

UPOZORNĚNÍ!

TENTO PDF VÝSTUP JE URČEN VÝHRADNĚ VÁM, POLLUXOVÉ 2018. 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.

Skautská personalistika

neboli

Vedení lidí - jak je získat a udržet



POLLUX 2018

Kaprálův Mlýn 27.4. - 1.5. 2018

Tomáš Řehák - Špalek

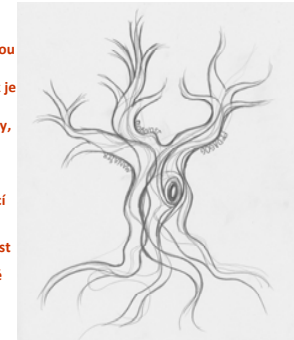
spalek@gewiki.cz

O čem si budeme povídat?

- ☐ O tom, co to znamená vést druhé
- ☐ O motivaci a personalistice
- ☐ O tom, proč mít šéfa
- ☐ O stylech a etice vedení, aneb, vedení je vztah
- ☐ O firemní kultuře

Proč se o tom bavit?

Manažer	#plánování	1*	Umí naplánovat středně velkou akci
	#komunikace	2*	Ví kde informace hledat a jak je sdílet
		3*	Zvládá komunikaci s účastníky, týmem a veřejností
		4*	Umí získat tým a rozumí principům týmové práce
	#tým	5*	Umí zajistit průběh vzdělávací akce prakticky
	#kurz prakticky	6*	Umí zajistit na akci bezpečnost
	#formální rámec	7*	Rozumí právní a hospodářské agendě vzdělávací akce



Ze života našich středisek (opus prvý):

- „Vychovný zpravodaj? Jezuskote, kdo je u nás výchovný zpravodaj? Asi Mlok, ne? Já nevím, někoho jsme asi zvolili, ale už si napamatuju koho. Mlok vlastně ne, ten už se ani neregistroval. Jejda, nejsem to nakonec já?“

Ze života našich středisek (opus druhý):

- „Nejhorší jsou porady. Řeší se tam věci, co mě nezajímají, nebo se hádáme, kdo udělá příští střediskový sraz, protože to nikdo nechce. Nebo nás střediskář honí, abychom měli vyplněnou registraci. A když je registrace hotová, tak zase hlášenky na tábor. Prostě je to pořád jen o lejstrech nebo o penězích a to mě nebaví.“

Ze života našich středisek (opus třetí):

- „Mladí všichni odcházejí pryč. Nejpozději po maturitě se vytratí, a už je nevidíme. Takže středisko zachraňuje pár obětavců, kteří už melou z posledního, ale nemá je kdo nahradit...“

Ze života našich středisek (opus čtvrtý):

- „Hele, je to blbý, ale já už se lidem ze střediska radši vyhýbám. Dlužím už tolik nesplněných úkolů, že na koho se podívám, tam vidím nějaký prošvihnutý termín. Ale oni jsou na tom stejně, takže se snadno vyhýbáme navzájem. Akorát je pak peklo sejít se na radě.“

Ze života našich středisek (opus pátý):

- „Mladí už neumějí skautovat. Když jsme byli v jejich věku, tak nám skauting byl vším. A dnešní mládež - hanba mluvit. Dělají kde co, nic pořádně a skauting mají až na bůhvíkolikátém místě. Ještě tak jezdit na roverské kurzy, to leda. Ale pořádně zabrat na středisku, toho se nedočkáme...“

Ze života našich středisek (opus šestý):

- „Náš střediskář je malý diktátor. Všechno si rozhodne sám a nám akorát rozdává úkoly. Máme ho už plné zuby, ale jakž takž to funguje, dělá to už dlouho. Nikdo jiný to dělat nechce, tak ho zase zvolíme. Ale je to fakt opruz.“

Ze života našich středisek (opus sedmý):

- „Dřív mě to dost bavilo. Ted' už tolik ne. Kamarádi už jsou většinou pryč a já jsem zůstal, protože nemám komu předat oddíl. Děti jsou fajn a když jsem s nimi, tak to ze mě spadne. Ale když jedu na schůzku nebo na výpravu, tak se moc netěším...“

Principy současné junácké personalistiky:

- Všechno nebo nic
- Učit se plavat uprostřed moře
- Princip převozníková vesla
- Vycucat a zahodit!
- Motivovat vydíráním
- Na konci spálit mosty
- Dokážeme to změnit?**

Má se „vedení lidí“ vůbec přednášet?

- ❑ Leckdo na tom slušně vydělává ☹/☺
- ❑ Na přednáškách se ještě z nikoho lídr nestal
- ❑ K čemu je vlastně teorie?
- ❑ Rozbíjet si vlastní nos o chronicky známé překážky je hloupé
- ❑ Rozbíjet nos druhým je navíc surové - na živých lidech se neexperimentuje!

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 ...

*Tak se do toho
konečně pustíme!*



Nejhorší šéf mého (dosavadního) života

- ❑ Zavzpomínejme si...

Jak vypadá ideální šéf?

- *Brainstorming*

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

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?**

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 !!!**

Systémy (a šéfové) bez zpětné vazby degenerují



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

Závěr první:

KAŽDÝ JE (NĚKDY) ŠÉF

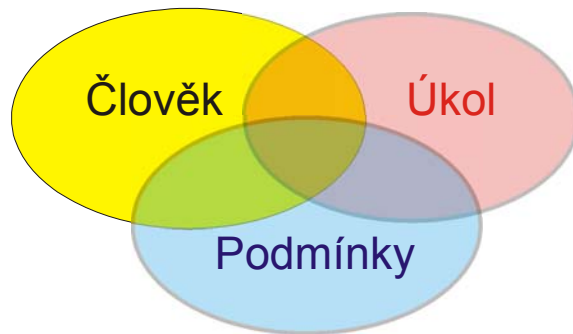
Každý je (někdy) šéf

- 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

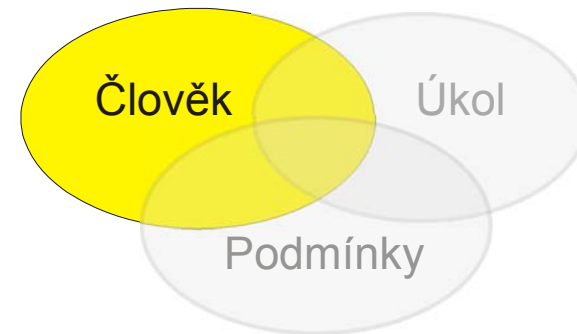
Každý je (někdy) šéf

- 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

Aby byla práce hotova:

