

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.

# Témata kurzu

- **Podstata leadershipu**
- **Budování a vývoj týmu**
- **Atmosféra v týmu a jak ji zlepšit**
- **Styly vedení**
- **Překážky delegování a jak je odstranit**
- **Lídrův time management**
- **Motivace: pokročilé nástroje**
- **Hodnotový leadership**
- **Oceňující leadership**
- **Komunikace v týmu a zpětná vazba**
- **Vlastnosti dobrého šéfa**



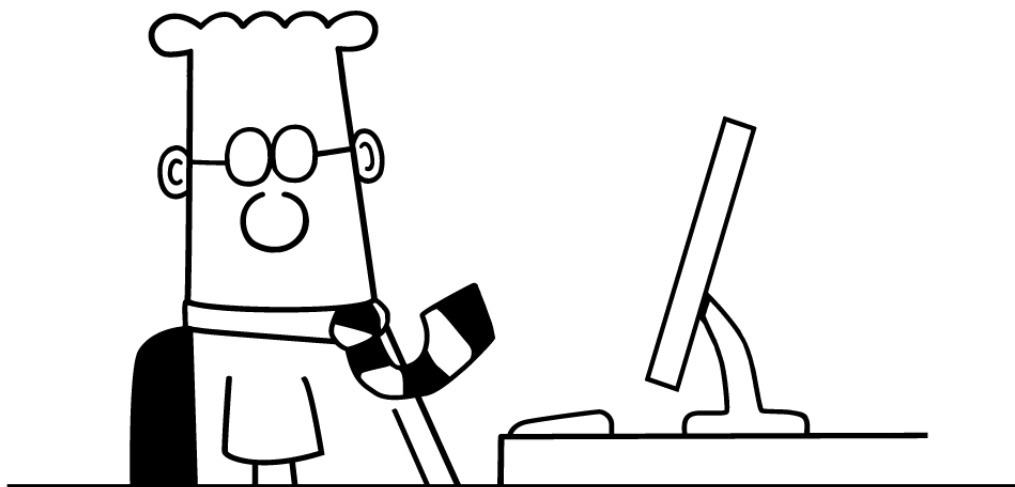
# Představení

- **Jak dlouho** již vedete lidi? **Kolik lidí** vedete? Jaká je vaše **pozice**?
- Co **očekáváte** od kurzu?



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

Scott Adams



# Podstatou vedení lidí je:

(pár slov, myšlenka, metafora...)



# 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**





# Leader

(vede lidi)

- umí získat lidi pro **společnou myšlenku** (vizi)
- ukazuje **cestu a směr**
- probouzí **vnitřní motivaci**
- **vidí za obzor**
- podporuje **tvořivost**, nové **nápady, změny**
- pomáhá lidem v **růstu**
- **otevřená komunikace**
- **respekt a důvěra**



# Manager

(řídí lidi)

- zajišťuje každodenní **fungování a provoz**
- dbá na **dosahování výsledků** a cílů
- **kontroluje** plnění úkolů
- orientuje se na **výkon a efektivitu**
- nastavuje a řídí **procesy**
- zajišťuje a kontroluje **kvalitu**

# Od jednotlivce k týmu



**Akce**



**Lidé**



**Klid**



**Úkoly**



**Dominantní, dynamický,  
důrazný**



**Inspirativní, imponující,  
interesantní**



Úkoly

Lidé

**Kritický, kontrolující,  
kompetentní**



**Stabilní, spolehlivý,  
spolupracující**



Akce

Klid



# Dominantní, dynamický, důrazný

Nejdřív práce, potom zábava. Jedu si podle svého.

- Rychlé tempo, akce.
- Jasně, stručně, k věci.
- Rád věci rozjždí, nerad dotahuje.
- Rozhoduje se za pochodu.
- Chce vidět výsledky.
- Moc neřeší vztahy.



**Motivace:** výzva a samostatný úkol.

Úkoly

# Kritický, kontrolující, kompetentní

Dvakrát měř, jednou řež. Pomalu, ale jistě.

- Přesný, pečlivý, svědomitý.
- Chce mít vše promyšlené.
- Orientace na fakta. Opatrnost.
- Dodržuje pravidla a postupy.
- Chce znát souvislosti, vědět proč.
- Rád věci zlepšuje.



**Motivace:** uznání kompetence, spolehlivosti, pečlivosti.

Akce

# Inspirativní, imponující, interesantní

Žijeme jenom jednou, tak by to měla být zábava.

- Oblíbený, přátelský, společenský.
- Kreativita, originální nápady.
- Potřebuje kolem sebe lidi.
- Rozhoduje se na základě pocitů.
- Mistři improvizace.
- Slibem nezarmoutíš.



**Motivace:** možnost vyniknout, tvoření, zábava.

Lidé

# Stabilní, spolehlivý, spolupracující

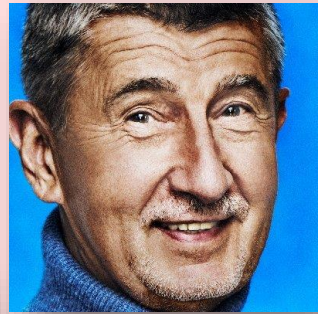
Jak chcete vy. Společně to zvládneme.

- Stmeluje tým. Chce, aby se ostatní cítili dobře.
- Neumí říct ne.
- Nechává vyniknout ostatní.
- Potřebuje vědět dopředu, co se bude dít.
- Nemá rád náhlé změny.
- Dotahuje věci do konce.



**Motivace:** uznání užitečnosti.

Klid



Akce



Úkoly



Lidé



Klid



# Jaký typ vedoucího jsem?

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



# Jak pracovat se zaměstnanci různých typů?

- Jak zadávat úkoly?
- Jak motivovat?
- Jak komunikovat?





