

Interní leadership trénink

Autor

Petr Pacher

Úprava textu

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

Sazba, ilustrace a obálka

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

2016

Vydání 1.



University
of Applied
Management

Interní leadership trénink

Autor

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Vydavatel a nakladatel

University of Applied Management Inc., odštěpný závod
Klimentská 1215/26, Nové Město, 110 00 Praha 1

Název a adresa tiskárny

Tribun EU s.r.o.
Cejl 892/32, Brno 602 00

1. vydání, 2016

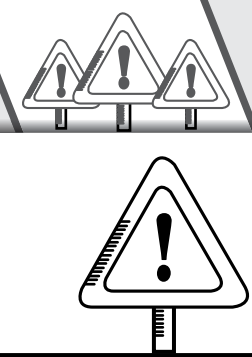
ISBN: 978-80-906152-9-8

Žádná část této publikace nesmí být kopírována,
nebo rozmnožována za účelem rozšiřování v jakémkoliv
formě či jakýmkoliv způsobem bez písemného
souhlasu vydavatele.



OBSAH MODULU

Vítejte	4
Pravidla během modulu	5
Jak s touto brožurou pracovat?	6
Cíl	8
Co od této části studia očekávám?	9
Umění leadershipu: Jak správně vést a rozvíjet lidi?	11
Leadership vs. management	11
Struktura procesu učení	13
Zásady leadershipu	18
Teorie leadershipu	19
Situační přístup	25
Nové vedení	33
Osobnost leadera	36
5 úrovní leadershipu	42
Zpětná vazba	47
Modulová práce	49



Pravidla během modulu

Pokud opravdu chcete dosáhnout všeho, čeho dosáhnout můžete, dodržujte prosím následující pravidla. My uděláme vše pro to, abychom vám vytvořili podmínky k tomu, abyste získali nové vědomosti a uměli je efektivně používat. Zda se tak opravdu stane, však záleží hlavně na vás.

Vítejte,

začíná nová éra Vašeho života.

Dnes je nový den rozvoje vašeho přístupu k lidem
a k jejich vedení pomocí leadershipu.



Informací bude mnoho a cvičení budou náročná, proto se prosím před samotnou výukou i během ní **dostatečně stravujte a dodržujte pitný režim**. Také je vhodné, abyste hodně odpočívali a neponocovali – cvičení vyžadují maximální soustředěnost.



Během dní, kdy bude trvat výuka, se prosím **vyvarujte alkoholu a jiných drog**. Čím více budete skutečně sami sebou, tím lepších výsledků dosáhnete.



Buďte proaktivní. Kdykoliv vám něco bude vrtat hlavou, nebo si nebudete něčím jisti, zeptejte se svého lektora. Nemějte obavy, jelikož váš dotaz může velkou měrou pomoci i ostatním. Neptejte se ostatních účastníků, protože není jisté, zda znají správnou odpověď. Věřte tomu, že je pro vás mnohem výhodnější se teď zeptat, a ihned získat správnou odpověď, než později litovat, že jste něčemu nerozuměli.



Lektor má zodpovědnost za průběh výuky, a proto má **plné právo znemožnit přístup** osobám, které by se svojí aktivitou snažily výcvik jakkoliv účelově narušovat.



Při absolvování tohoto modulu dbejte prosím na to, že si budete jisti významem každého slova, na které narazíte. K dispozici budete mít vždy připravené slovníky cizích slov a slovníky spisovného jazyka. Pokud se stane, že budete mít pocit, že danému slovu nerozumíte, nebo vám pravděpodobně uniká nějaký z jeho významů, objasněte si ho.

Pozor! Častou chybou je, že se lidé domnívají, že takto budou působit jen nová a neobvyklá slova. Není tomu tak, existuje mnoho slov, která lidé aktivně využívají, aniž by plně chápali, co znamenají.



A poslední, velmi důležité pravidlo. Účastníky výcviku vnímejte jako uzavřenou skupinu. **Vše, co se ve skupině odehraje, tam také zůstane.** Stejně jako vy si můžete dovolit být otevření, dopřejte tuto výsadu i ostatním účastníkům.



Jak s touto brožurou pracovat?

Toto je názorný příklad, jak studovat kurzovou brožuru. Podívejte se na vysvětlení částí, které vás čekají.

Navíc na konci brožury naleznete volné papíry, které je možné vytrhnout a použít jako prostor na poznámky, nebo jako záložku na místě, kde si budete chtít cokoliv poznamenat.

Interní leadership trénink
Teorie leadershipu

PRÍKLAD

- Jaký na to máte názor?
- Co bychom měli udělat?
- V souladu s naším rozhodnutím to uděláme následovně...
- Souhlasíte se mnou?

Styl laissez-faire (liberální) styl: Tento styl vedení je charakteristický vysokou volností a autonomií zaměstnanců. Leader přenechává většinu své autority podřízeným, nechává zaměstnance rozhodovat o konkrétních postupech, po většinu času pouze kontroluje průběh práce a zasahuje jen v nezbytných případech. Ve většině typů firem není tento styl tak efektivní jako demokratický styl, nicméně v malých a vysoce motivovaných kolektivech může produkovat větší efektivitu a kreativitu. Laissez-faire je ideální např. pro vědecké a výzkumné organizace.

PRÍKLAD

- Máte úplnou volnost.
- Nechám to na Vás.
- Rozhodování je na vás.
- Jak máte v plánu to udělat?

Michiganský výzkum umožnil na základě mnoha výzkumů rozlišit dva základní typy vedení:

- **Leader orientovaný na práci:** Leader se zaměřuje na přidělování práce podřízeným, stanovuje výrobní normy a limity a dohlíží na plnění úkolu.

PRÍKLAD

Leader zadal svým zaměstnancům úkol, které považuje za důležité. Kvůli tomuto úkolu vyžaduje od svých následovníků plné zapojení i v jejich volném čase a nepřipouští v tomto období dovolené. Stížnosti o náročnosti úkolu příliš nechápe a snaží se zaměstnancům předat svou vizi, aby se pro věc nadchli stejně jako on.

- **Leader orientovaný na pracovníky:** Leader se zaměřuje na lidské zdroje, sociální vztahy a pracovní kolektiv. Výzkumníci zjistili, že tento typ vedení je mnohem efektivnější a úspěšnější než první typ.

PRÍKLAD

Leader zadává svým zaměstnancům úkol, všimá si ale, že zaměstnanci jsou vyčerpaní. Úkol proto posouvá do pozadí a uspořádá teambuildingové aktivity, aby si následovníci odpočali, a aby se prohloubily pozitivní vztahy. Navíc investuje do jejich pracovního prostředí, aby se následovníci v práci lépe cítili.

Teorii 4S vytvořil v návaznosti na klasické dělení Rensis Likert (proto se teorie někdy nazývá Likertovy čtyři systémy managementu/leadershipu). Ten rozlišil na základě svých výzkumů čtyři základní styly vedení:

- **Systém 1 – exploativní („vykořisťovatelsko“)–autoritativní:** Systém odpovídá autoritativnímu stylu vedení, ve kterém neexistuje diskuze. Leader rozdává rozkazy a pod výhrůžkou trestu motivuje své zaměstnance k jejich plnění. Leader ignoruje požadavky zaměstnanců a vyžaduje od nich tvrdou disciplínu. K Systému 1 inklinují spíše rutinní leadři.

23

Každému tématu je věnován dostatek učebního textu, který vysvětlí danou problematiku.

Pro lepší pochopení uvádíme konkrétní příklady a příběhy z praxe.

Pochopení studované látky si ověříte pomocí cvičení, které následuje ihned po vysvětlujícím textu.

Hotové cvičení vám zkontroluje supervizor a svým podpisem potvrdí, že můžete pokračovat k další studijní látce.

Poznámky

UAM

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

145

Listy na vaše poznámky naleznete úplně na konci této brožury.

Perforace zajišťuje pohodlné vytrhnutí bez poškození vazby.

Jaké charakteristiky vás vystihují?

Podpis supervizora

UAM

21



Cíl setkání

Interní leadership trénink
1. setkání

Jedním z hlavních cílů toho vzdělávacího modulu je vás nejprve provést celou oblastí leadershipu skrze teorii, vaše vlastní zpracování příkladů demonstrujících, jak jste každou oblast pochopili a nakonec tím, k čemu vás to inspirovalo.

Dalším hlavním cílem je naučit vás 3 specifické techniky realizování leadershipu ve vašich kolektivech a organizacích, aby se pro vás vedení lidí stalo přínosnější a pro vaše pracovníky atraktivnější.

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Co od dnešního setkání očekávám?

Jméno a příjmení:

Datum:

Místo:

1. Od této části studia očekávám, že...

2. Abych si řekl/a „Wow!!! To mi rozhodně stálo za to!“, muselo by se stát...

3. Co udělám pro to, aby se moje očekávání naplnila?



Umění leadershipu: Jak správně vést a rozvíjet lidi?

Leadership. Jedno z nejčastěji skloňovaných slov mezi manažery. Lidé vždycky byli lea- dery fascinováni. O Adolfu Hitlerovi se dodnes točí neuvěřitelné množství filmů a do- kumentů. Je proto logické, že podstatu leadershipu začala zkoumat i psychologie a so- ciologie. Psychologové a sociologové však nebyli ani zdaleka první, kdo se snažil odhalit podstatu leadershipu a popsat ideální charakteristiky vůdce. Už v 6. století př. n. l. se jeho podstatu pokusil odhalit vojevůdce **Sun Tzu**, v jeho snahách pak pokračovali antičtí myslitelé (např. **Platón** ve svém slavném díle Ústava). Mezi významné myslitele, kteří s k leadershipu vyjádřili, můžeme zařadit např. **Thomase Carlylea** a **Francise Galtona**. A nesmíme samozřejmě zapomenout na stěžejní dílo Vladař, které sepsal **Nicollo Ma- chiavelli**. Většina myslitelů se zaměřovala na politické a vojenské vůdce, jako byl kromě výše zmíněného Adolfa Hitlera také Napoleon Bonaparte, César, ale i např. Gándhí nebo Martin Luther King (leadership se snažili v 19. století nevědecky vysvětlovat filosofové právě studiem velkých leaderů, tento přístup se nazývá **paradigma velkých osobností**). Leadership se však netýká pouze politických a vojenských leaderů. Je to zásadní doména způsobu vedení každé firmy, která chce být úspěšná a prospěšná. Věděl to Steve Jobs, Henry Ford i Tomáš Baťa. V tomto modulu se pokusíme vysvětlit, co dělá leadery výji- mečnými, v čem spočívá umění vést a rozvíjet lidi, a jak se takovým leaderem můžete stát.

Leadership vs. management

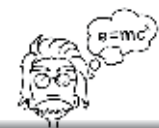
Ačkoliv jsou pojmy **leadership** a **management** často zaměňovány, jsou rozdílné. Leader- ship se do češtiny překládá jako **vůdcovství** či **vedení**, management se nejčastěji překládá jako **řízení**.

Obecně se ale dá říct, že leadership je proces ovlivňování lidí za účelem strukturalizace, facilitace a směřování činnosti organizace či týmu. Leadership můžeme definovat také jako proces dávání smyslu toho, co lidé společně dělají tak, že tomu porozumí a ztotožní se s tím. Management je naproti tomu řízení lidí za účelem dosažení cíle, které v sobě obsahuje plánování, organizování, výběr pracovníků a kontrolu.

Jinými slovy, leader vede lidi, manažer řídí lidi; leadership je zaměřen na budoucnost a rozvoj, management na přítomnost a dosahování cílů. Manažer může být samozřejmě i leaderem (což se dnes velmi často požaduje), stejně tak, jako může být leader skupiny někdo, kdo nemá formální postavení manažera.

Leadership je stejně tak jako management samostatně použitelný. Dokonce je prokázáno, že lidé mají tendence směřovat ke stylu řízení podle skladby své osobnosti a temperamen- tu. Je ale pravda, že použijete-li prvky leadeshipu jako doplněk k systému řízení cestou managementu, zjemníte jej. Obráceně to nefunguje. Řízení boří vedení.





Přehledně lze pochopit rozdíl mezi leadershipem a managementem pomocí následujících kontrastů:

- Manažer spravuje; leader inovuje.
- Manažer je kopie; leader je originál.
- Manažer udržuje; leader rozvíjí.
- Manažer se zaměřuje na systémy a strukturu; leader se soustředí na lidi.
- Manažer spoléhá na kontrolu; leader podněcuje důvěru.
- Manažer má krátkodobý výhled; leader má dlouhodobou perspektivu.
- Manažer se ptá jak a kdy; leader se ptá co a proč.
- Manažer se dívá na výsledky; leader upírá zrak na horizont.
- Manažer přijímá status quo; leader jej zpochybňuje.
- Manažer je tradičním dobrým vojákem; leader je sám sebou.
- Manažer dělá věci správně; leader dělá správné věci.

Součástí tohoto modulu je leadership, nikoliv management a proto zde také není rozebrána teorie řízení lidí (jako např. **MBO**) a ostatní věci související spíše s managementem.

Očekávání od lídra

- Dovednost naučit pracovníka, jak vytvářet výsledky a hodnoty tak, aby mu to pomohlo naučit se novým znalostem, praktikováním zlepšit dovednosti.
- Dovednost efektivně vést pracovníka k mistrovství.
- Dovednost probrat pracovní postupy, a tím usnadnit rozvoj a učení (talent management).
- Oslavit úspěch způsobem, který rozšiřuje uvědomění.
- Probrat neúspěch způsobem, který obnovuje chuť vrátit se zpět k aktivitě s obnovenou silou a ochotou pokračovat k výsledkům.

Struktura procesu učení

Výsledek

Pojďme si jako první věc ujasnit pojem „výsledek“.