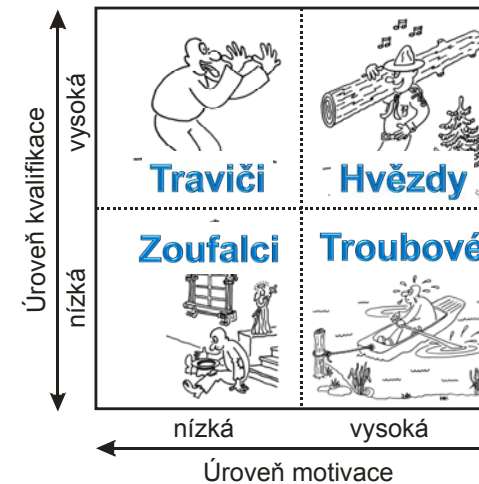


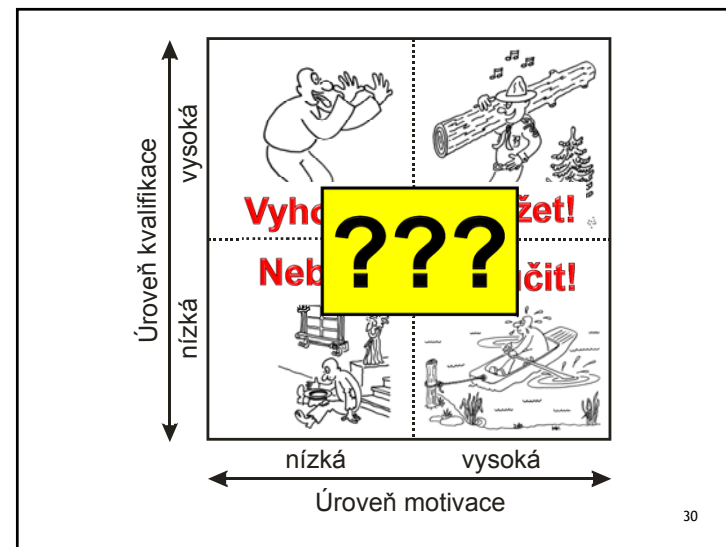
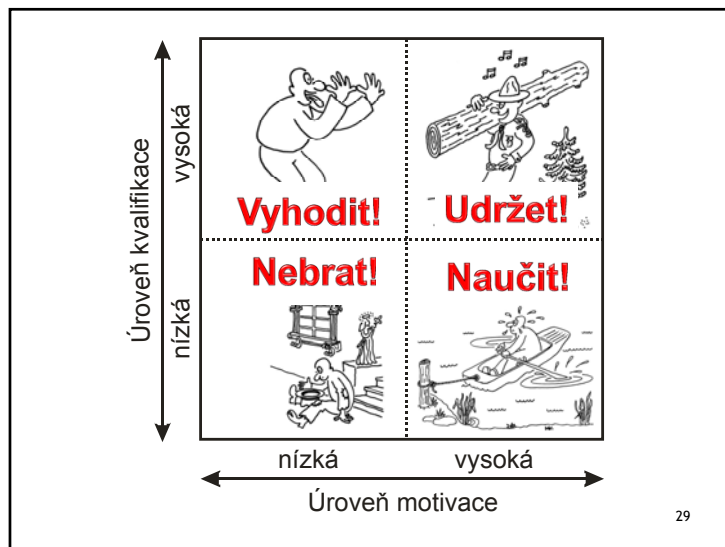
Na práci potřebujeme lidi:



Máme ty správné lidi?

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





K čemu se hodí travič studní?

II www.gewiki.cz

31

Umí, ale nechce!

- Nic mu není dost dobré
- Všechno kritizuje
- Věčně remcá
- Do všeho strká svůj (dlouhý) nos

II www.gewiki.cz

32

Umí, ale nechce!

- Nic mu není dost dobré
- Všechno kritizuje
- Věčně remcá
- Do všeho strká svůj (dlouhý) nos

**INTERNÍ
AUDITOR**



II www.gewiki.cz

33

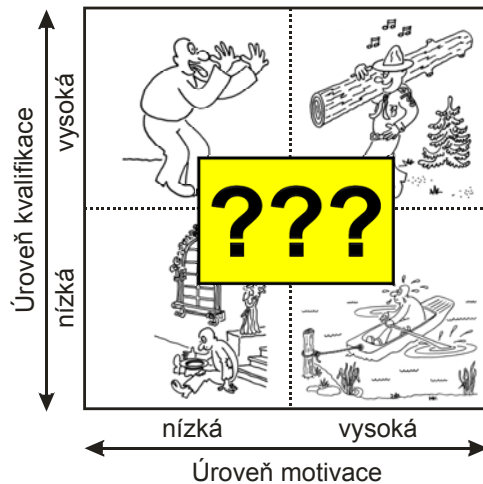
Šéfové bez zpětné vazby degenerují

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

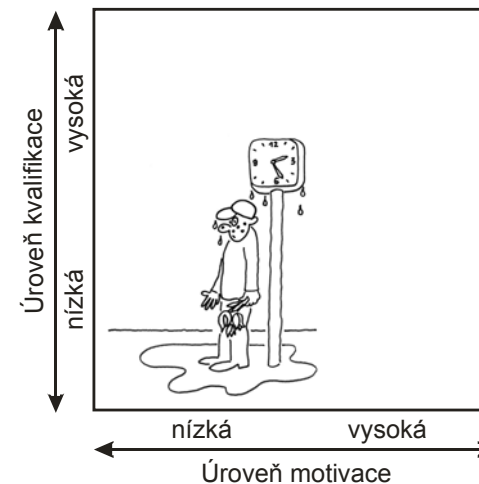


II www.gewiki.cz

34



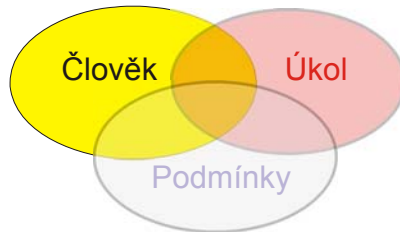
35



36

Není pravda,
že zoufalci a troubové nemají kvalifikaci

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

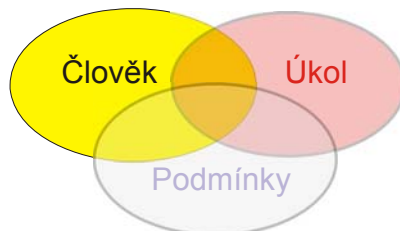


Není pravda,
že zoufalci a traviči nemají motivaci

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

Máme ty správné lidi?

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



Jak motivovat lidi?

- ❑ Nejčastější otázka z personalistiky a vedení lidí

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**.

Motivace

- ❑ 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.

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

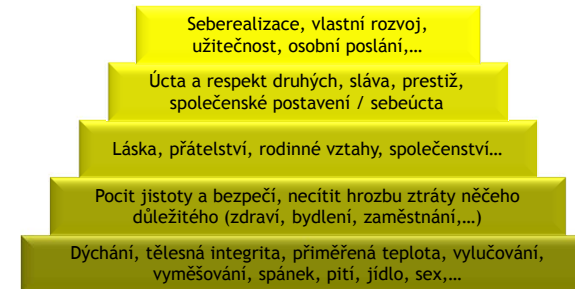
Maslowova pyramida:



Maslowova teorie (1943)

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

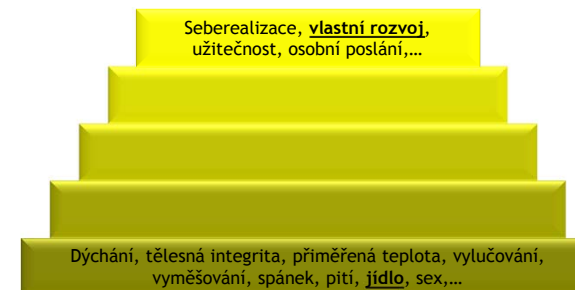
Maslowova pyramida:



Maslowova teorie v praxi?

- ❑ „Sakra nemelte sebou a poslouchajte, co vám tu vykládám!“
- ❑ „**Když my už máme hlad.**“
- ❑ „Hlad ?! Já vám tady vykládám o vedení lidí a vy máte hlad?“
- ❑ Tělesné potřeby nepřekecáš...

Tělesné potřeby nepřekecáš:



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...“



Maslowova teorie v praxi?

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



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.

Maslowova teorie v praxi?

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

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)

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



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



Co je tedy pravda? X nebo Y?

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



Jak využít Maslowa s McGregorem?



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
 - Hrátky s prestiží
 - Nástěnky cti
 - Žebříčky výkonů
 - ...



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

Victor Vroom - verze X:

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

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).