# Budování týmu



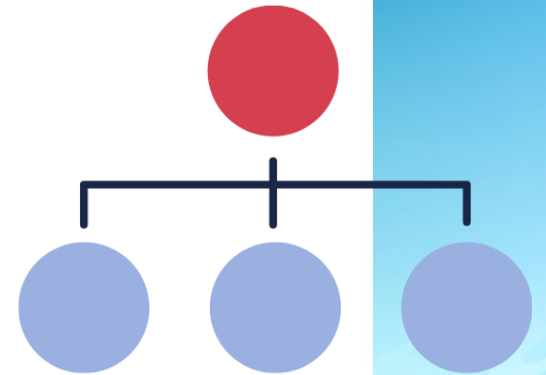
# Znaky dobrého týmu

- Společný **cíl** (chceme to samé).
- Společné **hodnoty**.
- **Soudržnost**: patříme k sobě, táhneme za jeden provaz.
- **Důvěra, respekt, pocit bezpečí**.
- Otevřená a funkční **komunikace**.
- **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



# Vývoj tímovej práce v sociálnych službách



# Úseky

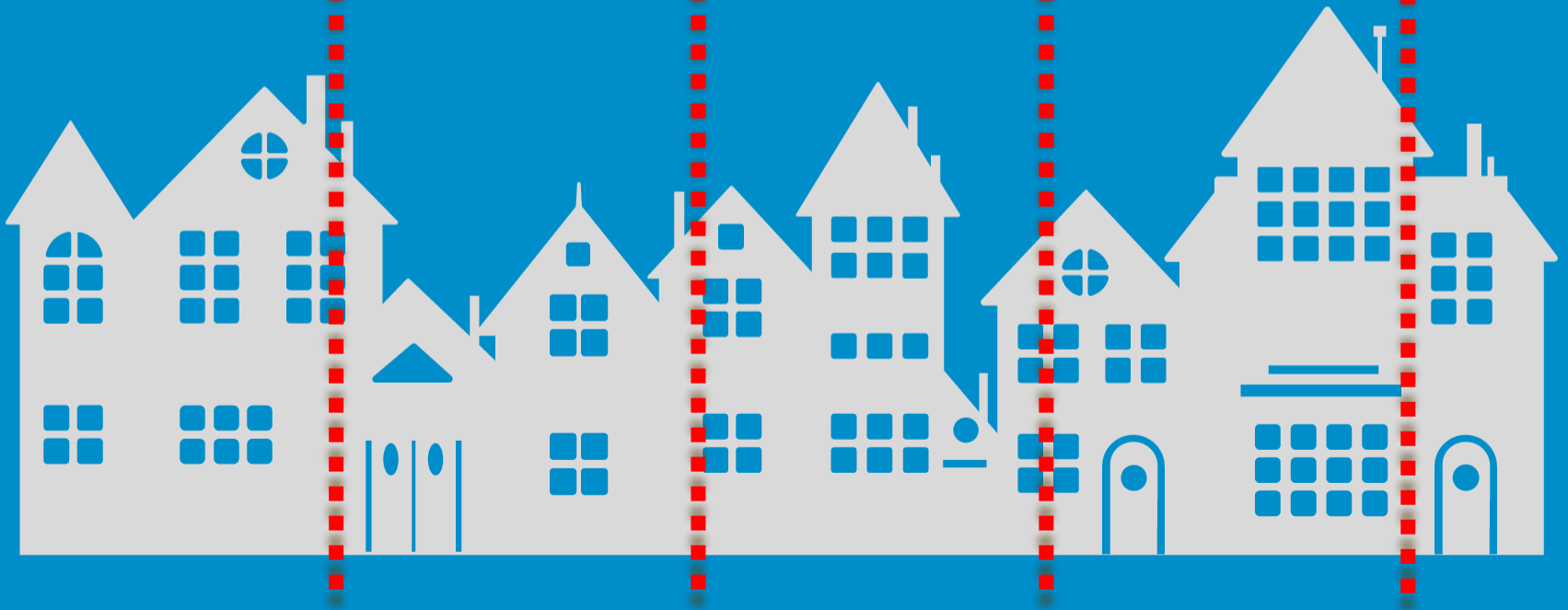
Zdravotní

Sociální

Aktivizační

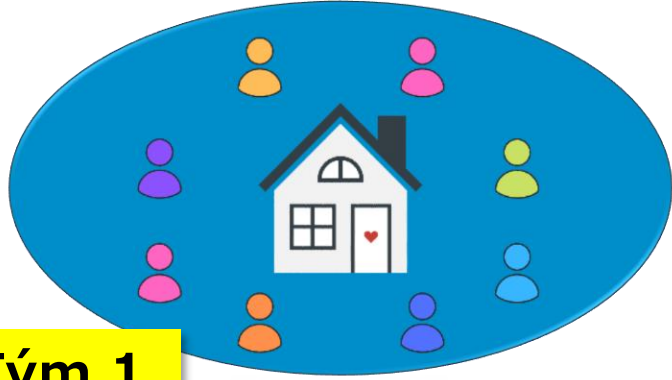
Provozní

...

