

Vítám vás v kurzu

Základy leadershipu v sociálních službách



Začínáme v 8:30 hod.



75%



**ROZDÍL VE
VÝKONU TÝMU**

Zdroj: Gallupův institut

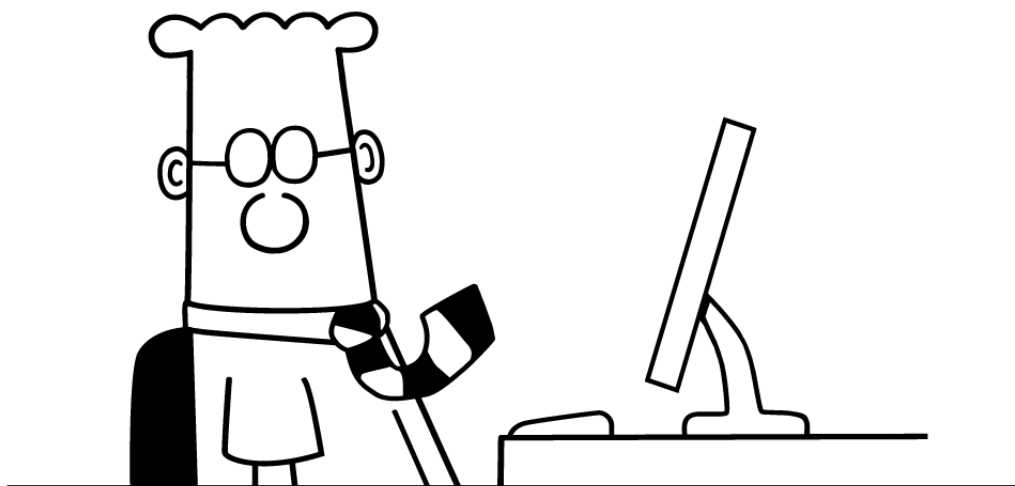
Leadership



Zdroj: Richard Arvey a kol.

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

Scott Adams



Podstatou vedení lidí je...

- aby lidé spolupracovali na společném cíli **dobrovolně a rádi**
- umožnit, aby práce lidi **bavila**, aby se mohli **učit a rozvíjet**
- pomoci lidem, aby ve své práci viděli **smysl**
- dát lidem prostor, aby mohli dělat to, v čem jsou **dobří**
- **vytvářet prostředí**, ve kterém ze sebe lidé mohou **dát to nejlepší**



Lídr je s ostatními na jedné lodi.



Týmové role



**Dominantní, dynamický,
důrazný**



Akce

**Inspirativní, imponující,
interesantní**



Úkoly

Lidé

**Kritický, kontrolující,
kompetentní**



**Stabilní, spolehlivý,
spolupracující**



Klid

Dominantní, dynamický, důrazný

- Dává věci do **pohybu**, má rád **akci**.
- Potřebuje **výzvy**.
- Orientace na úkoly a **výsledky**.
- Chce dělat věci **po svém**.
- **Rychlé tempo**, rychlé rozhodování.
- Potřebuje mít **kontrolu** nad situací.
- Má rád **změny**, když je má pod kontrolou.
- Nevadí mu **konflikty** a bouřlivé diskuse.
- **Neřeší**, jak se ostatní cítí.



Akce

Inspirativní, imponující, interesantní

- **Oblíbený, přátelský, společenský**.
- Chce, aby se **něco dělo**.
- Potřebuje být s **lidmi**.
- Má spoustu přátel a **kontaktů**.
- **Miluje změny** a novinky.
- Chce, aby práce byla **zábavná**.
- Chce být druhými **uznáván a obdivován**.
- **Pocity** jsou důležitější než fakta.
- Má inspirující **nápady** a dovede je prodat.



Úkoly

Lidé

Kritický, kontrolující, kompetentní

- **Klidný, svědomitý, přesný, pečlivý**.
- Zaměřený na detail a na **fakta**.
- **Kritické myšlení**: vidí, co by se mohlo pokazit.
- Dodržuje **pravidla a postupy**.
- Má rád **klidnou rutinní činnost**.
- Nemá rád riziko, nerad chybuje.
- Chce znát **souvislosti**, vědět **proč**.
- Nemá čas na hlouposti.
- Rád věci **zlepšuje a inovuje**.



Klid

Stabilní, spolehlivý, spolupracující

- Chce, aby **ostatním bylo dobře**.
- Je na lidi **milý**, chce s nimi dobře vycházet.
- Vychází druhým **vstříc, neumí říct ne**.
- **Nenávidí konflikty** a spory.
- Drží se spíše **v pozadí**, nechá vyniknout ostatní.
- Nemá rád **změny**, vyhovuje mu zaběhlá **rutina**.
- Potřebuje **vědět dopředu**, co se bude dít.
- Dotahuje věci **do konce**.
- **Týmový hráč**.



Jak pracovat a komunikovat se zaměstnanci různých typů?

- Jak zadávat úkoly typu D-I-S-C?
- Jak motivovat D-I-S-C?
- Jak komunikovat s D-I-S-C?



Různé typy vedoucích

- Jaké jsou **silné stránky** vedoucího typu D-I-S-C?
- Jaké jsou **slabiny** vedoucího typu D-I-S-C?



Budování týmu



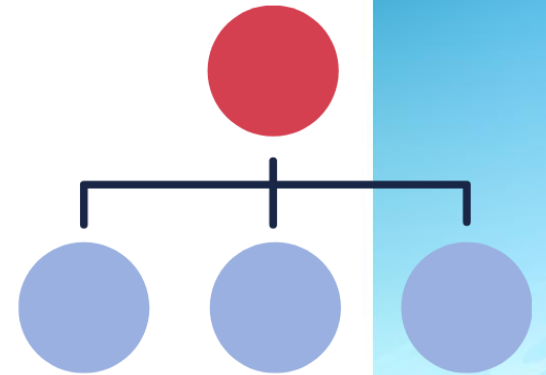
Znaky dobrého týmu

- Společný **cíl**, společná **motivace** (chceme to samé)
- Společné **hodnoty, soudržnost, důvěra, respekt** (patříme k sobě, táhneme za jeden provaz).
- Otevřená **komunikace**.
- Různé **role**, které se vzájemně doplňují.
- **Autonomie** (tým je samostatná jednotka).
- **Přiměřená velikost** (5 – 12 lidí).
- Tým má svého **jasného vedoucího**.



