

# Leadership



SPOLEČNOST MLADÝCH AGRÁRNÍKŮ  
ČESKÉ REPUBLIKY

**Termín konání:**

28. 2. 2013

**Lektor/ka:**

Máša Vítková



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

**Leadership** (vedení lidí) je způsob chování manažera, který lze z pohledu podřízeného pracovníka charakterizovat jako „světlo“ na cestě k dosahování stanovených cílů. Lídr není tím, kdo říká, jak se mají úkoly plnit, lídr je tím, kdo učí spolupracovníky jak pracovat na jejich úkolech, aby byli nakonec úspěšní.



## 1. Zásady LEADERSHIPU

Zde je popsáno a definováno sedm základních oblastí v rámci zásad Leadershipu, které reprezentují rozhodující znalosti lídra, které jsou potřebné pro úspěch v prostředí, které ukazuje nepředvídatelnou dynamiku rozvoje v rámci měsíců až roků.

Lídr dosahuje výsledky pomocí druhých. Na rozdíl od řídicího přístupu, to ale dělá tak, že dokáže najít, pojmenovat a ukázat na kritická místa, která brání v dosažení daného výsledku. Zaměří se na tyto oblasti a minimalizuje kritická místa tak, že lidi, jenž jsou součástí těchto oblastí rozvíjí a trénuje, podílí se společně na překonání nejtěžších míst díky předání svých zkušeností a sleduje angažovanost jednotlivců v daném problému.

### **Rozvoj pracovníků**

Kvalita vedoucího je nepřímo posuzována podle kvality jeho pracovníků.

Na nich se odráží jeho dovednost rozvíjet lidi a směřovat je k cílům, které jsou spojeny s jejich funkcí a s nároky organizace.

### **Lídr ovlivňuje pracovní výkon podřízených**

Lídr a potažmo manažer je osobně zodpovědný za výsledky své pracovní skupiny. Podílí se a ovlivňuje chování svých lidí především v kritických situacích a zajišťuje jejich schopnost se s takovou situací vyrovnat.

### **Jde příkladem v budování loajality a důvěryhodnosti**

Udržuje a podporuje talentované zaměstnance ve firmě díky svému přístupu a dodržování svých zásad, které umožňují kreativním a schopným lidem tyto zásady loajality a důvěryhodnosti přijmout. Tím vytváří pevné vazby nejen v týmech, ale i mimo týmy.



### **Lídr dosahuje výsledků**

Zdroje, čas, rozpočet je nutné využívat co možná nejefektivněji. Tyto zdroje jsou často lídry využívány ve prospěch cílů a úkolů, které plní jejich lidé.

### **Partnerství je uplatňováno uvnitř i mimo tým**

Týmy mohou být formální či neformální, základním cílem je mít co možná nejefektivnější, kreativní a schopné poskytovat dlouhodobé stabilní výkony. Bez partnerského přístupu je to jen těžko proveditelné.

### **Lídr ovlivňuje skrz svou osobnost**

Lídr nevyužívá k přesvědčení druhých svou pozici ani jinou moc. Nemanipuluje s lidmi. Díky tomu lidi pro své projekty, cíle a úkoly získává. Svou osobností vyvolává v lidech přirozený respekt, který je základem k otevřené komunikaci.

### **Lídr umí rozpoznat talent a vychovává své následovníky**

Každý správný lídr oceňuje talenty a výjimečnost. Nebere to jako ohrožení svého postavení, ale pracuje na rozvoji takové osobnosti, protože to pomáhá jemu, skupině a především firmě.

## **2. Základní styly vedení lidí**

Jednotný styl vedení a řízení lidí neexistuje, neboť každý manažer si vytváří svůj vlastní, osobitý styl, který vychází z jeho osobnosti, stylu práce, zkušeností apod. Nejčastěji se však můžeme setkat s několika základními styly:



## **Styly vedení**

### ***Styl direktivní***

- osobně se angažuje
- dává instrukce
- strukturuje aktivitu
- určuje přesné cíle
- definuje kritéria hodnocení
- dává příklad
- upřednostňuje informace od shora dolů
- sám rozhoduje

### ***Styl autokratický (technokratický)***

- vše se snaží kontrolovat
- nedeleguje
- nenechá se ovlivňovat spolupracovníky
- spolupracovníci jsou vykonavateli úkolů
- spolupracovníci nemají právo na omyl
- neposlouchá

### ***Styl přesvědčivý***

- stará se o spolupráci
- vysvětluje projekty, hodnoty
- mobilizuje sebe sama, aby mobilizoval druhé
- stimuluje, povzbuzuje
- konzultuje s pracovníky (jejich názory, připomínky)
- rozhoduje
- přijímá změny v metodách
- oceňuje iniciativu a autonomii

