

# **VEDENÍ LIDÍ a DELEGOVÁNÍ**

### PROBLÉM DELEGOVÁNÍ v procesu VEDENÍ LIDÍ v praxi vedoucího/řídícího pracovníka:

- ✓ forma ukládání úkolů
- ✓ PROČ – zdůvodnění úkolu
- ✓ ztotožnění se pracovníka s úkolem
- ✓ přesvědčit se o tom, že byl úkol pochopen
- ✓ rozhraní a moment vstupu do řešení
- ✓ ...
- ✓ lidová tvořivost
- ✓ výmluvy - na čas, ...
- ✓ „raději to udělám sám“
- ✓ postihy (tresty?!)
- ✓ ...

**ZNÁT ≠ UMĚT ≠ DĚLAT – POUŽÍVAT,**  
*protože ČINNOST JE ÚSPĚCH (znalost nestačí!!!)*

- Chytrí lidé se učí z vlastních i cizích chyb
- Normální člověk se učí z vlastních chyb
- Blbec je nepoučitelný

**3 Úskalí, která brání lidem být chytrými** – platí to i pro děti

- ješitnost
- lenost
- stereotypy
- absence sebevědomí
- absence potřeby seberealizace

*a další*

*S každou novou činností vstupují do hry tato úskalí!*

## ZÁKLADEM

pro úspěšné vedení lidí a delegování (úkolů, odpovědnosti) je  
**KVALITNÍ (pozitivní) A EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE**

## POZITIVNÍ PŘÍSTUP KE KOMUNIKACI (a delegování)

- tolerovat odlišné názory,
- nebát se měnit názor v důsledku jeho vývoje na základě nových zkušeností (*= přirozený vývoj názoru*)
- respektovat různou míru a kvalitu zkušeností – dát lidem čas dozrát (*být si vědomi toho, předchází-li učení zkušenostem, nemusí vždy dávat smysl*)

## **DELEGOVÁNÍ ZAČÍNÁ SPRÁVNÝM VÝBĚREM SPRÁVNÝCH LIDÍ!** (je-li odkud vybírat)

### **TYPY LIDÍ:**

#### **PESIMISTI – NEGATIVISTI (N)**

- Vše je špatné, nic nemá cenu, to nelze dokázat, vyřešit...

Tito lidé nemohou být nikdy úspěšní v žádném oboru, vždy to budou lidé podprůměrní.

#### **REALISTI (R)**

- Jsem v realitě, stojím na zemi, vím na co mám, znám své možnosti, možná by to šlo, ale... (kdyby...),...

Jsou to specialisti na hledání „objektivních“ příčin, překážek, vždy nacházejí důvody, proč to či ono není řešitelné, nemá to smysl. Tito lidé budou vždy jen průměrní, dobří jen ve stereotypch a v zaběhlých činnostech – postrádají kreativitu, 80% času spotřebují na analyzování problému.

## Vedení lidí a delegování

### **OPTIMISTI (O)**

-Všechno se jeví ideální, super, vynikající, „vznášejí se nad zemí“,...

Tito lidé nevidí, nevnímají problémy, tzn. ani je nemusí řešit a na tom ztroskotávají – často je nečekaný problém vnitřně „rozhodí“.

### **POZITIVISTI (P)**

- Pozitivní, konstruktivní přístupy, víra v úspěch – dokážu to, zvládnou to, naučím se, udělám maximum,...

Tito lidé jsou **NASTAVENÍ NA ŘEŠENÍ**, protože 20% času spotřebují na analýzu problému, úkolu a 80% času na jeho řešení.

## Držet se ZÁSADY:

„**NIKDY** nesmí být sdělen či popsán **PROBLÉM** bez návrhu **ŘEŠENÍ**“



Nutno změnit v hlavách lidí dominanty v pořadí– **namísto**

**PROBLÉM ↔ ŘEŠENÍ, ŘEŠENÍ a zase ŘEŠENÍ**

*protože*

**KDO ZNÁ OTÁZKU,  
ZNÁ I ODPOVĚĎ!**

## Nejčastější chyby manažerů – řídicích pracovníků

1. Nedostatečně rozvíjejí „svoje“ lidi, nevedou je k samostatnosti.
2. Nedokážou se včas nevhodných lidí zbavit, tzn. uskutečňovat následující kroky:
  - a) dát **napomenutí** (žlutá karta) = stále ještě **příležitost**,
  - b) **nevyužitá příležitost** (červená karta) = **odchod ze hřiště**.