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



Úseky

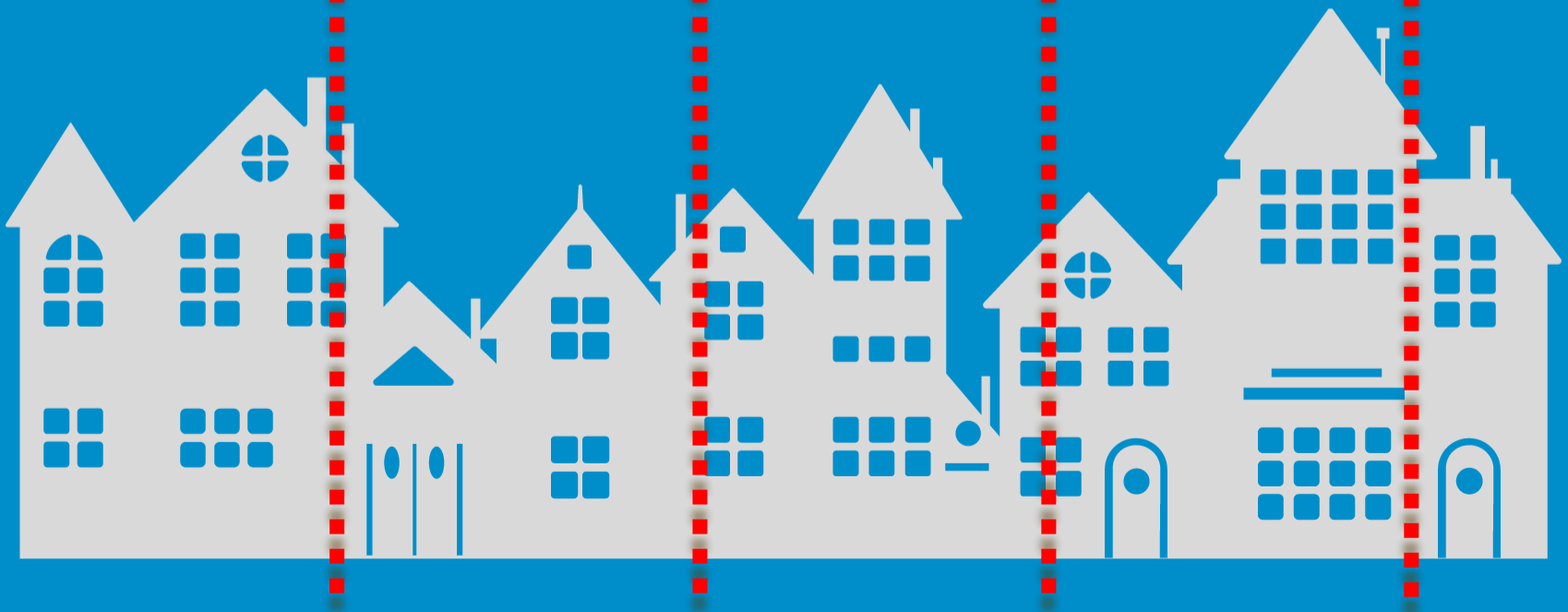
Zdravotní

Sociální

Aktivizační

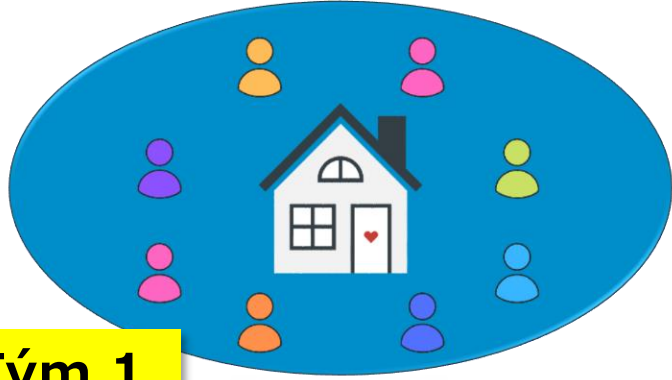
Provozní

...

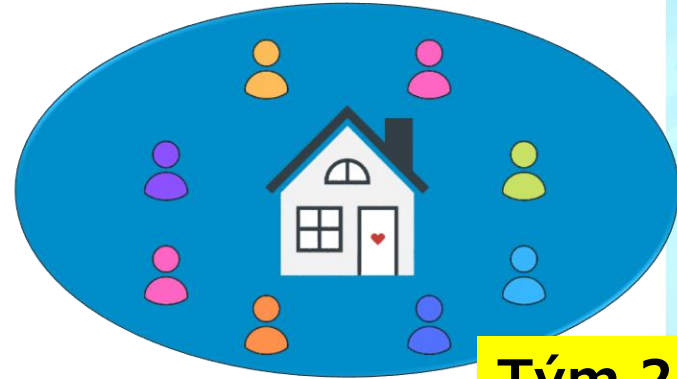


Týmy

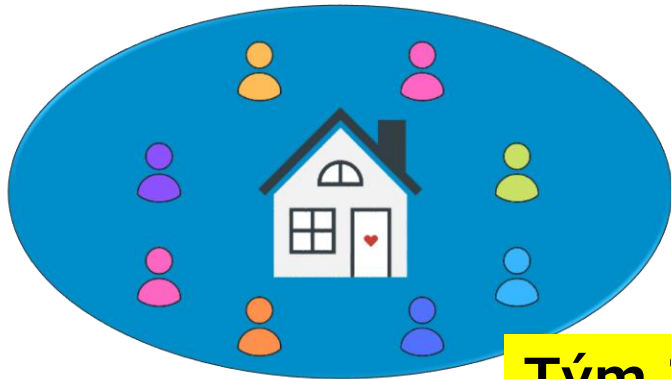




Tým 1



Tým 2



Tým 3



B. W. Tuckman

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.



