny (eventuálně)
- ◆ Reakce na oprávněnou a neoprávněnou kritiku





# Vůdce světa

- Je čas zvolit vůdce světa a váš hlas může být rozhodující. Jsou vám dostupná fakta o 3 nejslibnějších kandidátech:
- **Kandidát A:** Spolčuje se s politiky, kteří ne vždy hrají čistou hru. Svoje činy konzultuje s astrologem. Měl dvě milenky. Kouří a pije 8-10 martini denně.
- **Kandidát B:** Dvakrát ho vyhodili ze zaměstnání. Spí do oběda. Během univerzitních studií bral opium. Pije každý večer čtvrt lahve whisky.
- **Kandidát C:** Byl vyznamenán jako vojenský hrdina. Je vegetarián. Nekouří. Pije jen příležitostně. Neměl žádné mimomanželské aféry. Ve své kariéře měl několik neúspěchů, ale nevzdal se.



# Koučování a vedení

• Jak si představují správného vůdce?



# Transplantace



## Zadání

Jste tým chirurgů. Musíte učinit důležité rozhodnutí. Šest pacientů čeká na transplantaci srdce. Momentálně je k dispozici jen jeden dárců. Všichni níže uvedení pacienti jsou připraveni na transplantaci, kterou naléhavě potřebují.

## Kterého pacienta vyberete a proč?

- Světoznámý chirurg neurolog, na vrcholu své kariéry, svobodný, 35 let
- Dvanáctileté děvče cikánského původu, talentovaná hudebnice
- Katolický kněz, 39 let
- Těhotná mladá žena, 17 let, svobodná
- Muž, dělník, 23 let, živitel rodiny
- Vědecká pracovnice úspěšná v léčbě AIDS, 35 let, lesbicky orientovaná