Maslow / McGregor X - V oddíle

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



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

Maslow / McGregor X - V oddíle

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



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 zbytečností, proto musíme ocenit, že je někdo s sebou tahá



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



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~~



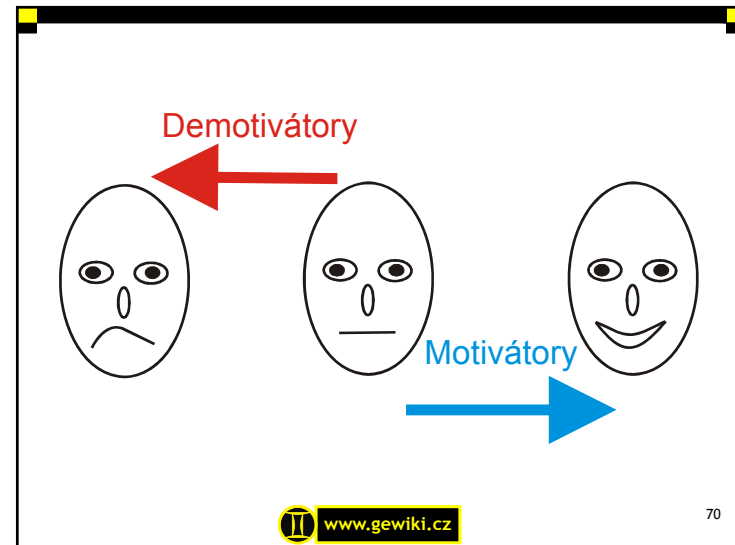
Lidé podle teorie Y:

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



Herzbergova dvoufaktorová teorie (1964)

- ❑ Motivace a demotivace netvoří kontinuum, neodvívají se od stejných skutečností
- ❑ Faktory hygienické (absence „demotivátorů“)
 - ❑ Můj šéf je spravedlivý (Alfův personalistický teorém)
 - ❑ 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
 - ❑ ...

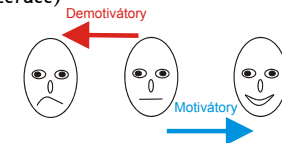


Kontrolní otázka

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

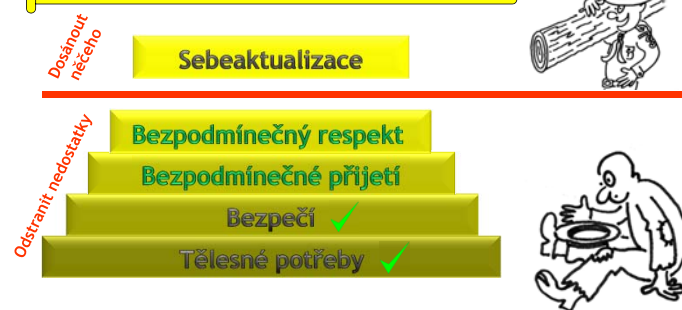
Herzbergova dvoufaktorová teorie v oddíle

- ❑ Motivace a demotivace netvoří kontinuum, neodvívají se od stejných skutečností
- ❑ Demotivátory
 - ❑ Nepořádek, špina, ošklivé prostředí
 - ❑ Ublížuji mi, šikanuji 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
 - ❑ Dělán něco užitečného; něco, co má smysl



Co dělat?

Autonomie - Růst - Smysluplnost

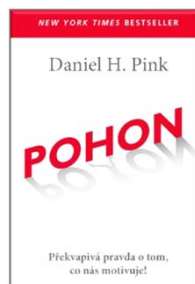


Carl Ransom Rogers

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

Daniel H. Pink - Motivace X a I

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



Daniel H. Pink - Vnitřní motivace I

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



Daniel Pink



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

Potřeba mistrovství

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

Potřeba smyslu

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

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

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*

Družina Vyder staví pagodu

- Postavte na večerní oheň pagodu. A snažte se s tím neflákat celý den, jak je vaším dobrým zvykem. Hele, když to stihnete rychle, můžete se pak jít vykoupat s ostatními. Čím dřív to budete mít z krku, tím dřív můžete být ve vodě. Ale udělejte to pořádně. Jestli uděláte takového chcípáčka, jako minule Bobři, tak máte zítra službu v kuchyni místo etapovky.

Bratr vůdce Motivátor

Družina Vyder staví pagodu

- Postavte na večerní oheň pagodu. **A snažte se s tím neflákat celý den, jak je vaším dobrým zvykem.** Hele, když to stihnete rychle, můžete se pak jít vykoupat s ostatními. Čím dřív to budete mít z krku, tím dřív můžete být ve vodě. **Ale udělejte to pořádně.** Jestli uděláte takového **chcípáčka, jako minule Bobři,** tak máte zítra službu v kuchyni místo etapovky.

Bratr vůdce Motivátor

Družina Vyder staví pagodu

- Postavte na večerní oheň pagodu. A snažte se s tím nevlákat celý den, jak je vaším dobrým zvykem. Hele, když to stihnete rychle, můžete se pak jít vykoupat s ostatními. Čím dřív to budete mít z krku, tím dřív můžete být ve vodě. Ale udělejte to pořádně. Jestli uděláte takového chcípáčka, jako minule Bobři, tak máte zítra službu v kuchyni místo etapovky.

Bratr vůdce Motivátor

Družina Vyder staví pagodu

- Postavte na večerní oheň pagodu. A snažte se s tím nevlákat celý den, jak je vaším dobrým zvykem. Hele, když to stihnete rychle, můžete se pak jít vykoupat s ostatními. Čím dřív to budete mít z krku, tím dřív můžete být ve vodě. Ale udělejte to pořádně. Jestli uděláte takového chcípáčka, jako minule Bobři, tak máte zítra službu v kuchyni místo etapovky.

Bratr vůdce Motivátor

Nenápadná zrada:

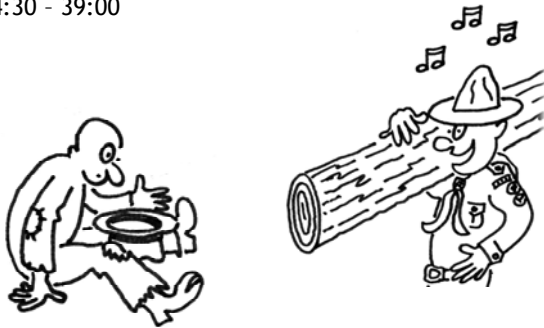
- Postavte na večerní oheň pagodu. A snažte se s tím nevlákat celý den, jak je vaším dobrým zvykem. Hele, když to stihnete rychle, můžete se pak jít vykoupat s ostatními. Čím dřív to budete mít z krku, tím dřív můžete být ve vodě. Ale udělejte to pořádně. Jestli uděláte takového chcípáčka, jako minule Bobři, tak máte zítra službu v kuchyni místo etapovky.

Pozor na to:

- Kdykoliv nabízíme 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.

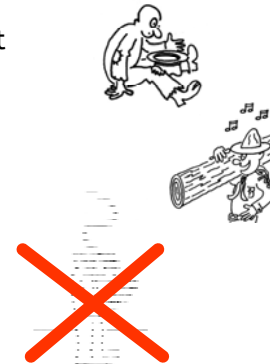
Vnitřní a vnější motivace

- Sawyerův efekt odměn a trestů
 - 34:30 - 39:00

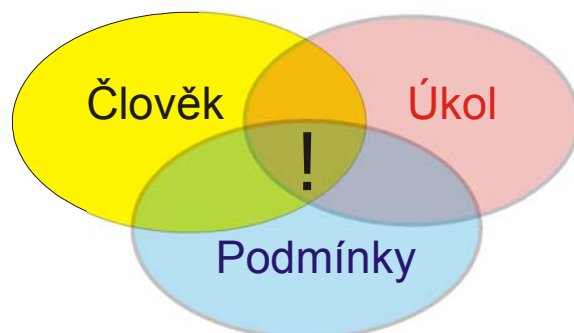


Motivovat či nemotivovat?

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



Základní předpoklad úspěšného vedení „Y/I“:



Základní podmínka „Y/I“:

**Nenut'me lidi dělat,
co jim je nemilé!**

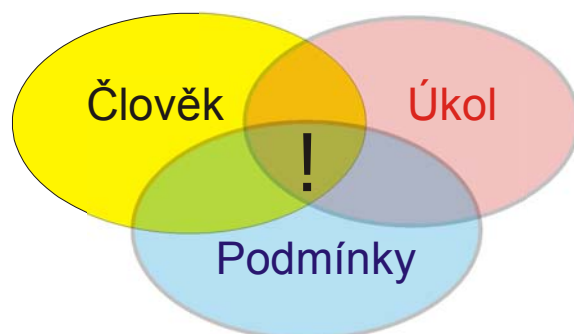
Případová studie

- ❑ Jak to zařídit, aby někdo oškrábal brambory pro celý tábor?