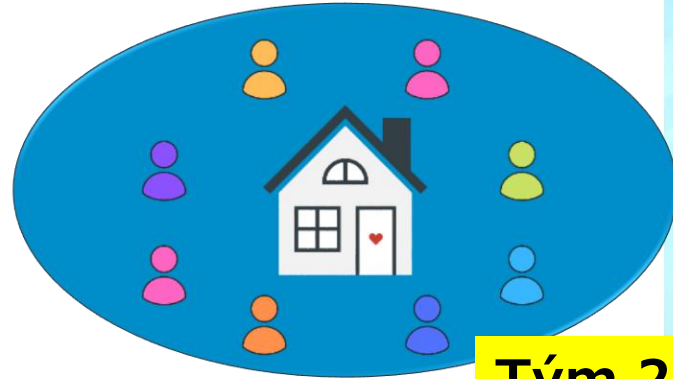


# Týmy

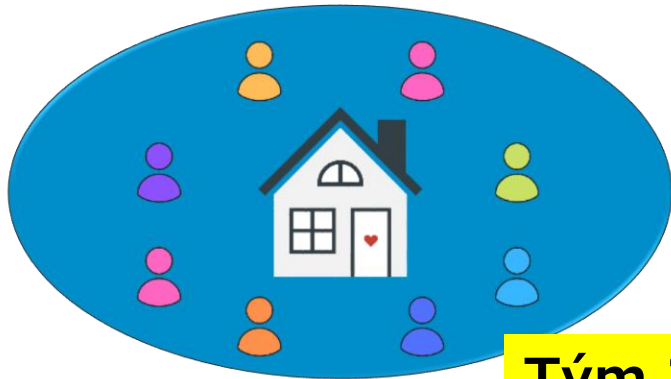




**Tým 1**



**Tým 2**



**Tým 3**

# Vývoj týmu

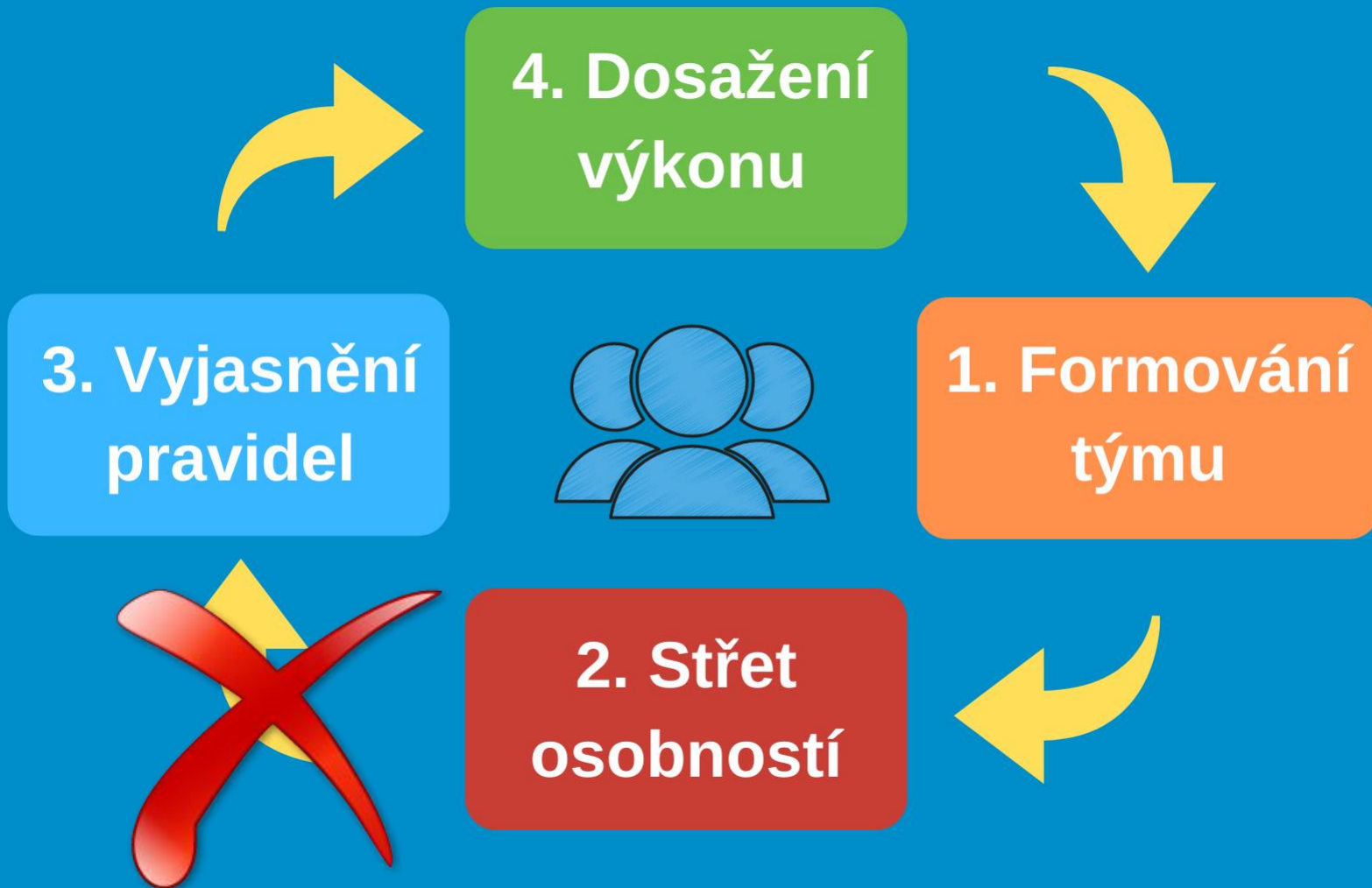








*B. W. Tuckman*



*B. W. Tuckman*

# Otázky

1. Jak usnadnit příchod nového člena do týmu (onboarding)?
2. Co může vedoucí dělat, aby se tým nezaseknul?

# Hledáme člověka do týmu

- ✓ 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.