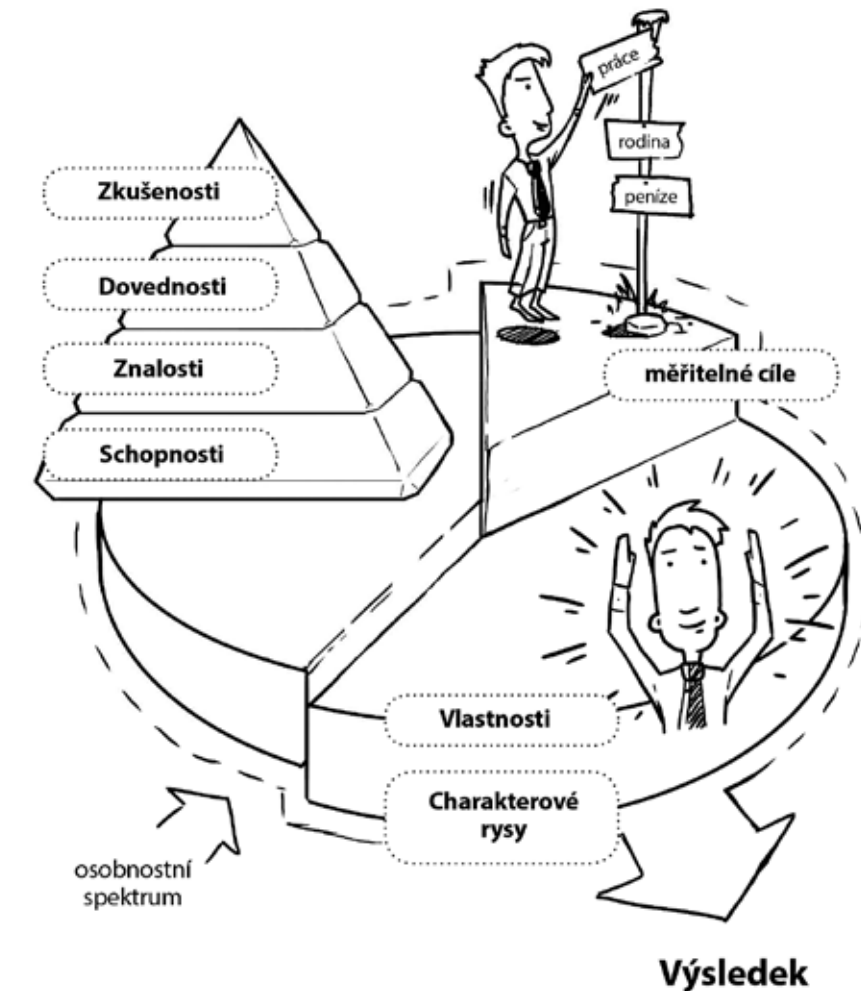
Ať už slovník spisovné češtiny vykládá tohle slovo jako „skóre“, „výrobek“ nebo „účinek“, my se budeme držet jednoduššího pojetí.

Považujeme slovo výsledek za cokoliv, co má nějakou hodnotu.

I to, že se vám něco nepodaří, vlastně přinese výsledek. Ano, opravdu. Protože vás to něco naučí. Možná, jak to příště nedělat. Nebo třeba jak to příště udělat lépe.

Ať už je výsledek jakýkoliv, vždy pro vás představuje nějakou hodnotu. A vaším úkolem je najít tuto hodnotu v takové podobě, aby vám vrátila ochotu a schopnost pokračovat dál.

Nevzdát se. Vytrvat, vstát a vyrazit znovu.





Vlastnosti

Vlastnosti člověka jsou z části vrozené (např. temperament), avšak z větší části se vyvíjejí v průběhu jeho života. Mezi vlastnosti získané řadíme např. spolehlivost, zodpovědnost, nebo citlivost. Tyto vlastnosti se dlouhodobě budují a vyvíjejí a jsou ovlivňovány prožitými zkušenostmi. Soubor provázaných vlastností tvoří předpoklady pro život.

Charakterové rysy

Seskupením konkrétních, navzájem doplňujících se vlastností získáme charakterové rysy člověka. Například pracovitost se skládá ze zodpovědnosti, cílevědomosti, dochvilnosti, vytrvalosti a dalších.

Struktura učení

Nyní se pojďme podívat, jak se z pouhé informace prostřednictvím procesu učení v lidské mysli stává zkušenost.

Schopnosti

Každý člověk se narodí s vrozenými schopnostmi, tedy určitými „předpoklady“ pro vykonávání věcí v životě. Schopnost jako taková má několik stupňů – právě předpoklad je tím základním a nejnižším (např. pro pohyblivost, nebo myšlení – lze měřit jako míra intelektu). Vyšším stupněm předpokladu je nadání, např. pro kreslení. Nejvyšší stupeň schopnosti je pak talent. Mnoho lidí se narodí s talentem např. v matematice, nebo s talentem pohybovým. Je důležité si uvědomit, jaké máte předpoklady, jaké nadání či dokonce talent. Díky tomuto uvědomění můžete ty správné schopnosti správným způsobem rozvíjet, naopak neplýtvat časem v oblastech, kde nemáte talent ani nadání, a dosáhnout tak nejlepších možných výsledků, jako se to podařilo např. Jaromíru Jágrovi, který svůj nesmírný talent podpořil celoživotním tréninkem a díky tomu se dostal na špičku.

Znalosti

V průběhu života získává člověk spoustu informací neboli znalostí. Jedná se o sdělení, která pro nás mají konkrétní hodnotu (např. kolik je 1 + 1). Znalosti získáváme ve všech oblastech života a po celý život, zejména prostřednictvím vzdělávání, v rodině, mezi přáteli, při zájmové činnosti atd. Pokud ale konkrétní informace začnete dávat do souvislostí a účelně je využívat, tedy praktikovat, získáváte dovednost.

Dovednosti

Dovednosti dávají znalostem konkrétní hodnotu a činí je utilizovanými a užitými. Dovednost je prakticky používaná informace (znalost), jejímž cíleným opakováním, procvičováním vzniká užitečný návyk. Souhrn pozitivních návyků poté tvoří dovednost. Jinými slovy, aby se z pouhé informace stala dovednost, je nezbytné ji praktikovat, používat v praxi. Opakováním získaných dovedností, jejich dalším používáním a prožíváním života získáváte zkušenosti.

Zkušenost

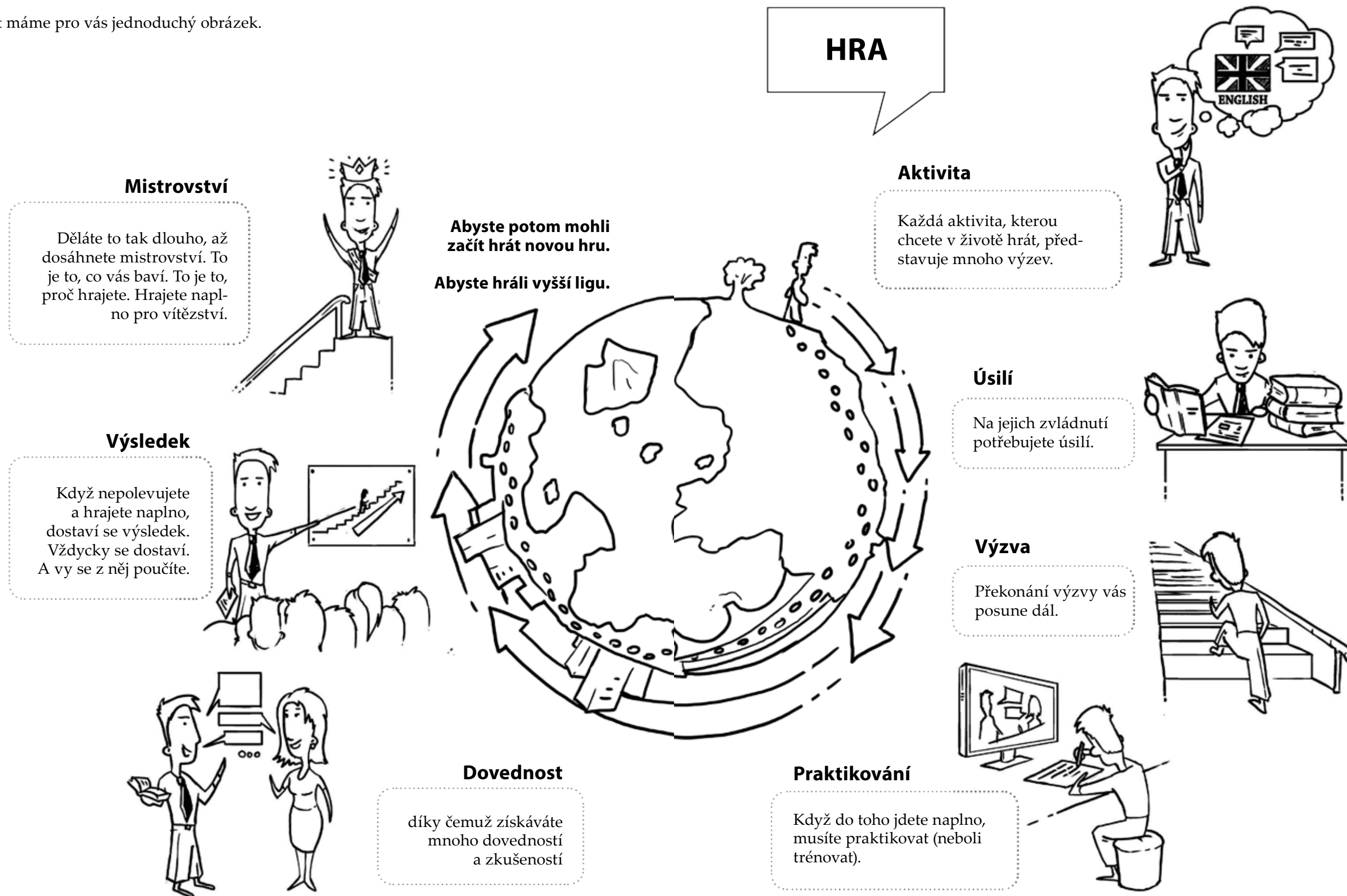
Zkušenost je vrcholem procesu učení. Její získání je dlouhodobý proces a je nepřenositelná, tedy každý si ji musí získat (zažít) sám. Vzpomeňte si na situaci, když vám jako malému dítěti rodiče říkali, abyste na tu pánev nesahali, že je horká. Sáhli jste si? Od rodiče jste přijali informaci, avšak ta sama o sobě nestačí, je třeba ji proměnit ve zkušenost. Díky přiblížení vaší ruky k pánvi jste zároveň získali i zpětnou vazbu (že rodiče měli pravdu). Sami se budete snažit získanou zkušenost předat dále (např. vašim dětem), avšak nepodaří se vám to, neboť, jak jsme si již řekli, zkušenost nelze přenést na někoho jiného.





Když si představíte, že život je HRA, tak všechno, co vás v životě čeká, lze jako hru hrát. A pokud je to vyhratelná hra, tak můžete zvítězit.

Pro názornost máme pro vás jednoduchý obrázek.





Zásady leadershipu

Jack Welsch popsal 8 zásad vedení lidí, které lze považovat za obstojné shrnutí níže popsaných teorií:

- Zdokonalujte kolektiv kolem sebe!
- Zajišťujte lidem vizi!
- Vyvolávejte optimismus!
- Získejte si důvěru otevřeností!
- Nebojte se prosazovat nepopulární opatření!
- Zkoumejte problém, pronikněte k jeho jádru!
- Podněcujte k riskování!
- Oslavujte!

Kromě 8 výše zmíněných zásad leadershipu je důležité, aby si každý leader (nehledě na styl vedení, který využívá, nebo který bude chtít užívat – viz níže) položil a zodpověděl tyto tři otázky:

- **MŮŽE** pracovník pracovat? V tom smyslu, jestli mu firma poskytuje, příp. jeho nadřízený poskytuje správné pracovní podmínky, *má např. dostatek potřebných nástrojů a pravomocí?* Dále zda pracovník disponuje potřebnými schopnostmi pro zvládnutí své práce?
- **UMÍ** pracovník vykonávat dobře zadanou práci? Jestli jsou jeho znalosti, dovednosti a zkušenosti na potřebné úrovni, *např. není třeba je doplnit informacemi či školením?*
- **CHCE** pracovník úkoly plnit? Má dostatečně vyváženou osobnost? Zná smysl své práce, vyšší odměny, je dostatečně motivován, *jestli např. není frustrován nějakým děním ve firmě, nepohodou na pracovišti či samotným manažerem?*

Teorie leadershipu

Chcete-li se stát efektivními leadery, které budou lidi následovat, musíte pochopit teorie leadershipu. Teorie leadershipu se vyvíjely v závislosti na akademickém poznání a můžete je rozdělit do čtyř etap – teorie zaměřené na rysy, teorie stylů vedení, teorie situačního vedení a teorie nového vedení. Každá etapa rozšířila a obohatila znalosti předešlé etapy a schopný leader by měl být schopen vstřebat informace všech etap, zkombinovat je a sám si zvolit postup, který mu nejvíce vyhovuje. Proto se také na tyto etapy podíváte – u každé teorie vás pozveme k tomu, abyste se podívali na vlastní způsob vedení a zhodnotili, jak k leadershipu sami přistupujete.



CVIČENÍ

Jací jste leaderi?

Jaké charakteristiky vás vystihují?

Podpis supervizora





Teorie zaměřené na rysy

V podstatě se jedná o odpověď na otázku: *Jací jsou leaderi?* Když se akademičtí pracovníci snažili vysvětlit podstatu leadershipu a leaderů, opírali se prvně o charakteristiky leaderů. A tak vznikaly první **teorie zaměřené na rysy**, díky kterým vědci odhalili, že s leadershipem souvisí inteligence, svědomitost, extroverze, otevřenost vůči zkušenosti, self-efficacy (neboli vědomí vlastní účinnosti) a flexibilita. Teorie rysů nahlížely na leadership jako na vrozenou kompetenci, kterou se není možno naučit a důraz byl proto kladen na správný výběr leaderů, nikoliv na jejich výcvik. Mezi další rysy, které musí leader mít, tehdejší výzkumníci zařadili sebedůvěru, strategické a operativní myšlení, dovednost motivovat, komunikativnost, vytrvalost, empatii, důslednost, asertivitu, loajlnost a čestnost (kompetence a rysy jsou podrobně popsány v kapitole „Osobnost leadera“). K tomuto přístupu lze zařadit velké diagnostické metody, např. Cattelův 16PF (Sixteen Personality Factor Questionnaire), **Big Five model** či v managementu často užívaný **MBTI** (Myers-Briggs Type Indicator).