Brambory

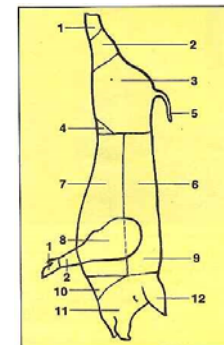
- ❑ Nátlak - křičet, vyhrožovat
- ❑ Odměna - hmotná / symbolická
- ❑ Prestiž - „Škrabák roku“
- ❑ Širší rozměr (legendární buřtguláš)
- ❑ Komunikace přirozeného důsledku
- ❑ Naučit ho to
- ❑ Sehnat ostrou škrabku
- ❑ Uvařit těstoviny místo brambor

Základní předpoklad úspěšného vedení „Y/I“:



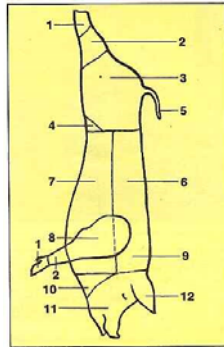
Řeznická personalistika:

- ❑ „Sníst celé prase není žádná radost!“
- ❑ Vyberme každému, co mu chutná



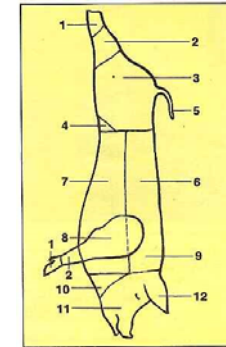
Řeznická personalistika:

- ❑ Velké úkoly rozdělujeme na menší
- ❑ Malé úkoly shlukujeme do smysluplných celků



Řeznická personalistika:

- ❑ Vydělujeme samostatné projekty
 - ❑ Projekt má začátek a konec
- ❑ Insourcing
 - ❑ Nábor zevnitř
- ❑ Outsourcing
 - ❑ Přenesení některých úkolů „mimo“
 - ❑ Nábor zvenčí



Jaká práce je zajímavá?

- ❑ Chápu souvislosti svého úkolu (vidím celou „výrobní linku“)
- ❑ Vnímám svůj úkol jako užitečný a důležitý
- ❑ Mohu využít svých schopností
- ❑ Mám potřebné pravomoci
- ❑ Dostávám zpětnou vazbu, zda pracuji dobře
- ❑ Srovnej: Autonomie - Mistrovství - Smysl

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

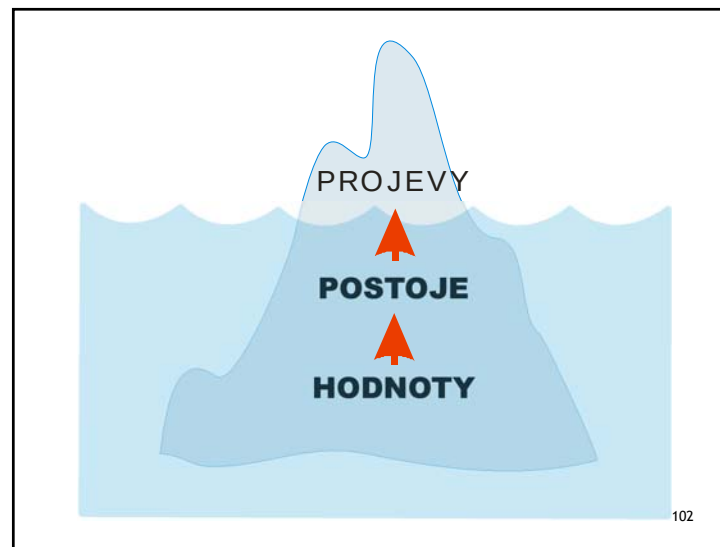
Kotvy kariéry (Edgar Schein, MIT)

- ☐ Odbornost
- ☐ Vliv
- ☐ Nezávislost
- ☐ Jistota a bezpečí
- ☐ Kreativita
- ☐ Vztahy, služba druhým
- ☐ Výzva
- ☐ Kvalita a harmonie života



www.gewiki.cz

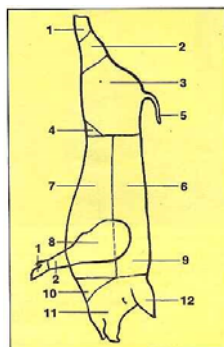
101



102

Řeznická personalistika:

- ☐ Vydělujeme samostatné projekty
 - ☐ Projekt má začátek a konec
- ☐ Insourcing
 - ☐ Nábor zevnitř
- ☐ Outsourcing
 - ☐ Přenesení některých úkolů „mimo“
 - ☐ Nábor zvenčí



www.gewiki.cz

103

Nábor zvenčí

- ☐ Proč?
- ☐ Jak?



www.gewiki.cz

104

Nábor zvenčí - Proč?

- „Chov bez přílivu nové krve zákonitě degeneruje“
- Personální zdroje mimo skauting a jejich potenciál může zdvojnásobit naše možnosti
- Naši spolupracovníci jsou našimi spojenci a advokáty
- „Noha ve dveřích“

Pro každý nábor musím mít rozmyšleno:

- Popis úkolu (job description)
 - Očekávané výsledky práce, kritéria hodnocení
 - Délka kontraktu (doba určitá / neurčitá)
 - Časové nároky
 - Požadovaná kvalifikace (formální / neformální)
 - Pravomoci a zdroje
 - Zařazení v organizaci (nadřazení, tým, ...)
- S kým mluvím
 - Proč zrovna tento člověk pro tuto práci
 - Proč by to měl chtít dělat

Typické cílové skupiny:

- Bývalí členové
- Bývalí skauti (tomíci, táborníci,...)
- Příbuzní, přátelé a známí členů
- Specialisté
- Lidé se zájmem o výchovu (učitelé, studenti pedagogiky,...)
- Lidé se zájmem o přírodu a outdoor
- Lidé, kteří uvěří našim myšlenkám

Malá jazyková vsuvka:

- „Pane profesore, my bychom potřebovali někoho na **kontrolu** na **Svojsíkáč**, na **poznávačku** listů. Letos to nebude moc dlouhý, bude tam jen patnáct **družin**. Jo a ještě tam budou dvě **šestky vlčat**, ale ty se **nebudují**, ty to mají jen jako trénink na příští rok. Ještě jsme přemýšleli o tom, že bychom to zkombinovali s **kimovkou**, co vy na to? Aspoň pro ty, co mají **odborku**, ne?“

Náborem to nekončí

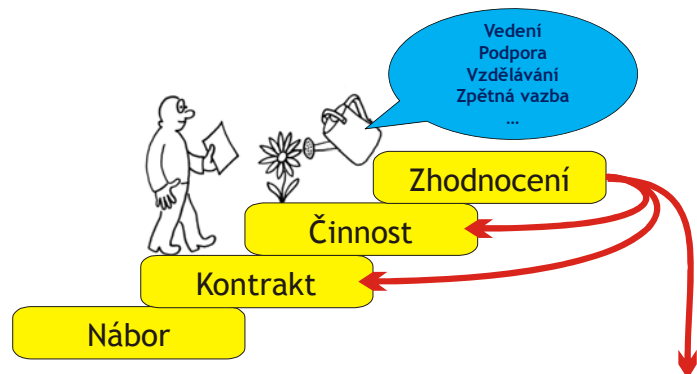
- ❑ Dělali jste někdy nábor dětí do oddílu?
- ❑ Co vás zajímá?
 - ❑ Kolik lidí na nábor přijde?
 - ❑ Kolik se jich objeví podruhé?
 - ❑ Kolik se jich zapojí dlouhodobě?
 - ❑ Kolik z nich má dlouhodobě užitečné výsledky?
 - ❑ Kolik z nich přejde do vyšší věkové kategorie?
- ❑ Pro nábor dospělých platí totéž



