

Základy leadershipu v sociálních službách

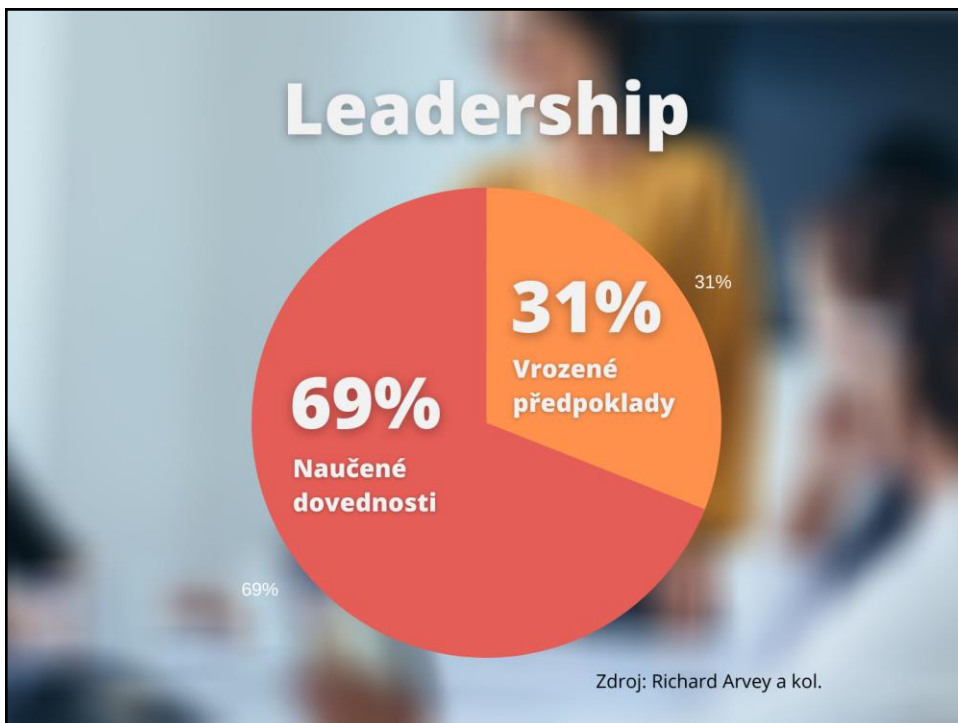


Mgr. Jiří Sobek | Adpontes.cz

1



2



3

Témata kurzu

- Management a leadership
- Vývoj týmu
- Atmosféra v týmu a jak ji zlepšit
- Styly vedení
- Jak delegovat
- Pokročilé nástroje motivace
- Hodnotový leadership
- Oceňující leadership
- Komunikace v týmu a zpětná vazba
- Vlastnosti a dovednosti dobrého šéfa
- Lídrův time management

4

Podstatou vedení lidí je nutit je,
aby dělali věci, o nichž vědí,
že nejsou v jejich vlastním zájmu.

Scott Adams



5

Podstatou vedení lidí je...

- aby lidé spolupracovali na společném cíli **dobrovolně a rádi**
- aby je práce **bavila**, aby se mohli **učit a rozvíjet**
- aby ve své práci viděli **smysl**
- aby mohli dělat to, v čem jsou **dobří**
- aby svou práci dělali **co nejlépe**



6

Management a leadership



7

Leadership = vedení lidí
Management = řízení lidí



8

**Lídr umí získat lidi
pro společnou věc.**



9

**Lídr ukazuje ostatním
cestu a směr.**



10

Lídr vidí za tři kopce.



11

**Lídr dává prostor novým
myšlenkám a nápadům.**



12

**Lídr jedná s lidmi
s respektem a důvěrou.**



13

**Lídr umí v lidech probudit
vnitřní motivaci.**



14

Lídr komunikuje otevřeně.



15

Lídr je s ostatními na jedné lodi.



16

Manažer



17

Manažer je člověk, který se má postarat, aby všechny úkoly byly splněné. Aby bylo udělané, co je potřeba a aby to bylo udělané správně.

Michael Connolly



18

Role manažera

- Manažer zajišťuje komplexní **fungování a provoz**.
- Orientace na **plnění úkolů**, dosahování **výsledků a cílů**.
- Řízení **výkonnosti**, řízení **procesů**.
- Zajištění **kvality, kontrola**.
- Zajištění **stability**.
- Orientace na **výkon a efektivitu**.



19

Vůdčí osobnost v sobě musí spojovat
kvalitu lídrovskou i manažerskou.

Která kvalita převažuje u vás?



20

Hodnotový leadership



21



Zlatý kruh (Simon Sinek)

22

Manažer říká lidem **co** mají dělat
a **jak** to mají dělat.
Lídr ukazuje, **proč** to mají dělat.



23



24

Společné PROČ

Společný cíl

Motivace

Smysl

Jasný směr

Propojení týmu

25

Začněte s PROČ

Proč děláte svoji práci? V čem vidíte její hlavní smysl?

Jak byste vyjádřili **poslání vaší organizace** v jedné či dvou větách?
Jasně, konkrétně, bez obecných a mlhavých frází...