Vývoj týmu



Motivovaný tým



Stagnovaný tým



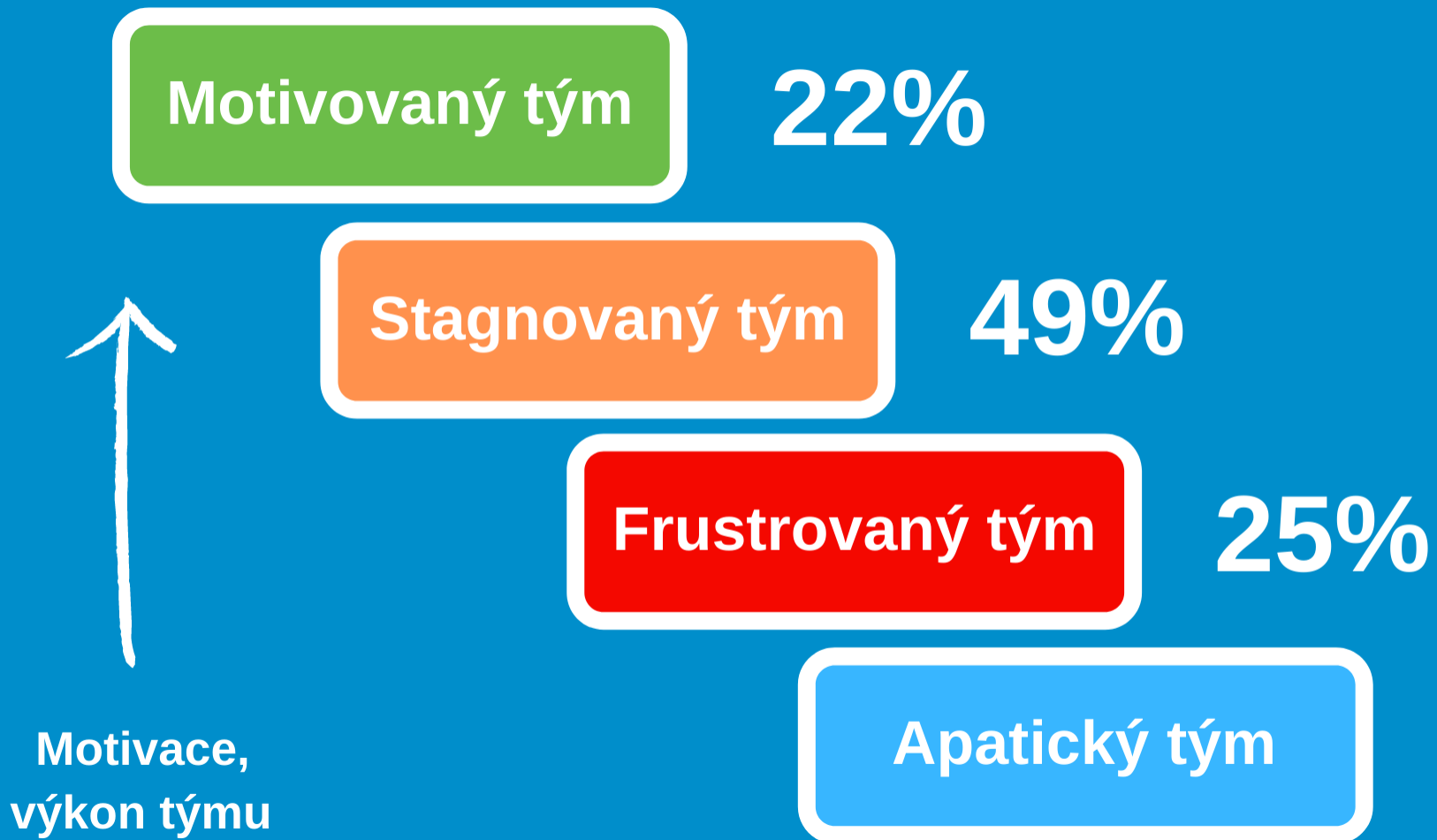
Frustrovaný tým



Apatický tým



Motivace,
výkon týmu



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

Styly vedení



Styly vedení



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



**Co vám brání více
delegovat?**



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!**



Smysl delegování

- Mít čas na to **podstatné**.
- **Růst a učení se ostatních členů týmu.**
- **Růst vedoucího (lídra).**



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?

Lídrúv

time management





Lídrův time management



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

Lídrův time management



	Naléhavé (musím)	Nenaléhavé (nemusím)
Důležité (chci)	I. Krise, neodkladné důležité problémy, hořící úkoly, důležité termínované projekty.	II. Plánování, vize a priority, příležitosti a nové plány, vztahy, odpočinek a péče o sebe.
Nedůležité (nechci)	III. Vyrušení, některé zbytečné úkoly, maily a v... 	IV. Zbytečné telefonáty a maily, facebook, surfování, příjemná rozptýlení a užitkové aktivity. 

Pokročilé nástroje motivace



Angažovanost pracovníků

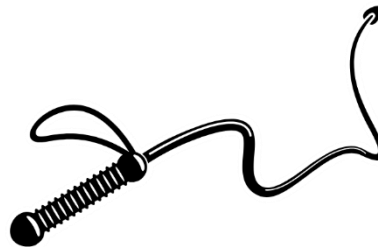
- **Angažovaní pracovníci: 13%**
- **Neangažovaní pracovníci: 63%**
- **Aktivně neangažovaní pracovníci: 24%**



Zdroj: výzkum Gallupova institutu

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**.



