

UPOZORNĚNÍ!

TENTO PDF VÝSTUP JE URČEN VÝHRADNĚ VÁM, POLLUXOVÉ 2023. JE VAŠÍM STUDIJNÍM MATERIÁLEM, KTERÝ VÁM UMOŽNÍ VRACET SE K NAŠEMU SETKÁNÍ. PROSÍM RESPEKTUJTE TO A NIKOMU JINÉMU JEJ NEZPŘÍSTUPŇUJTE.

DÍKY ZA TO I ZA SPOLEČNÉ CHVÍLE!

Šp.

 www.gewiki.cz

1

Kapištoly pro šéfy

neboli
Personalistika I



POLLUX 2023
Orlovy 1.8. 2023
Tomáš Řehák - Špalek
spalek@gewiki.cz

 www.gewiki.cz

5

Preamble:

- Na základě zkušeností, které jsem nasbíral;
- na základě chyb, které už jsem udělal;
- na základě toho, co jsem přečetl, slyšel či jinak pochytil...

- ... si myslím - ale mohu se samozřejmě mýlit - že ze všeho nejspíš je to takhle ...

Neboli:

Říkám vám, čemu sám věřím.

Čemu budete věřit vy, je zcela na vás.

 www.gewiki.cz

3

Ideální vztah šéf - jeho lidi

- Vzájemná důvěra
- Vzájemný respekt
- V krizi je „kryje“ vlastním tělem
- Dovede je ke společnému úspěchu
 - ... a nechá je užít si ho!
 - „Podíl na kořisti“
 - Etologický přístup

 www.gewiki.cz

4

Vlastnosti ideálního šéfa

- Ambice, ochota převzít odpovědnost a vést druhé
- Energie, iniciativa, tah na bránu...
- Charakter (slušnost, čestnost...)
- Sebedůvěra
- Inteligence
- Kompetentnost (ve vztahu k úkolu)
- Extrovert (společenský, komunikativní)
-
- Rozený šéf? Nebo se to člověk naučí?

 www.gewiki.cz

5

Jak se naučit šéfovat?

- Chce to trochu přirozených předpokladů
- Chce to trochu teorie
- Chce to hodně praxe
 - Za chyby šéfa platí všichni!
 - Rozbíjet si cizí nos o známé překážky?
- Chce to zpětnou vazbu !!!

 www.gewiki.cz

6

Systémy (a šéfové) bez zpětné vazby degenerují



- Ano, paní šefová, rozhodně si myslím, že máte naprostou pravdu. Absolutně. Ostatně jako vždy, paní šefová.

 www.gewiki.cz

7

Závěr první:

KAŽDÝ JE (NĚKDY) ŠÉF

 www.gewiki.cz

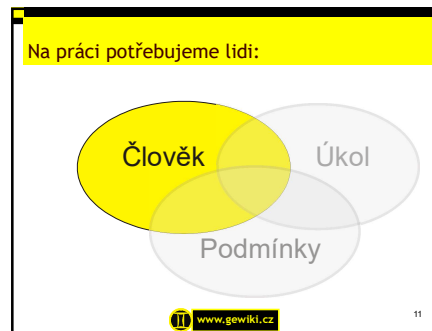
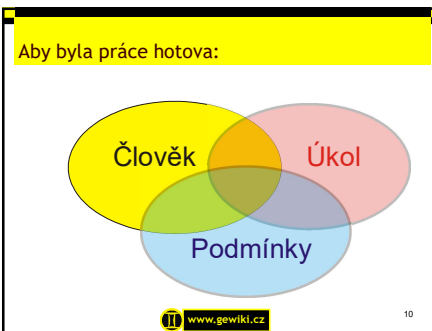
8

Každý je (někdy) šéf

- Skoro každého někdy čeká vedení lidí
- Lídrem se nikdo nenarodil
- Vrozené vlohy jsou užitečné, to rozhodující se ale dá naučit
- Je třeba zvládnout trochu teorie
- Je třeba vyhledávat praxi a každou zkušenost důkladně vyhodnotit
- Zajistit si zpětnou vazbu

 www.gewiki.cz

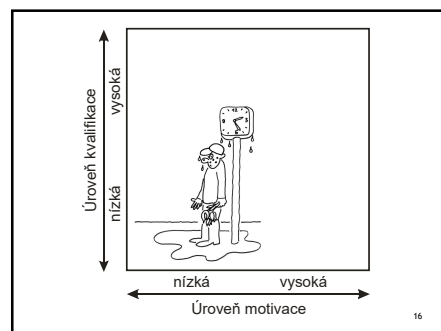
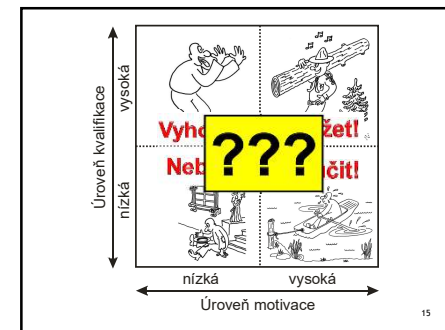
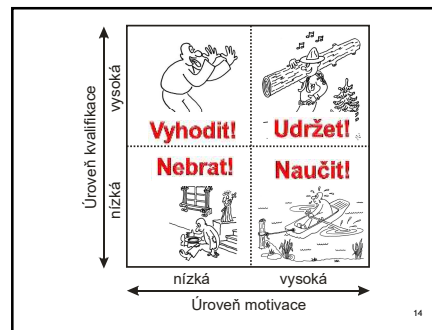
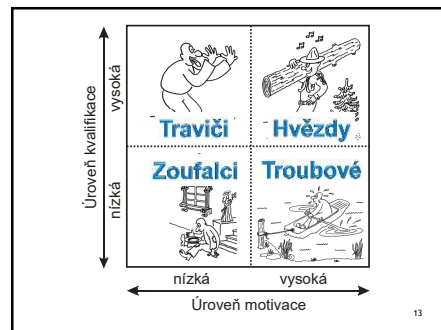
9



Máme ty správné lidi?