Teorie stylů vedení

Na začátku 40. let minulého století se výzkum leadershipu přesunul z výzkumu osobnosti leadera na výzkum stylů vedení, které leaderi užívají a začaly proto vznikat **teorie stylů vedení**, které se snažily odhalit, který styl vedení je nejlepší.

K teoriím zaměřeným na styl vedení patří **klasické dělení stylů vedení, michiganský výzkum, teorie 4S, manažerská mřížka a lidrovská mřížka**.

Klasické dělení stylu vedení vychází z výzkumů výchovných stylů Lewina, Lippitta a Whita. Podle této teorie existují tři základní typy vedení:

- **Autokratický (autoritativní) styl:** Moc a rozhodování je plně v rukou leadera, který zamezuje diskuzi a podporuje jednosměrnou komunikaci, ve které dominuje rozkazování. Zaměstnancům neposkytuje žádný prostor pro rozhodování, mají velmi přesně vymezenou autonomii. Výhodou autokratického stylu je vysoká výkonnost zaměstnanců, nevýhodou je malá motivace a potlačení iniciativy zaměstnanců. Motivace je zde založena na autoritě, ve firmě, kterou vede autoritativní leader, je kladen důraz na systém odměn a trestů. Tento styl je vhodný v období krize, kdy je potřeba rychlého rozhodování a jednoty, případně v armádách a v podobně fungujících organizacích. Dnes bychom to mohli zpětně označit jako za styl manažerského řízení hodící se pro krizové situace.



PŘÍKLAD

- Chci, abyste to udělal
- Uděláte ...
- Bude to, jak jsem řekl.
- To je mé poslední slovo!

- **Demokratický (participativní) styl:** Tento styl je založen na spolupráci leadera s podřízenými. Leader deleguje zaměstnancům podstatnou část své autority, poslední slovo je ale vždy na něm. Komunikace je obousměrná, o většině věcí rozhoduje celá skupina. Výhodou tohoto stylu vedení je vysoká motivace a angažovanost zaměstnanců, nevýhodou je časová náročnost.



PŘÍKLAD

- Jaký na to máte názor?
- Co bychom měli udělat?
- V souladu s naším rozhodnutím to uděláme následovně...
- Souhlasíte se mnou?

- **Styl laissez-faire (liberální) styl:** Tento styl vedení je charakteristický vysokou volností a autonomií zaměstnanců. Leader přenechává většinu své autority podřízeným, nechává zaměstnance rozhodovat o konkrétních postupech, po většinu času pouze kontroluje průběh práce a zasahuje jen v nezbytných případech. Ve většině typů firem není tento styl tak efektivní jako demokratický styl, nicméně v malých a vysoce motivovaných kolektivech může produkovat větší efektivitu a kreativitu. Laissez-faire je ideální např. pro vědecké a výzkumné organizace.



PŘÍKLAD

- Máte úplnou volnost.
- Nechám to na Vás.
- Rozhodování je na vás.
- Jak máte v plánu to udělat?

Michiganský výzkum umožnil na základě mnoha výzkumů rozlišit dva základní typy vedení:

- **Leader orientovaný na práci:** Leader se zaměřuje na přidělování práce podřízeným, stanovuje výrobní normy a limity a dohlíží na plnění úkolu.



PŘÍKLAD

Leader zadal svým zaměstnancům úkol, které považuje za důležitý. Kvůli tomuto úkolu vyžaduje od svých následovníků plné zapojení i v jejich volném čase a nepřipouští v tomto období dovolené. Stížnosti o náročnosti úkolu příliš nechápe a snaží se zaměstnancům předat svou vizi, aby se pro věc nadchli stejně jako on.

- **Leader orientovaný na pracovníky:** Leader se zaměřuje na lidské zdroje, sociální vztahy a pracovní kolektiv. Výzkumníci zjistili, že tento typ vedení je mnohem efektivnější a úspěšnější než první typ.



PŘÍKLAD

Leader zadává svým zaměstnancům úkol, všímá si ale, že zaměstnanci jsou vyčerpaní. Úkol proto posouvá do pozadí a uspořádá teambuildingové aktivity, aby si následovníci odpočali, a aby se prohloubily pozitivní vztahy. Navíc investuje do jejich pracovního prostředí, aby se následovníci v práci lépe cítili.

Teorii 4S vytvořil v návaznosti na klasické dělení Rensis Likert (proto se teorie někdy nazývá Likertovy čtyři systémy managementu/leadershipu). Ten rozlišil na základě svých výzkumů čtyři základní styly vedení:

- **Systém 1 – exploativně („vykořisťovatelsko“)-autoritativní:** Systém odpovídá autoritativnímu stylu vedení, ve kterém neexistuje diskuze. Leader rozdává rozkazy a pod výhrůžkou trestu motivuje své zaměstnance k jejich plnění. Leader ignoruje požadavky zaměstnanců a vyžaduje od nich tvrdou disciplínu. K Systému 1 inklinují spíše rutinní leaderi.



PŘÍKLAD

„Udělejte to!“

- **Systém 2 – benevolentně („laskavě“) autoritativní:** Systém sice vychází z autoritativních principů (jednosměrná komunikace, rozkazy, odměny a tresty), nicméně leader se staví do role „laskavého otce“ který ví, co je potřeba udělat pro blaho firmy a kolektivu, a proto je také oprávněn mít absolutní moc (figuruje zde paternalistický přístup). I Systém 2 se častěji objevuje u leaderů, kteří inklinují k rutině.



PŘÍKLAD

„To nejlepší, co teď můžete podniknout, je poslechnout mě.“

- **Systém 3 – konzultativní:** Je to de facto demokratický styl, ve kterém se leader rozhoduje na základě diskuze se svými podřízenými, kterou může a nemusí vzít v potaz. Systém 3 je častěji využíván kreativnějšími leadery.



PŘÍKLAD

„Co si o tom myslíte?“

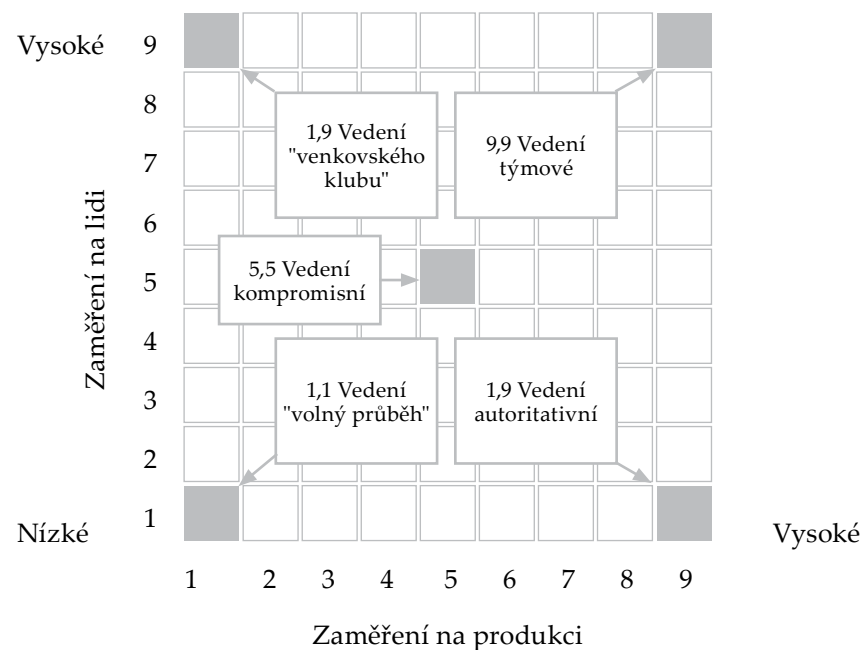
- **Systém 4 – participativně-skupinový:** Systém, ve kterém je kladen důraz na skupinové rozhodování, kterého se účastní všichni zaměstnanci, kteří se nakonec shodnou na nejlepším řešení. Systém 4 jaké také užíván kreativními leadery a podle Lickerta je tento styl typický pro neúspěšnější leadery.



PŘÍKLAD

„Jak budeme postupovat?“

GRID – teorie manažerské mřížky byla vytvořena v roce 1964 Blakem a Moutonovou a je užívána dodnes. Blake a Moutonová popsali dvě základní dimenze – **zájem o výrobu** (např. vymezení cílů, rozdělování úkolů, velikost produkce, dohlížení na výrobu, vysvětlování požadavků, kontrola, apod.) a **zájem o lidi** (např. důvěra, osobní vztahy, spravedlivé odměny, pracovní podmínky, kolektiv, apod.), na základě kterých rozlišili 5 základních stylů vedení:



Obrázek 1
Tureckiová, 2004, str. 79

- **styl 1,1 – ochuzený management:** Je význačný nízkým zaměřením na výsledky i na lidi). Manažer užívající tento styl se vyhýbá kontaktu se zaměstnanci, nezajímá ho jejich činnost ani výkon, nevšímá si potřeb zaměstnanců, drží se mimo dění. Podřízeným sice nařídí určitou práci, nicméně nikterak nedohlídí na to, jak práci zvládají. Tento typ manažera se také snaží vyhýbat odpovědnosti, usiluje o nestrannost ze strachu, aby se nedostal do problémů. Zajímá se především o sebe a o to, aby si udržel své místo. Takový manažer je často lhostejný, neutrální, nezáúčastněný, rezignovaný a odtažitý. Důsledkem tohoto stylu vedení (resp. bezvlády) je nízká kvalita odvedené práce, nízká produktivita, slabý výkon, mizivá kreativita, nízká angažovanost, dále pak nespokojenost, disharmonie a celkový neefektivní provoz.



PŘÍKLAD

„Nezajímá mě to, dělejte to, co dělat máte a nad ničím jiným nepřemýšlejte.“

- **styl 1,9 – management venkovského klubu:** Je pro něj typické nízké zaměření na výsledky a vysoké zaměření na lidi. Manažer užívající tento styl se zaměřuje především na sociální vztahy na pracovišti a vytváření přátelské atmosféry. Svě názory je ochoten pozměnit tak, aby se zavděčil svému kolektivu, často úplně ignoruje pracovní výkon svých zaměstnanců. Díky snaze o příjemnou atmosféru proto často klesá výkon a efektivita zaměstnanců. Manažer užívající styl 1,9 je příjemný, milý, ochotný, starostlivý, povzbudivý a bezproblémový.



PŘÍKLAD

„Pokud se vám pracuje špatně, můžete si vzít volno, případně tu práci odložit, není až tak důležitá.“

- **styl 9,1 – autoritativní management:** Je charakteristický vysokým zaměřením na výsledky a nízkým zaměřením na lidi. Manažer užívající tento styl vedení je schopen obětovat sociální vztahy, dobrou atmosféru i motivaci zaměstnanců na úkor jejich výkonu, který si získává svou dominancí a formální mocí. Absolutně nebere v potaz názory a potřeby zaměstnance, nahlíží na ně totiž jako na výrobní prostředky. Hojně využívá trest. Typický manažer užívající styl 9,1 je dominantní, neústupný, náročný a tvrdý.



PŘÍKLAD

„Tu práci budu mít v pondělí na stole, nezajímá mě, že vám přestal fungovat firemní notebook, ani že má vaše dcera v sobotu narozeniny!“

- **styl 9,9 – týmový management:** Je pro něj typické vysoké zaměření na výsledky i na lidi. Týmový manažer usiluje jednak o vytvoření dobré atmosféry a posílení pozitivních sociálních vztahů, a jednak o kvalitní práci a vysoký výkon svých zaměstnanců. Uplatňuje týmový přístup, snaží se zaměstnance motivovat k vysoké efektivitě, podporuje participaci zaměstnanců na skupinovém rozhodování, poslouchá jejich názory a diskutuje s nimi. Oplývá přirozenou autoritou a respektem, je spontánní, tolerantní, otevřen novým nápadům, dotahuje práci do konce, jasně stanovuje priority a rád pracuje. Styl 9,9 je často považován za ideální, protože vede k vysoké produktivitě i vysoké spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.



PŘÍKLAD

„Takže tu práci nestíháte, protože máte rozbitý notebook a vaše dcera má narozeniny? Dobře, tady máte rezervní notebook, než se opraví ten váš, a práci mi můžete odevzdat až v úterý.“



- **styl 5,5 – management uprostřed cesty:** Je typický středním zaměřením na výsledky i na lidi. Manažer užívající styl 5,5 nelpí příliš ani na vysokém výkonu zaměstnanců (jako styl 9,1) ani na pozitivních vztazích na pracovišti (jako styl 1,9). Tento manažer usiluje o únosný kompromis, kdy na pracovišti nejsou práci ohrožující konflikty, a kdy výkon zaměstnanců neklesá pod stanovenou mez. Pro tento styl vedení je typické vyhýbání se extrémním řešením, riziku, konfliktům a skutečným problémům.



PŘÍKLAD

„Podívejte se, musíme do konce měsíce splnit tady tyto normy, to je pro nás klíčové.“

Robert Blake a Jane Moutonová v roce 1991 přejmenovali manažerskou mřížku na mřížku leadershipu (Grid Leadership) a rozšířili ji o další dva styly:

- **Styl 9+9 – paternalismus:** Paternalismus v sobě kombinuje styly 1,9 a 9,1. Manažer užívající tento styl vystupuje jako benevolentní diktátor (obdoba systému 2 v teorii 4S), který se chová laskavě, ale zároveň velmi autoritativně, aby dosáhl svého cíle. Pro paternalistu je typický otcovský přístup k zaměstnancům (nechová se k nim jako k sobě rovným, ale spíše jako ke svým dětem). Pokud jsou jeho zaměstnanci loajální, poslušní a zvládají velmi slušně svou práci, odměňuje je, povzbuzuje a stará se o jejich potřeby, v opačném případě je trestá. Manažer užívající styl 9+9 je přesvědčen, že jedná v nejlepším zájmu organizace, a že on sám je nejlépe schopen odhadnout, co je pro organizaci nejlepší. Tento typ manažera je sebevědomý, houževnatý, přísný a náročný, ale také laskavý a velkorysý. Jelikož manažer vyžaduje po zaměstnancích, aby se přizpůsobili jeho názorům, požadavkům a autoritě, může se u některých zaměstnanců projevit pocit nespokojenosti, frustrace, odporu a vzdoru.