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

Ian McDermott



Pyramida potřeb (Abraham Maslow)



Pracovní pyramida potřeb



Smysluplnost, užitečnost, učení se a růst,
možnost uplatnit své schopnosti a nadání

Autonomie, samostatnost, odpovědnost,
důvěra, ocenění a úspěch

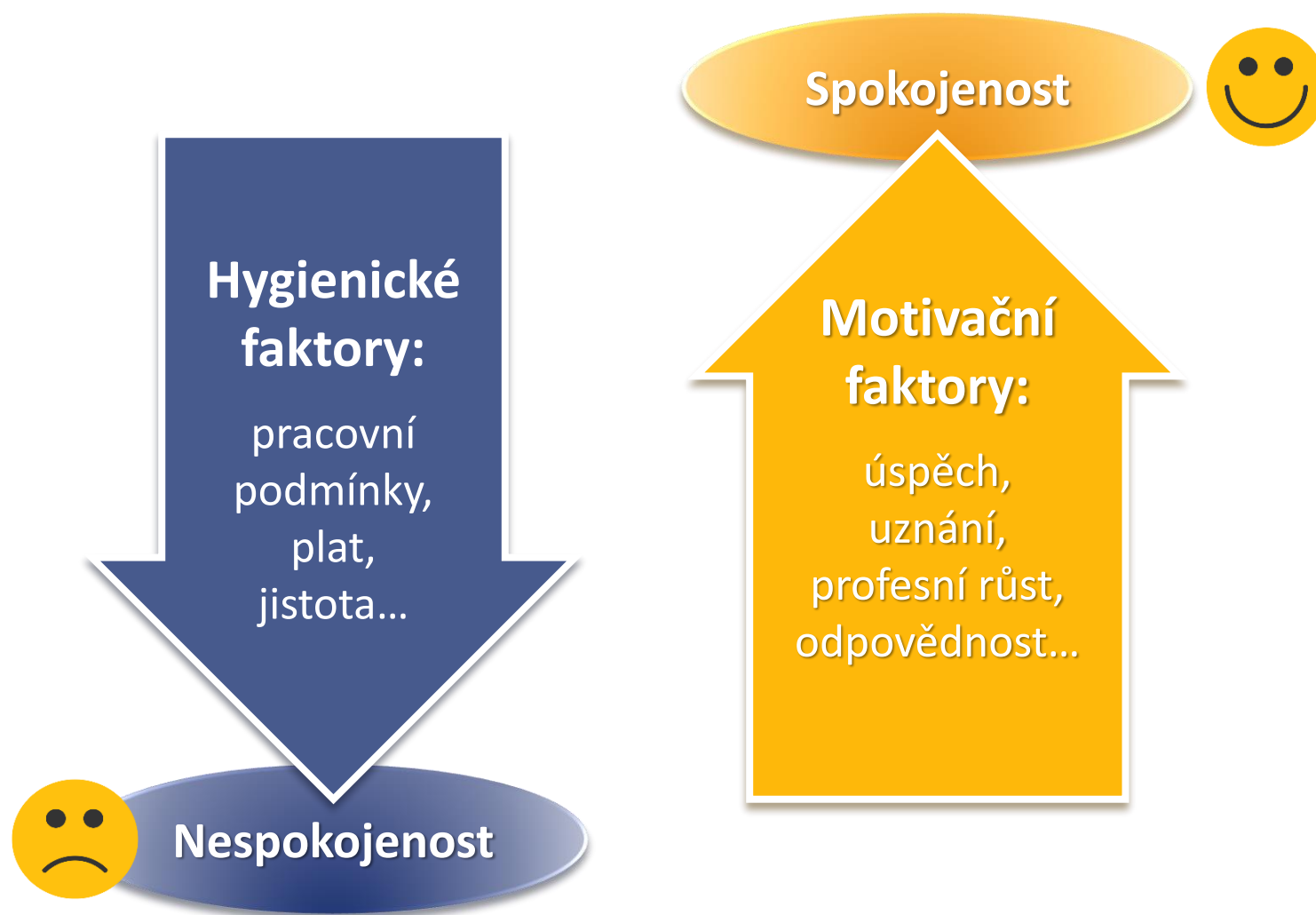
Dobrý kolektiv, pocit přijetí, dobré
vztahy s kolegy i klienty