- Lidi, kteří **umí**, tedy mají **kvalifikaci**?
- Lidi, kteří **chtějí**, tedy mají **motivaci**?

www.gewiki.cz 12



Není pravda, že zoufalci a troubové nemají kvalifikaci

- Každý má kvalifikaci - k něčemu
- „Nekvalifikovaný“ člověk je člověk, který dostal úkol neodpovídající jeho kvalifikaci

www.gewiki.cz 17

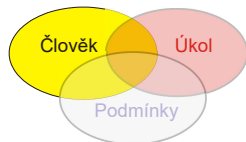
Není pravda, že zoufalci a traviči nemají motivaci

- Každý má motivaci - k něčemu
- „Nemotivovaný“ člověk je člověk, jehož motivace se neshoduje s tím, co chce jeho šéf

www.gewiki.cz 18

Máme ty správné lidi?

- ❑ Lidi, kteří mají kvalifikaci pro **tuto práci?**
- ❑ Lidi, kteří mají motivaci k **této práci?**



www.gewiki.cz

19

Jak motivovat lidi?

- ❑ Nejčastější otázka z personalistiky a vedení lidí

www.gewiki.cz

20

Moje odpověď:

- ❑ Nikoho nemotivujte.
- ❑ Motivovat někoho je totéž jako manipulovat s ním. Opravdu to potřebuje? Je snad nesvéprávný?
- ❑ Jestliže máte pocit, že jako šéf musíte někoho motivovat, už se někde stala chyba.
- ❑ Snažte se porozumět přirozené motivaci lidí a vyjděte ji vstříc.
- ❑ A moc dobře si hlídejte, abyste lidi **nedemotivovali**.

www.gewiki.cz

21

Člověk a jeho motivace

- ❑ Humanistická psychologie, počátky zhruba pol. 20. století
- ❑ Abraham Maslow - Pyramida potřeb
- ❑ Frederick Herzberg - dvoufaktorová teorie
- ❑ Douglas McGregor - Teorie X a Y
- ❑ Victor Vroom - Teorie očekávání
- ❑ Daniel H. Pink - Teorie X a I
 - ❑ Mihaly Csikszentmihalyi, Viktor E. Frankl

www.gewiki.cz

22

Maslowova pyramida:



www.gewiki.cz

23

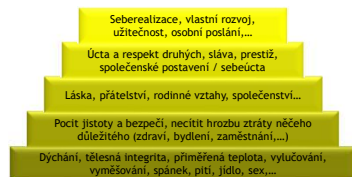
Maslowova teorie (1943)

- ❑ Člověk pořád něco chce
- ❑ Má potřeby, které chce uspokojit
- ❑ Motivují **neuspokojené** potřeby
- ❑ Člověk vždy uspokojuje potřeby v určitém „patře pyramidy“:
 - ❑ Nejnížší, kde není spokojen
 - ❑ Až je uspokojí, „postoupí o patro výše“

www.gewiki.cz

24

Maslowova pyramida:



www.gewiki.cz

25

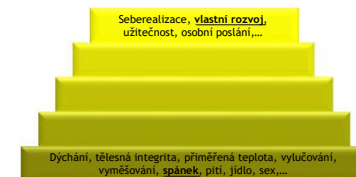
Maslowova teorie v praxi?

- ❑ „Sakra nemelte sebou a poslouchajte, co vám tu vykládám!“
- ❑ „**Když nám se chce spát.**“
- ❑ „Spát ?! Já vám tady vykládám o vedení lidí a vy chcete spát?“
- ❑ Tělesné potřeby nepřekecáš...

www.gewiki.cz

26

Tělesné potřeby nepřekecáš:



www.gewiki.cz

27

Maslowova teorie v praxi?

- „Pind'o, koukej si už konečně pořádně uklidit! A přestaň fňukat!“
- „Když mě se stejská po mamince.“
- „No jo, to máš blbý. Tak se pusť do toho uklízení...“



www.gewiki.cz

28

Maslowova teorie v praxi?

- „Knechte, už mám těch tvých pubertálních výlevů tak akorát. Na každém nástupu děláš šaškrny, ostatní se tomu smějí a urážíš tím státní vlajku. To jsi skaut?!“



www.gewiki.cz

29

Maslowova teorie v praxi?

- „Nechal jsem je celé dopoledne cachtat v rybníce a blbnout - a odpoledne místo aby byli vděční a vrhli se na to dřevo, tak se flákali.“
- Motivují **neuspokojené** potřeby
- Odměna ani trest nemotivují - pouze vidina odměny nebo trestu.

www.gewiki.cz

30

Maslowova teorie v praxi?