# Atmosféra v týmu



Motivovaný tým



Stagnovaný tým



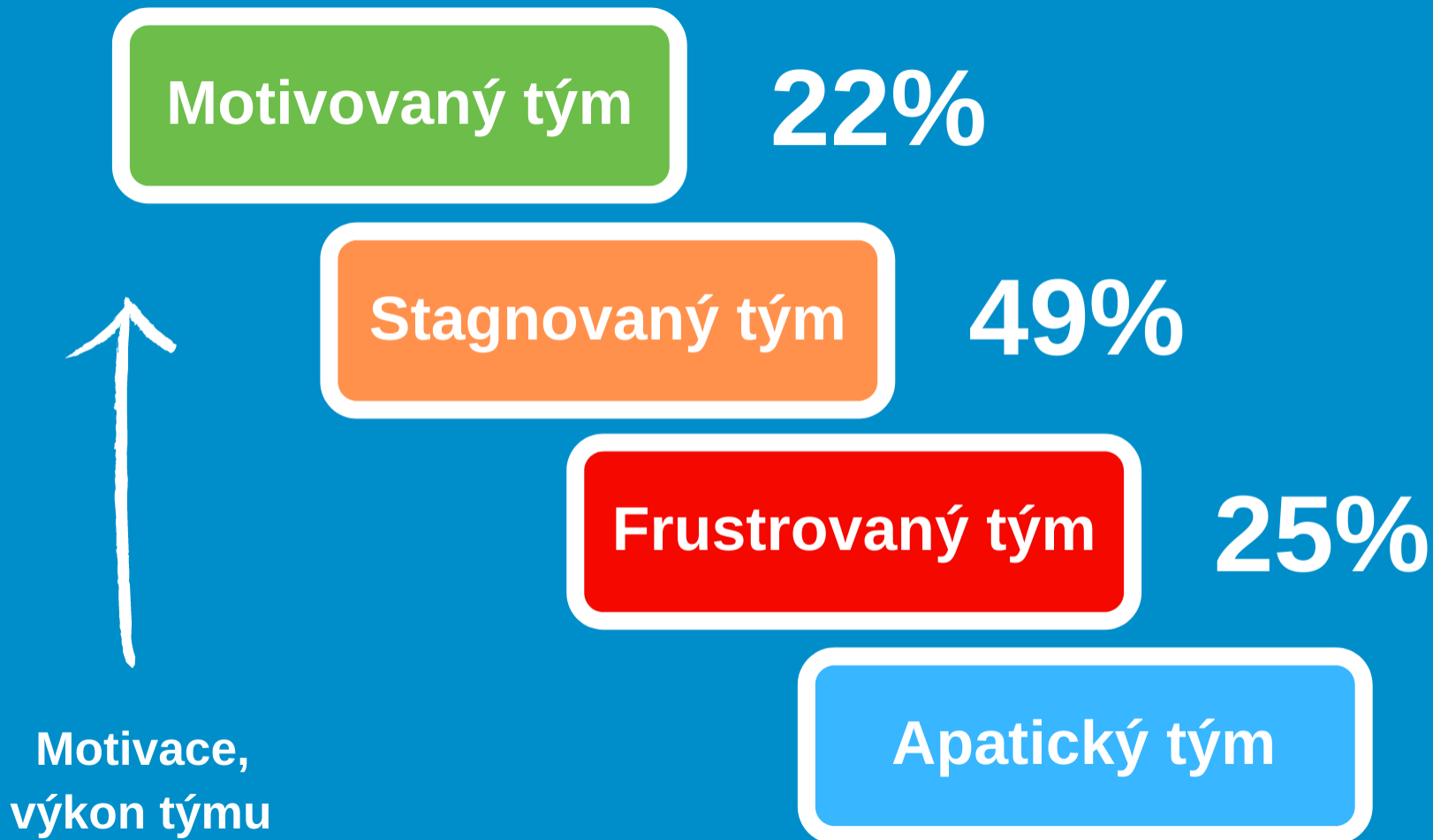
Frustrovaný tým



Apatický tým



Motivace,  
výkon týmu



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



# Úkol č. 1

Na poradě týmu vedoucí oznamuje, že tento rok dostala organizace výrazně méně peněz než loni. Tudíž bude potřeba omezit některé aktivity. Zřejmě bude i méně peněz na odměny. Zvažuje se i mírné snižování stavu zaměstnanců.

- Jak bude porada probíhat?
- Co tento tým **motivuje**?
- Jak vypadá **komunikace**?
- Jaká **atmosféra** převládá?

# Úkol č. 2

Představte si, že jako vedoucí máte na starost tým, který se nachází ve stavu **(1) frustrace, (2) stagnace, (3) motivace**.

- Co **konkrétně** v příštích týdnech a měsících uděláte, abyste týmu pomohli tento stav překonat (u motivovaného týmu zachovat)?
- Jakým stylem budete tým **vést**?
- Jak budete lidi **motivovat**?

Dejte dohromady **konkrétní** nápady a příklady.

Vítám vás v kurzu

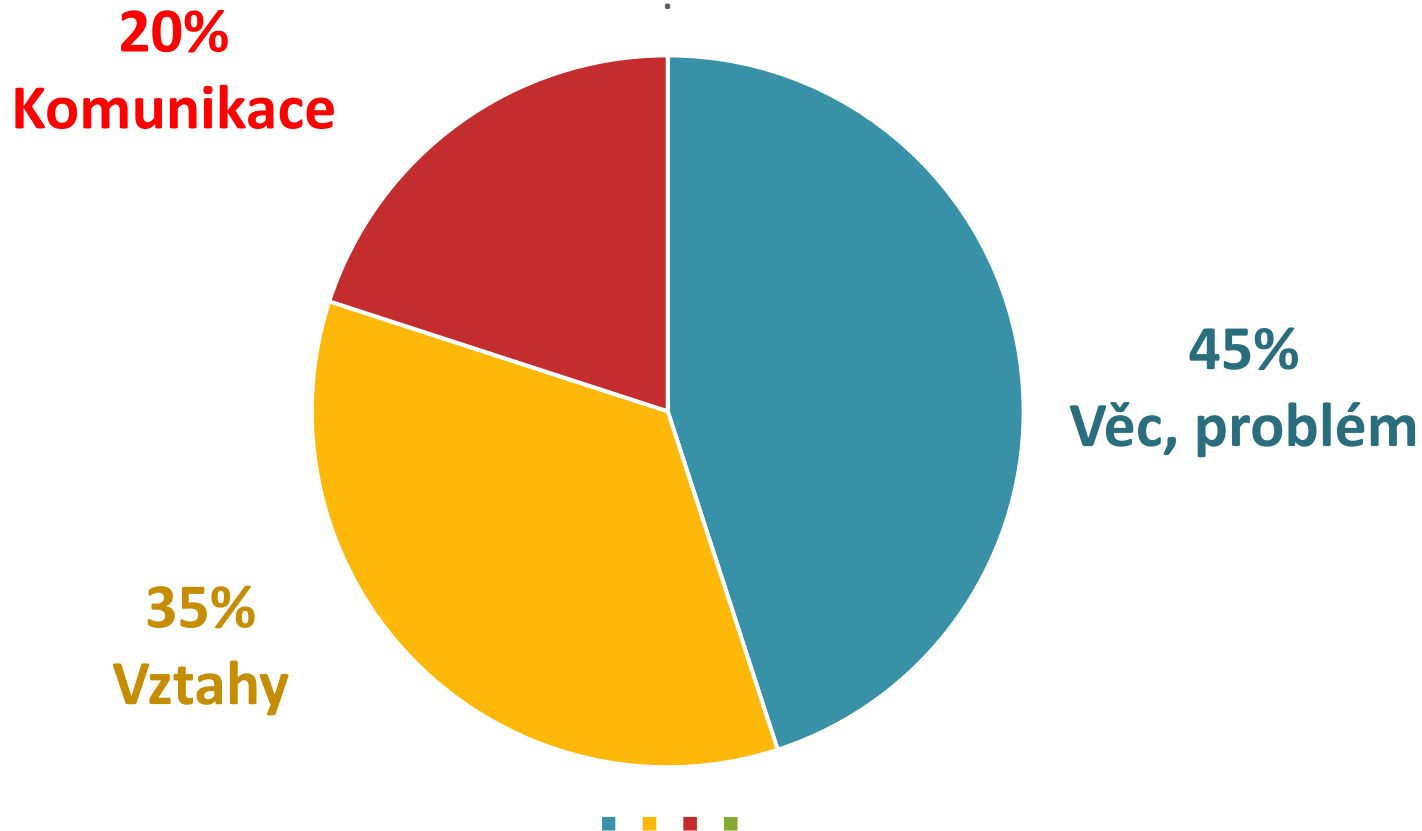
# Základy leadershipu v sociálních službách



2. den

Začínáme v 8:00 hod.