Jistota zaměstnání, pocit bezpečí

Mzda, benefity, dobré pracovní
prostředí

Dvoufaktorová teorie

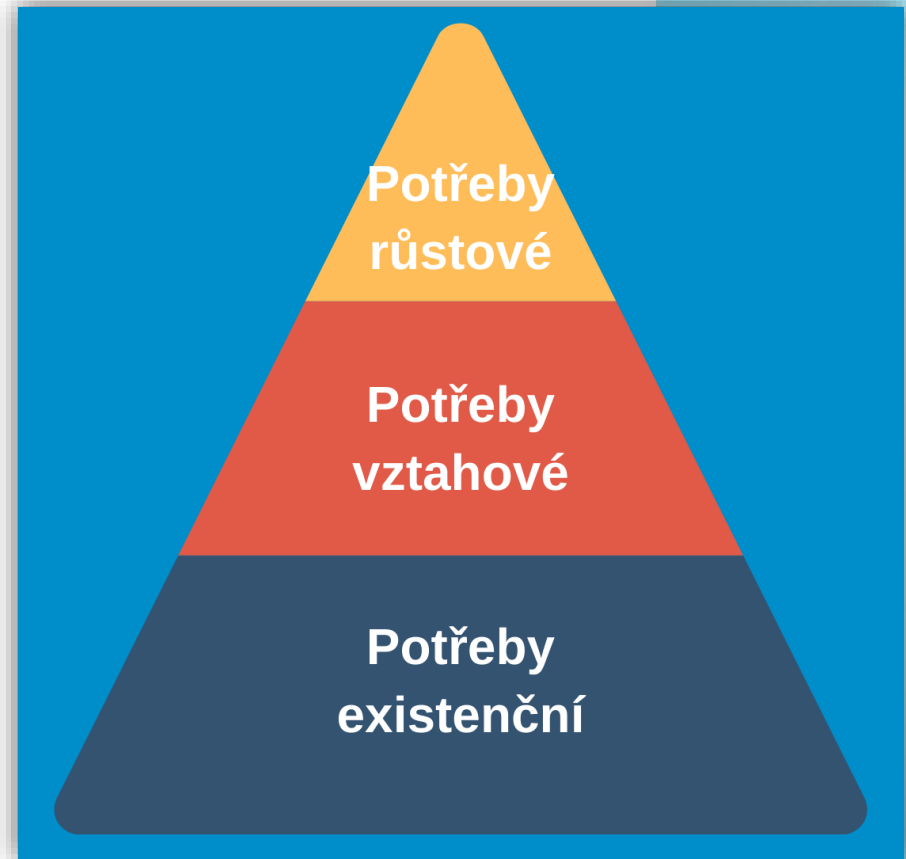
(Frederick Herzberg)



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.



Adamsova teorie spravedlnosti

(J. S. Adams)



Vlastní úsilí



Vlastní výsledek

Úsilí druhých



Výsledek druhých



Teorie získaných potřeb

(David C. McClelland)

1. Potřeba něčeho **dosáhnout**:

- touha podat dobrý výkon, zvládnou něco obtížného, zažívat úspěch, být lepší, než druzí.

2. Potřeba někam **patřit**:

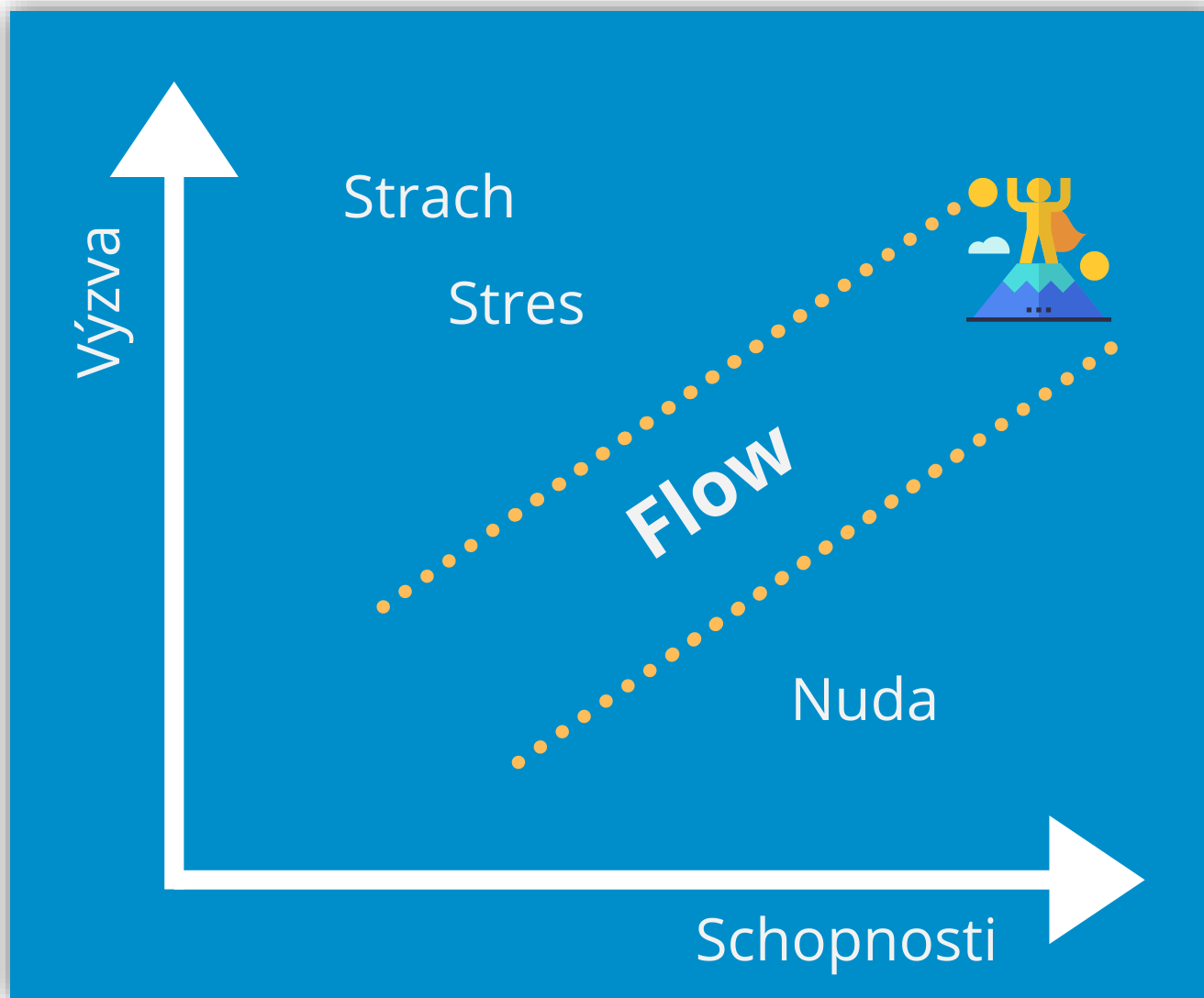
- touha být součástí kolektivu, vytvářet blízké vztahy.

3. Potřeba **moci**:

- touha ovládat či kontrolovat druhé, být za ně odpovědný, mít nad nimi pravomoc.



Flow (Mihaly Csikszentmihalyi)



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.