- „Už popáté jsem mu při ranní kontrole vyházel všechno ze stanu a furt tam má bordel.“
- Vidina trestu teoreticky motivuje. Jenže stejný trest postupně ztrácí účinnost - takhle si neuklidí nikdy...

www.gewiki.cz

31

Douglas McGregor - Teorie X a Y

- Navazoval na Maslowa
- Studoval názory manažerů na své podřízené
- Definoval (1960) dva extrémní pohledy:
 - Teorie X (negativní pohled)
 - Teorie Y (pozitivní pohled)

www.gewiki.cz

32

Lidé podle teorie X:

- Jsou líní
- K práci musí být donuceni systémem odměn a trestů
- Musí být kontrolováni a pečlivě sledováni
- Vyhýbají se odpovědnosti a raději se nechají řídit



www.gewiki.cz

33

Lidé podle teorie Y:

- Pro lidi je práce stejně přirozená jako zábava nebo odpočinek
- Lidé rádi přijímají samostatnost a odpovědnost
- Lidé se umí rozhodovat samostatně



www.gewiki.cz

34

Co je tedy pravda? X nebo Y?

- Klíčová je organizační kultura - „Takhle to u nás prostě chodí...“
- Philip Zimbardo - Stanford
- Sebenaplnující proroctví
- Jak jsme stavěli koleje



www.gewiki.cz

35

Jak využít Maslowa s McGregorem?



www.gewiki.cz

36

Maslow / McGregor X - Ve firmě

- Využívat existujících potřeb a skrz ně lidi manipulovat nebo vytvářet nové ve spodnějších patrech pyramidy
 - Fyzický trest = ztráta fyzického komfortu
 - Hrozba ztráty zaměstnání
 - Plat: vidina odměny / hrozba snížení
 - (Zne)užitá potřeba lásky
 - Hrát s prestiží
 - Nástěnky cti
 - Žebříčky výkonů
 - ...



www.gewiki.cz

37

Victor Vroom:

- **Motivace = Výsledek * Užitečnost**
- **Míra motivace** je dána tím:
 - Jak moc je pro mě důležitý výsledek
 - Jak moc věřím, že tahle činnost povede k tomu cíli

www.gewiki.cz

38

Victor Vroom - verze X:

- **Motivace = Výsledek * Užitečnost**
- **Výsledek =**
 - Atraktivnost odměny
 - Krutost trestu
- **Užitečnost =** míra jistoty, že se (poslušností)
 - Vyhnou trestu
 - Dostanu odměnu
- Spolehlivý represivní systém trestů za nesplnění jasně definovaných úkolů
- Spolehlivý systém přidělování odměn za splnění jasně definovaných úkolů

www.gewiki.cz

39

Viktor Vroom v praxi?

- „Zvedl jsem mu plat a on stejně nepracuje, jak by měl.“
- „Snížil jsem mu plat a on stejně nepracuje, jak by měl.“
- Motivují **neuspokojené** potřeby
- Odměna ani trest nemotivují - pouze vidina odměny nebo trestu (transakční vedení).

www.gewiki.cz

40

Maslow / McGregor X - V odděle

- Využívat existujících potřeb a skrz ně lidi manipulovat nebo vytvářet nové ve spodnějších patrech pyramidy
 - Fyzický trest = ztráta fyzického komfortu
 - Bití, hlad, žízeň ?!
 - Kluky, dřepy, sklapovačky
 - Strach, emoční nátlak
 - Sociální vyloučení (vyloučení z oddílu)
 - Získání / ztráta prestiže (bodování, soutěže, odznaky,...)



www.gewiki.cz

41

Tři největší nepřátelé českého skautingu:

- Totalitní režimy
- Celotáborové hry
- **Bodování**
- Zatím prohráváme 1:2, protože totalitní režimy jsme už porazili...
- ... mohli bychom vyhrát 3:0 ...
- ... anebo prohrát 0:3

www.gewiki.cz

42

Maslow / McGregor X - V odděle

- Využívat existujících potřeb a skrz ně lidi manipulovat nebo vytvářet nové ve spodnějších patrech pyramidy
 - Fyzický trest = ztráta fyzického komfortu
 - Bití, hlad, žízeň ?!
 - Kluky, dřepy, sklapovačky
 - Strach, emoční nátlak
 - Sociální vyloučení (vyloučení z oddílu)
 - Získání / ztráta prestiže (bodování, soutěže, odznaky,...)



www.gewiki.cz

43

Bodování - východiska:

- Naše činnost je nezajímavá, musíme hledat vnější motivační nástroje, aby ji děti dělaly:
 - Naše hry jsou natolik nudné, že je musíme začlenit do nějaké větší hry (celotáborovka, celoroční bodování,...), aby je někdo chtěl hrát
- Schůzky a výpravy jsou opruz, musíme dávat body za docházku
- Seznam vybavení na akce obsahuje spoustu zbytečnosti, proto musíme ocenit, že je někdo s sebou tahá

www.gewiki.cz

44

Bodování - východiska:

- Spolupráce je pro loosery, silní vyhrávají souboje
- Kdyby pokaždé vyhrál někdo jiný, měli bychom zmatek v tom, koho obdivovat a komu se posmívat



www.gewiki.cz

45

Lidé podle teorie X:

- Jsou líní
- K práci musí být donuceni systémem odměn a trestů
- Musí být kontrolováni a pečlivě sledováni
- Vyhýbají se odpovědnosti a nechají řídit



www.gewiki.cz 46

Lidé podle teorie Y:

- Pro lidi je práce stejně přirozená jako zábava nebo odpočinek
- Lidé rádi přijímají samostatnost a odpovědnost
- Lidé se umí rozhodovat samostatně

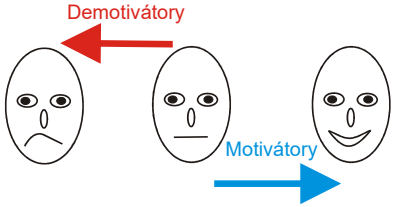


www.gewiki.cz 47

Herzbergova dvoufaktorová teorie (1964)

