



Leadership FVL 1. roč.

Téma:

Vedení lidí v organizaci

PhDr. Mgr. Radek Mitáček, Ph.D.

katedra aplikovaných sociálních a humanitních
věd





Obsah

Historie vedení lidí

Teorie rysů

Způsob chování(styly vedení)

Teorie Grid

Nové vedení(transakční a transformační vedení)

Přístupy k vedení lidí

Leadership

Závěr





Forma ukončení předmětu - požadavky

- Pro předmět vedení lidí, bude, pro udělení zápočtu, požadováno splnění následujících podmínek:
- hodnocení způsobu plnění **úkolů a aktivit na cvičeních**;
- **vypracování zápočtové práce**, která bude mít charakter případové studie - **témata a upřesňující podmínky budou zadány na přednášce T2.**





Zadání závěr práce.

Zadání pro :

Vypracujte seminární práci na zvolené téma, které vychází ze sylabu předmětu – témata přednášek a cvičení. Na základě seminární práce si připravte prezentaci (ppt, či jiný formát), délka prezentace cca 15 minut) Seminární práce bude mít následující strukturu:

Úvod – motivace k výběru tématu

- **Teoretická část** – na základě zvoleného tématu (minimálně tři zdroje (publikace, časopisy, aj.) rozsah cca 3 strany - (REFERENCE, co kdo o tom napsal, odkazy.
- **REFLEXE** – promýšlení teoretické části, co vnímáte jako užitečné, zajímavé, nad čím přemýšlíte, co vám nesedí, co může být z vašeho pohledu problematické v aplikaci do vojenského prostředí, co naopak významné, atd. – svými slovy (bez odkazů) – cca 1 strana
- **APLIKACE** – aplikace zvoleného tématu do vojenské(civilní praxe) praxe. Kde se s tím můžete potkat, kde to lze aplikovat, co z toho lze vůbec aplikovat do vojenské praxe a jak - např. konkrétní příklad z praxe - cca 1 strana
- **Závěr** – shrnutí celé práce
- **Použitá literatura a zdroje**
- Zpracovaná témata budete prezentovat na závěrečném semináři (forma semináře bude včas upřesněna).
- Hodnocení: po jednotlivcích
- Seminární práci zašlete nejpozději do 10. 1. 2024 na adresu: radek.mitacek@unob.cz,

Na závěrečný seminář, přineste 1 výtisk seminární práce.





Vývoj názorů na vedení do několika etap

- V začátcích se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. Teorie rysů stavěla na osobních kvalitách vedoucích a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí.
- Koncem 40. let se objevuje nový přístup - úspěšný vedoucí se vyznačuje správným způsobem chování. Chování vedoucích pracovníků v různých situacích je relativně podobné, stálé, a málo se mění. Některé styly řízení - způsoby chování jsou úspěšné, ale jiné jsou neúspěšné nebo méně úspěšné. Úspěšnému stylu řízení se lze naučit.
- Situacionalistický přístup začíná převládat koncem 60. let a zdůrazňuje situaci. Neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení. Každá situace vyžaduje jiný styl řízení. Dobrý vedoucí se teprve po zhodnocení situace rozhodne, jak je třeba postupovat.
- Počátkem 80. let se objevují nové názory na vedení lidí, souhrnně nazvané Nové vedení. Zdůrazňují emocionální, citovou stránku vedení lidí. Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem, silou osobnosti, která mu umožní získat lidi a strhnout je pro plnění cílů organizace.
- Zdá se, že každý z těchto názorů doplnil předchozí o nové poznatky, že nejde o myšlenky protichůdné, ale o postupný rozvoj a upřesňování našeho poznání o optimálním přístupu k vedení pracovníků.





Úspěšní vedoucí se vyznačuje určitými rysy osobnosti (Teorie rysů)

- Lidé se od sebe liší svými schopnostmi, vlastnostmi, zájmy atd. Souhrnně tyto individuální stránky osobnosti nazýváme rysy osobnosti. Byla určena řada rysů, které charakterizují dobrého vedoucího, mezi něž patří např.:
- koncepční myšlení,
- sebeprosazení a dominance,
- citlivost a pochopení ostatních lidí,
- orientace na úkol a na výsledek,
- odpovědnost,
- silná vůle a vytrvalost,
- morální a charakterová vyspělost,
- emocionální stabilita,
- zaměření na osobní rozvoj.