www.gewiki.cz

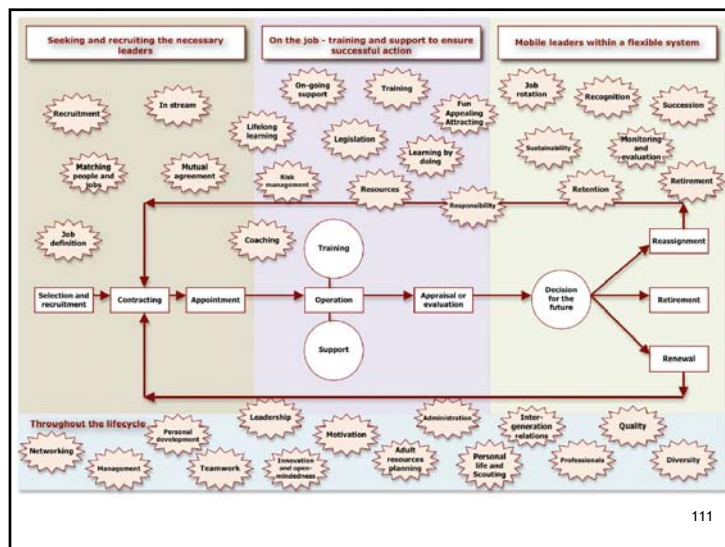
109

Náborem to nekončí:



www.gewiki.cz

110



111

Závěr druhý

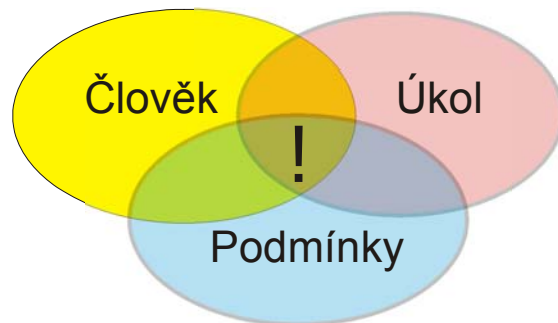
ŠÉF MUSÍ DÁT KAŽDÉMU DOBROU PRÁCI



www.gewiki.cz

112

Závěr druhý:
Šéf musí dát každému dobrou práci



Víme, kam chceme?

*Kdo neví,
do kterého přístavu chce doplout,
tomu není žádný vítr příznivý
(Lucius Annaeus Seneca)*

Proč se někomu (dobrovolně) podřizujeme?

- ☐ Jaký je smysl existence šéfů?
- ☐ Proč se vzdát své nezávislosti?
- ☐ Proč si nerozhodovat všechno sám?

Lídři jsou proaktivní

- ☐ Proaktivní jednání - takové, které situaci předjímá, vytváří, provokuje, navozuje.
- ☐ Reaktivní jednání - takové, které vychází z toho, co už se stalo, které reaguje na situaci.

Proč být proaktivní?

- Proaktivní jednání je silnější
 - Mohu jít hlouběji, mohu řešit příčiny a ne důsledky
 - Volím si „čas, místo a zbraň“
- Proaktivní jednání je kreativnější (mám širší prostor k rozhodování)
- Většinu lidí proaktivní práce více těší
 - Až na některé „hasiče“

Jak to udělat, aby děti nemluvily sprostě?

Kolik času věnujeme:

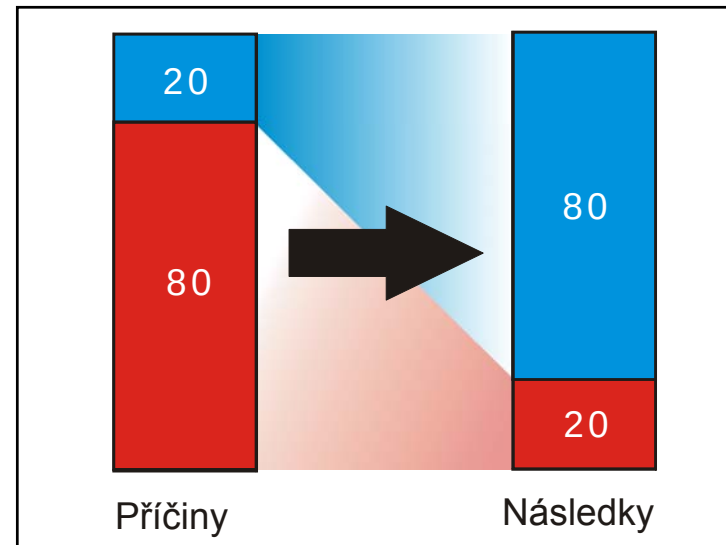
- Dlouhodobému plánování
 - Stanovování cílů
 - Hledání cest k vytčeným cílům
 - Kontrole naplánovaných kroků,...
- ???
- Popisu nastalých problémů
 - Objevování průšvihů
 - Řešení restů
 - Zachraňování situace,...

Lídři se soustředí na důležité věci

- Paretovo pravidlo 80/20
 - 80% zisku vytváří 20% produktů
 - 80% zmetků ve výrobě způsobuje 20% příčin
 - 80% výsledku získáte za 20% vynaloženého času
 - 80 % výsledku lze dosáhnout s 20 % nákladů

Lídr se soustředí na důležité věci

- Paretovo pravidlo 80/20
 - 80 % výsledku lze dosáhnout s 20 % nákladů
- Důležitých věcí je málo, zato mají velké následky
- Nedůležitých věcí je mnoho, jejich dopad je ale malý

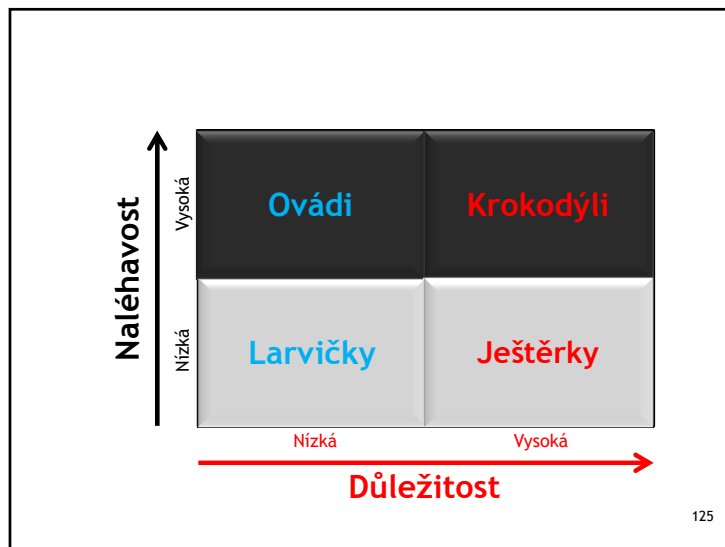


Důležité věci především

- **Doing the Right Things**
 - Dělat ty správné věci
 - Strategie
- **Doing Things Right**
 - Dělat věci správně
 - Taktika
- Správná strategie je důležitější, než správná taktika

Důležité věci především

- Schopnost soustředit se na důležité věci je základním předpokladem efektivity
- Lídr je nejen sám efektivní, ale dokáže vést k efektivitě i druhé



Důležitost x Naléhavost

- Důležitost se měří následky - důležitá jsou ta rozhodnutí, která mají velké, zásadní dopady
- Naléhavost se měří časem - naléhavá jsou ta rozhodnutí, která musí být učiněna ihned

126

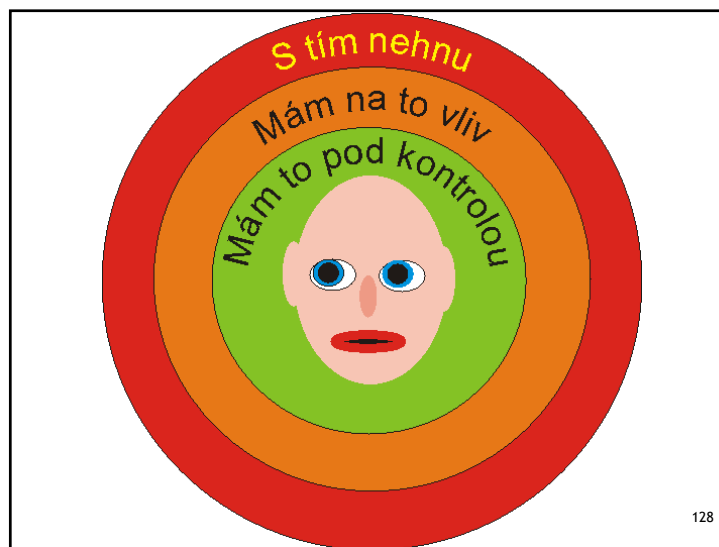
Friedrich Christoph Öttinger

- Bože, dej mi sílu,
abych změnil věci,
které změnit mohu,

dej mi trpělivost,
abych snášel věci,
které změnit nemohu

a dej mi moudrost,
abych obojí od sebe odlišil.