- Motivace a demotivace netvoří kontinuum, neodvíjí se od stejných skutečností
- Faktory hygienické (absence „demotivátorů“)
 - Můj šéf je spravedlivý
 - Nemáme přebujelou a nefunkční byrokracii
 - Je tu čisto, práce je bezpečná
 - Mám celkem přiměřený plat
 - ...
- Motivátory
 - Tahle práce má smysl
 - Jsem v tom dost dobrý
 - ...

www.gewiki.cz 48



www.gewiki.cz 49

Kontrolní otázka

- Jak - podle Herzberga - udělat hladového člověka šťastným?
- Nejdřív ho nakrmit a pak ho - něčím jiným - učinit šťastným.

www.gewiki.cz 50

Herzbergova dvoufaktorová teorie v oddíle

- Motivace a demotivace netvoří kontinuum, neodvíjí se od stejných skutečností
- Demotivátory
 - Nepořádek, špina, ošklivé prostředí
 - Ublížuji mi, šikanovali mě
 - Vedoucí / rádce je nespravedlivý
 - Nefunkční a zbytečná pravidla (buzerace)
 - Nemají mě tu rádi
 - Posmívají se mi
 - ...
- Motivátory
 - Zlepšuji se, rozvíjím se
 - Je to na mně, cítím se svobodně, mám zodpovědnost
 - Dělám něco užitečného; něco, co má smysl



www.gewiki.cz 51

Co dělat?

Autonomie - Růst - Smysluplnost

Sebeaktualizace

Bezpodmínečný respekt

Bezpodmínečné přijetí

Bezpečí

Tělesné potřeby



www.gewiki.cz 52

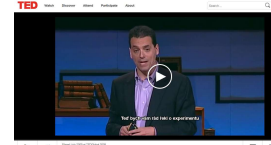
Carl Ransom Rogers

- Bezpodmínečné přijetí
- Bezpodmínečný respekt
- Oprávdovost = Jsem ve vztahu opravdový, nepřetvařuji se, moje projevy jsou ve shodě s mým citěním a prožíváním

www.gewiki.cz 53

Daniel H. Pink - Motivace X a I

- Motivace X = vnější
 - Odměny a tresty, transakce (něco za něco)
- Motivace I = vnitřní



www.gewiki.cz 54

Daniel H. Pink - Vnitřní motivace I

- Přirozenou touhou člověka je naplňovat tři zásadní potřeby:
 - Potřeba autonomie
 - Potřeba mistrovství (růstu)
 - Potřeba smyslu



www.gewiki.cz

55

Daniel Pink



www.gewiki.cz

56

Potřeba autonomie

- Potřeba řídit svůj vlastní život
 - Přirozenost člověka
- Firmy s rozsáhlou autonomií zaměstnanců rostou v průměru čtyřikrát (!) rychleji, než ostatní
 - Cornellova univerzita - 320 malých firem
- Rozhodování o využití (části) pracovního času
 - (3M, Google, Atlassian, GE, ...)
- Unschooling
- Potřeba mít **důležité** věci pod kontrolou

www.gewiki.cz

57

Potřeba mistrovství

- Touha být lepší a lepší v něčem důležitém
- Přirozená sebejistota
- Mihaly Csikszentmihalyi: Flow
- Úkoly pro „chytrou horáky“
 - Ani moc lehké
 - Ani moc těžké
 - Ani moc nálehavé
 - Ani moc vzdálené

www.gewiki.cz

58

Potřeba smyslu

- Potřeba dělat to, co dělám, ve službách něčeho většího, než jsem sám

www.gewiki.cz

59

Viktor Emanuel Frankl - logoterapie

- Logos = smysl
- Hledání smyslu života je hlavní odpovědností každého člověka
 - Utrpení
 - Prožití hodnoty
 - Dílo
- Smysluplné lidské dílo je zacíleno za hranice vlastního já

www.gewiki.cz

60

Victor Vroom - verze Y:

- Motivace = Užitečnost * Výsledek**
 - Potřeba ... sloužit něčemu velkému
- Výsledek** = subjektivní hodnota výsledku
- Užitečnost** = subjektivní odhad, jak moc právě tato činnost přispěje k dosažení výsledku
- Michelangelo

www.gewiki.cz

61

Pozor na to:

- Kdykoliv nabídneme odměnu za práci, říkáme tím, že ta práce není nic moc.
- Když za něco vyhrožujeme trestem, říkáme tím, že to něco je asi žádoucí.
- Odměny a tresty oslabují vnitřní motivaci.
- Kdykoliv motivujeme, likvidujeme tím zároveň vnitřní motivaci a zaděláváme si na problém v budoucnu.

www.gewiki.cz

62

Motivovat či nemotivovat?

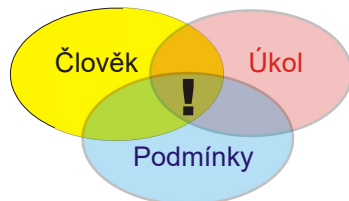
- McGregor - Teorie X: Lidi musíme motivovat
- McGregor - Teorie Y: Lidi nemusíme motivovat
- Pink - Teorie I: Lidi nesmíme motivovat



www.gewiki.cz

63

Základní předpoklad úspěšného vedení „Y/I“:



www.gewiki.cz

64

Každému vyhovuje jiná práce!

