

Téma : Leadership - vedení lidí a řízení pracovních týmů v krizových situacích

Úvod

- 1. Vedení lidí jako funkce řízení (managementu)**
- 2. Charakteristika současného řízení a postavení vedoucího pracovníka**
- 3. Styly řízení, základy správného stylu řízení**
- 4. Leadership**

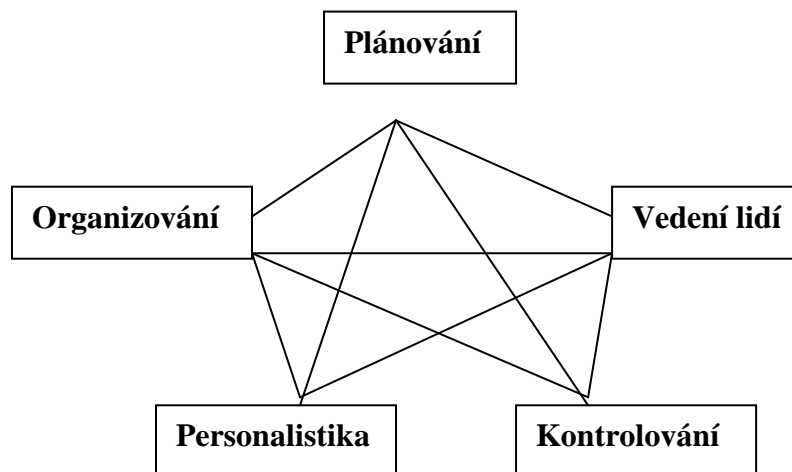
Závěr



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1. VEDENÍ LIDÍ JAKO FUNKCE ŘÍZENÍ :

Manažerské funkce jsou logicky provázány a jejich výkon se vzájemně podmiňuje.



2. Charakteristika současného řízení a postavení řídicího pracovníka v něm

- Vedení lidí patří k nejobtížnějším řídicím činnostem vedoucích pracovníků.
- Představuje – ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů.

Umění **vést** není něco co přichází samo od sebe.

(existují tzv. „rození vůdci“, ale je jich velmi málo)

H. Trumen : „ Vůdce je člověk ...

Proč je řízení dnes tak obtížné ?

1) Mnohostupňová a stále se prohlubující specializace.

Vědecko-technický rozvoj společnosti dosáhl takového stupně, kdy množství znalostí a informací nelze jedním člověkem zvládnout.

Dokumentují to vědecké závěry - za jaké období došlo ke zdvojnásobení znalostí lidstva :

Od počátku letopočtu do r. 1500za 1500 let
Od r. 1500 do r. 1800za 300 let
Od r. 1800 do r. 1900za 100 let
Od r. 1900 do r. 1950 za 50 let
Od r. 1950 do r. 1970za 20 let
atd.

Jedna jakkoli vynikající hlava již nemůže ani s nejlepší vůlí a s největším vypětím zvládnout všechny problémy, které jsou pro řízení moderních organizací podstatné a rozhodující.

Proto je řízení stále více závislé na mobilizaci všech spolupracovníků a podřízených a jejich osobních vědomostí a schopností.

2) Značný růst vzdělanosti širokých vrstev.

Duševně bystrý a samostatně myslící **nevyučení** pracovník dnešní doby může v době hromadných sdělovacích a jiných komunikačních a informačních prostředků dosáhnout značné úrovně vlastního poznání, než průměrně vzdělaný člověk z první poloviny století.

- značný růst sebevědomí člověka
- pocit zodpovědnosti za své existenční jistoty atd.

3) Racionalita moderního ekonomického života.

Profesní život se stává stále více „**odpersonalizován**“ a začíná být stále více provázán moderními technologiemi, informačními a komunikačními systémy, výpočetní technikou .

Mizí osobní kontakt s lidmi – „ skleníkový efekt „

- Málo nadřízených si plně uvědomuje **význam svého postavení řídicího pracovníka.**

Pokud by si toho byli vědomi, nebo to jen chápali, byli by se v mnoha případech chovali úplně jinak.

Staré přísloví říká: „ **jaký pán, takový krám** „ - je-li šéf, vedoucí úřadu, dílny, podniku, vojenského útvaru egoistický, nevrlý, mstivý apod., pak lze právem očekávat, že jeho podřízení nabudou brzy podobných charakteristik.