26

Osobní hodnoty



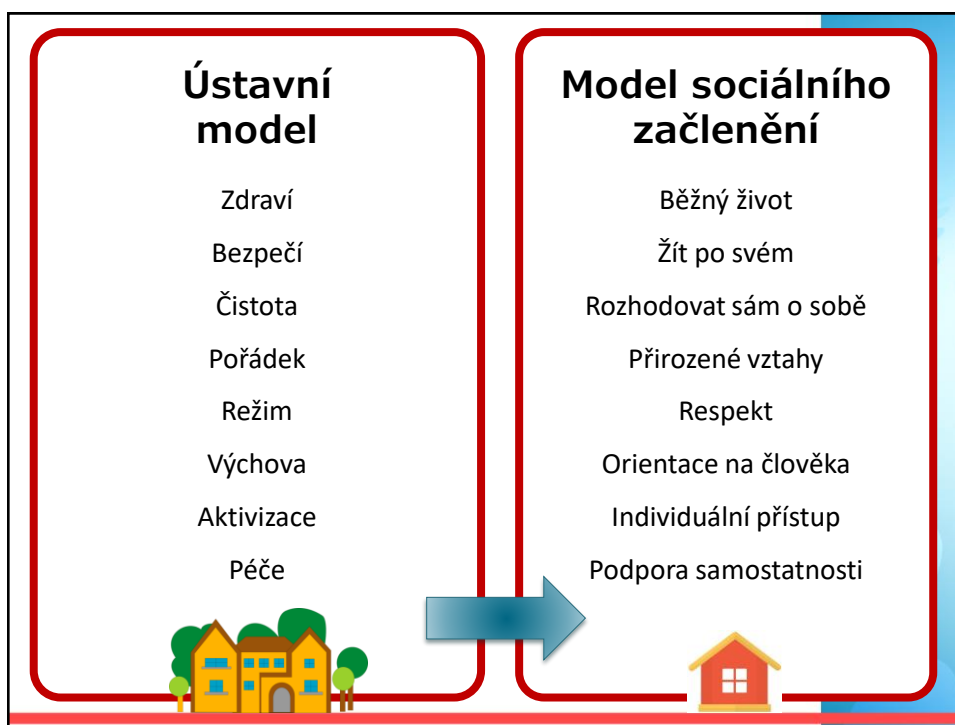
Co je pro vás v životě **důležité**? Co vám přináší pocit **štěstí**
a spokojenosti? Co vás dokáže **nadchnout** či **rozzlobit**?

- Úspěch
- Dobrodružství
- Odvaha
- Tvořivost
- Spolehlivost
- Svoboda
- Přátelství a dobré vztahy
- Zdraví
- Bezpečí
- Jistota
- Pořádek
- Poctivost
- Pravdivost
- Krása
- Nezávislost
- Tolerance
- Spravedlnost
- Osobní rozvoj a učení se
- Láska
- Klid
- Harmonie
- Spontánnost
- Porozumění
- Materiální zabezpečení
- Bohatství
-

27



28



29

Začněte s PROČ

Proč děláte svoji práci? V čem vidíte její hlavní smysl?



Jak byste vyjádřili **poslání vaší organizace** v jedné či dvou větách? Jasně, konkrétně, bez obecných frází.
(„Smyslem naší práce je...”)



30

Příklady

- „Chceme v lidech **podpořit vnitřní sílu** aby dokázali zvládat svůj život.“
- „U nás mohou klienti **zažít to, co doma nezažijí.**“
- „Chceme, aby lidé s mentálním postižením mohli žít **běžným způsobem života** uprostřed ostatních lidí.“
- „Chceme umožnit seniorům prožít stáří **bezpečně, spokojeně a po svém.**“



31

Hledání

Zveřejnění

Propojení

Oprašování

32

Od jednotlivce k týmu



33

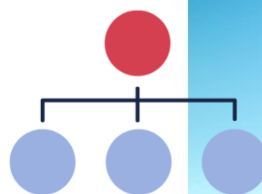
Znaky týmu

- společný **cíl**, společná **motivace** (chceme to samé)
- společné **hodnoty, soudržnost, důvěra, respekt**
(patříme k sobě, táhneme za jeden provaz)
- různé **role**, které se vzájemně doplňují
- **autonomie** (tým je samostatná jednotka)
- **přiměřená velikost** (5 – 12 lidí)
- tým má svého **jasného vedoucího**



34

Vedoucí



- **Název funkce**
- **Pravomoc** (příklady):
 - (spolu)rozhodování o přijetí a propouštění členů týmu
 - (spolu)rozhodování o přijímání nových klientů
 - rozdělování odměn, schvalování dovolených
 - provozní rozhodování
 - strategické a koncepční rozhodování apod.
- **Kontrola nad zdroji:**
 - peníze
 - lidé
 - vybavení