127



Lídři jsou průvodci v době změny

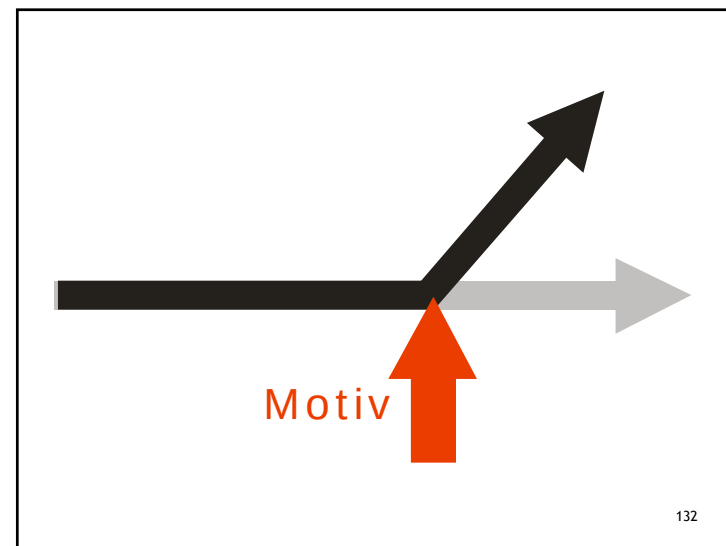
- ❑ Změna se stává základní konstantou
- ❑ Technologická éra kratší než jeden život
- ❑ Všechny organizace procházejí stálými změnami
- ❑ Mění se organizační paradigmat
- ❑ Flexibilita a zakotvenost

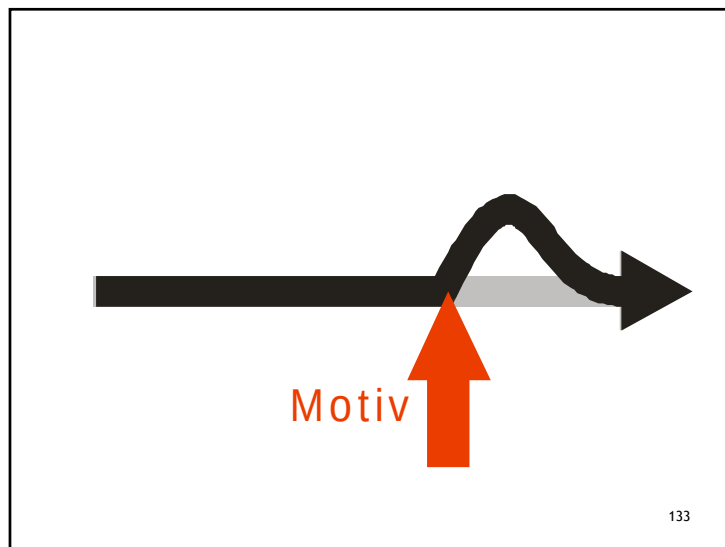
Lídři vědí, že rychle to jde jenom dolů

- ❑ Žádná rychlá a snadná cesta k úspěchu neexistuje.
- ❑ Existuje celá řada rychlých a svůdných cest k neúspěchu
- ❑ Lídři nám pomáhají vytrvale a systematicky stoupat vzhůru

Lídři jednají teď, ne „až potom“

- ❑ Vědět a nesnažit se je horší než nevědět.
- ❑ Jsme otroky svých návyků
- ❑ Poznání může být impulsem pro změnu návyku. Pokud není využit, nic se nezmění - už nikdy
- ❑ Změnit své vlastní chování je těžké
- ❑ Změnit kolektivní přístup je mnohem těžší





Jestliže je všechno špatně,
něco jsme přehlédli.

- ☐ „Nedá se nic dělat, všechno je to beznadějně, nemá to žádný smysl, je to absolutní konec...“

ZRADA !!!

- ☐ „V tuto chvíli nevidím, jak z toho ven. Nějaká cesta ale určitě existuje, pojďme ji spolu hledat...“

Dobré a špatné časy:

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



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



Vzájemný respekt je samozřejmý

- ☐ Respekt - nic víc nepožaduji a nic méně nepřijmu.

*Margaret „Šťabajzna“ Houlihanová,
M*A*S*H 4077*

- ☐ Mít všechny své spolupracovníky opravdu rád?
- ☐ Hluboce zakořeněný návyk respektu ke svým spolupracovníkům
- ☐ Vést je k těmž

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!

Závěr třetí:

**ŠÉF MUSÍ VĚDĚT,
KAM (A PROČ) LIDI VEDE**

Závěr třetí:

Šéf musí vědět, kam (a proč) lidi vede

- ❑ Je proaktivní
- ❑ Soustředí se na důležité věci
- ❑ Je svým lidem průvodcem v době změn
- ❑ Důsledně uskutečňuje změny
- ❑ Nepropadá panice, když se nedaří

Populární teorie o třech stylech

- ❑ Existují tři styly vedení podle toho, jak moc šéf rozhoduje sám, a jak moc se podílejí podřízení
 - ❑ Vedení autoritativní (direktivní), kdy vedoucí přikazuje, co se má udělat
 - ❑ Demokratické (participativní) vedení
 - ❑ Vedené liberální (Laissez faire), kdy šéf nezasahuje vůbec nebo jen minimálně.

~~Správná je zlatá střední cesta:
DEMOKRATICKÝ STYL VEDENÍ!~~

Mějte je rádi a ved'te je

- Paul B. Malone III
- Česky 1991
 - Mějte je rádi a ved'te je.
 - ISBN 80-208-0235-5
- Anglicky celá řada vydání
 - Love 'em and Lead 'em



Čtyři přístupy podle míry uplatněné autority:

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

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

Konzultativní vedení:



Participativní vedení:



Kdo je proti, zvedne ruku!

II www.gewiki.cz

145

Liberální vedení (Laissez faire)



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

II www.gewiki.cz

146

Různá míra autority:

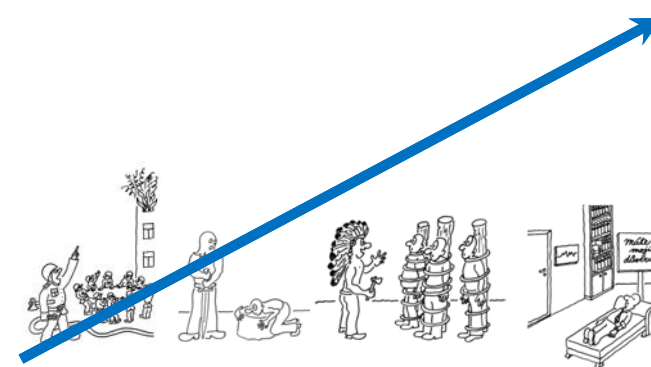
- Rozhodnu a oznámím / obhájím
- Poradím se a rozhodnu
- Rozhodneme společně
- Rozhodněte si to