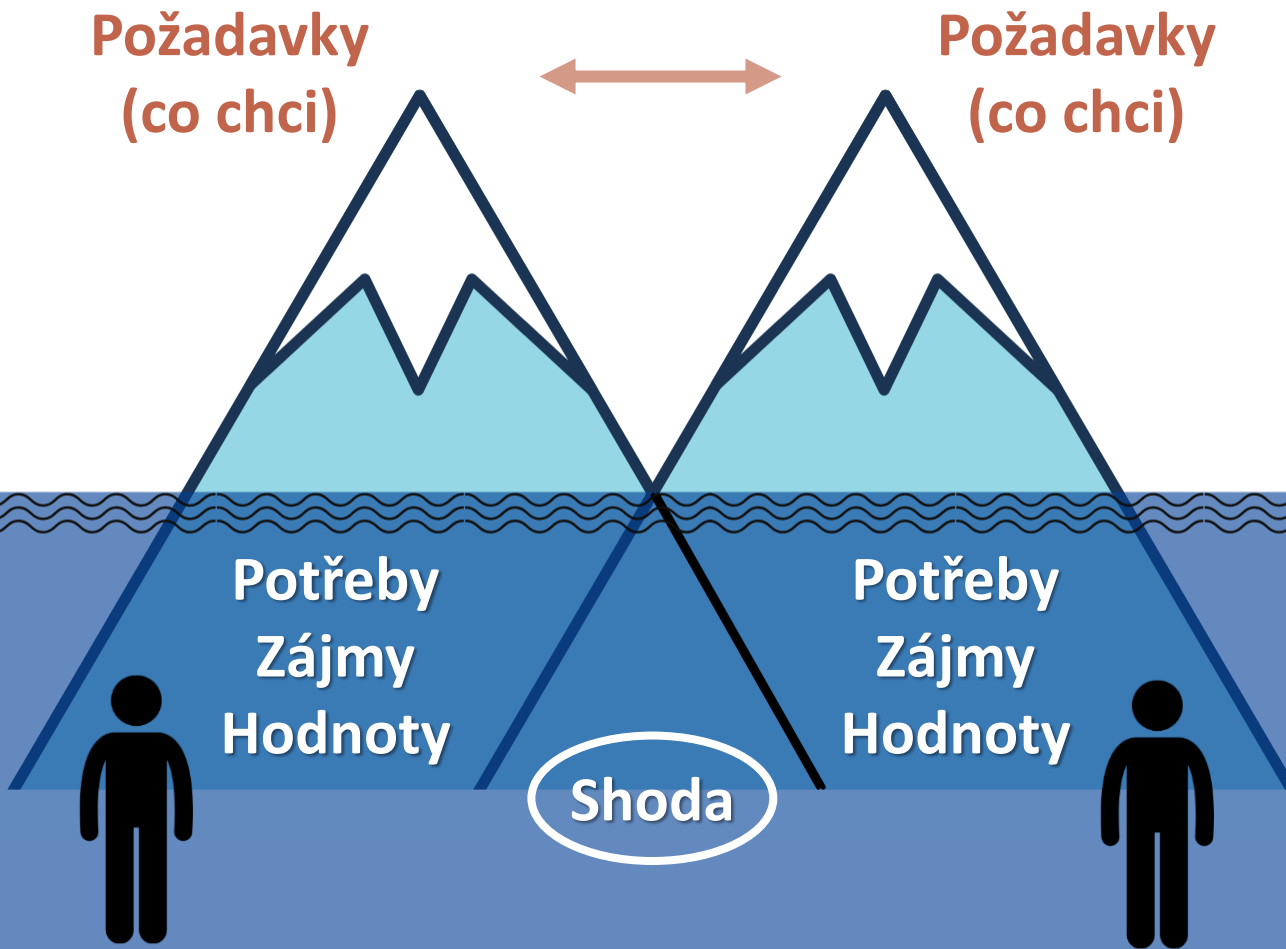
# Příčiny konfliktů



**Příčina  
konfliktu**



# Podstata konfliktu



# 4 kroky k řešení konfliktu



# 4 kroky k vyřešení konfliktu

1. Ukažte, že **chápete a uznáváte** názory obou stran konfliktu.



2. Zjistěte **potřeby obou stran**.



3. Pokuste se, aby účastníci konfliktu **sami navrhli řešení**.



4. Snažte se, aby se obě strany cítily **vítězem**.





# 1. krok

Ukažte, že **chápete a uznáváte** názory druhé strany konfliktu.

*„Jak tuhle situaci vnímáte vy? A jak vy?“*

*„Jestli tomu dobře rozumím...“*



## 2. krok

Zjistěte **potřeby** obou stran.

*„Proč to považujete za důležité?“*

*„Proč vám to vadí?“*

*„Proč si to přejete?“*



# 3. krok

Pokuste se, aby účastníci konfliktu **sami navrhli řešení.**

*„Jak byste si tedy přál/a, aby to bylo?“*

*„Jak bychom mohli podle vás tento problém vyřešit, abyste byla spokojená vy i kolegyně?“*

*„Co navrhuje?“*



# 4. krok

Snažte se, aby se obě strany cítily **vítězem**.

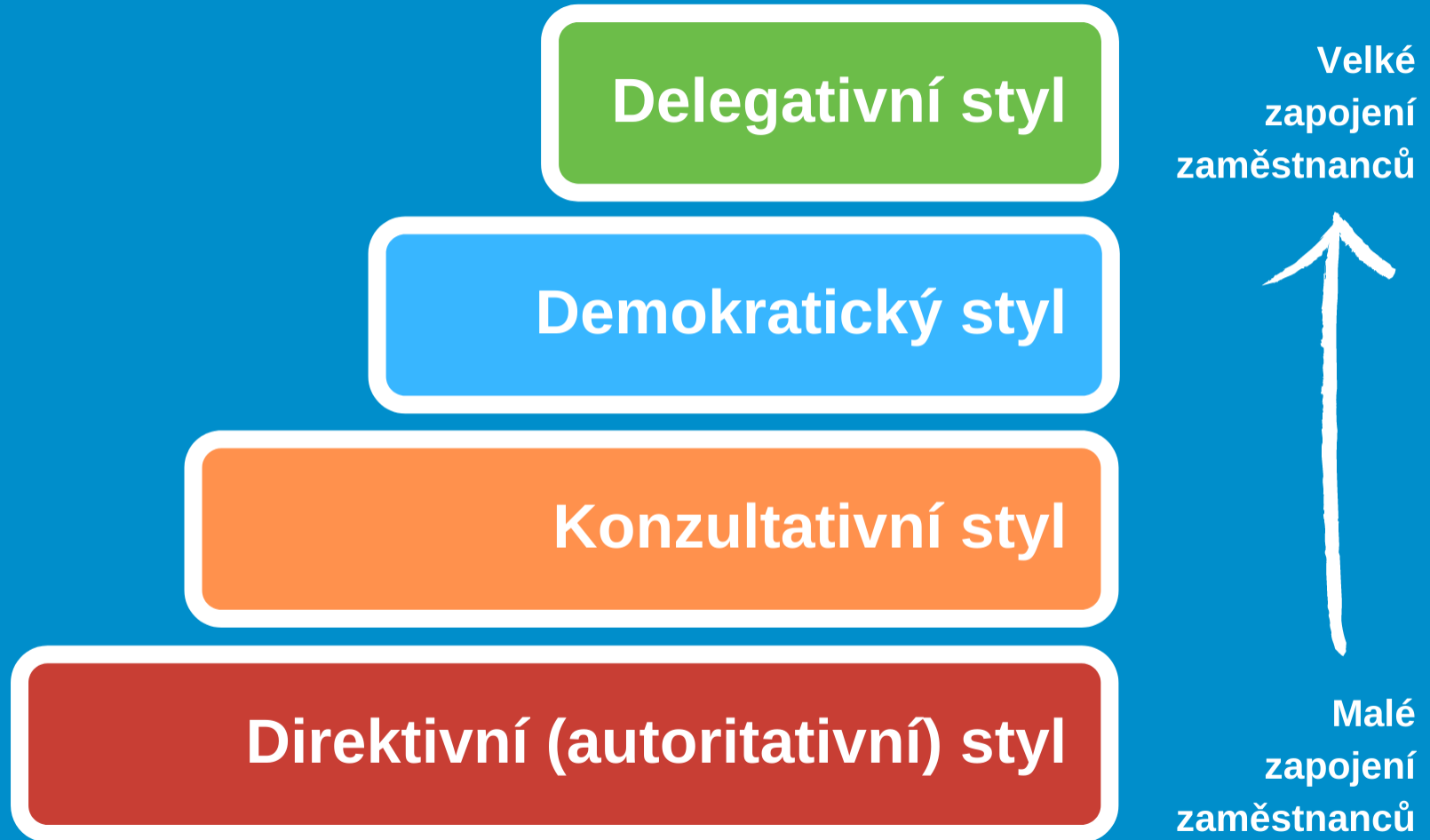
*„Když to uděláme takhle, bude vám to vyhovovat?“*