- Ryba se nechytá na to, co chutná rybáři, ale na to, co chutná rybě - příliš často předpokládáme u druhých podobnou hierarchii hodnot, jakou máme my sami
- Rozdíly většinou nejsou v morálce či etice (správné/nesprávné, dobré/špatné), ale v něčem jiném

www.gewiki.cz

65

Závěr druhý

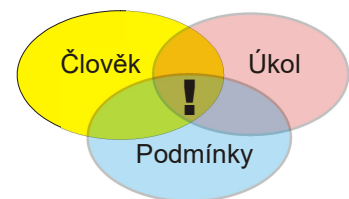
ŠÉF MUSÍ DÁT KAŽDÉMU DOBROU PRÁCI

www.gewiki.cz

66

Závěr druhý:

Šéf musí dát každému dobrou práci



www.gewiki.cz

67

Transakční a transformační vedení

- Bernard Bass, 80. léta
- Transakční vedení je postaveno na vzájemné výměně - transakci - mezi šéfem a podřízeným
- Transformační vedení je postaveno na posilování vyšších potřeb pracovníků

www.gewiki.cz

68

Různé zdroje autority (moci)

- Proč lidé dělají to, co po nich chcete?

www.gewiki.cz

69

Kouzlo osobnosti (charisma):



www.gewiki.cz

70

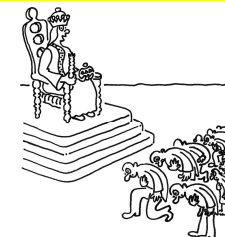
Autorita síly - moc odměňovat / trestat:



www.gewiki.cz

71

Autorita pozice / společenského postavení:



www.gewiki.cz

72

Situační autorita (kompetence, kontrola zdroje, ...)



www.gewiki.cz

73

Zdroje autority

- Charisma
- Síla (moc odměňovat / trestat)
- Pozice, postavení
- Situační autorita (kompetence, zdroje, ...)

www.gewiki.cz

74

Čtyři přístupy podle míry uplatněné autority:

- Direktivní (autoritativní) vedení
- Konzultativní vedení
- Participativní vedení
- Liberální vedení (Laissez faire)

www.gewiki.cz

75

Direktivní (autoritativní) vedení:

- Šéf vydává příkazy
- Někdy je i vysvětluje
- Soft / hard verze
- Kdy se to hodí:
 - Krize
 - Nepoměr v kvalifikaci - šéf ví, co ostatní ne
 - Banality



www.gewiki.cz

76

Konzultativní vedení:



www.gewiki.cz

77

Participativní vedení:



www.gewiki.cz

78

Liberální vedení (Laissez faire)



- Šéf to nechává na lidech
- Přenáší pravomoc
- Odpovědnosti se nezbaví!
- Vyžaduje vysokou kompetentnost lidí

www.gewiki.cz

79

Různá míra autority:

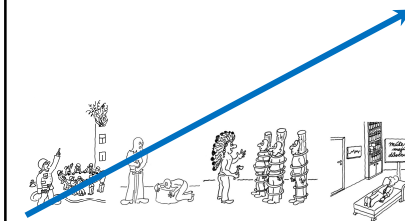
- Rozhodnu a oznámím / obhájím
- Poradím se a rozhodnu
- Rozhodneme společně
- Rozhodněte si to



www.gewiki.cz

80

Nároky na schopnosti lidí:



www.gewiki.cz

81

Rozvoj schopností lidí:

www.gewiki.cz 82

Motivovanost lidí:

Viz: Potřeba autonomie, mistrovství...

www.gewiki.cz 83

Nároky na čas / energii šéfa:

www.gewiki.cz 84

Kontinuum míry uplatnění autority

- Situace
- Kvalifikace (kompetentnost)
 - Šéfa
 - Podřízených
- Osobnostní nastavení
 - Šéfa
 - Podřízených
- Zvyklosti / firemní kultura

www.gewiki.cz 85

Na co se má lídr soustředit víc?

- Na výsledek (cíl, úkol,...)
- Spolupracovníky (jejich rozvoj, spokojenost,...)

www.gewiki.cz 86

Věřím, že cíle dosáhneme velmi brzy!

87

Já se o svoje lidi postarám!

88

Soustředění na cíl / na lidi

- Tah na branku!
- Lidi jsou tu na práci!
- Když se budu dobře starat o svoje lidi, oni tu práci odvedou...

www.gewiki.cz 89

Co je lepší?

- Jak kdy a jak na co
- Soustředění na lidi se vyplácí u dlouhodobých úkolů
- Fred Fiedler - podle míry kontroly situace

www.gewiki.cz 90

Fred Fiedler

- Jak moc má šéf situaci pod kontrolou:

- Vztahy s pracovníky: dobré / špatné
- Struktura úkolů: jasná / nejasná
- Pozice (moc, autorita): silná / slabá

- Velmi slabá kontrola → **Soustředit se na úkol**
- Jinak → **Soustředit se na lidi**
- Silná kontrola → **Soustředit se na úkol**