Způsob chování - styly

Autoritativní styl – moc a rozhodování je soustředěna do rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná, shora dolů.

Demokratický styl – kde vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná.

Styl laissez-faire (volný průběh) – vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce.





Úspěšný vedoucí má zvláštní způsob chování (GRID)

Jsou to opravdu jen rysy osobnosti, co určuje úspěšnost vedoucího? Problémy vedoucích nevyplývají ani tolik z jejich osobních rysů, jako spíše z určitých projevů, způsobu jednání.

Hovoříme o způsobu jednání nebo stylu řízení.

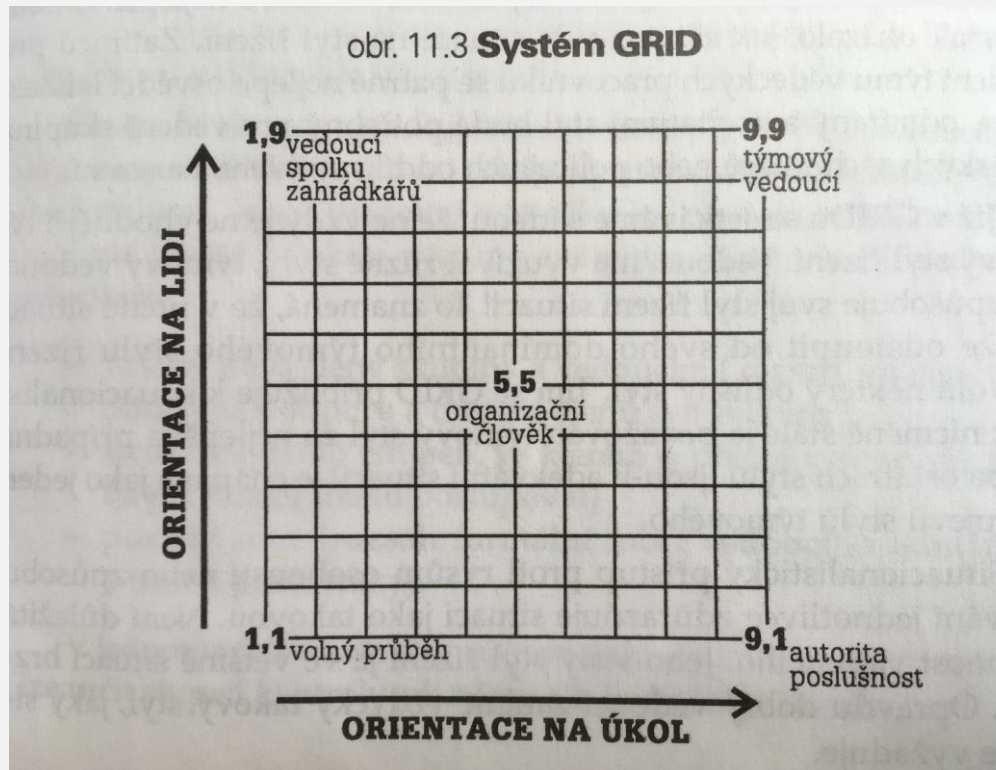
Základním kritériem pro rozlišení stylů řízení je:

- orientace na lidi, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti,
- orientace na úkol, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.





Moutonová a Blake vytvořili systém GRID (česky mříž); je to mříž se dvěma osami, jedna osa znamená orientaci na lidi, druhá vyjadřuje orientaci na úkol. Do tohoto schématu umístili několik stylů řízení a označili je souřadnicemi:





Do tohoto schématu umístili několik stylů řízení a označili je souřadnicemi:

Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9) se starostlivě věnuje potřebám lidí aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.

Týmový vedoucí (9,9) dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení "společného kraje" v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problému.

Volný průběh (1,1) vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevnímá si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil.

Plantážník (9,1). Výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu; opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi - diktuje jim, co mají dělat a jak. Jakýkoliv odpor tvrdě potlačuje.