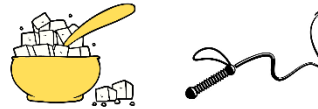
***„Nejdůležitější slovo
při vedení lidí zní:
důvěra.“***

Mike Krzyzewski



Přehled teorií motivace

- **Teorie posílení (Skinner)**



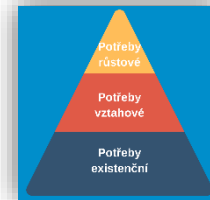
- **Pyramida potřeb (Maslow)**



- **Herzbergova dvoufaktorová teorie**



- **Teorie tří motivačních faktorů (Alderfer)**



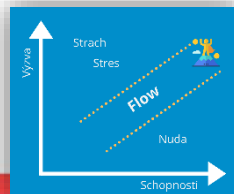
- **Adamsova teorie spravedlnosti**



- **Teorie získaných potřeb**

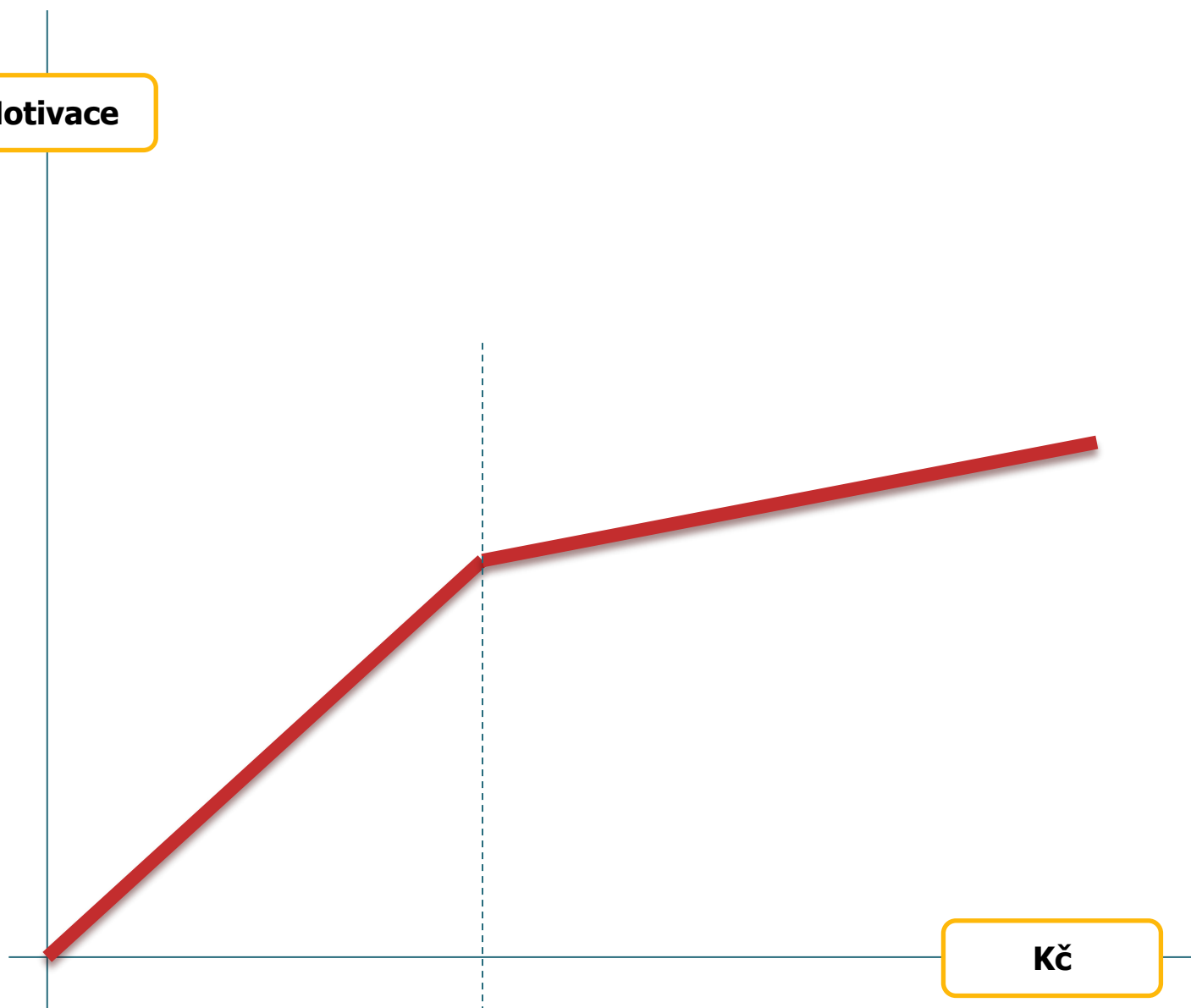


- **Flow**



Motivace

Kč



Motivace v práci

**Smysluplnost,
užitečnost**

Možnost učit se

**Možnost
uplatnit své
schopnosti**

**Možnost dělat
to, co mě baví**

**Možnost zapojit
se do
rozhodování**

**Samostatnost,
odpovědnost,
důvěra**

**Možnost
uplatňovat své
nápady**

Dobrý kolektiv

**Status, mít
svou ceněnou
roli**

**Pochvala a
ocenění**

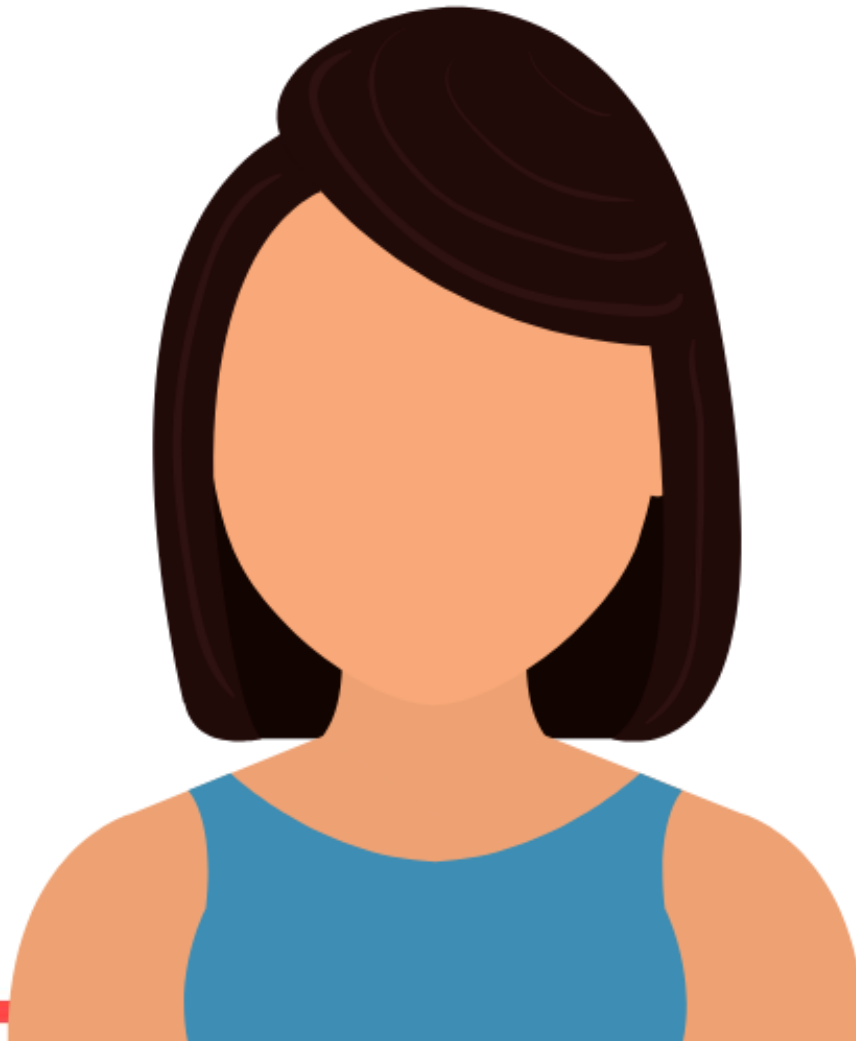
**Výplata a
odměny**

**Benefity
(stravenky
apod.)**

**Dobré pracovní
prostředí**

**Zaměstnanecké
jistoty a výhody**

Motivační profil



5 klíčových otázek pro každého člena vašeho týmu



- 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**?

Hodnotový leadership





Zlatý kruh (Simon Sinek)

Manažer říká lidem **co** mají dělat

a **jak** to mají dělat.

Lídr vysvětluje, **proč** to mají dělat.





40%

lidí si myslí, že jejich práce nemá žádný smysl.

Zdroj: David Graeber

PROČ



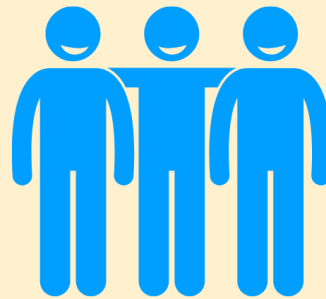
Smysl



Společný cíl



Motivace



Propojení týmu

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
-

CENTRUM

BAZALKA

www.centrumbazalka.cz



ODVAHA

HLEDAT NOVE
CESTY

BEZPEČÍ

ZALOŽENÉ
NA KVALITĚ

NADŠENÍ

RESPEKT

VE VZÁJEMNÉ
SPOLUPRÁCI