35

Úseky

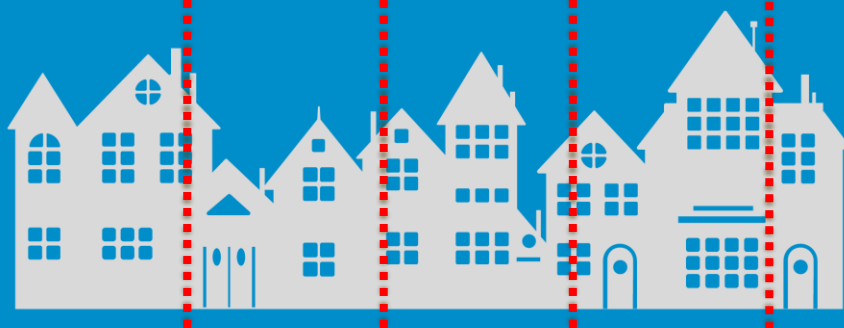
Zdravotní

Sociální

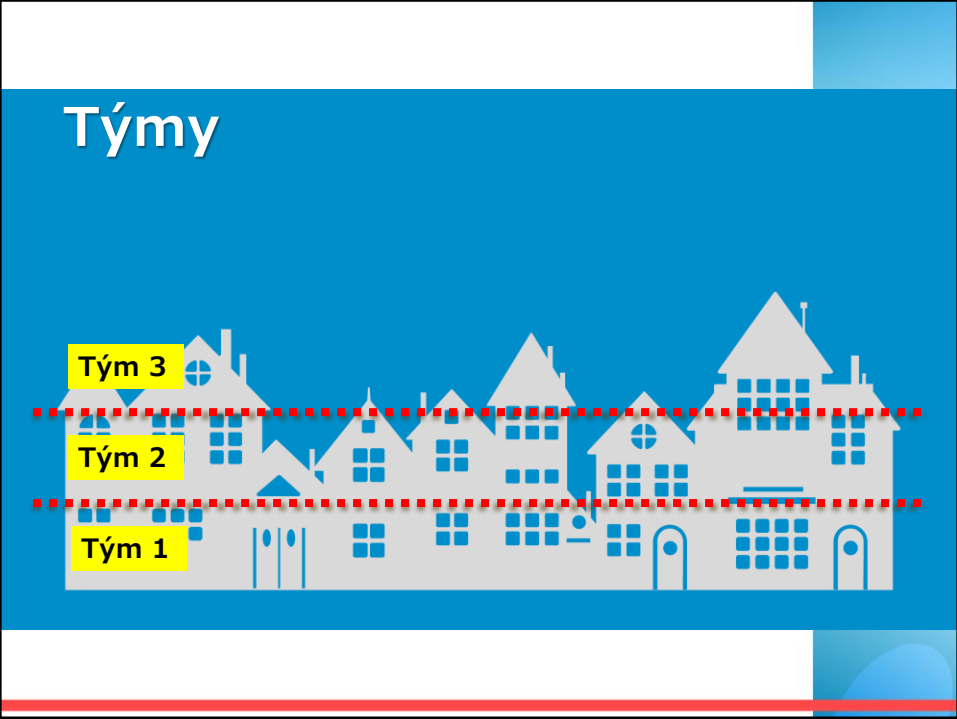
Aktivizační

Provozní

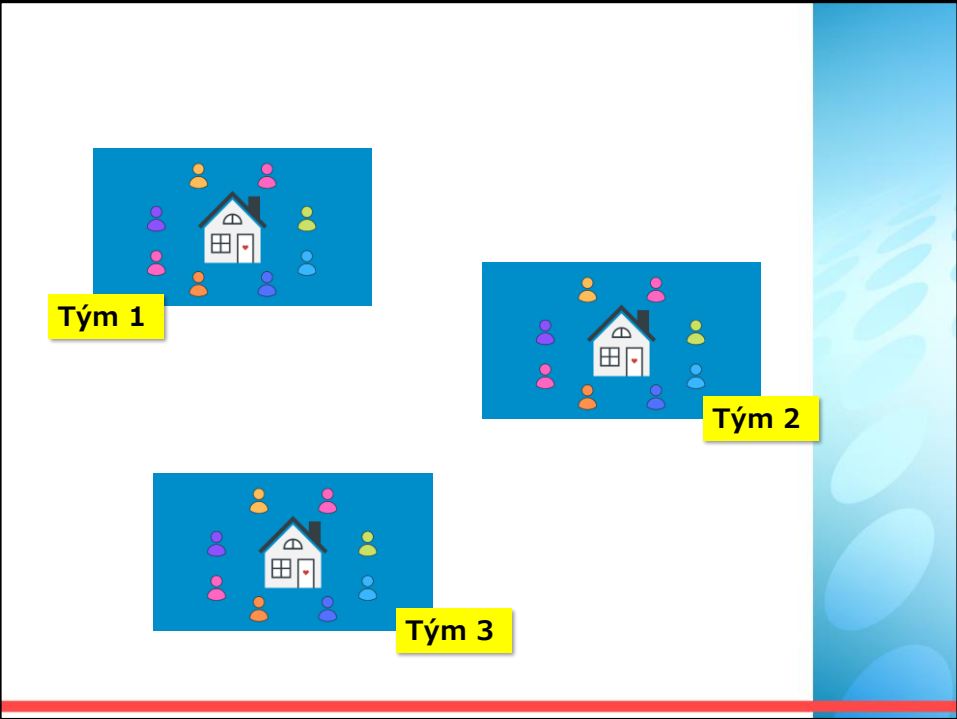
...



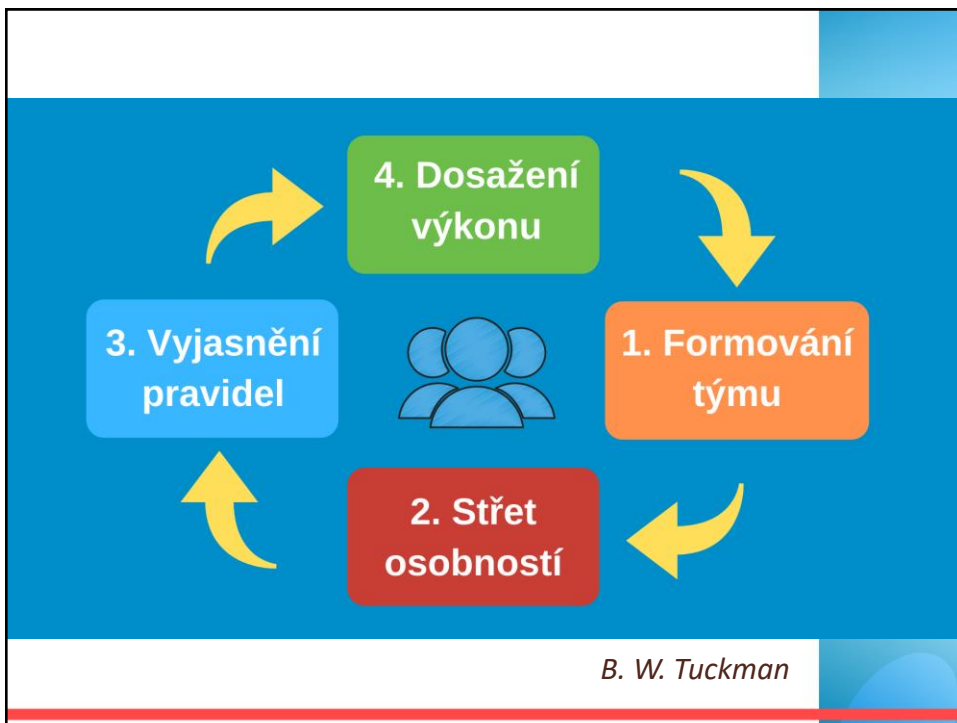
36



37



38



39

Hledáme nové zaměstnance

- ✓ Máme své jasné **hodnoty a poslání**, jsme něčím **zajímaví**.
- ✓ Máme vytvořený **okruh sympatizantů**: studenti, dobrovolníci, sousedé...
- ✓ Do výběrového řízení je zapojený **přímý vedoucí**, popř. někdo další z týmu.
- ✓ Zajímáme se o **osobní a pracovní hodnoty**.
- ✓ Máme zavedený jeden **den na zkoušku** (před uzavřením smlouvy).
- ✓ **Přivítání** nového pracovníka, uvedení do týmu, ledolamka, dárek...
- ✓ **Mentor** z řad zkušených zaměstnanců.