Kompromisník (5,5) dosahuje přiměřeného výkonu balancováním mezi potřebou přijatelně splnit úkoly na jedné straně a udržet únosnou morálku lidí na straně druhé.

Paternalista (9 + 9) kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však o skutečnou integraci, jak je tomu u stylu 9,9. Nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice "Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mně loajální. Běda však, když nebudeš ochoten přizpůsobit se mým požadavkům".

Oportunist používá všech stylů neprincipiálním způsobem. Ve snaze dosáhnout výhod, zejména pak lepšího platu nebo povýšení, napodobuje takový styl, který je zrovna v organizaci žádaný.





Nové vedení

Dosavadní názory na vedení lidí poněkud opomíjely citovou stránku vztahu mezi vedoucím a pracovníkem. Přitom mnozí vedoucí silně ovlivňují právě emocionalitu podřízených a díky tomu dokáží měnit - transformovat firmu i okolní svět.

Takovému vedoucímu říkáme transformační vedoucí.

Jindy vedoucí využívá tradičních motivačních prostředků - odměňování a postihování pracovníků, což nazýváme transakční vedení.





TRANSAKČNÍ VEDENÍ

Transakční vedení spočívá ve vzájemné transakci - směně, „obchodu“ mezi vedoucím a pracovníkem, výměně „něco za něco“. Transakční vedení může mít formu:

- řízení výjimkou
reakce na nežádoucí stav, odchylku od normy; v případě, že se pracovníci odchylují od požadované normy, nezvládají stanovené požadavky nebo se dopouštějí přestupků proti zásadám pracovní kázně, nasazuje vedoucí výjimečná opatření - přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků nebo postih. Vedoucí říká svým pracovníkům:
„Za minulé období jsi značně překročil náklady. Už se to nesmí opakovat.“
„Opět jsi nedodržel termín odevzdání práce. Proč k tomu došlo? Odrazí se to na prémiech.“
„Myslel jsem si, že ten úkol zvládnete, ale teď zjišťuji, že jsem vás přecenil. Musím k vám přidat další dva lidi.“
- podmíněné odměny,
která spočívá v možnosti motivovat pracovníky příslibem výhod, budou-li dosahovat dobrých výsledků. Tyto výhody mohou mít charakter finanční, předmětný - mobilní telefon nebo služební auto, ale také může jít o lepší práci nebo postavení. Podmíněná odměna působí tím silněji, čím jasnější je pracovníkovi vztah mezi pracovními výsledky a výhodou. Vedoucí říká svým pracovníkům:
„Pokud se vám to podaří, dostanete cílovou prémie.“
„Zkuste to, pokud se to podaří, vytvoříme z vás samostatné středisko.“
„Pokud budete podávat takové výsledky jako doposud, zvednu vám od nového roku třídu.“
„Myslím, že máš předpoklady pro to, abys dělal vedoucího oddělení. Chci si ale napřed zjistit, zda zvládneš jednání s firmou XY“
„Vidím, že jsi za těch pár dnů odvedl pořádný kus práce a já tě odměním, jak jsem slíbil.“





TRANSFORMAČNÍ VEDENÍ

Transformační vedoucí se opírá o velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy nebo instituce, která se nazývá vize. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Transformační vedoucí vede lidi pomocí zvláštních prostředků:

- charismatu,
- osobní úcty,
- citové povzbuzení,
- stimulace myšlení.





Charisma

je silný emocionální vztah, který dává vedoucímu nadobyčejnou úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru. Je to nezpochybněná víra ve správnost toho, co vedoucí dělá i ve vedoucího samotného. Charismatictí vedoucí svým jednáním dávají podřízeným příklad, jehož je třeba následovat. Charismatictí vedoucí: rád a s nadšením mluví o budoucích pracovních úkolech, věnuje dosahování cílů maximální energii a nepomýšlí na osobní prospěch, nenechá se odradit, překvapuje tím, co dokáže pro splnění úkolu obětovat, otevřeně přiznává překážky a nebezpečí, která čekají na cestě k cíli, a je připraven s nimi bojovat.