PŘÍKLAD

„Chci, abyste udělal to, co vám říkám, protože je to nejlepší možné řešení a oba si tak nakonec ušetříme čas.“

- **Oportunismus** – Není to ani tak styl vedení, jako spíše schopnost leadera přepínat mezi jednotlivými původními pěti styly vedení v závislosti na situaci. Úmysly tohoto manažera jsou dle autorů teorie nejčastěji egoistické – jde mu jen o vlastní prospěch a povýšení a proto svůj styl vedení přizpůsobuje situaci. Své motivy však manažera skrývá a často se uchyluje k manipulaci. Pro oportunistu je typické držet se motto „účel světí prostředky“. Díky tomuto stylu vedení lze teorii Leadership Grid označit za přechodník mezi teoriemi stylů vedení a situačním přístupem.



CVIČENÍ

K čemu vás předchozí teorie a příklady inspirovaly?

Situační přístup

Koncem 60. let minulého století se začal objevovat situační přístup, který zdůrazňoval, že každá situace si žádá jiný styl vedení, a že správný leader je schopen mezi styly vedení přepínat. Zatímco dříve se tedy učili leaderi ideálním stylům (např. styl 9,9 manažerské mřížky), tento přístup přinesl obrat a leaderi si začali uvědomovat, že je nutné styl vedení přizpůsobovat situaci, a že neexistuje jediný správný styl vedení, který by byl platný ve všech situacích. Na pomezí tohoto přístupu stojí kromě manažerské mřížky (resp. její modifikace) také slavná **teorie XY** McGregora. McGregor popsal dva přístupy k zaměstnancům:

- **Teorie X:** Byla dlouhou dobu dominující teorií přístupu k zaměstnancům. Teorie X nahlíží na člověka jako na línou bytost snažící se vyhnout práci, protože ji nemá ráda. Člověk v tomto konceptu musí být k práci motivován systémem odměn a trestů, musí být bedlivě kontrolován, řízen a zbaven odpovědnosti. Typická je metoda „cukru a biče“.



PŘÍKLAD

Zaměstnanec pracující v továrně na výrobu bot, který je neustále pod dohledem kamer, a kterému bude stržena mzda, pokud nedokáže do konce pracovní doby splnit daný limit.

- **Teorie Y:** Teorie Y nahlíží na člověka jako na samostatnou a odpovědnou bytost, pro kterou je práce stejně přirozená jako zábava. Jediné dle ní není třeba příliš řídit a kontrolovat, protože to zvládne sám. Teorii Y rozvinul Chris Argyris, který prokázal, že nadbytečná kontrola a direktivní řízení vede ke snížení výkonu.



PŘÍKLAD

Zaměstnanec obchodní organizace má vlastní kancelář, kde má soukromí, nikdo ho nekontroluje, nadřízený ho podporuje a věří, že zaměstnanec zvládne svůj úkol sám.

Je nutno podotknout, že oba styly sídlí na konci jednoho kontinua a většina reálných stylů vedení se pohybuje někde mezi nimi. Dle McGregora si leader vybírá styl v závislosti nejenom na jeho osobních charakteristikách, ale zohledňuje také faktory prostředí.

K teoriím situačního přístupu patří **Fiedlerův kontingenční model, rozhodovací model, situační vedení, funkcionální leadership a teorie postupného dosahování cíle.**

Fiedlerův kontingenční model vytvořil F. Fiedler, který tvrdil, že neexistuje univerzální nejlepší vůdcovský styl, a že leader může být úspěšný pouze tehdy, pokud dokáže své vedení přizpůsobit situaci. Kontingenční teorie předpokládá, že efektivnost manažera je závislá na dvou faktorech – **na stylu vedení** a **na stupni kontroly situace** (viz obrázek 2).



Fiedler rozlišil dva styly vedení:

- **styl orientovaný na úkol** (leaderovi jde především o dokončení úkolu; odpovídá stylu orientovanému na práci popsaného michiganským výzkumem),
- **styl orientovaný na lidi** (leader usiluje především o udržování dobrých vztahů na pracovišti; odpovídá stylu orientovaného na pracovníky popsaného michiganským výzkumem).

Stupeň kontroly pak Fiedler popsal pomocí tří dimenzí:

- **vztahy se členy** (míra důvěry a podpory, kterou má leader mezi zaměstnanci),
- **struktura úkolů** (jak moc a jasně jsou činnosti a úkoly definovány a naplánovány),
- **poziční moc** (rozsah pravomoci leadera odměňovat a trestat zaměstnance).

Na základě tohoto modelu Fiedler poznamenává, že leader orientovaný na úkol je efektivnější v extrémních situacích (nízký a vysoký stupeň kontroly) a leader orientovaný na lidi je efektivnější v průměrných situacích (střední úroveň stupně kontroly).



PŘÍKLAD

Vedoucí projektu se se svým týmem dostává do časového presu – projekt mají odevzdat již příští týden a ještě na něm spoustu věcí chybí. Členové týmu jsou bezradní, demotivovaní velkou spoustou úkolů a začínají mít pocit, že to nikdy nemohou stihnout včas. Vedoucí si toho všimne a vypracuje podrobný plán dílčích kroků, jak úkol rozdělit mezi jednotlivé členy tak, aby bylo realistické jej stihnout. Předloží tento plán svým podřízeným, kteří tak vidí, že je možné úkol zvládnout v požadovaném čase a pouští se do práce. V průběhu vypracovávání projektu vedoucí kontroluje jednotlivé kroky a jejich včasné plnění. Nakonec se celému týmu povede projekt dokončit.



PŘÍKLAD

Vedoucí oddělení si všimla, že došlo ke zhoršení komunikace mezi jednotlivými členy oddělení – dochází tak k více chybám a prodloužení práce na jednotlivých úkolech. Rozhodla se hledat kámen úrazu ve vztazích na pracovišti – od všech členů oddělení si zjišťuje, jak tyto vztahy vnímají, a jak jsou s ostatními kolegy spokojeni. Dozvídá se, že jsou na oddělení dvě skupinky, které drží spolu a vzájemně se nemusejí. Na příští měsíc se rozhodne naplánovat teambuildingové sportovní aktivity s cílem celý tým sjednotit.

Stupeň kontroly	Vztahy se členy	Struktura úkolu	Poziční moc	Efektivní orientace
vysoký	dobré	jasná	silná	NA ÚKOL
		nejasná	slabá	
		jasná	silná	
střední	špatné	nejasná	slabá	NA LIDI
		jasná	silná	
		nejasná	slabá	
nízký		jasná	silná	NA ÚKOL
		nejasná	slabá	

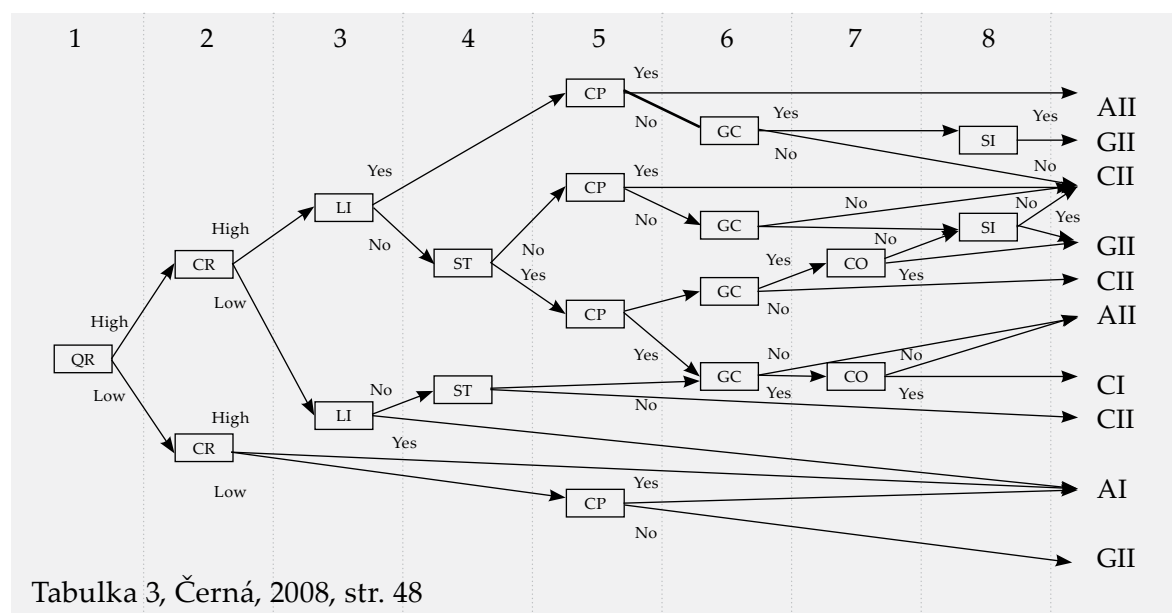
Tabulka 2, Špačková, 2012, str. 30

Rozhodovací model vytvořili Vroom a Yetton (pozdějších úprav se účastnil také Jago), kteří považovali za základ leadershipu schopnost správného rozhodování. Rozlišili pět hlavních přístupů leadershipu, u kterých užívají zkratk A (= autokratický styl rozhodování), C (= konzultativní styl rozhodování) a G (= skupinový styl rozhodování):

- **AI:** Leader se rozhoduje sám na základě informací, které má.
Ukázka způsobu
 - *Bude to takhle.*
 - *Uděláte to.*
 - *Nařizuji...*
- **AII:** Leader se rozhoduje sám na základě informací, které získá od zaměstnanců.
Ukázka způsobu
 - *Co o tom problému víte?*
 - *Co mi o tom můžete říct?*
 - *Je něco, co bych o tom měl vědět?*
- **CI:** Leader konzultuje problém s každým zaměstnancem individuálně, zváží jejich názory a pak se sám rozhodne.
Ukázka způsobu
 - *Jak byste to řešil?*
 - *Co si o tom myslíte?*
 - *Co bych měl podle vás udělat?*
- **CII:** Leader konzultuje problém a jeho řešení ve skupině, nejčastěji na poradě, a poté se sám rozhodne, jak problém řešit.
Ukázka způsobu
 - *Jak bychom měli tento problém řešit?*
 - *Co bychom měli udělat?*
 - *Pojďme diskutovat o...*
- **GII:** Leader přijímá roli koordinátora, problém se řeší ve skupině, kde se všichni snaží nalézt efektivní řešení. Je přijato takové řešení, se kterým souhlasí celá skupina.
Ukázka způsobu
 - *Musíme vyřešit...*
 - *Jak budeme tento problém řešit?*
 - *Pojďme hlasovat o...*

K určení nejefektivnějšího stylu by měl leader použít tzv. **rozhodovací strom**, který obsahuje následující otázky, na které se dá odpovědět buď ano či ne, příp. hodně či málo (vyhodnocení je zobrazeno na obrázku 3):

- Požadavky na kvalitu (QR): *Jak důležitá je technická kvalita rozhodnutí?*
- Požadavky na ztotožnění (CR): *Jak důležitý je souhlas/ztotožnění podřízených s rozhodnutím?*
- Vůdcovské informace (LI): *Máš ty sám (jako vůdce) dostatečné informace ke kvalifikovanému rozhodnutí?*
- Problémová struktura (ST): *Je problém dobře zadán (definován, jasný, organizovaný, nabízí řešení sám o sobě, je časově omezený, atd.)?*
- Pravděpodobnost souhlasu (CP): *Pokud jsi udělal rozhodnutí ty sám, jsi si přiměřeně jistý, že podřízení budou rozhodnutí akceptovat?*
- Shodnost cílů (GC): *Sdílejí podřízení cíle organizace, které budou dosaženy vyřešením problému/splněním úkolu?*
- Konflikt podřízených (CO): *Je pravděpodobný konflikt mezi podřízenými nad upřednostňovaným řešením?*
- Informace podřízených (SI): *Mají podřízení dostatečné množství informací, aby udělali kvalifikované rozhodnutí?*



Z rozhodovacího modelu lze vyčíst:

- V případech, kdy je důraz kladen na kvalitu či odbornou stránku rozhodnutí a podřízení disponují užitečnými informacemi, je zřejmé, že není nejlepším řešením použití některého autokratického stylu.
- Použití autokratických stylů není vhodné v případech, kde je důležité, aby rozhodnutí bylo akceptováno ze strany podřízených, a existuje jen malá pravděpodobnost, že jej podřízení přijmou.
- V případech, kdy vůdce usiluje o kvalitu rozhodnutí, ale podřízení nikoliv, není vhodné použití skupinového stylu.
- Pokud je důležitá kvalita rozhodnutí, problém/úkol není dobře popsán, a vůdce nemá dostatek informací/dovedností pro samostatné rozhodnutí, je naopak použití skupinového stylu tím nejlepším řešením.
- V případech, kdy je důležitá kvalita rozhodnutí, ale dá se předpokládat, že podřízení navzájem nebudou souhlasit s navrženým řešením/rozhodnutím, nejsou vhodné autoritativní styly ani participativní styl I, protože nedávají příležitost k vyřešení sporných bodů.
- Pokud není důležitá samotná kvalita rozhodnutí, ale jeho akceptace ze strany podřízených je kritickým bodem, pak je nejlepší metodou skupinový styl.
- Skupinový styl je také nejlepším řešením v případě, kdy je důležitá kvalita rozhodnutí, všichni s tím souhlasí, ale rozhodnutí není vhodné učinit autokraticky.

Situacní vedení popsali Hersey a Blanchard. Ti rozlišili dva typy chování leadera – **podpůrné chování** (totožné s orientací na lidi) a **direktivní chování** (totožné s orientací na úkol). Jako další proměnnou do svého modelu zařadili **zralost zaměstnanců** (jejich připravenost splnit úkol). Na základě toho vytvořili čtyři typy vedení, které v ideálním progresivním případě postupují od S1->S4 – leader tedy postupně rozvíjí pracovníka (viz obrázek 4):

- **S1: Příkazování** (vysoké direktivní chování, nízké podpůrné chování, nízká zralost): V tomto případě leader rozdává zaměstnancům příkazy a dohlíží na jejich plnění. Zadává přesné a konkrétní instrukce a vede své zaměstnance krok za krokem k cíli. Smyslem tohoto stylu vedení je naučit (nejčastěji nové) zaměstnanci zvykům, normám a pravidlům společnosti. S1 nejlépe charakterizuje věta: „Rozhodl jsem se, že...“



PŘÍKLAD

Leader právě dokončil nábor nových zaměstnanců. Protože jsou nezkušení a podobnou práci nikdy nedělali, rozhodne se vést je krok po kroku. Ukazuje jim, jak se má co dělat, vysvětluje jeho hodnoty a vize, dohlíží na to, jak pracují a rozdává jim konkrétní příkazy týkající se výkonu.