## **CHCEME-LI DOBŘE VÉST LIDI A DELEGOVAT, pak**

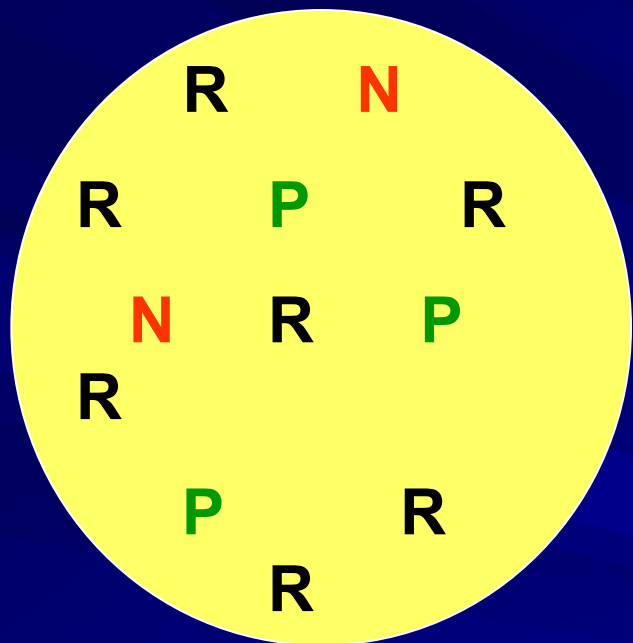
- ✓ nesmíme se spokojit s průměrností lidí, *naopak*
- ✓ musíme chtít maximální nasazení a nadprůměrné výkony.

**K tomu je třeba, pokud to reálná situace umožňuje,  
zbavit se podprůměrných a „zvednout laťku“!**



## Vedení lidí a delegování

*Příklad heterogenní skupiny:*



Skupina:

**2 N** (negativisti) = vše je špatné, nic nejde, nemá smysl

**7 R** (realisti) => „objektivní“ zdůvodnění problémů pod vlivem informací od N

**3 P** (pozitivisti) => buď své úsilí musejí vzdát, nebo okamžitě 2 N vyhodit, protože **3 P** už 7 R „utáhnou“

Nejlépe je **VYBÍRAT SI NADŠENCE**, a to na každou pozici (*i uklízečku*) při uplatnění zásad:

- máme-li je najít, pak **se nesmíme spokojit s průměrem** (raději vybírat vícekrát)
- při výběru se zajímat o životní postoj, až pak o znalosti! (vybírat si perspektivnější z hlediska možností osobních i profesních)

## **DELEGOVÁNÍ** není totéž co **ÚKOLOVÁNÍ**

### **ÚKOLOVÁNÍ**

- \* **Znamená úkol a kontrolu.** *(stále se opakující model)*
- \* **Není cestou k úspěchu** *(nepodporuje tvořivost, spolupráci, zodpovědnost).*

### **DELEGOVÁNÍ**

- \* **Přenesení kompetencí i dílu odpovědnosti.**
- \* **Spočívá v kontrole jen částečně.**

### **LIMITOVANÉ MYŠLENÍ**

- **Největší brzdou delegování jsou limity vlastní i ostatních spolupracujících lidí.**
- **Cílem a smyslem je tyto limity překonávat.**
- **Tzv. zdravý rozum a kreativita se obtížně snášejí.**

### PROČ **DELEGOVAT**?!

- ✓ míň práce pro mne
- ✓ jinak to nejde
- ✓ víc hlav víc ví...
- ✓ motivace lidí
- ✓ lidé se učí a tím rostou
- ✓ mohu řešit další věci (uvolním si ruce)
- ✓ chci-li postoupit dál, musím zaujmout novou pozici
- ✓ zlepšení vztahů
- ✓ posílení sebevědomí (jdou vpřed a výš)
- ✓ protože nedelegovat je cestou k sebezničení
- ✓ zdraví – fyzické i psychické (není smyslem života upracovat se k smrti)

# PROČ SE **NEDELEGUJE**???

- chtějí si připadat důležití
- pocit nenahraditelnosti – nikdo by to neudělal líp a rychleji
- ješitnost (chodí za mnou) - expert
- mají strach o místo
- nechtějí se učit nové věci (stagnace)
- nedůvěra
- neumí to
- „nemají“ čas
- jsou netrpěliví
- dělají věci rádi