Citové povzbuzení

- je využití emocionálních prostředků: "Vedoucí mluvil o tom, jak *důležitá a náročná* je nová zakázka. Říkal jak nám *důvěřuje*. Rekl, že jsme *nejlepší* skupina, s jakou kdy pracoval. Je si *jist*, že náš výsledek *překoná všechna očekávání*" (Bass, 1985, str. 63). Povzbudivé chování vedoucího stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci a povzbudivá řeč vedoucího vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnost úspěšného splnění úkolů a dosažení skupinových cílů. Vedoucí říká pracovníkům:
 - „*Je to klient, na kterém velice záleží, byl bych proto rád, kdybyste se ho ujal právě vy.*“
 - „*Mám ve vás naprostou důvěru.*“
 - „*Ještě, že vás máme, nevím, jestli by to někdo jiný dokázal.*“
 - „*Vy to zvládnete bez problémů.*“
 - „*Vím, jak si s takovými věcmi umíte poradit.*“





Osobní účta

Transformační vedoucí často vystupují jako otcové svých podřízených. Mají sklon k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání, zacházejí s nimi jako se sobě rovnými i přes značné rozdíly v postavení a zkušenostech. Věnují speciální pozornost opomíjeným členům, zabývali se každým z podřízených individuálně, nezapomínali se uznale vyjádřit o každé dobře odvedené práci. Přidělují pracovníkům náročné úkoly, které povzbuzují jejich sebedůvěru.

Vedoucí říká pracovníkům:

„Jsi mladší než my, třeba budeš mít lepší nápad.“

„Je to důležité a všichni musejí mít příležitost se k tomu vyjádřit.“

„Nechejte přece Petra domluvit, je jeden z nás a ledaco ví, i když jiní mají silnější hlas.“

„Shrnu teď všechny vaše názory a zkusíme najít společný další postup.“

„To, že jsem vedoucí, neznamená, že mám patent na rozum, jak se na věc díváte vy všichni?“

„V čem jsou tvoje problémy Ivane, zkusíme si s tím poradit.“

„Dokázali byste to úplně stejně jako já.“





Stimulace myšlení

Je to schopnost představovat si neexistující, budoucí stav, a současně schopnost přenést ho na jiné lidi. "Jeho ideje mne nutí dívat se nově i na mé vlastní názory, věci, o kterých jsem nikdy nepochyboval", "nechává mě uvažovat o starých problémech novým způsobem", "dává mi nový náhled na skutečnosti, které pro mě bývaly dříve záhadou" - to jsou některé charakteristiky intelektuální stimulace transformačních vedoucích. Intelektuální stimulace je důležitá zejména tehdy, když skupina řeší složitý a nejasný úkol.

Vedoucí říká svým pracovníkům:

„A proč to vlastně takhle děláte? Určitě existuje jiný způsob.“

„Je to pro nás jednodušší, ale jak se na to budou dívat zákazníci?“

„Podívejme se, kde vlastně mají problémy lakovny příčinu.“

„Nevznikají na jiných provezech?“

„Ve výrobě to jistě bude složité, ale zkusme to posoudit z hlediska obchodního útvaru“.





Leadership

nebo-li vedení lidí (z anglického leadership) můžeme charakterizovat jako dosažení změny správného myšlení druhých lidí.

Leadership je proces, při kterém vůdce určuje směr (cíl) s dovedným využitím metod k jeho dosažení.





Proč vůdcovství

- Proč se vůbec o vedení a vůdcovství bavíme a proč v podstatě stejnou problematiku řešili filozofové v diametrálně odlišných kulturních a historických podmínkách?
- V čem jsou tyto jevy tak důležité pro fungování různých formálních i neformálních sociálních skupin?
- Jak vlastně vypadají vztahy mezi vůdcem a jeho následovníky a proč vůbec lidé někoho poslouchají a následují?





Koho můžeme označit za vůdce

- Vůdcovství je vzájemným vztahem mezi dvěma či více členy skupiny, který zpravidla zahrnuje strukturování a restrukturování určité situace a také vnímání a očekávání členů.
- Vůdce jsou hybnou silou změn, jsou to jedinci, jejichž jednání má na ostatní podstatně větší vliv než je vliv jednání ostatních lidí na vůdce. Vůdcovství se projevuje, když jeden člen skupiny modifikuje motivaci nebo pravomoci ostatních ve skupině.