3.Základní styly řízení (vedení) :

1. autoritativní styl řízení (vedení lidí) je charakteristický tím, že vedoucí (velitel) :

- osobně vytyčuje (stanovuje) všechny úkoly (cíle) včetně způsobu jejich plnění, aniž by se o tom radil s podřízenými,
- stanovuje , kdo s kým bude (musí) spolupracovat,
- nepřipouští, aby se podřízení spolupodíleli na rozhodování,
- drží si kontrolu nad informacemi, které si ponechává výhradně pro sebe,
- vystupuje v roli nezastupitelného a jediného odpovědného člověka

Uplatňování tohoto stylu vedení lidí vyvolává u podřízených nesamostatnost, pasivitu a nezodpovědnost.

2. demokratický (participativní, sociálně integrační) styl vedení lidí ...tím, že se vedoucí

- opírá o názory podřízených (snaží se respektovat jejich zájmy),
- stanovuje cíle a úkoly, ale volbu forem a metod, jak jich dosáhnou nechává do značné míry na podřízených (vykonavatelích),
- častěji se s podřízenými (členy kolektivu) radí, poskytuje jim nezbytné informace, zajímá se o jejich názory, potřeby a zájmy.

Uplatňování tohoto stylu řízení (vedení lidí) má příznivý vliv jak na plnění služebních úkolů, tak i spokojenost kolektivu.

3. benevolentní styl řízení (vedení lidí) v armádě se nevyskytuje příliš často – při jeho uplatňování vedoucí (velitel) :

- ponechává věcem (událostem) volný průběh, minimálně do nich zasahuje,
- do činnosti kolektivu (jednotky) zasahuje jen tehdy, je-li k tomu donucen situací,
- podřízené téměř nekontroluje.

Uvedený styl řízení (vedení) nemá v armádě opodstatnění. (pouze ve vysoce odborně specifikovaných samostatně vědecky pracujících kolektivech).

⇒ Není možno jednoznačně říci, který styl je v dané situaci nejvhodnější, protože záleží na konkrétních podmínkách a okolnostech. Přesto ale zkušenosti ukazují, že nevýraznějších výsledků (a přibližně stejných) je dosahováno v demokraticky i autoritativně řízených skupinách. V demokraticky vedené skupině je podstatně větší vnitřní spokojenost.

Umění vést efektivně podřízené spočívá ne v tom, že vedoucí uplatňuje určitý styl vedení ve všech situacích, ale **ve schopnosti pružně přizpůsobovat styl vedení konkrétní situaci.**

Velmi důležité je, aby se vedoucí (velitel) při vedení svých podřízených dokázal **učit z vlastních chyb .**

- V armádě se stále ještě do značné míry uplatňuje způsob vedení lidí **příkazováním** před vedením **spoluprací.**

Vedení lidí příkazováním má své opodstatnění při plnění bojových operací a některých výcvikových úkolů, nebo:

- musí-li velitel rozhodnout v kritické situaci, v časové tísni a při nedostatku informací.

Vedení lidí pouhým příkazováním je v moderní armádě anachronismem.

Pozn.

Mladí lidé přicházejí do armády ze společnosti v níž převládá demokratický způsob jednání, jsou na něj zvyklí a nemohou být pouze slepě poslušnými bytostmi, vykonávající jen příkazy.

Tito lidé si často proto často vynucují takový styl jednání, na který jsou zvyklí z civilního prostředí.

Vedení lidí spoluprací (participativní vedení), tj. vedení předpokládající spoluúčast podřízených na řízení, je v současné době v armádě, zejména v mírových podmínkách, **nezbytností.**

Vedení lidí spoluprací je ve srovnání s vedení lidí pouhým **příkazováním** podstatně náročnější.

ALE POZOR! ... vedení lidí spoluprací má v armádě určité zvláštnosti :

- odpovědnost za přijaté rozhodnutí má pouze velitel

MOTIVOVÁNÍ

Podstatou umění motivovat lidi (podřízené) je schopnost manažera (velitele) působit na lidi takovými podněty (stimuly), které u nich vyvolají žádoucí chování (tzv. **pozitivní motivování**), nebo je odrazují (**negativní motivování**).

ZÁKLADY SPRÁVNÉHO STYLU ŘÍZENÍ

Vedoucímu (veliteli) je málo platné 150 pravidel a zásad ve kterých se jen těžko orientuje, ale potřebuje vymezit ty nejdůležitější a základní na nichž závisí úspěch.

I. Nechat podřízené spolupřemýšlet a dát jim odpovědnost – problém delegace

Pracovníkovi dát poznat jeho důležitost.

Nechat jej zúčastnit se rozhodování, ptát se ho na jeho názor.

Chovat k podřízeným důvěru a tuto také projevovat.