### ***Styl utopický***

- manažeruje podle principů
- určuje příliš ambiciózní cíle
- vyvíjí tlak na svůj tým
- nepřijímá rozdílnosti
- nebere dostatečně v potaz realitu
- zaměřuje inovace a tvořivost



### ***Styl koučující***

- upřednostňuje týmovou práci
- navrhuje kolektivní projekty
- naslouchá informacím zdola
- podporuje vyjadřování názorů
- bere v úvahu potřeby jednotlivců
- klade důraz na atmosféru
- zapojuje tým do rozhodování
- oceňuje a rozvíjí kompetence

### ***Styl otcovský***

- snaží se smazat hierarchický rozdíl
- příliš uspokojuje pracovníky, aby se vyhnul sporu
- nemá přesně vymezené hranice, za které není možno jít
- hledá dohodu za všech okolností
- příliš pomáhá
- dusí konflikty, aby se lidí nedotkl
- vrací zpět nepopulární rozhodnutí

### ***Styl delegující***

- definuje poslání a odpovědnosti
- ustanovuje pravidla hry
- plánuje a organizuje činnosti
- průběžně kontroluje
- deleguje poslání a odpovědnosti
- ponechává autonomii (tj. rozhodují prac.)
- zasahuje pouze v případě nutnosti
- korektní komunikace: vzájemný respekt

### ***Styl formalistický***

- izoluje se od týmu
- není angažován ve svých rozhodnutích
- nekontroluje delegované
- zaměřuje činnost a výsledek
- vede v patrnosti činnosti, spíše než řídí lidi
- komunikuje převážně písemně
- definuje role a funkce příliš strnule
- nemění organizaci (oddělení, úkolů) dle potřeb



Jako nejvhodnější se často označuje tzv. situační (situacionistický) styl řízení.

Jako nejúspěšnější se totiž jeví manažeři, kteří podle okolností dokáží volit  
přiměřený styl vedení či řízení.

### **Efektivní uplatnění stylu vedení**

Co je nezbytné pro **efektivní uplatnění stylu vedení**:

- Obousměrná komunikace - informovanost - otevřenost - porozumění - zpětná vazba.
- Zvyšování autonomie členů týmů.
- Silnější začleňování vedoucího do týmu.
- Dělbba práce a rozvoj spoluzodpovědnosti.
- Dobrá definice úkolů - vysvětlení, naslouchání.
- Plánování a koordinace, včetně zadání dílčích úkolů členům týmu, stanovení priorit, termínů.
- Osobní příklad ostatním, standardní výkonnost vedoucího.
- Podpora a kontrola členů týmu (vedoucí koučuje, deleguje, dohlíží, hodnotí, školí)
- Vyhodnocování pokroku, poučení z úspěchů i neúspěšných řešení.
- Rozvoj kreativity.
- Budování sounáležitosti, loajality, hrdosti na členství v týmu, vědomí ceny své práce pro výsledek. Vždy vyzdvihovat, chválit tým, nesnižovat výsledky.
- Podpora růstu výkonnosti díky permanentnímu zlepšování, zdokonalování jednotlivců.
- Spravedlivé hodnocení (nehledat oběti neúspěchu, zapojovat všechny členy týmu - nediskriminovat „nepohodlné“, nepreferovat jednotlivce, oblíbence).



### 3. Delegování

**Delegování**, někdy též **dělb**a **kompetencí** v oblasti managementu, znamená přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností manažera na jinou osobu, organizační jednotku nebo nižší stupeň řízení. Správné delegování může zvýšit efektivitu práce jednotlivců i celého podniku, umožňuje totiž rychlejší a možná i efektivnější splnění požadovaných úkolů. Tímto se přenáší některé úlohy z práce manažera do práce jeho podřízených pracovníků, aniž by se manažer zbavil odpovědnosti vůči svým nadřízeným za výsledek této činnosti.

#### ***Proces delegování zahrnuje:***

- 1) *věcnou stránku* – řešení otázky „komu“ a „co“ delegovat

Předpoklad: znalost podřízených pracovníků, především z hlediska jejich kvalifikačních předpokladů

- 2) *formální stránka* - otázka „jak delegovat“

Předpoklad: znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků

#### ***Předmětem procesu delegování jsou jednotlivé prvky, mezi něž patří:***

- **jednotlivé činnosti**
- **úkoly** - vedoucí na nejvyšších stupních řízení si ponechávají pouze rozhodující část prvků rozhodovacího procesu a zbytek delegují podřízeným
- **oblasti rozhodování**
- **pravomoc** - pravomoc má být delegována současně s činnostmi, úkoly a rozhodovacími oblastmi, a to v takové míře, aby bylo možné jejich splnění





Delegování jednotlivých prvků podmiňuje i vznik odpovědnosti podřízených vůči nadřízeným za jejich plnění a správné využívání.