# 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!**



# 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.	II.
Nedůležité (nechci)	III.	IV.



# Lídrův time management



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

# Lídrův time management



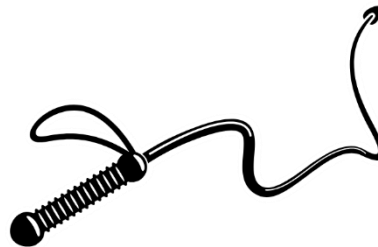
	Naléhavé (musím)	Nenaléhavé (nemusím)
Důležité (chci)	<b>I.</b> Krise, neodkladné důležité problémy, hořící úkoly, důležité termínované projekty.	<b>II.</b> Plánování, vize a priority, příležitosti a nové plány, vztahy, odpočinek a péče o sebe.
Nedůležité (nechci)	<b>III.</b> Vyrušení, některé zbytečné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

# Pokročilé nástroje motivace



# 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



# 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.



# Teorie X a Y (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**
- **Adamsova teorie spravedlnosti** 
- **Teorie získaných potřeb** 

# 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**

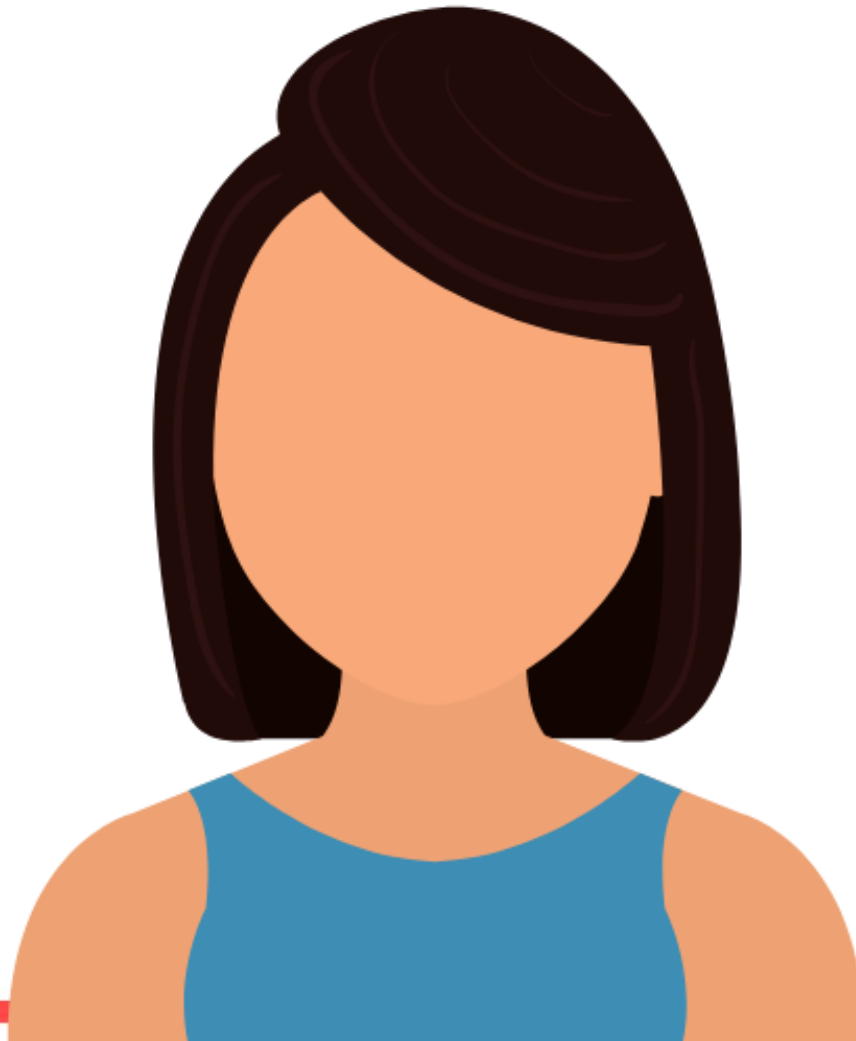
**Výplata a  
odměny**

**Benefity  
(stravenky  
apod.)**

**Dobré pracovní  
prostředí**

**Zaměstnanecké  
jistoty a výhody**

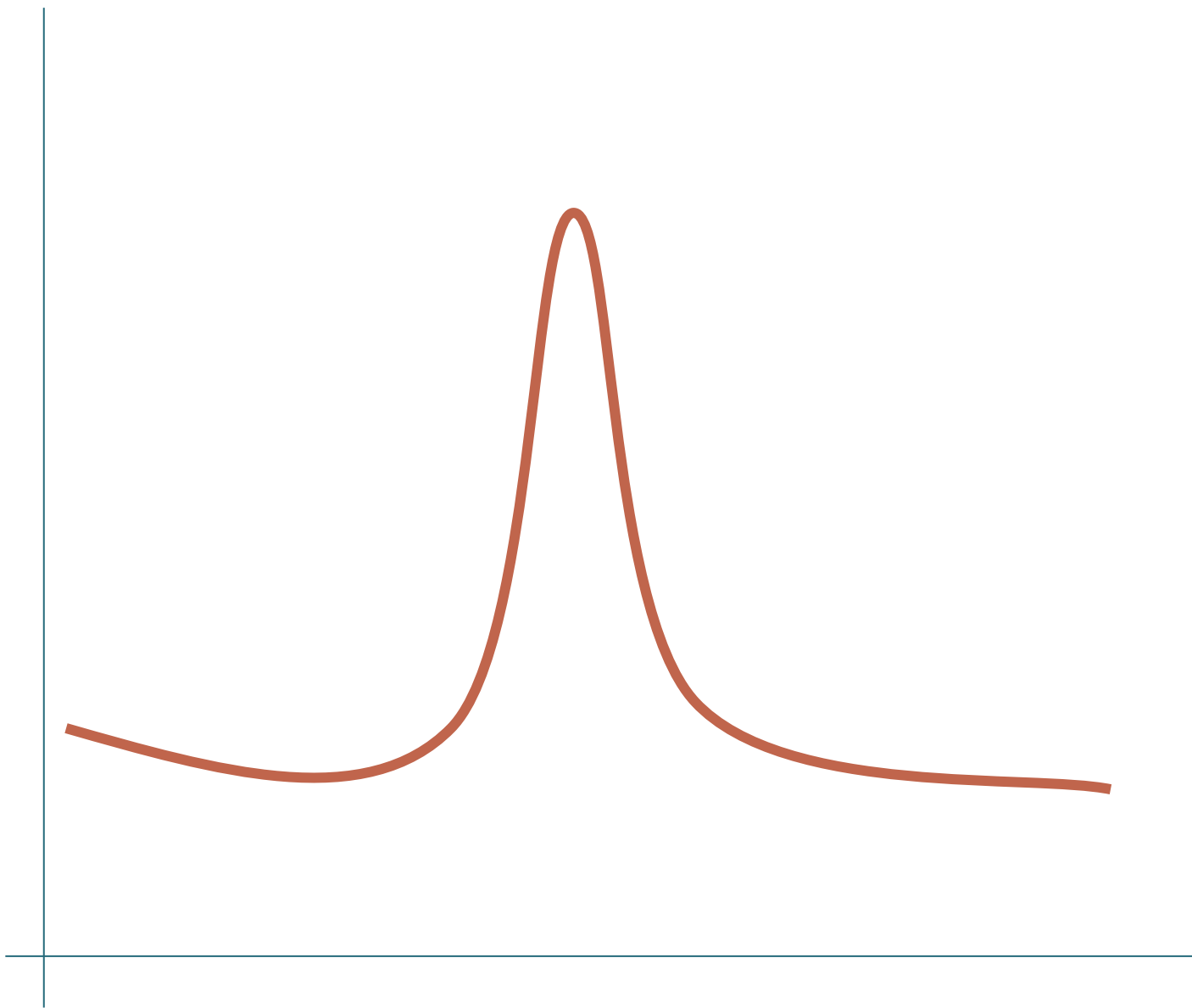
# Motivační profil



# 5 klíčových otázek pro každého člena vašeho týmu

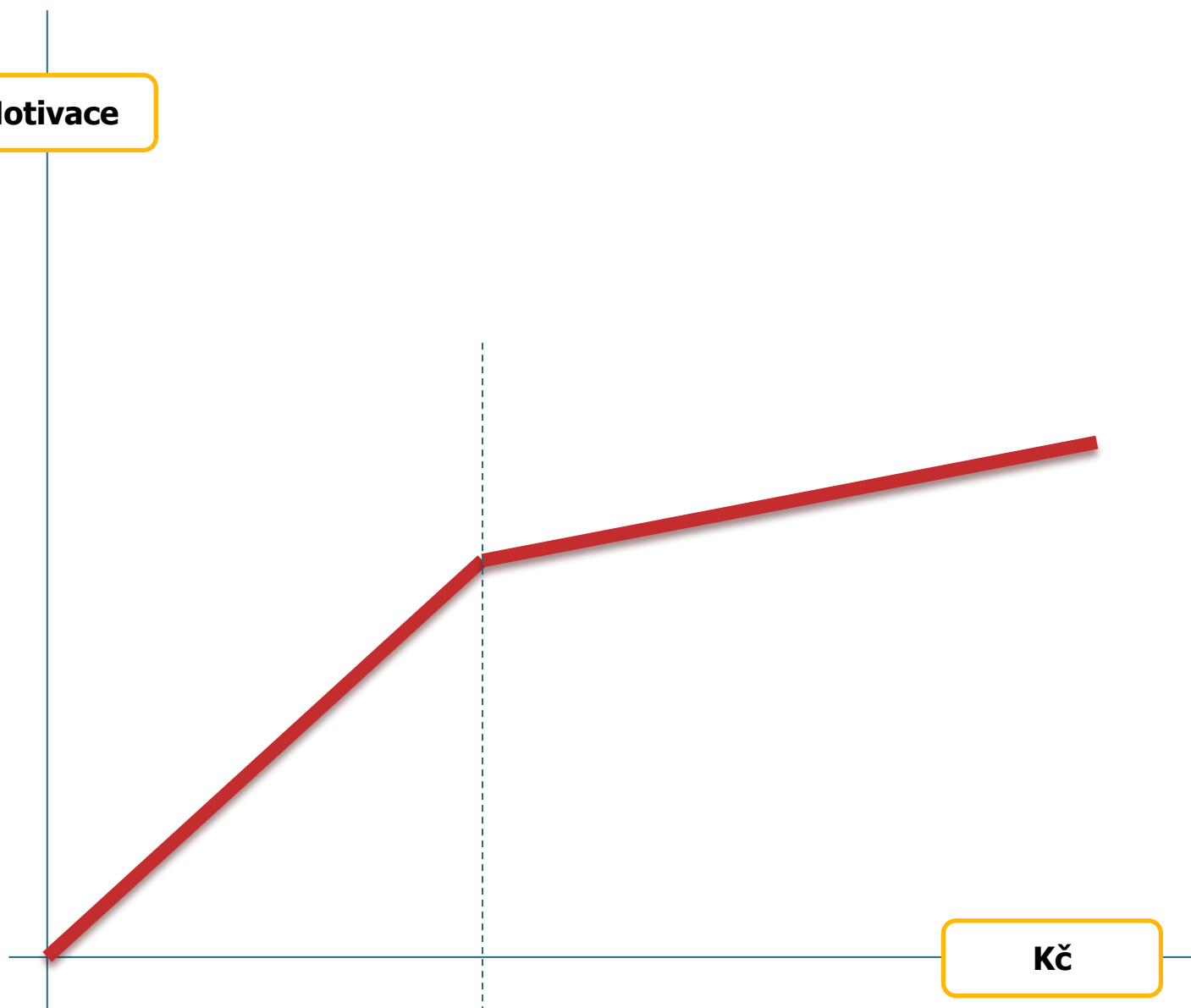


- Co má v práci rád/a? Co ho/jí opravdu **baví**? Čemu se **nejraději věnuje**?
- V čem je dobrý/á? Jaké jsou jeho/její **silné stránky a schopnosti**?
- Jaké jsou jeho/její klíčové **osobní hodnoty**? Co vidí jako důležité?
- Co ho/jí v práci nejvíce **motivuje**?
- V čem by se mohl/a **posunout dál**?



**Motivace**

**Kč**



# 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



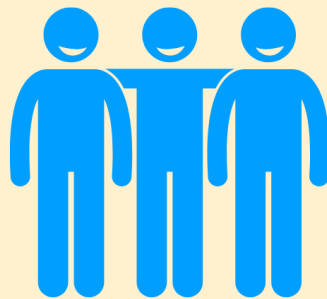
Smysl



Společný cíl



Motivace



Propojení týmu