II www.gewiki.cz

147

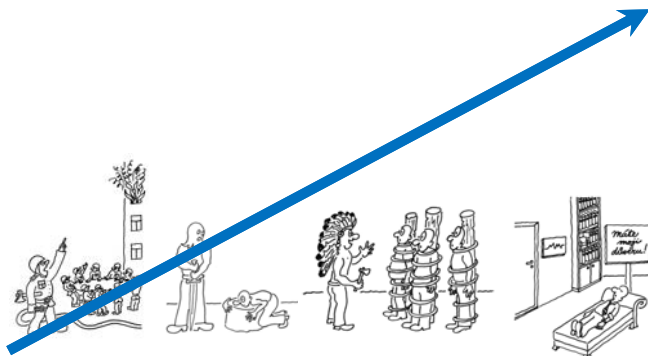
Nároky na schopnosti lidí:



II www.gewiki.cz

148

Rozvoj schopností lidí:



II www.gewiki.cz

149

Motivovanost lidí:

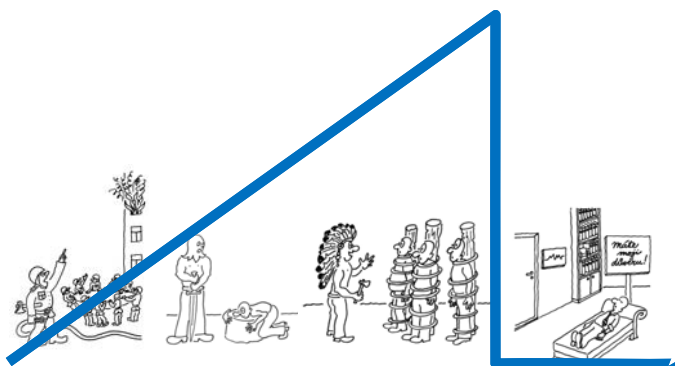
Viz: Potřeba autonomie, mistrovství...



II www.gewiki.cz

150

Nároky na čas / energii šéfa:



II www.gewiki.cz

151

Kontinuum míry uplatnění autority

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

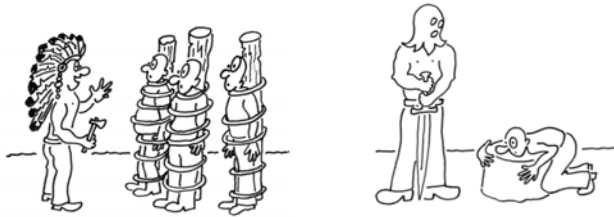


II www.gewiki.cz

152

Různá míra autority:

- ☐ Pozor na změnu přístupu během rozhodování!
 - ☐ Rozhodneme společně
 - ☐ Poradím se a rozhodnu



Různé zdroje autority (moci)

- ☐ Proč lidé dělají to, co po nich chcete?

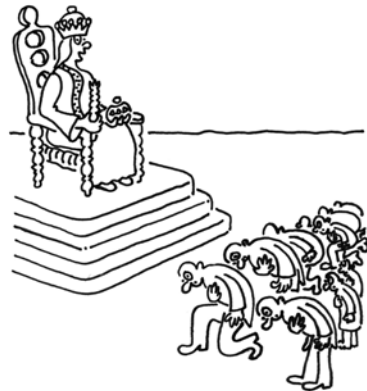
Kouzlo osobnosti (charisma):



Autorita síly - moc odměňovat / trestat:



Autorita pozice / společenského postavení:



www.gewiki.cz

157

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



www.gewiki.cz

158

Zdroje autority

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

- ☐ Morální převaha
- ☐ ...



www.gewiki.cz

159

Na co se má líder soustředit víc?

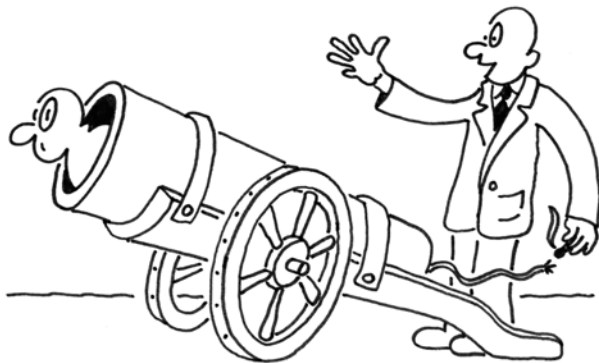
- ☐ Na výsledek (cíl, úkol,...)
- ☐ Spolupracovníky (jejich rozvoj, spokojenost,...)



www.gewiki.cz

160

Věřím, že cíle
dosáhneme velmi brzy!



161

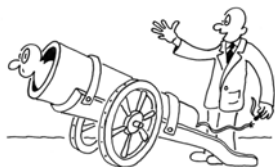
Já se o svoje lidi
postarám!



162

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

163

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

164

Fred Fiedler

- Jak moc má šéf situaci pod kontrolou:
 - Vztahy s pracovníky: dobré / špatné
 - Struktura úkolu: 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

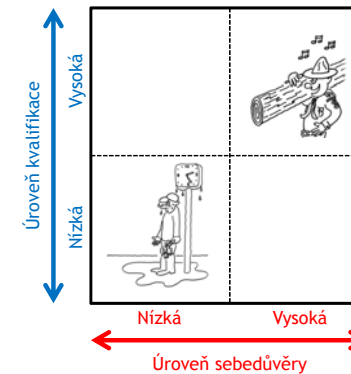
Maximální:
- Dobré vztahy
- Jasný úkol
- Silná pozice

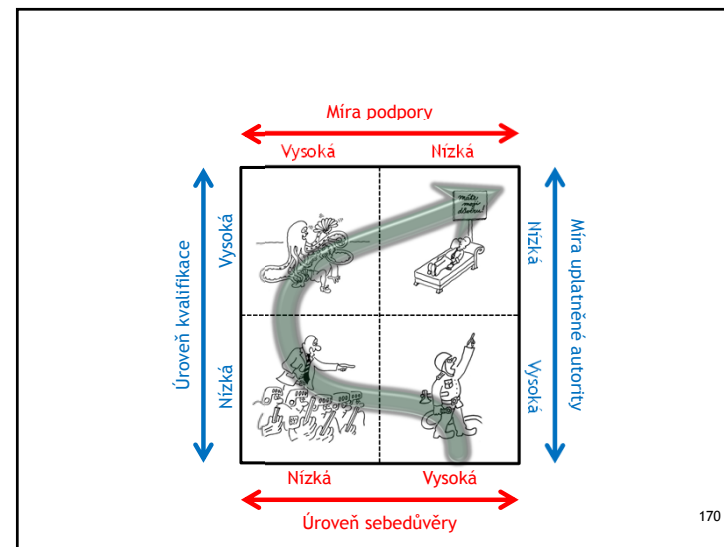
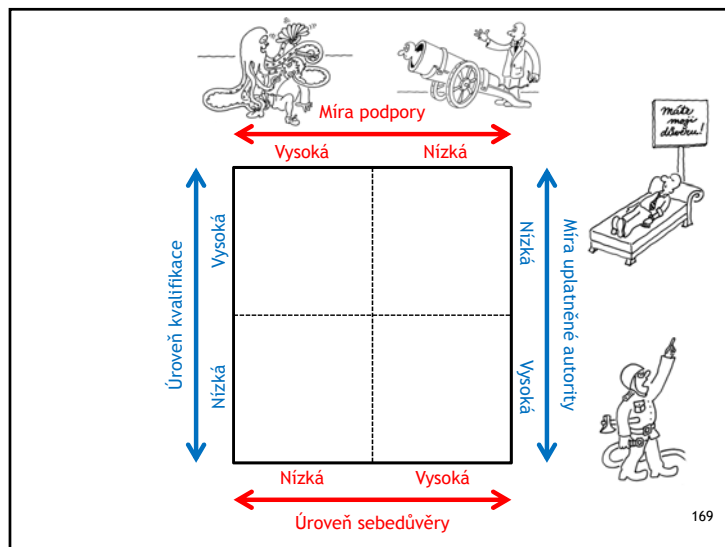


Řízení podle zralosti

Kenneth Blanchard

- Přístup vedoucího ke spolupracovníkům se vyvíjí podle jejich zralosti
- Zralost je charakterizována:
 - Kvalifikací
 - Sebedůvěrou