Minimální:
- Špatné vztahy
- Nejasný úkol
- Slabá pozice

Kontrola situace

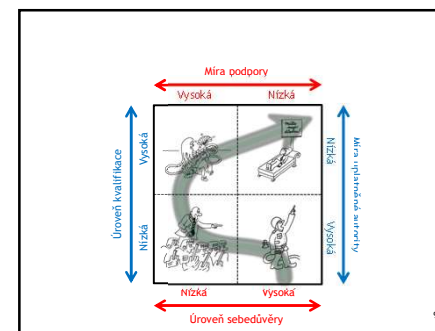
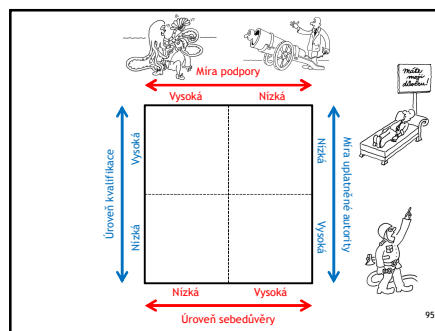
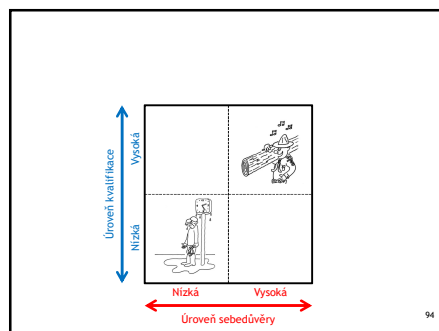
Maximální:
- Dobré vztahy
- Jasný úkol
- Silná pozice



Řízení podle zralosti

Kenneth Blanchard

- Přístup vedoucího ke spolupracovníkům se vyvíjí podle jejich zralosti



Vedení růstu

- „Empowering leadership“
- Zmocňující vedení, trenérství



Vedení růstu

- Povzbuzovat podřízené, aby sami:
 - hledali cesty k vyšší efektivitě
 - kreativně řešili problémy
 - projevovali iniciativu a přicházeli s novými myšlenkami
 - sebekriticky hodnotili svoji práci
 - stanovovali (díleč) cíle a metody svojí práce
- Řízení prostřednictvím cílů (MBO)

Lídr nám dávají příležitost učit se z chyb

- Přiznat druhým právo dělat chyby
- Každá chyba je příležitost
- Vést k tomu své spolupracovníky
- Za chyby se netrestat!

Dobré a špatné časy:

- To je úspěch celého týmu, to oni to dokázali...



- Já odpovídám za výsledky i za práci svých lidí...



www.gewiki.cz

Vedení není symetrický vztah

- Vedoucí se musí o své lidi postarat. Obráceně to neplatí.
- „Šéfe, součástí tvé autority je to, že neřeším, s kterou holkou ses rozešel.“
- Na kapitánském můstku je velmi málo místa
- O Základním kvalifikačním předpokladu
- Nehraj si na spasitele!

www.gewiki.cz

101

Závěr čtvrtý:

VEDENÍ JE VZTAH

www.gewiki.cz

102

Závěr čtvrtý: Vedení je vztah

- Úspěšní lídři mají svůj konzistentní a předvídatelný styl vedení
 - X / Y
 - Soustředění na cíl / na lidi
- Zároveň jsou schopni použít přístup odpovídající situaci a zralosti kolegů
 - Míra uplatněné autority
 - Soustředění na cíl / na lidi

www.gewiki.cz

103

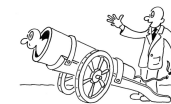
PERSONALISTIKA II

www.gewiki.cz

104

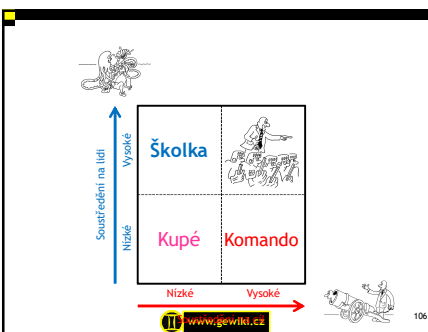
Soustředění na cíl / na lidi

- Tah na branku!
- Lidi jsou tu na práci!
- Když se budu dobře starat o svoje lidi, oni tu práci odvedou...



www.gewiki.cz

105



www.gewiki.cz

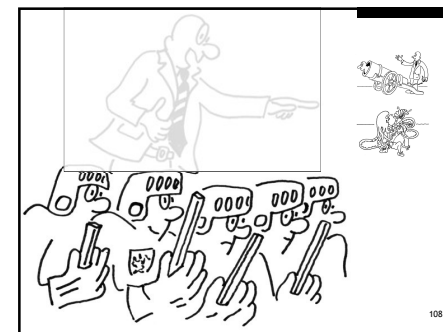
106

Tým versus skupina

- Tým je skupina
- Ne každá skupina je tým
- Tým je skupina se společným cílem/účelem a silnou sociální interakcí
- Tým je skupina vedená cílem, nikoliv vedoucím
- Synergický efekt (1+1>2)

www.gewiki.cz

107



108

K čemu se hodí tým?

- Nové úkoly
- Komplikovaná zadání
- Nedostatek informací
- Špatně strukturované problémy
- Multidisciplinární otázky
 - Neexistuje jenom jedna potřebná kvalifikace
- Mimo funkční pravomoci

- K čemu se nehodí?

www.gewiki.cz

109

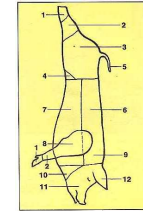
K čemu se nehodí?

www.gewiki.cz

110

Řeznická personalistika:

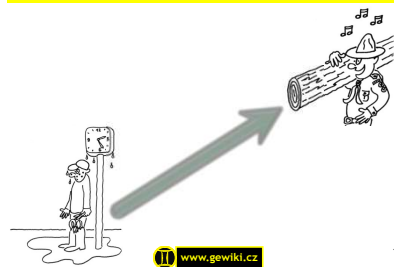
- Velké úkoly rozdělujeme na menší
- Přidělíme každému práci, která odpovídá jeho kvalifikaci a zájmu.



www.gewiki.cz

111

Vedení růstu



www.gewiki.cz

112

Kdy může být skupina týmem?