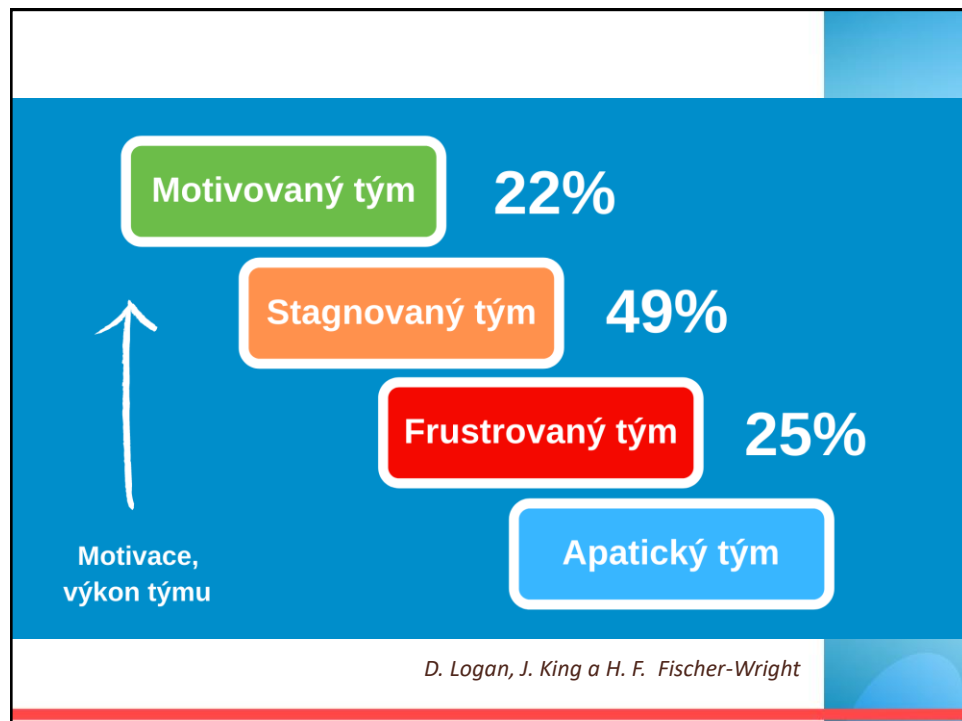


40

Vývoj týmu



41



D. Logan, J. King a H. F. Fischer-Wright

42

Angažovanost pracovníků

- **Angažovaní pracovníci: 13%**
- **Neangažovaní pracovníci: 63%**
- **Aktivně neangažovaní pracovníci: 24%**



Zdroj: výzkum Gallupova institutu

43

***„Klienti nejsou na prvním místě.
Na prvním místě jsou zaměstnanci.
Když se dobře staráte o své zaměstnance,
oni se budou dobře starat o klienty.“***

Richard Branson

44

Styly vedení



45

Styly vedení



46

Co vám brání více delegovat?



47

Pracovník s vyšší mírou autonomie:

- zapojuje se, protože chce, ne protože musí
- práce ho baví a vidí v ní smysl
- je spokojenější, výkonnější, kreativnější a zdravější

E. L. Deci, 2011



48

Překážky delegování

- Sám to udělám **lépe a rychleji**.
- Zkusil jsem delegovat a **nefungovalo to**.
- Mám **neschopné zaměstnance**.
- **Nemám čas** to ostatním vysvětlovat a kontrolovat.
- Nechci ostatní **zatěžovat**.
- Tohle umím **nejlépe já** (komfortní zóna).
- Druzí by to mohli udělat **lépe!**



49

Postup delegování

Vyberte CO delegovat a KOMU delegovat. **Vysvětlete:**

1. **Cíl úkolu:** jak má vypadat výsledek (CO)
2. **Smysl úkolu:** souvislost, význam, přínos (PROČ)
3. **Předpokládaný postup** rámcový nebo podrobný (JAK)
4. **Rozhodování a odpovědnost** (delegování pravomocí, zapojení vedoucího v rozhodování)
5. **Zdroje**, které lze využít (lidé, finance, vybavení, čas...)
6. **Termín** (dílčí, konečný)
7. **Přesvědčte se:** Rozumí kolega zadání? Chce práci udělat? Souhlasí s termíny? Potřebuje něco dalšího?

50

Lídrův time management



	Naléhavé (musím)	Nenaléhavé (nemusím)
Důležité (podstatné)	I. Krize, neodkladné důležité problémy, hořící úkoly, důležité termínované projekty.	II. Plánování, vize a priority, příležitosti a nové plány, vztahy, odpočinek.
Nedůležité (nepodstatné)	III. Vyrušení, některé telefonáty, maily, porady, papírování a výkazy, běžná agenda.	IV. Zbytečné telefonáty a maily, facebook, surfování, příjemná rozptýlení a únikové aktivity.

51

Lídrův time management



	Naléhavé (musím)	Nenaléhavé (nemusím)
Důležité (podstatné)	I. Krize, neodkladné důležité problémy, hořící úkoly, důležité termínované projekty.	II. Plánování, vize a priority, příležitosti a nové plány, vztahy, odpočinek.
Nedůležité (nepodstatné)	III. Vyrušení, některé telefonáty, maily, porady, papírování a výkazy, běžná agenda.	IV. Zbytečné telefonáty a maily, facebook, surfování, příjemná rozptýlení a únikové aktivity.

Minimalizovat +
DELEGOVAT

52

Pokročilé nástroje motivace



53

Teorie posílení (B. F. Skinner)

- Odměnou za pozitivní chování se pozitivní chování **posiluje**.
- Trestem za negativní chování se negativní chování **oslabuje**.
- Pokud chybí odměna nebo trest, chování **vyhasíná**.