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

Transakční vedení

- Transakce: pracovník poskytuje svůj čas, úsilí, invenci atd. a vedoucí jej za to odměňuje
 - plat, odměny, povýšení, veřejné pochvaly, symbolické ocenění...
- Vedoucí stanovuje nejen cíle, ale i žádoucí pracovní chování a odměňuje jej (často a opakovaně)
- Je-li to nutné, vedoucí trestá



Teorie očekávání - verze X

- **Motivace = Výsledek * Užitečnost**
- Spolehlivý represivní systém trestů za nesplnění jasně definovaných úkolů
- Spolehlivý systém přidělování odměn za splnění jasně definovaných úkolů

Transformační vedení

- Staví na „vyšších“ potřebách (Maslow), cíleně je posiluje a probouzí
- Transformační vůdce se opírá o:
 - Charisma
 - Inspirativní vedení
 - Osobní úctu
 - Intelektuální stimulaci



Transformační líder - charisma:

- Obdiv, úcta, láska, důvěra podřízených vůči šéfovi
- Důvěra ve „vůdce a jeho poslání“
- Rodí se často v době krize
 - Ekonomická krize (globální / podniková)
 - Vnější šoky (živelné katastrofy...)
 - Potřeba hlubokých změn



Transformační líder - inspirativní vedení:

- Šéf inspiruje „své lidi“ emočními prostředky
 - „Věřím vám, vy jste ti nejlepší!“
 - „Společně to dokážeme!“
 - „Ted' jde o všechno, teď nebo nikdy!“
- Inspirující proslov, osobní setkání
- Posilování sounáležitosti, vědomí společného důležitého poslání



Transformační lídr - osobní účta:

- Šéf projevuje svým lidem viditelný respekt, konzultuje s nimi
- Zná je jménem (Napoleon), ví, co je pro ně důležité, řeší to
- Vysoká míra participativního vedení
- Častý osobní kontakt s lidmi na všech úrovních organizace



II www.gewiki.cz

177

Transformační lídr - intelektuální stimulace:

- Šéf předkládá smělé vize a cíle
- Šéf ukazuje na příležitosti a hrozby
- Šéf zřetelně pojmenovává, co je třeba udělat, snaží se, aby tomu každý rozuměl a chápal, proč je to důležité



II www.gewiki.cz

178

Čtyři styly behaviorální taxonomie:

- Direktivní vedení
- Transakční vedení
- Transformační vedení
- Vedení růstu

Craig Pearce a kol.:
Transactors, transformers and beyond

II www.gewiki.cz

179

Direktivní řízení

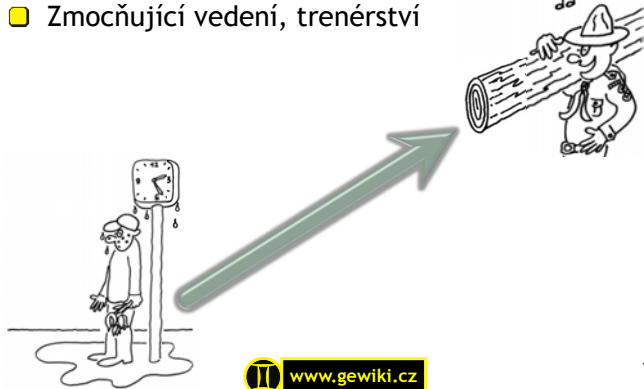
- Direktivní šéf:
 - Vydává příkazy, instrukce, pokyny
 - Rozhoduje
 - Zadává úkoly
 - Stanovuje cíle
 - Trestá nekázeň



II www.gewiki.cz

Vedení růstu

- „Empowering leadership“
- Zmocňující vedení, trenérství



www.gewiki.cz

181

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 (dílčí) cíle a metody svojí práce
- Řízení prostřednictvím cílů (MBO)



www.gewiki.cz

182

Lídři nám dávají příležitost učit se z chyb

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



www.gewiki.cz

183

Filosofie vedení opřená o přirozený důsledek

- Málo trestáme - trest je umělý důsledek
- Málo odměňujeme - odměna je umělý důsledek
- Nemanipulujeme - manipulace zastírá přirozené důsledky našeho jednání



www.gewiki.cz

184

Filosofie vedení opřená o přirozený důsledek

- Snažíme se svým vedením, aby každý sám:
 - pochopil důsledky svého jednání,
 - uvědomil si souvislost mezi tím, co dělá a tím, co to způsobí a
 - použil své lidské schopnosti volby
- Zpětná vazba
 - Předem
 - Průběžně
 - Poté

Závěr čtvrtý:

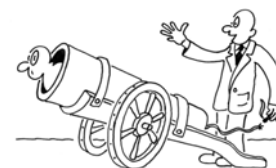
VEDENÍ JE VZTAH

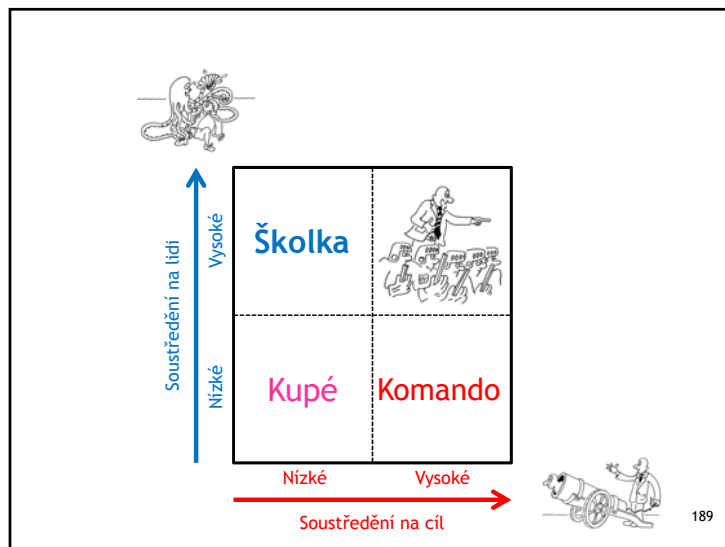
Závěr čtvrtý: Vedení je vztah

- 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

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...





189

Týmy - lék na všechno?

- „Šéf nám dneska řekl, že příští týden jedeme zase na teambuilding. Firmu to bude stát půl mega a nejspíš zase budeme hrát paintball jako vloni. A pak bude mít šéf přednášku na téma ‘Jeden za všechny, všichni za jednoho’ - čímž myslí, že jako za něj, za šéfa. A na důkaz, že jsme to pochopili, se společně vožereme...”

www.gewiki.cz

190

Tým versus skupina

- Tým je skupina
- Ne každá skupina je tým
- Co je to tým?
- Synergický efekt ($1+1>2$)

www.gewiki.cz

191

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

192

Kdy může být skupina týmem?

- ❑ Počet
 - ❑ Optimální počet je 7 ???
- ❑ Nějaký úkol, poslání, cíl
- ❑ Trvání, relativně stabilní složení
- ❑ Sociální soudržnost
- ❑ Sdílené hodnoty
- ❑ Všechny týmové role
 - ❑ „Role je tendence k určitým vzorcům chování, zapojení se a vztahům s ostatními“

Týmové role Raymond Meredith Belbin 1981:

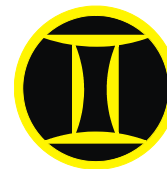
- ❑ Koordinátor (*Chairman-Coordinator*)
- ❑ Realizátor (*Implementer*)
- ❑ Inovátor (*Plant*)
- ❑ Konceptor (*Shaper*)
- ❑ Humanizátor (*Team-Worker*)
- ❑ Dotahovač (*Completer-Finisher*)
- ❑ Hodnotitel (*Monitor-Evaluator*)
- ❑ Hledač (*Resource Investigator*)

- ❑ Specialista (*Specialist*) (1988)

Týmy jsou drahý, ale mocný nástroj

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

Jsme u konce



Díky za pozornost!