- **S2: Koučování** (vysoké direktivní chování, vysoké podpůrné chování, nízká zralost): Leader se v tomto stylu zaměřuje především na vztahy, vysvětluje zaměstnancům cíle a smysl jejich činnosti. S2 nejlépe charakterizuje věta: „Povězme si, jak jsem nastavil rozhodovací proces.“



PŘÍKLAD

Po nějaké době jsou noví zaměstnanci schopni vykonávat zadanou činnost efektivně. Leader se proto rozhodne, že změní styl vedení a začne je koučovat. Utužuje mezi novým kolektivem vztahy, vytváří pocit smysluplnosti práce, poskytuje jim důležité informace, podporuje je a na základě cílů, které jim důsledně vysvětlil, a se kterými se ztotožnili, jim dává další příkazy.

Při koučování se leader řídí těmito zásadami:

- Dohodne se na konkrétním cíli.
 - Cíl je vhodné stanovit pomocí metody **SMART**, kdy cíl (případně úkol) musí být:
 - **S – Specifis** = Specifický
 - **M – Measurable** = Měřitelný
 - **A – Achievable** = Dosažitelný
 - **R – Realistic** = Realistický
 - **T – Time** = Termínovaný
 - Poskytuje co nejvíce potřebných informací.
 - Ponechává prostor a naprostou volnost při hledání optimálního postupu.
 - Poskytuje důvěru a pravomoc k plnění úkolu.
 - Nekritizuje a nezasahuje do plnění úkolu, i když má pocit, že pracovník zvolil špatný postup, protože i tato cesta může být v důsledku správná. Manažer může s pracovníkem jeho postup probrat a objasnit mu důvody, proč se mu postup zdá nesprávný.
- Nejznámější metodou koučování je metoda **GROW**, kdy leader s pracovníkem odpovídají na následující body:
 - **G – goals** (definují se cíle, viz metoda SMART): Např. *Čeho chce dosáhnout?*
 - **R – reality** (hodnocení stávajícího stavu): Např. *Jaké mám k dispozici nástroje pro naplnění mého cíle?*
 - **O – options** (možnosti řešení) / **obstacles** (překážky): Např. *Jaké překážky mi nyní stojí v cestě za splněním mého cíle? Co mohu udělat proto, abych překážky překonal?*
 - **W – who, when, where, what** (kdo, kdy, kde, co): Např. *Jaké konkrétní kroky pro vyřešení problému udělám?*
- **S3: Podporování** (nízké direktivní chování, vysoké podpůrné chování, vysoká zralost): Leader v této situaci už nemusí příkazovat ani příliš dohlížet na své zaměstnance, protože už jsou schopni plnit úkol sami. Leader dává zaměstnancům možnost podílet se na rozhodování, podporuje je, povzbuzuje je a rozvíjí je. S3 nejlépe vystihuje věta: „Pojďme se domluvit, jak budeme společně rozhodovat“



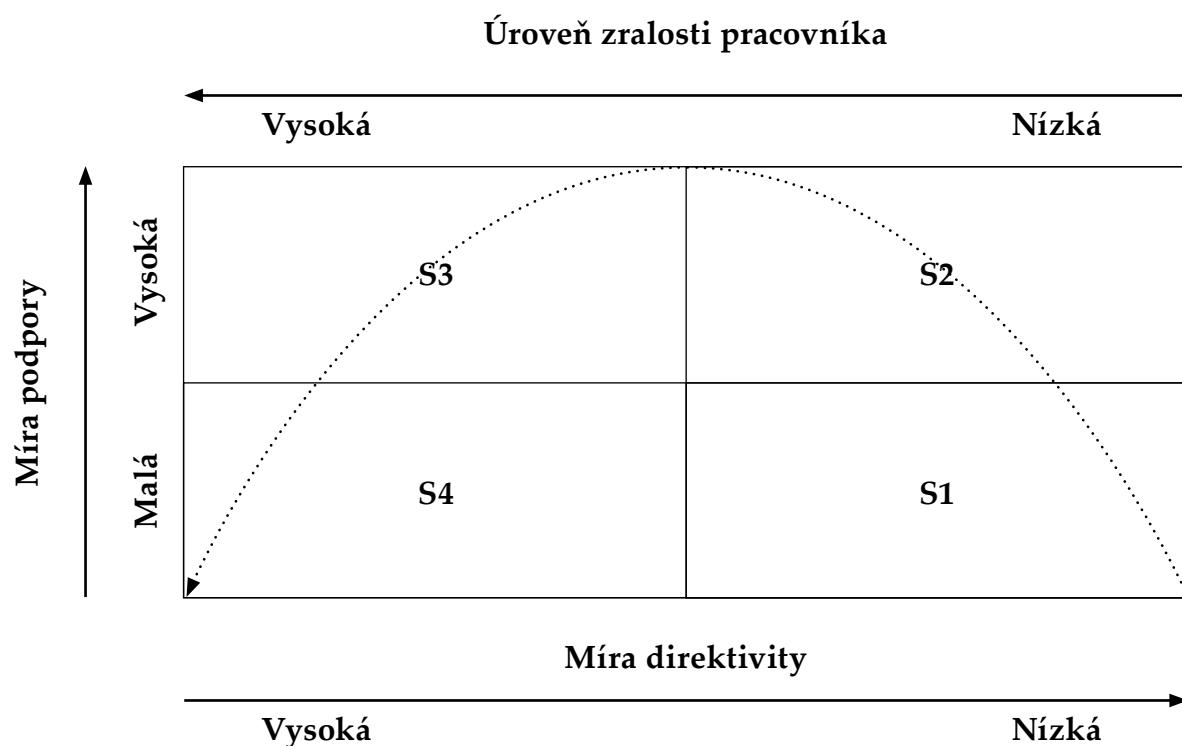
Leader si všiml, že jeho následovníci jsou již schopni pracovat přesně tak, jak po nich požaduje, rozhodne se proto začít využívat jejich potenciálu a dá jim více volnosti, aby mohli projevit vlastní kreativitu. Podporuje je v jejich nápadech a pomocí skupinového rozhodování objevuje nové způsoby řešení problémů.

- **S4: Delegování** (nízké direktivní i podpůrné chování, vysoká zralost): Leader zde zasahuje už jen při mimořádných situacích. S4 nejlépe charakterizuje tato věta: „Rozhodli jste, že...“



Následovníci se postupně dopracovali do takových kvalit, že jim leader svěřil podstatnou část pravomocí. Teď už je nechává rozhodovat samotné a pouze z dále celý proces pozoruje, aby mohl zasáhnout v případě vážného problému nebo konfliktu. Mezitím se leader může soustředit na jiný úkol.

- Během delegování by se leader měl držet těchto zásad:
 - Vysvětlit co nejjasněji, co se od pracovníka očekává. Projít s pracovníkem úkol vícekrát, aby bylo evidentní, že vše bylo správně pochopeno.
 - Vysvětlit, proč musí být úkol splněn.
 - Prodiskutovat s pracovníkem očekávanou úroveň (kvalitu) výsledku.
 - Ujistit se, že pracovník souhlasí s reálností dílčích termínů.
 - Poskytnout pracovníkovi všechny potřebné informace včetně informací o lidech, se kterými bude muset spolupracovat.
 - Poskytnout pracovníkovi takový stupeň pravomoci, který je pro splnění úkolu nezbytný a ujistit se, že pracovník správně porozuměl, kde jsou hranice jeho odpovědnosti.

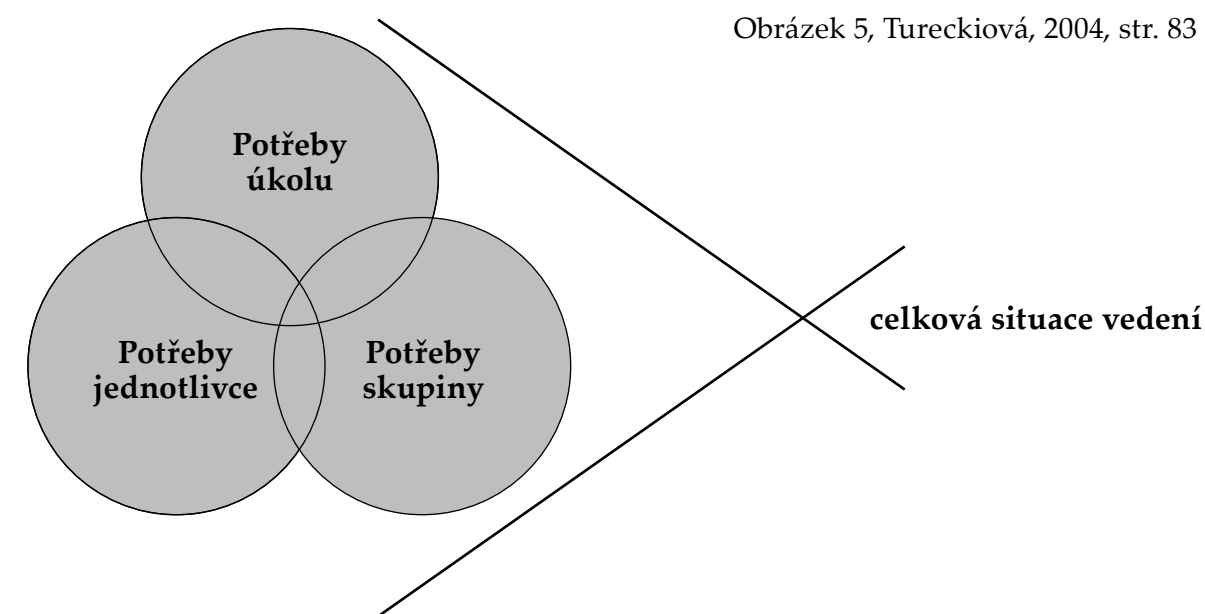


Obrázek 4, Černá, 2008, str. 38

Funkcionální leadership vytvořil J. Adair. Jeho model je založen na třech proměnných, přičemž efektivní leadership dle něj spočívá v rovnováze mezi všemi proměnnými v závislosti na konkrétní situaci. Mezi proměnné zařadil **potřebu úkolu**, potřebu jednotlivce a potřebu skupiny (viz obrázek 5). Leader by proto měl usilovat o to, aby byl při svém jednání v průsečíku všech třech proměnných.



Leader by měl rád práci hotovou do konce roku (= potřeba úkolu). Protože ale ví, že skupina pracuje ve ztížených podmínkách (= potřeba skupiny), rozhodne se opravit klimatizaci, čímž samozřejmě na krátký čas omezí jejich výkon a skupina do konce roku požadovaný úkol nestihne. Navíc musí vzít v potaz, že slíbil týdenní dovolenou jednomu z neefektivnějších pracovníků, a že jeden z dalších pracovníků je nemocný (= potřeby jednotlivce). Leader proto přehodnotí svůj požadavek a rozhodne se, že úkol chce mít hotový do konce ledna příštího roku (= průsečík potřeb).



Teorii postupného dosahování cíle popsali House a Mitchell, kteří předpokládali, že výkon a pracovní spokojenost pracovníků závisí na interakci **charakteristik leadera, charakteristik podřízených a situaci**. Vytvořili 4 styly leadershipu, mezi kterými musí leader přepínat tak, aby styl vedení uspokojoval požadavky a potřeby zaměstnanců, a zároveň aby byl schopen reagovat na vzniklou situaci:

- **Podporující leadership:** Zaměřuje se na potřeby podřízených, zvyšuje jejich blaho, snaží se vytvořit příjemné pracovní prostředí a usiluje o to, aby zaměstnanec práci bavila. Tento styl je vhodný při zdlouhavé, nudné, stresující či nebezpečné práci.



Skupina dokončuje úkol. Má za sebou všechnu kreativní činnost a nezbývá, než vyřídit nudnou, nicméně nutnou administrativu. Leader si je vědom toho, že při takové činnosti klesá motivace následovníků, a tak se snaží zpříjemnit pracovní atmosféru – použije k tomu explicitně vyjádřenou pochvalu každému následovníkovi individuálně, během které mu také poděkuje za předchozí aktivitu.



- **Direktivní leadership:** Leader jasně a konkrétně stanovuje úkoly pracovníkům a dohlíží na jejich plnění. Styl je vhodný při nejasnosti úkolu nebo u nezkušených pracovníků.



PŘÍKLAD

Skupina se ocitla v řešení problémů na scestí a vypadá to, že nikdo neví, co má vlastně dělat. Leader proto zasahuje a rozdává explicitně dané rozkazy, aby zamezil dalším zmatkům. Díky jeho zásahu se skupina znovu zorientuje a zvládne dokončit úkol.

- **Participativní leadership:** Leader diskutuje s podřízenými a bere v potaz jejich názory. Tento styl je vhodný užívat, když jsou pracovníci odborníci v určitých oblastech a jejich rady mohou být přínosné.



PŘÍKLAD

Leader vytvořil tým expertů. Jejich cílem je vytvořit nový počítačový program. IT experti se v programování vyznají stejně dobře, ne-li dokonce líp, jako sám leader a ten proto respektuje jejich názory a rozhodne se, že o dalším postupu budou vždy hlasovat. Tím plně využije jejich znalosti a zvýší tak potenciál programu.

- **Leadership orientovaný na dosahování cílů:** Leader úmyslně stanovuje náročné a podnětné cíle, a to nejenom z hlediska pracovního výkonu, ale i osobního sebezvoje. Dále leader projevuje důvěru ve své pracovníky. Tento styl nefunguje u rutinních, jednoduchých a opakujících se úkolů.



PŘÍKLAD

Leader potřebuje vypracovat materiál, který se týká psychologie. Psychologie je však obor, který se absolutně míjí od náplně práce jeho zaměstnanců, on však ví, že zaměstnanec X je velký fanda psychologie a rozhodne se mu proto tento náročný a netradiční úkol dát. Zároveň zaměstnanci vyjádří důvěru a po celou dobu činnosti ho podporuje. Zaměstnanec nejenom úkol splní, ale rozvine se v dalších oblastech, které se firmě mohou v budoucnu hodit.