Ústavní model

Čistota

Zdraví

Pořádek

Bezpečí

Léčba

Výchova

Aktivizace



Model sociálního začlenění

Běžný život,
žít (jako) doma

Partnerský přístup
ke klientovi

Samostatnost
a nezávislost

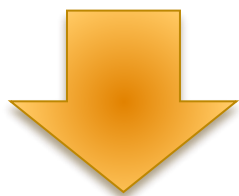
Svoboda
a autonomie

Možnost žít
podle svého



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...“)



Milí studenti, absolventi a uchazeči o zaměstnání,

hledáte zajímavou práci, stáž či brigádu?

Chcete pomáhat a zvyšovat kvalitu života potřebných lidí?

Pokud ano, pak máte ve Slezské diakonii dveře vždy otevřené!

V naší organizaci získáte skvělou příležitost uplatnit se a dále se rozvíjet. V rámci Vaší práce se seznámíte s kvalifikovanými a zkušenými pracovníky v oblasti sociální práce, kteří Vám rádi předají své bohaté zkušenosti.



Bc. Halina Mihulková
558 764 312, 734 521 451
h.mihulkova@slezskadiakonie.cz
Veronika Nyberová
558 764 312, 731 120 262
v.nyberova@slezskadiakonie.cz

Slezská diakonie, personální oddělení
Na Nivách 7, Český Těšín

NASTARTUJTE SVOU KARIÉRU U NÁS!

Pracujeme v malých přátelských týmech, ale jinak nás je přes 700 nadšenců do sociální práce a víme, že v jednotě je síla.

Patří k nám také tuzemští i zahraniční dobrovolníci, kdy se máme možnost vzájemně učit.

Inovujeme, měníme se, hledáme cesty ne důvody.

Spolupracujeme se zahraničím, učíme se, získáváme zkušenosti a rosteme.



SILOE Ostrava

Slezská diakonie poskytuje širokou paletu kvalitních sociálních a jiných služeb již více než 27 let, ale v souladu s moderními trendy na trhu sociálních služeb. Našimi klíčovými hodnotami jsou: pomoc bližnímu, odpovědnost, osobní růst, láskyplné vztahy, týmová orientace, transparentnost a respekt.