Vůdcovství (leadership)

- = proces neboli umění ovlivňovat lidi tak, aby ochotně a nadšeně usilovali o dosažení skupinových cílů
- obsahuje určitý druh vzájemného vztahu mezi těmi, kteří vedou a těmi, kdo jsou vedeni
- vůdcovství se skládá ze 4 prvků :
 - schopnost využívat efektivně a odpovědně svou moc
 - schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci
 - schopnost inspirovat
 - schopnost působit takovým způsobem, který přispívá k rozvoji příznivého klimatu





Historie vůdcovství

Dobrý příkladem je Sir Winston Churchill, který se snažil o vůdcovství mnohokrát předtím, než na něj byla historie připravena. Po bitvě u Dunkerque potřebovala Anblie vůdce, který by mohl zotavit angličany k heroickému vypětí sil v nekompromisní válce a on podal jeden z neskvělejších výkonů století.





Pohledy historie vůdcovství

Umění války podle **Sun-C'** (544 př.n.l. – 196 př.n.l.)- mistr Sun, který působil jako vojenský poradce – vojevůdce ve státě Wu na území dnešní Číny. Jeho dílo se stalo standartní učebnicí válečného umění a studovalo ho mnoho velitelů tehdejší doby. Přesahuje i vojenské zaměření.

Je použitelné i dnes na jakoukoliv oblast života nebo lidské činnosti.

Centrální myšlenkou umění války je skutečnost, že pouze **prostřednictvím strategie lze překonat konflikty a dosáhnout skutečného vítězství**. Krása tohoto druhu strategie známe v čínštině jako Bing-fa, kterou Sun-c vyučoval, spočívá v tom, že můžete zvítězit tím, že obejdete konflikty, který by byly jinak velmi nákladné. (Vůdcovství, Steigauf 2011)





Sokrates

Klíčem k vůdcovství jsou znalosti. Byl jedním z prvních, kdo učil, že vůdcovství si snadněji osvojí lidé, kteří v dané situaci přesně vědí, co dělat.





Myšlenky a lekce skutečných vůdců 21. století

Colin Powel:

„Vůdcovství je umění dosažení více, než je podle managementu možné“.

Colin Luther Powel(1937) byl ministrem zahraničním věcí Spojených států v kabinetu prezidenta George w. Busche. Jako generál americké armády vykonával v letech 1987-1989 funkci poradce pro národní bezpečnost.





Pokyny ke cvičení

Vyberte si jako vzor v historii, nebo v současnosti osobnost leadera v kontextu vedení - řízení organizace (může být i z civilní oblasti např. Baťa a jeho řízení ve firmě, nebo Bill Gates, velitel a jeho vedení atd. Představte jí svým kolegům, zaměřte se na vedení a řízení pro organizaci. Během krátkého vystoupení předneste. 5- 10 minut.





Zadání cvičení pro Téma č. 2 Organizační(podniková) kultura.

Zpracujte a následně prezentujte ve skupině na cvičení organizační kulturu podniku , nebo firmy.

Vyhledejte specifikaci na internetu nebo čerpejte z vlastních zdrojů-zkušeností při zaměstnání nebo brigády ve firmě.

Vymezte a popište kulturu organizace.
Specifikujte typ organizace.





Zadání práce pro cvičení

Vyberte jednu z klíčových sociálních kompetencí leadera, představte jí svým kolegům během krátkého vystoupení a přednostě možnosti jejího rozvoje. (např. Komunikační kompetence, kompetence zvládání zátěže, kompetence umění jednat s lidmi atd.) Zda prezentace proběhne online nebo kontaktně se upřesní. Zatím tedy kontaktně.

- Rozdělte se na skupiny po 5 osobách – zpracujte prezentaci, kterou. V rámci cvičení budou jednotlivé týmy prezentovat.

5- 10 minut.





Závěr

Literatura:

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2003

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994.

Steigauf, S. *Vůdcovství aneb co vás nenaučí*. Grada Publishing, a.s. 2011