54

*„Řízení pomocí
biče motivuje lidi
k jedinému:
vyhnout se biči.“*

Ian McDermott



55

Pyramida potřeb (Abraham Maslow)



- Seberealizace
- Uznání, úcta
- Láska a přijetí
- Bezpečí a jistota
- Základní tělesné potřeby

56

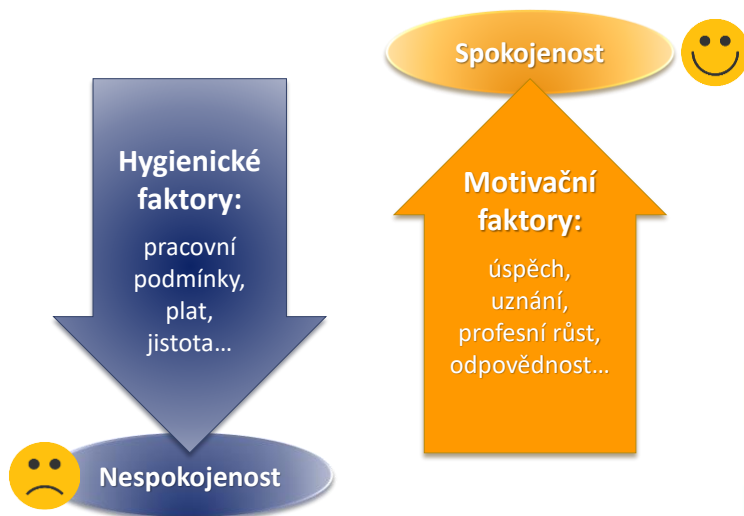
Pracovní pyramida potřeb



57

Dvoufaktorová teorie

(Frederick Herzberg)



58

Teorie tří motivačních faktorů

(Clayton Paul Alderfer)

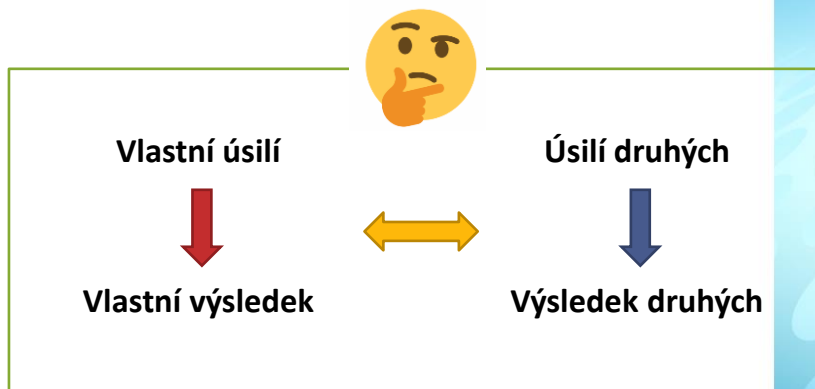
- **Růstové:** seberealizace v zaměstnání a profesní růst.
- **Vztahové:** přátelství, vztahy, společné cíle, uznání v kolektivu.
- **Existenční:** mzda, jistota zaměstnání.



59

Adamsova teorie spravedlnosti

(J. S. Adams)



60

Teorie získaných potřeb

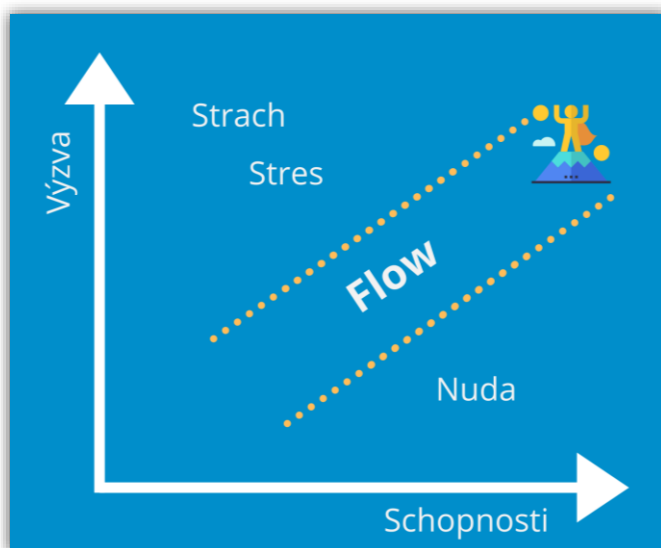
(David C. McClelland)

1. Potřeba něčeho **dosáhnout**:
 - touha podat dobrý výkon, zvládnout něco obtížného, zažívat úspěch, být lepší, než druzí.
2. Potřeba někam **patřit**:
 - touha být součástí kolektivu, vytvářet blízké vztahy.
3. Potřeba **moci**:
 - touha ovládat či kontrolovat druhé, být za ně odpovědný, mít nad nimi pravomoc.



61

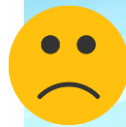
Flow (Mihaly Csikszentmihalyi)



62

Teorie X a Z (Douglase McGregor)

- **Teorie X:** Lidé pracují neradi a snaží se práci vyhýbat. Jsou neodpovědní a je potřeba je důsledně kontrolovat a předcházet chybám. Motivace musí být založena na vnějších stimulech (odměny a tresty).
- **Teorie Y:** Pro lidi je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek. Lidé jsou tvořiví a umí si poradit s různými problémy. Vnitřní motivace a seberealizace je pro lidi důležitější než odměny a tresty.