CVIČENÍ

K čemu vás předchozí teorie a příklady inspirovaly?

Podpis supervizora



Nové vedení

Počátkem 80. let se výzkum rozšířil o emocionální složku leadershipu, která zdůrazňovala pozitivní vztahy a **charisma** leadera. Tento přístup se souhrnně nazývá **nové vedení**. Za dominantní teorii nového vedení lze považovat teorii Bernarda Bassa (který rozpracoval teorii Burse), který rozlišil **transakční a transformační styl vedení**, který je nejvíce zkoumaným stylem posledních dvaceti let, a u něhož výzkumy prokázaly, že velmi dobře funguje, a že je velmi efektivní. Kromě dvou již zmíněných stylů definoval Bass také **styl laissez-faire**, který se vyznačuje absencí leadershipu.

Podstatou **transakčního vedení** je transakce mezi leaderem a jeho zaměstnanci. Zaměstnanci nabízí leaderovi své schopnosti, znalosti, zkušenosti a úsilí, a leader jim na oplátku nabízí odměnu. Transakční vedení je proto založeno na tradičním motivačním systému odměn a trestů. Transakční vedení využívá dva nástroje:

- **Řízení výjimkou:** Leader zasahuje do činnosti zaměstnanců tehdy, když je výkon zaměstnanců nedostatečný. V takovém případě zaměstnance potrestá, přeřadí či nasadí další pracovníky, aby zaměstnanci pomohli s úkolem.



PŘÍKLAD

Vedoucí marketingového oddělení zjistil, že jeden z jeho podřízených má zásadní problém s dokončením zakázky – chybí mu nápady na její realizaci a je v časovém skluzu. Rozhodne proto, že mu se zakázkou pomůže zkušenější kolega.

- **Podmíněná odměna:** Leader se snaží motivovat zaměstnance vidinou odměn za lepší výkon. Zaměstnanec, který podává dobrý výkon, je pochválen, odměněn (např. prémie). Leader v takovém případě explicitně a jasně dopředu řekne, který výkon je nadprůměrný, a který proto bude odměněn.



PŘÍKLAD

Na obchodním oddělení mají pravidelnou schůzi, na které vedoucí představuje nový systém odměn – za splnění limitu zaměstnanec dostane prémie 1000 Kč, za jeho přeplnění o 5% pak 2000 Kč, o 10 % 3000 Kč atd.

Leader užívající **transakčního vedení** spoléhá na vnější motivaci. Je sice pravděpodobné, že jeho zaměstnanci splní požadovaný výkon, je ale velmi nepravděpodobné, že by zaměstnanci požadovaný výkon překonali či přišli s něčím originálním.

Zatímco transakční vedení usiluje o uspokojení aktuálních potřeb zaměstnance, transformační vedení se zaměřuje na uspokojování vyšších potřeb. Leader transformačního vedení nepřijímá zavedené zvyklosti firemní kultury, ale rozvíjí ji a vymýšlí nové firemní kultury, rozvíjí své pracovníky, pomáhá jim se seberealizací, seberegulací a sebeaktualizací. Leader dokáže zaměstnance nadchnout a motivovat je k identifikaci s cíli organizace a k tomu, aby následovali leaderovu vizi. Leader užívající transformační vedení spoléhá na vnitřní motivaci.



Transformační vedení využívá pro tyto prostředky:

- **Charisma** (neboli **idealizovaný vliv**): Díky charismatu má leader úctu, obdiv, důvěru i uznání svých zaměstnanců, kteří věří nejenom ve správnost toho, co leader dělá, ale i v něj samotného.



Pan X je leaderem ve společnosti, kde by jej jeho podřízení popsali jako obdivuhodného – vypracoval se z nižší pozice na pozici, na které je nyní, je výborný řečník a dokáže v lidech vzbudit motivaci pro věc, vyzařuje z něj nadšení a je vidět, že ví, co dělá, jeho podřízení se za ním nebojí jít pro radu, vědí, že u něj najdou pochopení a porozumění, zároveň dokáže být pan X tvrdý a neústupný, když dojde k porušení nějaké dohody či má zájem na prosazení svých požadavků.

PŘÍKLAD

- **Inspirativní vedení**: Leader povzbuzuje své pracovníky a vyjadřuje jim důvěru, čímž podporuje jejich motivaci, nadšení pro práci a ochotu k transformaci osobních zájmů ve prospěch organizace.



Paní Z je inspirativní vedoucí – otevřeně podporuje své podřízené, když za ní přijdou s problémem, poradí jim a vyjádří jim svoji důvěru v to, že daný úkol zvládnou efektivně vyřešit, pokud se vyskytne překážka, dokáže ji svým podřízeným podat jako příležitost ke zlepšení a posunu vpřed, překonání překážky je podle ní růstem jednotlivce i organizace. Z paní Z tak vyzařuje nadšení pro práci a členení výzvám.

PŘÍKLAD

- **Osobní úcta**: Leader jedná s pracovníky přátelsky a neformálně a chová se k nim jako k sobě rovným. Zabývá se každým pracovníkem individuálně a nezapomíná vyjadřovat pochvaly za dobře odvedenou práci.



Pan Y je vedoucím pobočky cestovní kanceláře. Často si sjednává se svými podřízenými individuální schůzky či se jen tak za nimi zastaví na „kus řeči“. Má přehled o tom, co a jak jaký zaměstnanec dělá, co se mu daří a nedaří – za úspěchy neváhá neformálně chválit i formálně odměňovat, za neúspěchy se postaví za svého podřízeného, jeho neúspěch bere jako společný.

PŘÍKLAD

- **Intelektuální stimulace**: Leader rozvíjí pracovníky a transformuje jejich osobnost tak, aby byli schopni hledat nové řešení problémů.



Paní W je vedoucí marketingového oddělení. Ráda pořádá týmová setkání nad různými zakázkami a debatuje se svými podřízenými nad jejich realizací. Vítá ověřené postupy, ale upřednostňuje nové a kreativní cesty, které buď sama otevírá, nebo stimuluje vhodnými podněty a otázkami své podřízené, aby s nimi přišli.

PŘÍKLAD

Výzkumy transformačního leadershipu ukazují, že užívání tohoto stylu vedení má tyto výhody:

- Prosociální chování následovníků, jejich závazek k organizaci, empowerment (neboli zmocňování) a sociální identifikace se skupinou.

- Spokojenost, motivace a pracovní úsilí následovníků.
- Kreativitu a inovativnost následovníků.
- Objektivně měřitelný výkon vedené skupiny.
- Pozitivní hodnocení leaderova výkonu, výkonu skupiny od nadřízených, výkonu skupiny od podřízených, výkonu skupiny od externího hodnotitele i výkonu skupiny od sebe samého.

Kromě teorie Bassa je součástí nového vedení také **LMX teorie (teorie směny; LMX= lead-member-exchange-theory)**, která zkoumá vztah mezi leaderem a jeho následovníky. Teorie nezkoumá dílčí směny (jako transakční vedení), ale celkový přínos, který vztah leader-následovník má pro obě strany. Následovník z takového vztahu má:

- **Vizi a nasměrování**: Leader dává práci následovníka smysl.
- **Ochranu a bezpečí**: Leader dává následovníkům jistotu a chrání jejich zájmy.
- **Úspěch a pocit efektivity**: Pomocí skupinové práce dává leader následovníkovi zažít pocit úspěchu a vlastní efektivity, kterého by následovník jinak nedosáhl.
- **Náležení a členství ve skupině**: Skupina existuje díky leaderovi a dává následovníkovi pocit, že někam patří. Objevuje se tzv. sociální identita.
- **Hrdost a respekt k sobě**: Díky pocit, že někam patří a zážitku úspěchu stoupá u následovníka hrdost a motivace.

A leader ze vztahu získává:

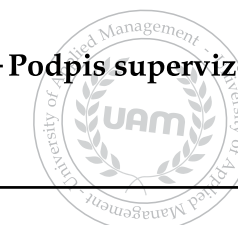
- **Zaměření a nasměrování následovníků**: Následovníci přijímají vizi leadera a ztotožňují se s ní.
- **Vděčnost a loajalitu následovníků**: Díky ochraně a bezpečnému prostředí, které leader poskytuje, získává od následovníků loajalitu.
- **Závazek a úsilí**: Vidina úspěchu vyvolává v následovnících chuť a úsilí pracovat.
- **Spolupráci a ochotu obětovat se**: Následovník, když se cítí jako člen skupiny, je ochoten více spolupracovat, pomáhat a přinášet pro skupinu a leadera určité oběti.
- **Respekt a poslušnost následovníků**: Jelikož následovník zažívá pocit úspěchu, respektu a smysluplnosti, respektuje také leadera a naslouchá mu.



CVIČENÍ

K čemu vás předchozí teorie a příklady inspirovaly?

Podpis supervizora





Osobnost leadera

Ačkoliv teorie rysů se zaměřovala na osobnost leadera, nahlížela na ni značně omezeně – reflektovala pouze vrozené dispozice a ignorovala potenciál člověka, jeho schopnosti, znalosti atd. Osobnost leadera je složena nejenom z výše detailně rozebraných stylů vedení, ale i z dalších charakteristik, na které se podíváme v této kapitole. Těmi charakteristikami jsou kompetence, implicitní modely leadershipu, postoje a osobnostní rysy.

Kompetence jsou specifické předpoklady (můžeme to považovat za schopnosti; ne však schopnosti jako vrozené předpoklady, nýbrž kombinace vrozeného a získaného jako předpoklad pro vykonávání profese).

Vždy záleží na oboru, ve kterém se leader pohybuje (např. *leader pohybující se v IT bude mít jiné kompetence, než leader pohybující se organizací zaměřující se na psychologii*). Obecně ale můžeme říct, že leader by měl mít např. tyto kompetence: *řešení problémů, organizování a plánování, hledání informací, úsilí, týmová práce, vůdcovství, vztahy a interpersonální dovednosti, uvažování o druhých a vědomí druhých, zvládání zátěže a nejistoty, adaptabilita, analytické myšlení, komunikace, rozhodování, navazování vztahů, strategické plánování a emoční inteligence*. Podle širšího dělení pak leader musí mít:

- **Komunikační dovednosti:** Vědomě komunikovat jasně a srozumitelně, naslouchat ostatním, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný a umět využít neverbální komunikace.
- **Kooperativnost:** Spolupracovat, poskytnout své vědomosti, respektovat přání pracovníků, neporušovat „pravidla hry“ a nezapomínat na společně stanovený cíl.
- **Motivační dovednosti:** Motivovat pracovníky a usměrňovat jejich chování žádoucím způsobem.
- **Hodnotící a kontrolní dovednosti:** Věcné a objektivní hodnocení nejenom pracovníků, ale i své vlastní práce, dále dovednost kontrolovat výsledek, systematicky jej shrnout a užívat adekvátních postupů při kontrole i hodnocení.
- **Kognitivní dovednosti:** Pracovat s vědomostmi a informacemi za účelem pochopení vztahů a řešení problémů, dovednost rozpoznávat problémy, hledat alternativy a smysluplně rozhodovat.
- **Organizační dovednosti:** Převzít odpovědnost, plánovat a organizovat práci.
- **Kreativita:** Otevřenost vůči novým a neobvyklým řešením.
- **Flexibilita:** Reagovat na změněné podmínky, schopnost přizpůsobit své myšlení i chování situaci (např. *pomocí změny stylu vedení*).

Osobnostní charakteristiky ovlivňují kompetence a jsou to vesměs vrozené dispozice (a rysy ve smyslu teorie rysů). Byla prokázána určitá korelace mezi následujícími charakteristikami a efektivitou leadershipu, nicméně korelace je ve většině příkladů malá a nelze proto říct, že na základě osobnostních charakteristik lze zaručeně říci, kdo bude

dobry leader. Většinou jsou tyto osobnostní charakteristiky spíše součástí **implicitních modelů leadershipu**, které si nevědomě vytvářejí pracovníci a je proto vhodné, tyto charakteristiky mít, protože pracovníci na nás budou spíše nahlížet jako na schopného leadera a budou nás následovat.



PŘÍKLAD

Leader je extrovert, je vždy upravený, vystupoval několikrát v televizi jako expert na určitou oblast a působí dominantně a maskulinně. I když většina těchto charakteristik mu reálně nepřidává na hodnotě konkrétně v jeho oboru a nikterak mu neulehčuje ani práci, ani vedení lidí, jeho zaměstnanci ho vidí jako leadera, protože odpovídá jejich zažitým představám o velkých leaderech (= implicitní model). Díky tomu se k němu chovají jako leaderovi a následují ho, což leaderovi umožní se rozvíjet a stát se velkým leaderem.

S leadershipem tedy koreluje inteligence, odolnost vůči stresu, sebedůvěra, interní locus of control (tendence lidí připisovat příčinám událostem vnitřní motivy – např. *„za své úspěchy a neúspěchy mohu já sám“*), emocionální stabilita a vyzrálost, potřeba moci, dále dimenze Big Five (neuroticismus, extroverze, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost, svědomitost), dominance, maskulinita, výkonová a vztahová motivace.

Jelikož pracovníci nahlíží na leadera jako na člověka, jsou pro ně důležité i **jeho postoje a hodnoty**. Z dotazníků vyplývá, že pracovníci si nejvíce cení u leaderů integrity, etičnosti, morálnosti, čestnosti, důvěryhodnosti, pokory, respektu k druhým, spravedlivosti a starostlivosti.

Za stěžejní vlastnost leadera lze považovat neformální autoritu, bez které se leader nikdy nestane opravdovým leaderem. Přidáváme proto pár tipů, jak neformální autoritu zlepšit:

- Usilujte o získání charakteristik, které jsou pro členy vašeho týmu typické (např. *pracujete-li ve firmě, ve které všichni zaměstnanci chodí v neděli na fotbal, a je pro ně evidentně důležité, aby dotyčný fotbalu rozuměl, měl byste začít fotbal sledovat také*).
- Naučte se být dobří v tom, co je pro členy týmu důležité. Soustřeďte se na odborné dovednosti i na postoje a oblasti zájmů.
- Sestavujte tým s ohledem na to, jaké jsou zájmy a postoje nových členů týmu a jaké jsou vaše zájmy a postoje.
- Pokud má váš tým plnit více úkolů zároveň nebo má úkol, který vám osobně neseďí, nebojte se svěřit roli leadera pro dílčí úkoly některému z následovníků.