- Počet
 - Optimální počet je 7 ???
- Nějaký úkol, poslání, cíl
- Trvání, relativně stabilní složení
- Sociální soudržnost
- Sdílené hodnoty
- „Úplný tým“

www.gewiki.cz

113

„Úplný“ tým

- Tým musí mít všechny potřebné pravomoci
- Tým musí mít všechny kompetence (znalosti, dovednosti,...)
- Tým by měl pokrýt všechny týmové role

www.gewiki.cz

114

Funkce - pozice - role

- Funkce jsou charakterizovány:
 - Náplní práce
 - Stanovenou odpovědností
 - Organizační strukturou
- Pozice
 - Moc, vliv, autorita
 - Zpravidla proměňující se
- Role
 - Zpravidla neurčené, nestanovené

www.gewiki.cz

115

Role

- Moje sociální role je:
 - Moje tendence k určitým vzorcům chování, postojům a vztahům s ostatními
 - Očekávání ostatních, že právě takový budu
- Sociální role se odvíjí:
 - Od mých osobnostních rysů
 - Od složení skupiny a mé pozice a funkce v ní
- Týmové role jsou sociální role klíčové pro úspěšné fungování týmu

www.gewiki.cz

116

Taxonomie rolí

- Jiří Plamínek
- ...
- Dr. Raymond Meredith Belbin
 - 1981 - osm týmových rolí
 - 1988 - devátá týmová role

www.gewiki.cz

117

Týmové role:

- Koordínátor (Chairman-Coordinator)
- Realizátor (Implementer)
- Inovátor (Plant)
- Konceptor (Shaper)
- Humanizátor (Team-Worker)
- Dotahovač (Completer-Finisher)
- Hodnotitel (Monitor-Evaluator)
- Hledač (Resource Investigator)
- Specialista (Specialist) (1988)

 www.gewiki.cz

118

Koordinátor



- „Abych to shrnul, vypadá to že hlavním bodem našeho jednání je...“
- „Nejprve se zaměříme na sobotní večer a pak se vrátíme k otázce zahájení.“
- „Dobrá, Petr se tedy bude do pondělka věnovat scénáři a v úterý udělá seznam materiálu podle Martinových požadavků.“
- Jana ještě nemá žádný úkol.
- „Do příště si všichni napíšeme otázky.“

 www.gewiki.cz

119

Koordinátor (2)



- Upřesňuje cíle skupiny a stanoví program.
- Zaměřuje lidi na to, co dokáží dělat nejlépe.
- Jasně komunikuje.
- Je vůdčím společenským typem
- Není příliš tvůrčí, má málo vlastních originálních nápadů.

 www.gewiki.cz

120

Realizátor



- „Jo, to zařídím!“
- „Chápu to správně, že bych měl do příště...“
- „Pojďme to říct nějak jednoduše!“
- „Nemohli bychom už skončit s žvaněním a začít něco dělat?“
- „Na to stačí tři šrouby do rohu!“
- „To už jsem udělal včera. Co dál?“

 www.gewiki.cz

121

Realizátor (2)



- Přeměňuje myšlenky na zvládnuté úkoly.
- Vybírá to, co je uskutečnitelné.
- Tvrdě pracuje a má sebekázeň.
- Preferuje stabilní struktury a snaží se je vytvářet. Nemá rád inovace
- Má tah na bránu
- Nemá rád složité teorie, radikální myšlenky nebo náhlé změny plánů.
- Není flexibilní

 www.gewiki.cz

122

Inovátor



- „A co takhle zkusit udělat to obráceně?“
- „Napadlo mě, že bychom mohli letos zkusit udělat letní tábor v zimě.“
- „Já vím, že to zní úplně šíleně, ale je to výzva - tohle ještě nikdo nezkusil.“
- „Vás neubíjí dělat pořád stejné věci a navíc pořád stejné? Tohle jsou galeje...“
- „Mám lepší nápad! Tohle všechno hod'te do koše, začneme znovu!“

 www.gewiki.cz

123

Inovátor (2)



- Dominantní, brilantní nápady.
- Razí cestu ostatním.
- Najde originální řešení.
- Má zájem o velké problémy, ne detaily.
- Víc ho zajímají vlastní nápady než úkol celé skupiny.
- Hlásí se jen ke svému dnešnímu nápadu. Jeho včerejší nápady jsou nudná historie.

 www.gewiki.cz

124

Konceptor



- „Ztrácíme čas, tohle není důležité.“
- „Nezapomeňte, že naším cíle je...“
- „Já vidím jádro problému v tom, že...“
- „Ano, můžeme to udělat, ale náš problém to neřeší!“
- „Když zkombinujeme ten návrh na symbolický rámec s odhadem časové náročnosti a s tím, co někdo říkal před chvílí o přesunech, vyjde nám...“

 www.gewiki.cz

125

Konceptor (2)



- Dominantní a otevřený.
- Plný energie, impulsivní, snadno frustrovaný.
- Rychle oponuje a rychle reaguje na výzvu.
- Formuje úsilí vyvíjené týmem, přijímá rozhodnutí i odpovědnost za něj.
- Snaží se sjednotit myšlenky a vytvářet vzory.
- Preferuje jasné, precizní myšlenky.
- Dává jednoduché věci do pohybu.
- Nerad naslouchá ostatním

 www.gewiki.cz

126

Humanizátor



- „Myslím, že chce Martin něco říct.“
- „Počkejte, nesmějte se, mě přišlo zajímavé, co Alena navrhla.“
- „Měli bychom udělat přestávku.“
- „Nebudme zbytečně osobní.“
- „Nezapomeňte, že Jitka má příští týden narozeniny.“

www.gewiki.cz

127

Humanizátor (2)