63

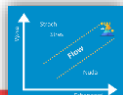
*„Nejdůležitější slovo
při vedení lidí zní:
důvěra.“*

Mike Krzyzewski



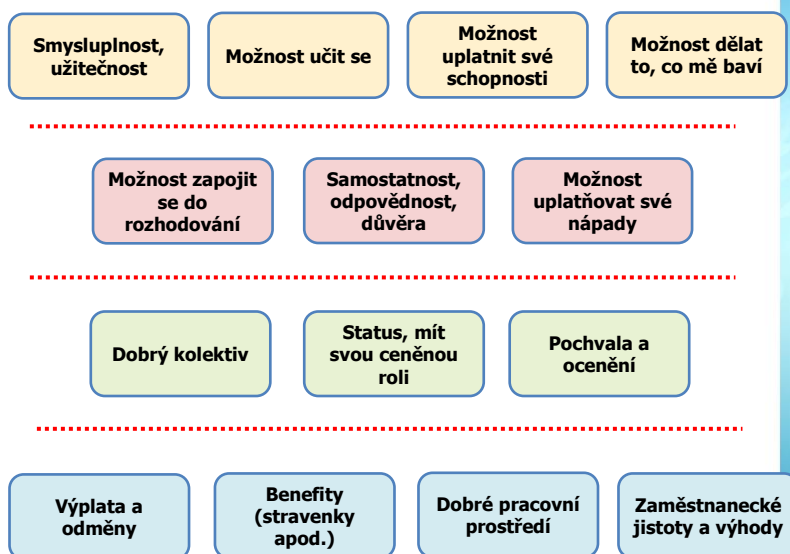
64

Přehled teorií motivace

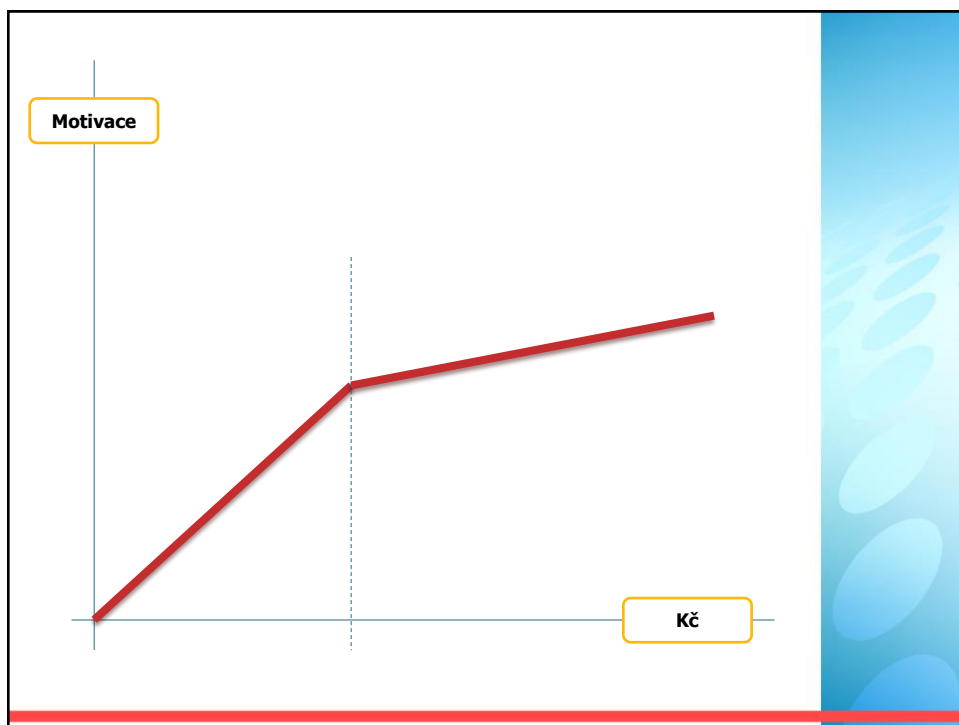
- Teorie posílení (Skinner) 
- Pyramida potřeb (Maslow) 
- Herzbergova dvoufaktorová teorie 
- Teorie tří motivačních faktorů (Alderfer) 
- Adamsova teorie spravedlnosti 
- Teorie získaných potřeb 
- Flow 

65

Motivace v práci



66



67

5 klíčových otázek



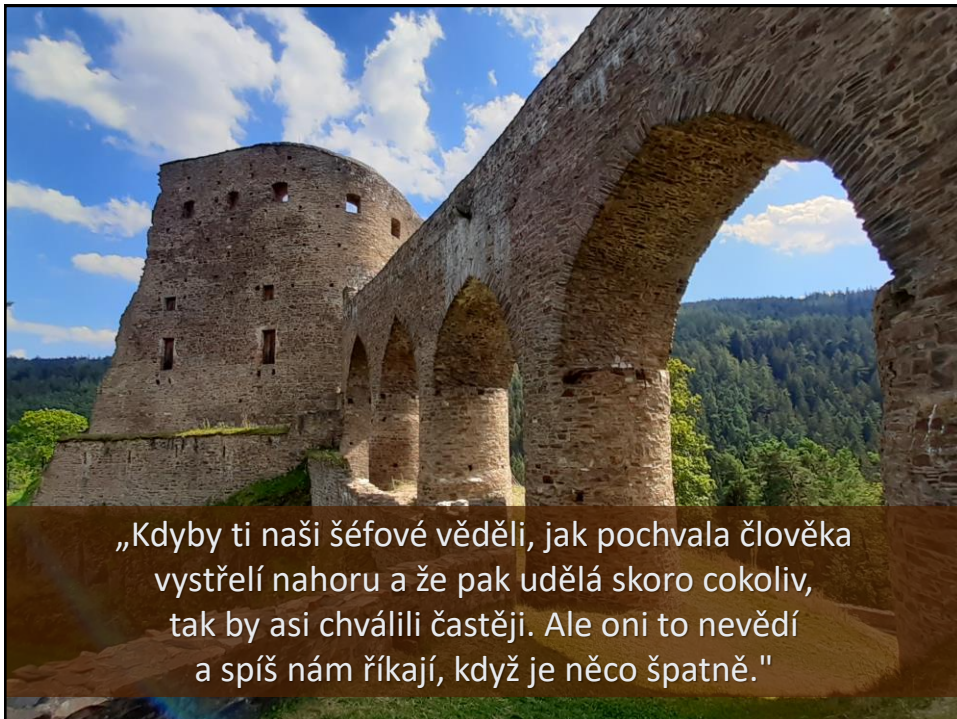
- Co má v práci **rád/a**? Co ho/jí opravdu **baví**? Čemu se **nejraději věnuje**?
- V čem je dobrý/á? Jaké jsou jeho/její **silné stránky** a **schopnosti**?
- Jaké jsou jeho/její klíčové **osobní hodnoty**? Co vidí jako důležité?
- Co ho/jí v práci nejvíce **motivuje**?
- V čem by se mohl/a **posunout dál**?