Pakliže jsou to i Vaše hodnoty, hledáme právě Vás.

Vytvořeno v rámci projektu Zefektivnění chodu Slezské diakonie (reg.č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0000907), který je spolufinancován z Operačního programu zaměstnanost.

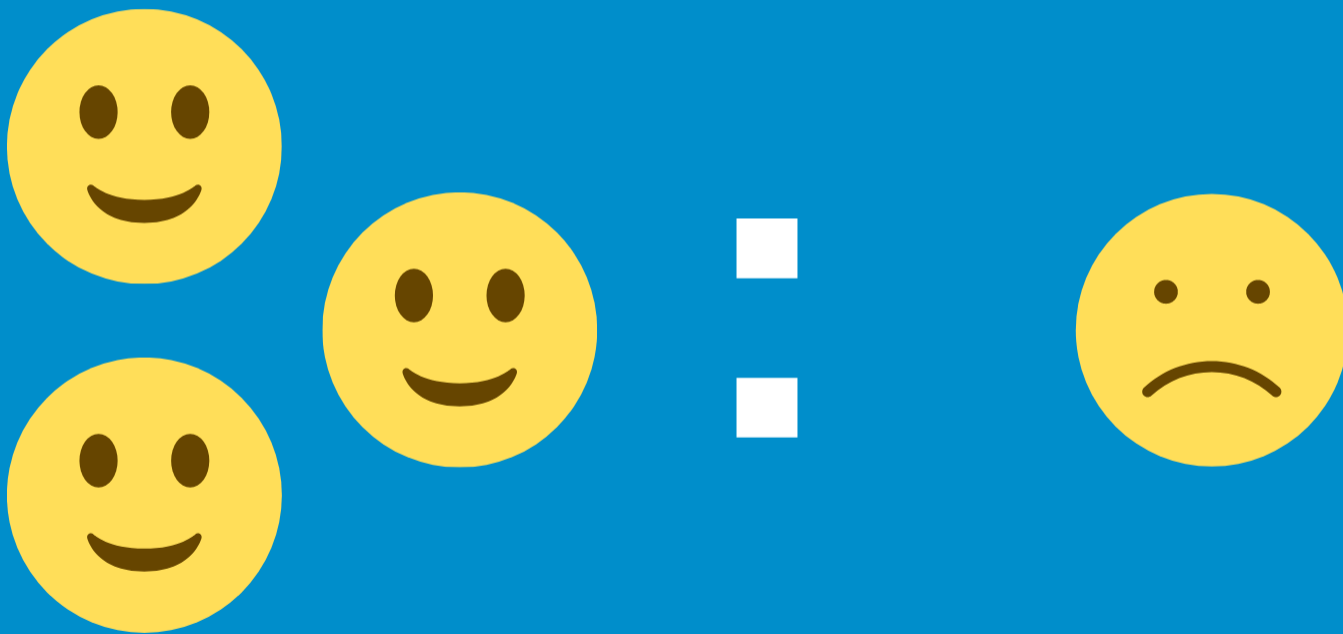
Oceňující leadership





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

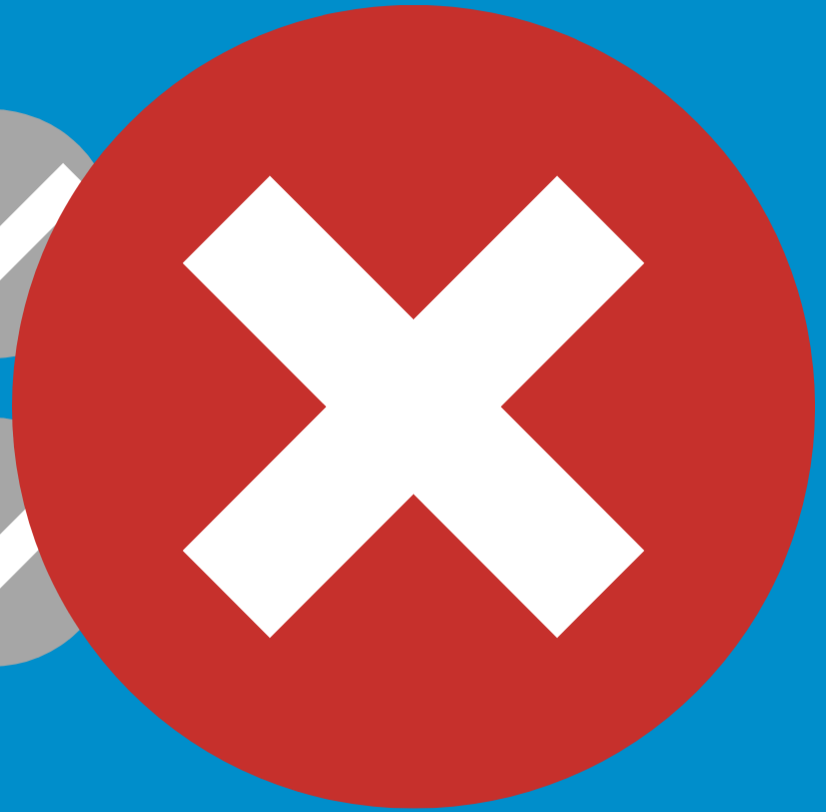
Losadův poměr





Detektor problémů





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?

Mé silné stránky



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

Oceňující leadership



2. OCEŇUJTE SVÉ KOLEGY

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



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

Petr Ludwig

4 tipy k ocenění

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



Pozitivní zpětná vazba

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



Oceňující leadership



3. OCEŇUJTE CELÝ TÝM

- Všímejte 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).

Nefunguje



Funguje

Efektivní zpětná vazba



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.“



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.



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.



Vlastnosti dobrého vedoucího



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



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**.

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

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

Zig Zigler



Děkuji za pozornost!

Mgr. Jiří Sobek

adpontes.cz

sobek@adpontes.cz