II. Správná a přesvědčivá komunikace.

V rozhovoru nadřízeného s podřízeným lze vyzorovat jakési 3 stupně:

1.stupeň : NASLOUCHÁNÍ – nechat druhého se vyjádřit, odreagovat, nespíchat,

2. stupeň : SPOLUPŘEMÝŠLENÍ – snažit se pochopit, co druhá strana říká

3. stupeň : POZNÁNÍ DRUHÉHO – jednat s člověkem jako s rovnocenným partnerem

III. Autorita

• **Každý pořízený má vědět :**

- jaká je jeho oblast odpovědnosti (pravomoci),
- kdo je mu podřízen a nadřízen,
- co si jeho nadřízení o něm myslí (otevřenost),
- jak se má dál vzdělávat (v čem má na sobě pracovat),
- čím se ještě může stát (čeho může dosáhnout).

IV. Správné užívání kritiky a pochvaly.

Kritika a výtky zpravidla ochromují, uznání a pochvala oživují (povzbuzují).

Nechávat kritizované hájit svou tvář.

Dobrou práci nebrat jako samozřejmost.

V. Vidět v podřízeném člověka.

Nikdo nechce být „pouhé číslo“, každý chce, aby se s ním jednalo lidsky.

- osobní nezdvořilost a zvyšování hlasu, je velmi často bráno jako slabost,
- povinnosti a úkoly vyžadovat striktně, ale slušně,
- pozor na nevšímavost, přehlížení,
- falešný tón, strojená vlídnost, grimasa jako úsměv č....,
- pozor na osobní otázky, zejména u žen,
- nezapomínat na zdravotní stav, narozeniny a jiné důležité události v životě podřízených

Takový přístup působí často více než všechna sociální opatření.

VI. Spravedlnost a charakter.

- jednat s každým podřízeným stejně – „stejný metr“
- doje-li k obvinění, vyslechnout také druhou stranu
- nevznášet souhrnná obvinění
- netrpět patolízalství, podlézavost, špiclování, donašečství
- slibovat jen to, co lze splnit
- přiznat vlastní chybu

Mnozí nadřízení „ *mají kolem sebe jenom hlupáky a idioty*“, co jsou potom oni sami?

VII. Pozitivní motivace.

-vyzařovat optimismus a elán,

- vidět silné stránky podřízených a rozvíjet je,
- jít podřízeným příkladem NE podle hesla „ Káže vodu a pije víno „
- stanovovat vysoké, ale reálné cíle

Řízení lidí v armádách vyspělých států lze charakterizovat jako velení (řízení) orientované na člověka.

⇒ vyznačuje se tím, že velitel:

- usiluje o co nejhlubší znalost osobnosti svých podřízených
 - projevuje skutečný zájem o své podřízené a o jejich problémy
 - respektuje jejich názory i když jsou odlišné
 - účinně komunikuje s podřízenými a informuje je o všem, co by měli vědět
 - uváženě používá odměn a trestů
- má důvěru svých podřízených, kterou získává především :
- svou odbornou způsobilostí
 - důvěryhodným jednáním a lidským přístupem
 - svými pracovními výsledky
 - svým příkladným chováním
 - svou péčí o podřízené

Pozn. – Zkušenosti ukazují, že nejlepších výsledků dosahují velitelé, u nichž je **odborná způsobilost** k plnění úkolů doplňována stejnou mírou **péče o podřízené**.

⇒ Dva důležité aspekty :



1) Zvyšování kvalifikace

Rozvoj lidí – je nejdůležitějším úkolem řídicího pracovníka.

Všestranný rozvoj podřízených vedoucímu usnadní jeho práci. ALE, zároveň tyto budou připraveni převzít jeho práci, až to bude zapotřebí !

2) Mezilidské vztahy = (základ řízení)

- Řídící pracovník dosahuje úspěchu (cílů) jen **prostřednictvím lidí**.

(Je naprosto jedno, jestli pro vás pracuje 5000, 500 nebo 5 lidí. Podstatné je znát a umět s nimi jednat.)

- **Osobní kontakt** – je překvapující, jak mnoho šéfů se uzavírá do svých pohodlně vybavených (klim.) pracoven a nevycházejí, aby neviděli, co se kolem nich děje.

Je daleko lehčí podepsat papír, než vstát a podívat se kolem sebe.

⇒ NELZE nahradit osobní kontakt s lidmi. Lidé často nemají vztah k těm, které neznají.

Zapamatovat si jména – demoralizující = „ HEJ TY !“

(Vždyť vlastní jméno je pro každého člověka to nejdůležitější slovo !)

Když se nesnažíte ani zapamatovat něčí jméno, on se určitě nebude snažit, půjde-li o

vás, nebo vaši organizaci.