*Odpovědnost je zásadně nedelegovatelná.* Vzniká v procesu delegování a znamená, že každý vedoucí pracovník nese odpovědnost za všechny jemu svěřené úkoly, činnosti a oblasti rozhodování, i když některé z nich delegoval s pravomocí dále na své podřízené. Každý vedoucí je zodpovědný nejen za svou práci, ale i za práci svých podřízených.

### **Úspěch jednotlivých prvků je podmíněn:**

- 1) *dobré znalosti podřízených* - z hlediska jejich kvalifikace, schopností a charakterových vlastností
- 2) *ochotě vedoucích pracovníků* delegovat pravomoc svým podřízeným
- 3) *důvěře ve spolupracovníky*, které podmiňuje vznik dobrého pracovního prostředí
- 4) *kontrole podřízených*

### **Co delegovat:**

- Rutinní práce i s příslušnou odpovědností a pravomocí.
- Práce, které jiní dokáží udělat lépe nebo rychleji.
- Rozhodnutí, která děláte nejčastěji. Drobná rozhodnutí, která se opakují, zpravidla zabírají velkou část dne. Pracovníkům stačí vysvětlit základní princip, detaily těchto rozhodnutí většinou znají lépe než nadřízený.
- Práce, které umožní podřízeným získat užitečné zkušenosti.
- Činnosti, které ožíví rutinní práci pracovníků.
- Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka.



## Co nedelegovat:

- Nic, co obsahuje důvěrné informace.
- Úkoly, které jsou absolutně důležité a jejichž řádné a včasné splnění můžete zajistit jen vy.
- Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni.
- Úkoly, které jsou natolik špatně definované, že by podřízení pravděpodobně strávili spoustu času rozhodováním o způsobu jejich řešení.

## Jak delegovat?

- Jasně specifikujte odpovědnost (cíle, priority, výsledky delegovaného úkolu)
- Poskytněte přiměřenou pravomoc
- Specifikujte požadavky na podávání informací (jak často, druhy informací, způsob)
- zajistit, aby podřízený delegovaný úkol přijal – dát možnost, aby se podílel na určení úkolu
- Vyjádřit důvěru v podřízeného



## Jak vybrat vhodného pracovníka?

Při výběru osoby nejvhodnější k delegování určitého úkolu by se mělo postupovat systematicky a vzít v úvahu následující okolnosti.

- Přísluší delegovaná práce určité funkci?
- Kdo má zájem, čas a schopnosti?
- Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“?
- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
- Koho jste přehlédli při delegování v minulosti?
- Kdo je připraven pro povýšení?

A dále stanovit si požadavky na znalosti a dovednosti kandidáta, požadavky na jeho osobnostní rysy ať už ve vztahu k úkolům, sobě či k ostatním.

## Jaký je přínos delegování?

- více času na důležité věci
- více práce za kratší čas
- nové nápady a přístupy
- jednodušší kontrola
- rozvoj kompetencí pracovníků
- motivování a snazší hodnocení pracovníků



## 4. Hodnocení

**Hodnocení spolupracovníků jim má pomáhat v jejich vlastním rozvoji.**

Většinou tíhneme k vytýkání nedostatků. Pokud od nás náš podřízený spolupracovník dostává hodnocení, které neodpovídá poměru jeho úspěchů a neúspěchů, způsobuje to většinou negativní odezvu:

- kritika vedoucího
- hledání pochvaly jinde
- různé formy úniku

Při hodnocení musíme zdůraznit i úspěchy spolupracovníka. Často můžeme použít techniku:

+ (pochvala)

- (kritika)

+ (pochvala)



## 5. Pozitivní pochvala

### Pravidla pro pozitivní pochvalu:

- Řekněte předem, že budete podřízeným poskytovat zpětnou vazbu
- Hodnoťte výkon, ne osobu
- Chvalte okamžitě
- Buďte konkrétní
- Buďte struční

### Tři součásti pozitivní pochvaly:

1. Připomeňte činnost, která byla správně provedena
2. Zdůrazněte přínos, který to mělo. Která schopnost, dovednost byla využita?
3. Vyjádřete upřímné uznání, poděkování



## 6. Pokárání

### Pravidla pro pokárání:

- Řekněte předem, že budete podřízeným poskytovat zpětnou vazbu
- Hodnoťte výkon, ne osobu
- Kárejte okamžitě
- Buďte konkrétní, přesní
- Otevřeně jim řekněte, co cítíte

### Dva způsoby pokárání:

#### A.

1. Připomeňte činnost, srovnejte cíl a výsledek úkolu
2. Vyžádejte zhodnocení stavu spolupracovníka
3. Vyslechněte návrhy na zlepšení
4. Motivujte

#### B.

1. Připomeňte činnost, srovnejte cíl a výsledek úkolu
2. Řekněte, co udělali špatně
3. Řekněte, co cítíte, jaké pocity ve vás vyvolala chyba
4. Připomeňte, že si jich ceníte