- Citlivý a jemný.
- Uvědomuje si potřeby a obavy jednotlivců.
- Dobře naslouchá, snadno komunikuje a povzbuzuje ostatní.
- Vyvažuje třenice mezi ostatními členy týmu.
- Nemá rád konfrontaci nebo konflikt.
- V okamžiku krize není schopen učinit rozhodnutí.
- Nedokáže ostatní členy týmu jasně vést.

www.gewiki.cz

128

Dotahovač



- „Chce to ještě jednou přetřít.“
- „Zkusil jsem ještě dopsat předmluvu, aby to všichni lépe pochopili.“
- „Shrnu to do takové přehledné tabulky. Má sice 87 sloupců, ale jednotlivé položky jsou podrobně popsány na listu *Návod*.“
- „Zopakujme si to celé ještě jednou. Bojím se, že jsme na něco zapomněli.“

www.gewiki.cz

129

Dotahovač (2)



- Sleduje nápad od začátku do konce.
- Věnuje pozornost detailu.
- Do aktivit vnáší pořádek a strukturu.
- Je klidný pouze tehdy, když osobně zkontroloval každý detail.
- Netolerantní vůči laxnějším členům týmu.
- Dokáže zabřednout do detailů.

www.gewiki.cz

130

Hodnotitel



- „Ze všech navržených možností mi připadá nejlepší ta třetí.“
- „To je vyložená pitomost.“
- „Ano, můžete to udělat, ale váš problém to neřeší!“
- „Až rozeberete lešení, tak to celé spadne.“
- „Je to skvělý nápad. Jenom musíte někoho přesvědčit, aby změnil přírodní zákony.“

www.gewiki.cz

131

Hodnotitel (2)



- Analyzuje, posuzuje
- Udrží si odstup, cítí se méně angažován
- Vidí problém tam, kde nikdo jiný
- Vidí problém i tam, kde není
- Je nemilosrdným kritikem
- Dokáže sestřelit i dobré myšlenky

www.gewiki.cz

132

Hledač



- „Tak koupíme stan od vojáků, zrovna teď prodávají v Plzni...“
- „Počkejte chvíličku, zkusím někde zavolat.“
- „Nedávno jsem četl, že tohle řešili Čiňani v osmnáctém století...“
- „Sekyrku tady mám. Chcete velkou nebo malou?“
- „Zkusím hodit řeč s jedním známým, jeho sestra chodí s klukem, který má tátu ředitelem zrovna v téhle firmě.“

www.gewiki.cz

133

Hledač (2)



- Pozitivní a nadšený
- Zájem o věc ztrácí stejně rychle, jako ho získává.
- Má spoustu kontaktů.
- Obchodník, diplomat a styčný důstojník.
- Má nápady jen vzdáleně související se zadáním.
- Potřeba být pod tlakem.
- Má malou sebekázeň a nedokáže sám sebe dobře zorganizovat.

www.gewiki.cz

134

Specialista



- „Tohle není můj obor, k tomu se nechci vyjadřovat.“
- „Nejdřív si o tom něco přečti. To jsou fakta.“
- „Věřte mi, dělám to už dlouho.“
- „Pokud se na to podíváme z pohledu sociální antropologie, je jistá asymetrie v degeneraci kognitivních funkcí pravděpodobná.“
- „Čemu na tom nerozumíte? Čemu přesně nerozumíte? Čemu PŘESNĚ?“

www.gewiki.cz

135

Specialista (2)



- Zajímá ho především jeho specializace, k ostatním věcem se nerad vyjadřuje.
- Spíše detail, než celek.
- Spíše úkol, než lidi.

Týmové role:

- Koordinátor (Chairman-Coordinator)
- Realizátor (Implementer)
- Inovátor (Plant)
- Konceptor (Shaper)
- Humanizátor (Team-Worker)
- Dotahovač (Completer-Finisher)
- Hodnotitel (Monitor-Evaluator)
- Hledač (Resource Investigator)
- Specialista (Specialist) (1988)

Které role jsou nejdůležitější?

Kolik rolí hraješ, tolikrát...

- Někteří hrají jen jednu roli
- Někteří hrají více rolí současně
- Někteří přecházejí mezi různými rolemi podle situace
- V různých týmech hrajeme různé role
- Některé role lze jen obtížně hrát současně

„Protichůdné“ role:

- Konceptor x Humanizátor
- Hodnotitel x Humanizátor
- Inovátor x Dotahovač
- Hledač x Realizátor

- Konceptor ?x? Hodnotitel

Co pomáhá spolupráci?

- Kompetentní a schopní lidé
- Vzájemný respekt / sympatie
- Otevřená komunikace a poctivá zpětná vazba
- Překonání krizí a společné úspěchy
 - Fredův teorém
- Čitelná kultura
- Emoční banka - kolik do sebe investujeme

Co spolupráci škodí?

- Nedostatek času
- Obětování se
 - pozor na: vkládám > dostávám
- Nepokryté/přetížené role
- Autoritativní šéf
- Chybí společný cíl
 - nebo má málo pozornosti („přeteambuildingováno“)

Týmy jsou drahý, ale mocný nástroj

- Tým jako objevitelská plavba
- Tým jako zatloukání hřebíku mikroskopem
- Tým jako mlýnek na maso
- Tým jako příležitost vyrůst
- Tým jako radost ze společenství