Význam uznání, pochvaly – když člověk odejde do penze (zemře), jeho šéfové pronášejí oslavné projevy (chvalozpěvy), ale dokud pracuje nikdo mu neřekne ani slovo pochvaly. Naopak, za sebemenší chybičku se na něj snáší soustavná kritika a šikana !

ŘP má často obavy vyslovovat pochvaly, aby lidé nepovolili v práci.

Pochvala je nejlepší (i nejlacinější) zbraní řízení !

- **Povyšování lidí** – je jedním z nejtěžších a nejdůležitějších úkolů řízení.

(Povýšíte jednoho a 20 zbývajících bude zklamáno. A ptají se – a co já ? – v čem on je lepší ?

Vyvolává to „ pálení žáhy „ a může to být i krajně demoralizující.)

- **Co lidi nemají rádi** – když se s nimi jedná jako s loutkami,
 - když jejich nadřízený o přemýšlí a rozhoduje sám, sám všechno plánuje,
 - ⇒ nutnost vzájemné konzultace

Nadřízený se musí snažit, aby jeho lidé pochopili, že jsou **důležití**.

- není nic horšího, než přehlížení

lidí.

◆Abeceda úspěšného řízení – viz. schéma

MŘPC

Od r. 1992 se armádě začala zavádět metoda „ řízení pomocí cílů“.

Řízení pomocí cílů je typem **sociálního řízení**, vyplývajícího ze strategie

„ **human management**“ (řízení vedením lidí)- umožňuje spolupodílet se na řízení.

◆ Vznik metody byl vyvolán zejména potřebou velkých organizací

⇒ **dosáhnout propojení cílů organizace s cíli jednotlivců**

⇒ zavést do podniků (organizací) **propracovanější systém dlouhodobého plánování** a dosáhnout sepětí dlouhodobých koncepcí s operativním řízením.

◆ **Metoda přináší zásadní změnu v myšlení a chování – rozhodující se stávají cíle.**

MŘPC- je nástrojem, který při dovedném použití vede k posunu od jednostranné orientace na operativní řízení k všestranné orientaci na **rozvoj koncepčního řízení.**

-výrazně posiluje pravomoci, odpovědnost a samostatnost velitelů a náčelníků .

ŘPC ...využívá **motivačních charakteristik** ke zvyšování pracovní výkonnosti
– stanoví-li se pracovníkovi **cíl, místo úkolu :**

*- má větší možnost volby cest k dosažení tohoto cíle
- může lépe využít své tvořivé myšlení a schopnosti*

CÍLE , stanovené na jednotlivých stupních , vyjadřují žádoucí cílové stavy, jichž má být dosaženo ve stanoveném čase.

•PŘEDNOSTI

zkvalitňování řízení

tlak na manažery (velitele) zlepšovat organizační strukturu

podněcování lidí ztotožnit se s cíli

dosažení vyšší kvality kontroly

• NEDOSTATKY

manažeři nejsou často schopni pořízeným vysvětlit podstatu metody

při stanovování cílů převažuje tendence ke krátkodobosti

4. Leadership

Řídit anebo vést? To je otázka, kterou si musejí klást všichni manažeři.

Co to ale ve skutečnosti znamená být manažerem anebo leaderem?

V čem jsou manažeři a lídři jiní?

DEFINICE POJMŮ „LEADER“ A „LEADERSHIP“

Předtím než přejdu k samotnému objasnění obou pojmů.

Počestělou podobu slova „leader“, tedy „lídř“ - česká mluvnice tento tvar připouští.

Naopak anglický výraz „leadership“ zůstává zachován.

Je třeba také zmínit české ekvivalenty „**vůdce**“ a „**vůdcovství**“. Oba tyto termíny se ale v literaturách s tématem vedení lidí vyskytují zřídka.

Kdo je lídrem?

Definic tohoto termínu je velké množství. Jedna z nich říká, že je to **člověk, který může ovlivňovat ostatní.**

Lídř někoho nebo něco vede na cestě někam jinam, rozhoduje o kurzu nebo směru dalšího postupu a řídí činnosti a aktivity ostatních. S lídřem se můžeme setkat v každé oblasti lidského snažení. Tou je kupříkladu politická scéna, veřejný sektor, průmyslové odvětví a v neposlední řadě firma či asociace.

Také hudební skupina má svého lídra. Je důležité poznamenat, že se všichni se můžeme stát lídřem. Můžeme se naučit, jak jím být. Není třeba stát se někým jiným, např. Napoleonem. Je třeba snažit být tím nejlepším, čím jsme.