U osobnosti leadera je potřeba vzít v potaz **genderové rozdíly**. Ženy leaderi jsou více zaměřeny na vztahy a užívají častěji demokratický styl vedení než muži, nicméně na druhou stranu, ze statistik vyplývá, že většina zaměstnanců chce mít za leadera muže a ne ženu, protože leaderovi připisují spíše mužské vlastnosti (jako je maskulinita). Zdá se tedy, že samotné pohlaví leadera ovlivňuje jeho efektivitu.

Komplexnější náhled na osobnost leadera nabízí Lombardo a Eichinger, kteří popsali 67 základních kompetencí, které leader musí mít. Každou kompetenci dle nich může leader rozvíjet a zdokonalovat. Rozlišili tři úrovně rozvinutí kompetence: adekvátně rozvinutá kompetence („skilled“) a neadekvátně rozvinutá kompetence, která může být nedostatečně rozvinutá („unskilled“), nebo rozvinutá až příliš („overskilled“).



PŘÍKLAD

Leader, který má adekvátně rozvinutou kompetenci „sebeznalost“ bude otevřený kritice, bude znát své slabé a silné stránky, dokáže se poučit z chyb, bude vyhledávat zpětnou vazbu a nebude defenzivní. Leader, který bude mít tuto kompetenci velmi málo rozvinutou, nebude schopen znát své limity, bude ignorovat zpětnou vazbu, nepoučí se z chyb a nebude schopen posuzovat druhé. Naopak leader, který bude mít tuto kompetenci až příliš rozvinutou, se může stát až příliš sebekritickým, nebude schopen se dále rozvíjet, bude závislý na zpětné vazbě ostatních a bude nejspíš příliš zaměřen na sebe a své myšlenky.

Velká část těchto kompetencí byla již zmíněna výše a zde proto vypíšeme pouze ty, které zmíněny nebyly. Mezi nutné kompetence leadera tedy patří: zaměření na činnost, schopnost rozhodovat se i s neúplnými informacemi, otevřenost a přístupnost, přiměřený respekt k autoritám, obchodní prozíravost (např. *znalost toho, jak vlastně funguje obchod*), starost o své podřízené, schopnost vycházet s vrcholovým managementem, ambicióznost, schopnost rozdávat rozkazy a řídit, soucit s podřízenými, sebeovládání a klid, schopnost zvládat konflikty, schopnost čelit problémům, zaměření na zákazníka, schopnost rychlého rozhodování, delegování, férovost, um nabírání nových pracovníků, humor, schopnost předávat informace, inovativnost, integrita a věrohodnost, intelektuální síla, diplomatická takt, schopnost učit se za pochodu, naslouchání, odvaha a kuráž, schopnost vyjednávat, trpělivost, vytrvalost, schopnost vytvářet dobré vztahy, touha osobně se vzdělávat, schopnost perspektivy a nadhledu, prezentační dovednosti, určení priorit, schopnost řešit problémy, schopnost dotahovat věci do konce, touha po seberozvoji a sebepoznání, schopnost hodnocení lidí, schopnost být sám, schopnost vytvářet efektivní týmy, touha učit se novým technologiím, efektivní time-management, pochopení a porozumění ostatním, schopnost rozlišit personální a pracovní rovinu a schopnost komunikovat písemně.

Lombardo a Eichinger popsali také kompetence, které leader mít nesmí, protože zásadně omezují jeho leadership. Patří zde neschopnost adaptace na nové prostředí a problémy, příliš velká ambicióznost, arogance, nedůvěryhodnost, neschopnost řízení, absence touhy rozvíjet se, nevyrovnanost a neklid, výrazný obranný postoj, chybějící etika a hodnoty, neschopnost vytvořit tým, neschopnost vyznat se v lidech a adekvátně je hodnotit, necitlivost k ostatním, nedostatek klíčových specifických kompetencí, neschopnost strategického uvažování, přílišná závislost na vrcholném managementu, zaměření na jednu konkrétní kompetenci, snaha vše řídit, problémy s výkonem (např. *prokrastinace*) a politické přešlapy (např. *sdílení důležité informace nesprávným lidem*).

Týmová práce

Schopnost týmové práce se v mnoha oborech považuje za samozřejmou a je to právě leader, kdo týmovou práci řídí. Týmová práce se požaduje po manažerech, u leaderů se mylně předpokládá, že týmovou práci zvládají intuitivně – i když je to samozřejmě možné, je potřeba zdůraznit, že **leaderem se člověk nerodí, ale stává**, a proto by se měl leader vzdělávat i v této oblasti. Týmová práce je natolik složitá schopnost, že jí věnujeme samostatnou kapitolu. Týmová práce je důležitá, protože má potenciál většího výkonu. Každý pracovní tým vzniká v 5 fázích:

- 1. Fáze = **Forming** – vznik a formování týmu (fáze, kdy převažuje obecný souhlas). Úkolem leadera v této fázi utváření týmu je vysvětlit společné cíle, úkoly, objasnit role a očekávání a podpořit atmosféru důvěry a sounáležitosti. Leader by měl v této fázi zohledňovat **týmové role** (viz níže).



PŘÍKLAD

Leader svolává nadšené zaměstnance, představuje jim nový projekt, vysvětluje společné cíle. Zaměstnanci se na projekt těší a sami z vlastní iniciativy vylepšují postup, který manažer navrhl. Leader se zaměstnanců zeptá, co by rádi v projektu dělali a na základě jejich odpovědí a znalostí, které o nich už má (buď díky zkušenosti, nebo třeba díky dotazníkům) se rozhodne přidělit každému jeho roli.

- 2. Fáze = **Storming** – bouření, krize v týmu (fáze konfliktů). Zdrojem těchto rozporů jsou například různá očekávání, odlišné názory a styl práce. Tuto fázi provází vyjasňování rolí a pozic v týmu je a tvorba dílčích koalic, testování pravomocí a schopností vedoucího a formování vztahů. Leader by měl tyto konflikty zvládnout.



PŘÍKLAD

Projekt se nevyvíjí tak, jak by měl. Dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci. Někteří zaměstnanci nesouhlasí s rozdělením rolí a nelíbí se jim vedoucí týmu. Jiní zase tvrdí, že by ten projekt měl vypadat jinak. Tým se rozdělil na několik frakcí, které nejsou schopny se dohodnout. Leader do sporů vstupuje, zmírňuje je, dává každému možnost vyjádřit se.

- 3. Fáze = **Norming** – stabilizace, normování (fáze odsouhlasení pravidel a rolí). V této fázi leader definuje přípustné chování a stanovuje normy, čímž stabilizuje skupinu.



PŘÍKLAD

Poté, co se všichni vyjádří a spory se uklidní, leader stabilizuje skupinu pomocí daných pravidel a norem. Skupina si pravidla odsouhlasí, odhlasuje si svého velitele a explicitně se shodne na konkrétním postupu.

- 4. Fáze = **Performing** – výkon a produktivita týmu (fáze s atmosférou spolupráce a soudržnosti, největší efektivita týmu). V této fázi dochází k tzv. **synergickému efektu** (tým odvede více práce než součet individuálních zaměstnanců), V této fázi leader zasahuje minimálně, plní spíše funkci hlídače, který dohlíží na celkový chod a snaží se eliminovat případné konflikty.



PŘÍKLAD

Leader předchozím krokem stabilizoval skupinu, která začala fungovat jako přesně seřízený stroj. Pozoruje, jak se neustále zvedá pracovní výkon, na každé poradě zjišťuje, jak velký kus práce tým zase odvedl. Ve skupině se postupně upevňují mezilidské vztahy a projekt se brzy podaří dodělat.

- 5. Fáze = **Closing** – uzavírání a ukončení aktivit (fáze, kdy dochází k zániku existence týmu). Leader v této fázi vytváří objektivní a spravedlivé hodnocení členů týmu a zmiňuje pozitiva i negativa.



PŘÍKLAD

Po dokončení projektu leader svolá závěrečnou schůzi, kde shrne celou předchozí činnost, popíše výsledný produkt a zhodnotí výkon týmu. Každému zaměstnanci předá individuální hodnocení a v dobré náladě se zaměstnanci rozejdou každý ke své původní individuální práci.



5 úrovní leadershipu

Všichni leaderi nejsou stejní. Někteří dosáhnou ve svém leadershipu větších kvalit než jiní. John C. Maxwell popsal 5 úrovní leadershipu, přičemž každý leader by měl nejenom usilovat o rozpoznání, ve které úrovni se zrovna nachází, ale především o vlastní seberozvoj vedoucí k vyšší úrovni. Maxwellova teorie není vědeckou teorií v pravém smyslu, protože není založena na vědeckém bádání, ale na osobních zkušenostech a pozorování autora. Je však natolik zajímavá, že ji zde rozebereme, protože nabízí nový vhled do problematiky leadershipu.

1. Úroveň se jmenuje **Pozice (práva)** a nejlépe ji definuje věta: *Lidé vás následují, protože musejí*. Leader na první úrovni při vedení (nedá se zrovna mluvit o vedení, ale spíše o řízení) lidí spoléhá na pravidla, předpisy, vyhlášky a směrnice. Jeho autorita pramení z jeho pracovní pozice. Jeho zaměstnanci dělají většinou pouze to, co musí. Leader na první úrovni navíc špatně vychází s mladými lidmi, vzdělanci i dobrovolníky. Při dosažení první úrovně by se leader měl řídit těmito zákony leadershipu:

- **Zákon stropu:** Leadership určuje úroveň efektivity člověka (každý člověk má nějaký strop, který nepřekoneá – leader musí usilovat o dosažení stropu, tedy se rozvíjet).
- **Zákon rozvoje:** Leadership se rozvíjí denně, ne za den (z nikoho se nestane leader ze dne na den, i když třeba získá vedoucí pozici).
- **Zákon navigace:** Loď může řídit kdokoli, k vytyčení kurzu je však potřeba kapitán (vedoucí pozice, management, není to stejné, co leadership – management „řídí loď“, ale je to leader, kdo „určuje směr“).

Leaderům, kteří se identifikovali v první úrovni, se pro další rozvoj doporučuje:

- Poděkujte lidem, kteří vás přizvali k vedení.
- Věnujte se rozvíjení svého leadershipu.
- Definujte svůj leadership (položte si tři otázky – *Kdo jsem? Jaké jsou mé hodnoty? Které praktiky z oblasti leadershipu chci uplatňovat?*)
- Přesuňte se do „pozice“ k „potenciálu“ (na kariérní cíle by nemělo být nahlíženo jako na dosahování pozic, ale jako na naplňování potenciálu).
- Zaměřujte se na vizi.
- Přesuňte se od pravidel ke vztahům.
- Podněcujte kontakt se členy svého týmu.
- Nezmiňujte svůj titul či pozici.
- Naučte se říkat „nevím“ (nemůžete vše znát, ale měli byste to umět přiznat).

2. Úroveň se jmenuje **Svolení (vztahy)** a nejlépe ji definuje věta: *Lidé vás následují, protože chtějí*. Leader druhé úrovně má rád své zaměstnance, poznává je (a zároveň se jim otevírá, aby oni mohli poznat jeho), rozvíjí dobré vztahy, buduje atmosféru důvěry a vytváří pozitivní prostředí. Pro dosažení druhé úrovně by leader měl vzít v potaz tyto zákony:

- **Zákon vlivu:** Skutečným měřítkem leadershipu je vliv – nic víc, nic míň (čím vyšší úroveň, tím větší vliv leader má).
- **Zákon přínosu:** Leaderi přispívají tím, že slouží druhým (je potřeba si uvědomit, že leadership není o egoismu).

- **Zákon pevné půdy:** Důvěra je základem leadershipu (bez důvěry skončí leader vždy na první úrovni).
- **Zákon magnetismu:** Přitahujete takové lidi, jací sami jste (v této úrovni byste měli přitahovat lidi kooperující, učenlivé, výkonné a zaměřené na vztahy, nikoliv lidi bez motivace a zaměřené na získávání pozic).
- **Zákon získávání:** Než leader požádá o pomocnou ruku, získá si srdce (leader si musí své zaměstnance naklonit a získat si je).
- **Zákon přijímání:** Lidé přijímají nejprve leadera, potom vizi (málokdo je ochoten přijmout vizi člověka, se kterým nemá na pracovišti pozitivní vztah).

Pro leadery druhé úrovně se doporučují následující tipy pro rozvoj a pro dosažení třetí úrovně:

- Ujistěte se, že máte k lidem ten správný přístup.
- Poznejte sami sebe.
- Dejte každému člověku najevo, co pro vás znamená.
- Zhodnoťte, kde se se svým týmem nacházíte (např. *Jak dobře znáte své zaměstnance? Co dělají ve volném čase? Co je jejich cílem? Jaké jsou jejich hodnoty?*).
- Přijímejte v rámci vedení celého člověka.
- Učiňte zábavu jedním ze svých cílů.
- Věnujte lidem plnou pozornost.
- Staňte se hlavním povzbuzovačem týmu.
- Uplatňujte zájem a otevřenost.