68

Oceňující leadership



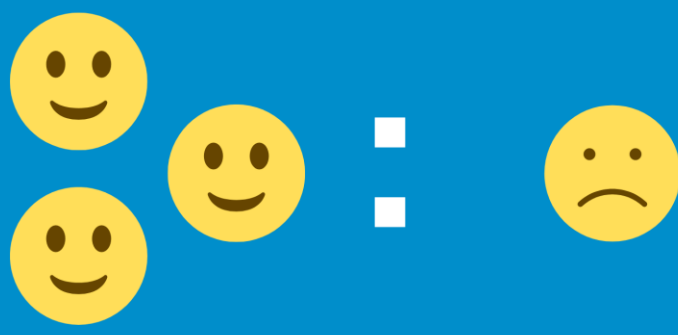
69



„Kdyby ti naši šéfové věděli, jak pochvala člověka
vystřelí nahoru a že pak udělá skoro cokoli,
tak by asi chválili častěji. Ale oni to nevědí
a spíš nám říkají, když je něco špatně.“

70

Losadův poměr



The diagram illustrates Losado's ratio, a concept in psychology. It features a blue background with the title "Losadův poměr" at the top. Below the title, there are three yellow smiley faces on the left and one yellow frowny face on the right, separated by a white equals sign. This represents a 3:1 ratio of positive to negative emotions.

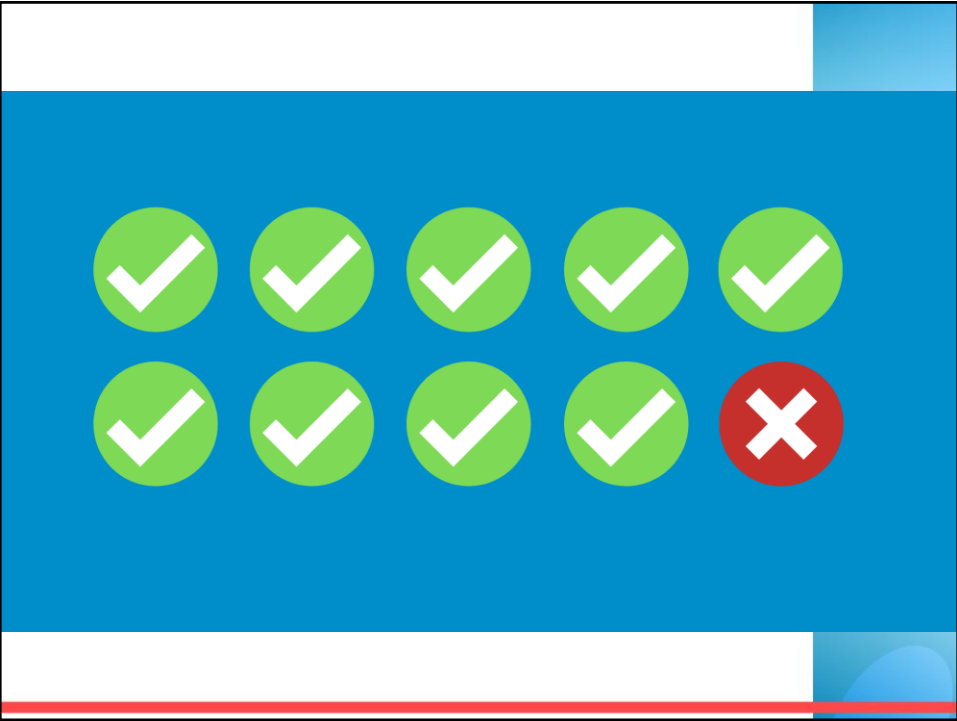
71



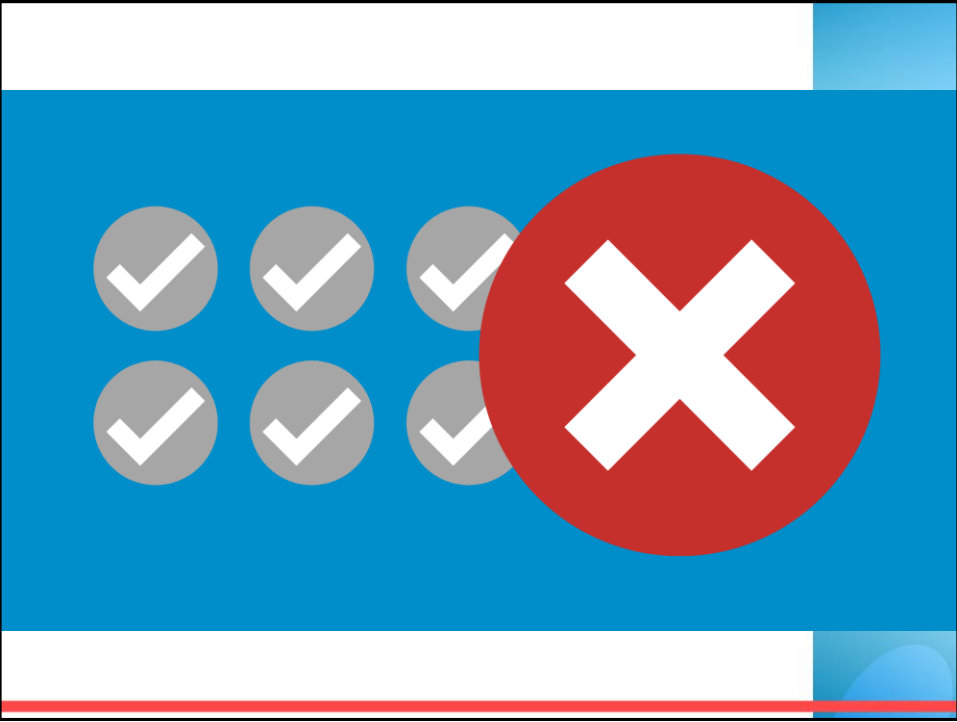
Detektor problémů

The diagram shows a pink brain with red lines indicating neural pathways. A specific area at the bottom of the brain is highlighted in red, representing the "Detektor problémů" (Problem detector). The title "Detektor problémů" is written below the brain.

72



73



74

Oceňující leadership



1. OCEŇUJTE SEBE

- Pojmenujte si své **silné stránky** a stavějte na nich (a příliš se nekritizujte za své chyby).
- Dopřejte si **pocit uspokojení** po dobře odvedené práci.
- Každý den si při odchodu z práce položte otázku:
Co se mi dneska povedlo?

75

Mé silné stránky



Jaké vaše **vlastnosti, schopnosti a dovednosti** vám pomáhají být dobrým vedoucím?

76

Oceňující leadership



2. OCEŇUJTE SVÉ KOLEGY

- Všimněte si, **co druzí dělají dobře**. Oceňujte i **zdánlivě samozřejmé věci**. Nic není samozřejmé.
- Všimněte si **silných stránek** lidí ve vašem týmu. Podporujte jejich rozvoj a uplatnění v práci.
- Nezapomeňte na Losadův poměr (**3x více chvály a povzbuzení** než kritiky).

77

4 tipy k chválení

- Oceňujte **člověka** (ne práci a výkon).
- Chvalte **kdykoliv to jde** („do zásoby“).
- Buďte **upřímní**, chválu musíte myslet vážně.
- Oceňujte i to, co je „**samozřejmé**“ (nic není samozřejmé).



78

Pozitivní zpětná vazba

1. **Všimnout si**, když druhý dělá něco dobře.
2. **Vyjádřit**, že se mi to líbí. Ocenit člověka.
3. **Přijmout** kompliment.



79



*„Úlohou lídra je přistihnout lidi,
když něco dělají dobře a říct jim to.“*

Petr Ludwig

80

Oceňující leadership



3. OCEŇUJTE CELÝ TÝM

- Všimněte si, co se vašemu týmu (organizaci) **daří**.
- Začněte každou poradou shrnutím, co se týmu i jednotlivcům **od minule povedlo**.
- Když řešíte problém, zaměřte se nejprve na to, **co funguje** (technika funguje – nefunguje).

81

Nefunguje



Funguje

82

Efektivní zpětná vazba



83

Pravidla pro zpětnou vazbu

- **Respekt:** zpětná vazba není osobní útok, hodnocení nebo kritika.
- **Věcnost a konkrétnost:** zpětná vazba musí být zaměřena na konkrétní jednání nebo problém, ne na osobu příjemce zpětné vazby.

*„Ještě jsem od vás nedostala výkazy za minulý měsíc.“
NE: „Jste nepořádný člověk. Není na vás spoleh“.*

- **Já-forma:** hovořte za sebe, v 1. osobě.

„Čekám tu na vás již patnáct minut.“ NE: „Už zase jdete pozdě.“



84

Zpětná vazba ve 4 krocích

1. **Věcně popište situaci:** popište co nejkonkrétněji, co se děje (nebo dělo): „*vidím*“, „*všimla jsem si*“, „*pozoruji*“...
2. Řekněte, jaké má pro vás tato situace **důsledky**. Případně vyjádřete své **pocity a emoce**.
3. Řekněte, **co potřebujete** a jaké jednání očekáváte příště: „*chtěl/a bych, potřebuji, žádám vás...*“
4. Zeptejte se, zda **druhý rozuměl**, co jste měli na mysli a jestli jsou pro něj vaše návrhy přijatelné.



85

1. Váš kolega nechává na pracovišti **nepořádek** (např. neumyté hrníčky, nepořádek v papírech, neuklizené věci apod.) Vám to vadí. Co svému kolegovi řeknete?
2. Váš kolega chodí **soustavně pozdě** na společné porady. Pokaždé uvede jako důvod zpoždění nějaký triviální důvod. Jeho pozdní příchody vás ruší a nepůsobí dobře ani na ostatní zaměstnance.
3. Jedna z vašich spolupracovnic soustavně šíří **pomluvy** o svých kolegyních v týmu. Naposledy jste byl/a přítomna situaci, kdy tato pracovnice zpochybňovala odborné kvality kolegyně, která ten den nebyla v práci. Toto jednání vám vadí.
4. Váš kolega v kanceláři **slíbil**, že v krátké době zajistí opravu porouchané tiskárny. Tiskárna však stále leží na stole, kolega jí zatím ani neodvezl do opravy.



86

Vlastnosti dobrého vedoucího



87

Lidé podvědomě hledají u svých vedoucích určité kvality.
Pokud je u vás najdou, půjdou za vámi sami a rádi.



88

Vlastnosti vedoucího



- **Ví, co chce:** má svoji vizi a jde si za ní.
- **Důslednost:** dobrý vedoucí umí určit jasná pravidla a nastavit hranice. Je důsledný při jejich prosazování.
- **Spravedlnost:** lidé mají silně vyvinutý smysl pro spravedlnost a oceňují, když vedoucí jedná férově.
- **Důvěra a schopnost naslouchat druhým:** dobrý vedoucí se zajímá o lidi. Důvěřuje jim. Zajímá ho, co si ostatní myslí.
- **Schopnost ocenit, pochválit, podpořit, poděkovat:** dobrý šéf častěji chválí, než kritizuje. Jednotlivce i tým.
- Dobrý vedoucí nebere sám sebe **příliš vážně**. Umí uznat **vlastní chybu**. Umí projevit **humor**.

89

Dovednosti vedoucího

1. Koncepční dovednosti

- Vize
- Plánování
- Rozhodování
- Stanovení priorit

2. Interpersonální dovednosti

- Naslouchání
- Respekt
- Dobrá komunikace
- Schopnost vést tým
- Schopnost vyjednávat
- Schopnost povzbudit, ocenit
- Rozvoj talentů

3. Odborné dovednosti

Zdroj: Robert Katz

90

*„Z druhých lidí dostanete
to nejlepší tehdy,
když vydáte to nejlepší,
co je ve vás samotných.“*

Zig Zigler



91

Děkuji za pozornost!

Mgr. Jiří Sobek

adpontes.cz

sobek@adpontes.cz

92