3. Úroveň se nazývá **Produkce (výsledky)** a charakterizuje ji věta: *Lidé vás následují pro to, co jste pro organizaci udělal*. Leader třetí úrovně má vliv a důvěryhodnost. Jeho zaměstnanci mají vysokou morálku a loajlnost, pracují velmi efektivně a snadno dosahují cílů. Organizace má pod vedením leadera třetí úrovně nízké výdaje a vysoké příjmy. Práce se pro všechny stává zábavou (tzv. drive). Pro dosažení třetí úrovně je potřeba vzít v potaz tyto zákony:

- **Zákon respektu:** Lidé přirozeně následují leadery, kteří jsou silnější než oni sami (když zaměstnanci vidí, co leader pro firmu a své zaměstnance udělal, spíše jej následují).
- **Zákon magnetismu:** Funguje i v této úrovni (s tím rozdílem, že teď byste měli přitahovat dřiče).
- **Zákon obrazu:** Lidé dělají to, co vidí (leader je vždy na očích, měl by proto být vzorem).
- **Zákon vítězství:** Leaderi hledají cestu k vítězství týmu (leader by měl usilovat o to, aby jeho organizace byla ta nejlepší).
- **Zákon velkého drivu:** Drive je nejlepším přítelem leadera (lepší výsledky produkuje větší drive a ten zase produkuje lepší výsledky).
- **Zákon priorit:** Leaderi chápou, že aktivita není nutně totéž co úspěch (leader si musí stanovit priority – je zbytečné pracovat celý den, pokud má práce nevede k úspěchu).
- **Zákon obětování:** Aby leader mohl něčeho dosáhnout, musí se občas něčeho vzdát (např. *některých svých koníčků, některých lidí*).
- **Zákon přijímání:** Lidé přijímají nejprve leadera, potom vizi (v této úrovni vás lidé mají nejenom rádi, ale vidí vás ještě jako dřiče).

Leaderům třetí úrovně se pro dosažení další úrovně doporučuje:

- Buďte takovým členem týmu, po jakém toužíte.
- Proměňujte osobní výkonnost v leadership (je totiž rozdíl mezi produktivitou vaší a produktivitou vašich zaměstnanců).



- Poznejte silnou stránku produktivity každého člena týmu.
- Průběžně připomínejte danou vizi.
- Vybudujte si tým.
- K řešení problémů využívejte drive (např. *hledat výzvy pro zaměstnance, které mohou vyřešit*).
- Poznejte, jak jednotliví členové týmu ovlivňují drive (Kdo vytváří drive? Kdo jej využívá? Kdo jej brzdí? Jakmile si tým rozdělíte do těchto třech skupin, s těmi, kdo drive vytváří, spolupracujte, dejte jim strategické pozice a motivujte je, aby vám pomohli vést ty, kteří drive využívají. S těmi, kdo drive brzdí, si otevřeně promluvte, a pokud to nezabere, vylučte je z týmu, případně je izolujte).
- Uplatňujte Paretův princip (80% času věnujte 20% nejdůležitějším činnostem).
- Přijměte svou roli toho, kdo zavádí změny (leader musí neustále hledat možnosti, jak zlepšit efektivitu týmu).
- Nezanedbávejte 2. Úroveň (a tedy mezilidské vztahy).

4. Úroveň se jmenuje **Personální rozvoj (reprodukce)** a je pro ni typická věta: *Lidé vás následují pro to, co jste pro ně udělal*. Leader se v této úrovni začíná reprodukovat, začíná vytvářet další leadery. Díky tomu se zvyšuje efektivita týmu, rozvíjí se zaměstnanci, zvyšuje se loajalita a výkonnost a objevuje se obrovská týmová práce. Typické pro organizace vedené těmito lidry je vznikání celoživotních přátelských vztahů. Leader 4. Úroveň musí mít na paměti tyto zákony:

- **Zákon rozvoje:** Leadership se rozvíjí denně, ne za den.
- **Zákon přínosu:** Leaderi přispívají tím, že slouží ostatním (na prvním místě musí být lidé, které vedete, ne vy sami).
- **Zákon nejužšího kruhu:** Leaderův potenciál je určován jeho nejbližšími (leader v této úrovni proto vytváří tým leaderů, které rozvíjí).
- **Zákon předávání informací:** Jen sebejistí leaderi předávají moc ostatním (pouze leader, který dosáhl čtvrté úrovně, je ochoten předávat moc ostatním leaderům).
- **Zákon prudkého růstu:** Abyste zvýšili růst, vedte následovníky; abyste jej znásobili, vedte leadery (vedení leaderu zvyšuje výkon organizace výrazně víc, než vedení zaměstnanců).
- **Zákon přijímání:** Lidé přijímají nejprve leadera, potom vizi (i v této úrovni je zákon přijímání důležitý – v této fázi vás zaměstnanci přijímají už jenom proto, že vidí, co vše pro ně děláte).

Identifikoval-li jste se jako leader čtvrté úrovně, a chcete-li své mistrovství v leadershipu posunout na pátou úroveň, mějte na paměti tyto tipy:

- Buďte ochotni stále se rozvíjet.
- Rozhodněte se, kteří lidé stojí za námahu,
- Ovládněte svou nejistotu (nebojte se, že vás leader nahradí).
- K rozvíjení získejte ty nejlepší lidi, které můžete.
- Vyhraďte si čas potřebný k rozvíjení leaderů.
- Vytvořte proces personálního rozvoje (průměrný leader vede každého stejně, leader 4. úrovně vede každého jinak a vytváří tak sofistikovanější a efektivnější strukturu).
- Nikdy nepracujte sami (leader by měl pracovat vždy s leaderem, kterého vede, protože ho tím rozvíjí).
- Kombinujte měkké a tvrdé aspekty rozvoje (nesmíte zapomenout na 2. a 3. úroveň, tedy na vztahy a výsledky).
- Přijměte zodpovědnost za povzbuzování druhých.
- Zůstávejte přístupní coby leader, kouč, vzor.



Poslední 5. Úroveň se nazývá příznačně **Vrchol (respekt)** a je snadno definovatelná větou: *Lidé vás následují proto, kdo jste a co představujete*. Pátá úroveň je mistrovství v leadershipu a nejenom, že ho dosáhne málokdo, ale ne každý je vůbec díky svým osobním dispozicím a talentu schopný této úrovně dosáhnout. Leaderi páté úrovně vytvářejí leadery čtvrté úrovně a získávají pozitivní reputaci nejenom mimo svou organizaci, ale dokonce i mimo svou branži. Pro dosažení páté úrovně je potřeba vzít v potaz tyto zákony:

- **Zákon respektu:** Lidé přirozeně následují leadery, kteří jsou silnější než oni sami (respekt leadera se s každou úrovní zvyšuje, v páté úrovni se však zvyšuje tak markantně, že by leadera chtěl následovat téměř každý).
- **Zákon intuice:** Leaderi vše posuzují z hlediska intuice (leader páté úrovně má pomocí svého talentu a zkušeností rozvinutou intuici týkající se leadershipu natolik, že jí věří a spoléhá se na ni).
- **Zákon načasování:** Vést je stejně důležité jako co dělat a kam jít (leaderi využívají intuici i ohledně načasování).
- **Zákon odkazu:** Trvalá hodnota leadera spočívá v jeho odkazu.
- **Zákon prudkého růstu:** Abyste zvýšili růst, vedte následovníky; abyste jej znásobili, vedte leadery (když vedete leadery na 4. úroveň, získáváte i jejich leadery a jejich zaměstnance – několikrát se tak zvyšuje efektivita a potenciál).

V případě, že jste dosáhl páté úrovně leadershipu a chcete si pátou úroveň nejenom udržet, ale chcete se i nadále rozvíjet sebe a své následovníky, vezměte v potaz tyto tipy:

- Buďte vždy skromní a ochotni se vzdělávat.
- Udržujte si své základní směřování (leader páté úrovně oplývá mnoha schopnostmi, neměl by však zapomínat využívat a stále zdokonalovat své nejsilnější stránky).
- Vytvořte si ten pravý nejužší kruh, který vás bude držet při zemi (např. *kamarádi, kteří vám upřímně řeknou, že váš plán je hloupý*).
- Dělejte jen to, co dokážete.
- Vytvořte prostředí nesmírně příznivé pro rozvoj leadershipu.
- Vytvořte místo na vrcholu (kde se mohou uplatnit noví nadějí leaderi).
- Rozvíjejte své špičkové leadery.
- Mějte plány ohledně svého nástupce.
- Naplánujte si svůj odkaz (např. *jaký odkaz chci zanechat?*).
- Využívejte svůj úspěch v leadershipu jako platformu pro něco většího (leader může ovlivnit život mnoha lidí i mimo organizaci k lepšímu).

John C. Maxwell popsal také deset zásad, které si musí každý leader, který se chce ve svém leadershipu zdokonalovat, uvědomit:

- Můžete se posunout na vyšší úroveň, tu předchodí však neopouštění (např. *nemůžete obětovat vztahy kvůli výsledkům*).
- Nejste s každým člověkem na stejné úrovni (pro některé zaměstnance můžete být leader třetí úrovně, pro jiné leader první úrovně).
- Čím výše jdete, tím snazší je vést.
- Čím výše se dostanete, tím více času a odhodlání potřebujete k další úrovni.
- Stoupání probíhá pomalu, pokles bývá rychlý (většinou však jen o jednu úroveň – proto, čím výše jste, tím je leadership bezpečnější).
- Čím výše dojdete, tím větší je návratnost.
- Stoupat výš si vždy žádá další růst.
- Nestoupat po úrovních znamená omezovat sebe i své lidi.
- Při změně pozice či organizace se většinou mění i úroveň (neplatí tedy, že by leader, který dosáhl čtvrté úrovně a změnil organizaci, si zachoval svou úroveň i v organizaci nové).
- Po úrovních nemůžete stoupat sami (musí vás vždy následovat lidé, které budete vést).



Zpětná vazba

Interní leadership trénink

Jméno a příjmení:

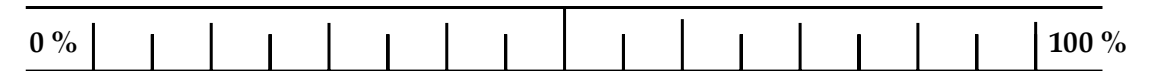
Datum:

Místo:

1. Ohodnoťte (školní známkování, 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

srozumitelnost textu praktické příklady vlastní cvičení

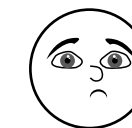
2. Nakolik dnes byla naplněna moje očekávání, která jsem vypsál/a na začátku brožury? (označte křížkem)



3. Nejvíce mě zaujalo...

4. Získané informace rozhodně použiji takto...

5. Můj celkový dojem ze setkání je



6. A nakonec chci vzkázat tvůrcům brožury, že...

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Zadání modulové práce

Interní leadership trénink

Cíl modulové práce je shrnutí celého modulu formou eseje tak, aby posluchač demonstroval, co všechno použil a jak úspěšně.

Smyslem je, aby byl posluchač popisováním „svého příběhu“ motivován o nových informacích/vzorcích přemýšlet, uměl je popsat a tím pádem si je lépe uvědomoval jako svoje nové dovednosti.

Napište tedy prosím „svůj příběh“, který jste zažili během tréninku uplynulého modulu. Uveďte všechno, co si myslíte, že je pro vás a supervizora informačně přínosné. Dále prosím neopomeňte uvést co nejvíce „silných momentů“, které zažili jste při praktikování nových dovedností včetně toho, jak vás to obohatilo, co vás to naučilo a případně, co příště uděláte lépe.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne _____

Podpis posluchače _____



Zadání modulové práce

Interní leadership trénink

Cíl modulové práce je shrnutí celého modulu formou eseje tak, aby posluchač demonstroval, co všechno použil a jak úspěšně.

Smyslem je, aby byl posluchač popisováním „svého příběhu“ motivován o nových informacích/vzorcích přemýšlet, uměl je popsat a tím pádem si je lépe uvědomoval jako svoje nové dovednosti.

Napište tedy prosím „svůj příběh“, který jste zažili během tréninku uplynulého modulu. Uveďte všechno, co si myslíte, že je pro vás a supervizora informačně přínosné. Dále prosím neopomeňte uvést co nejvíce „silných momentů“, které zažili jste při praktikování nových dovedností včetně toho, jak vás to obohatilo, co vás to naučilo a případně, co příště uděláte lépe.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne _____

Podpis posluchače _____

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Kopie je pro supervizora! Kopie je pro supervizora! Kopie je pro supervizora!

Použitá literatura

ČERNÁ, L. (2008). Styly manažerské práce. Praha (CZ): Karklova univerzita, Filosofická fakulta, Bakalářská práce. Vedoucí práce Michaela Tureckiová.

KROHE, P. (2008). Manažerská komunikace. Opava: Slezská univerzita v Opavě.

LOMBARDO, M.; & EICHINGER, R. (2000). FYI: For Your Improvement. A Guide for Development and Coaching for Learners, Managers, Mentors, and Feedback Givers. Minneapolis (USA): Lominger Ltd Inc. ISBN: 0-9655712-3-8.

MAXWELL, J. (2012). 5 úrovní leadershipu. Praha (CZ): Pavel Dobrovský – Beta. ISB: 978-80-7306-497-6.

PROCHÁZKA, J.; VACULÍK, M.; & SMUTNÝ, P. (2013). Psychologie efektivního leadershipu. Praha (CZ): Grada. ISBN: 978-80-247-4646-3.

ŠPAČKOVÁ, L. (2012). Analýza a komparace stylů vedení. Brno (CZ): Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Diplomová práce. Vedoucí práce Ladislava Kuchynková.

TURECKIOVÁ, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmě. Praha (CZ): Grada. ISBN: 80-247-0405-6.

Na tvorbě tohoto kurzu se podíleli:

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Pan Pacher studoval všeobecné lékařství, které ho následně přivedlo k psychologii a managementu. Výkonnostní psychologii používá mnohem raději než klinické přístupy. Kompiloval řadu psychodiagnostických metod, kterými prošlo několik stovek tisíc osob. Se svým týmem se věnuje zejména výzkumu v oblasti psychodiagnostiky, konverzační hypnózy a vývoji nových metod pro vzdělávání formou výcviku. Učí na několika vysokých školách jak pro ČR tak i v zahraničí. Jako smysl života vidí „vzdělávání lidí pomocí výcviku, kterým si zafixují nové znalosti a dovednosti tak, že když je použijí v praxi, získají mnohem lepší výsledky, než získávali dosud“.

Ambasadorem pro University of Applied Management se stal, protože zde našel vrchol preciznosti ve způsobu, jak prokazatelně naučit manažery excelentním dovednostem, aniž by potřebovali externí konzultanty či poradce. Aby dokázali zvládat svoji práci s precizními výsledky, které jsou odrazem jejich kompetencí a také, aby to dokázali naučit pracovníky ve svých týmech.



Lined writing area for page 54.

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Lined writing area for page 55.

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout





Lined writing area for page 56.

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Lined writing area for page 57.

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Lined writing area for page 60.

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout



Lined writing area for page 61.

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

Zde odtrhnout