# Osobní hodnoty

Co je pro vás v životě **důležité**? Co vám přináší pocit **šťěstí 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](http://www.centrumbazalka.cz)



**ODVAHA**

HLEDAT NOVE  
CESTY

**BEZPEČÍ**

ZALOŽENÉ  
NA KVALITĚ

**NADŠENÍ**

**RESPEKT**

VE VZÁJEMNÉ  
SPOLUPRÁCI

# Ústavní hodnoty

Čistota

Zdraví

Pořádek

Bezpečí

Léčba

Výchova

Aktivizace



# Hodnoty moderních služeb

Partnerský přístup  
ke klientovi

Respekt

Samostatnost  
a nezávislost

Svoboda  
a autonomie

Možnost žít  
podle svého



***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

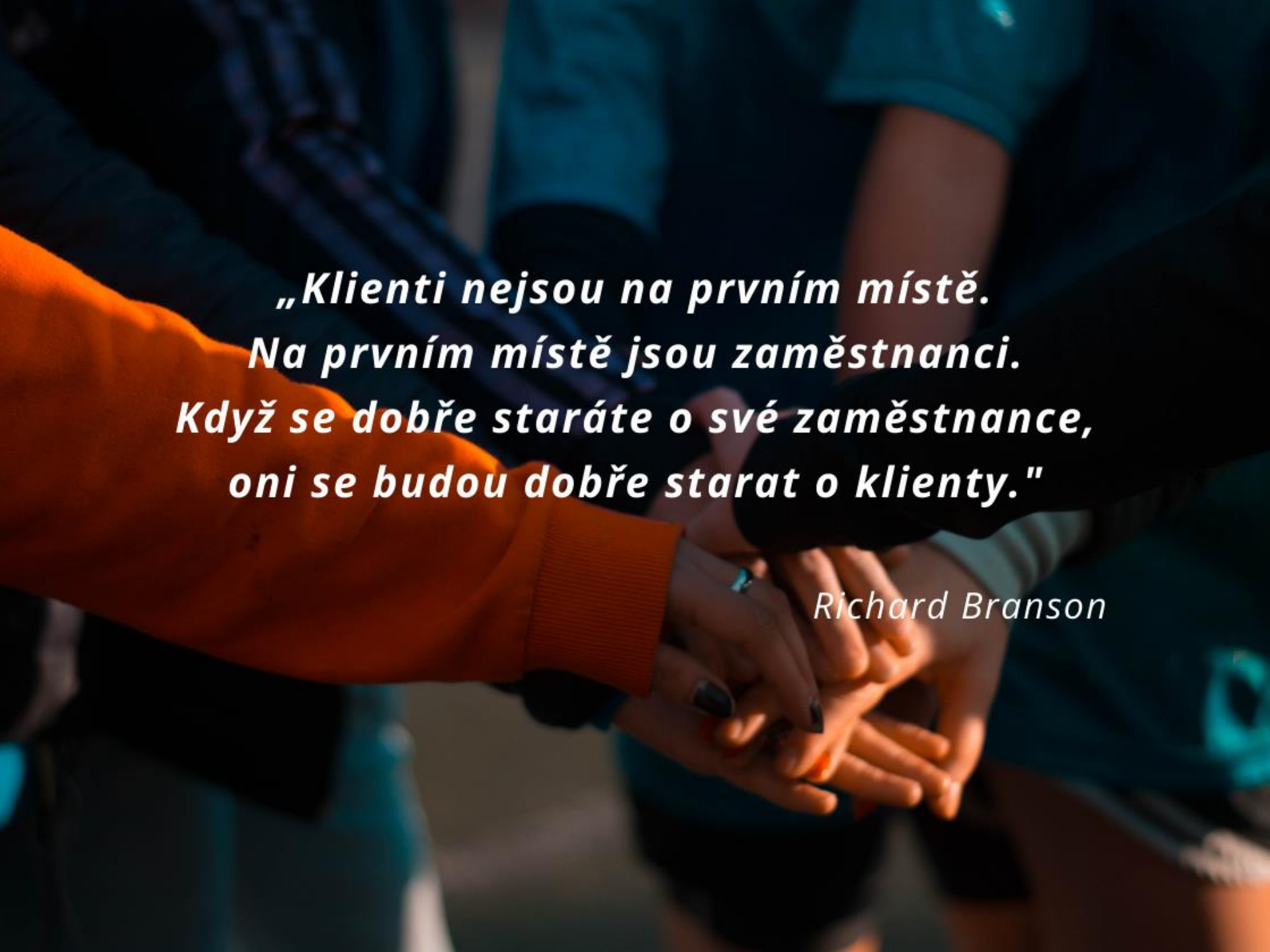
Slezská diakonie poskytuje širokou paletu kvalitních sociálních a jiných služeb již více než 27 let, ale v souladu s moderními trendy na trhu sociálních služeb. Našimi klíčovými hodnotami jsou: pomoc bližnímu, odpovědnost, osobní růst, láskyplné vztahy, týmová orientace, transparentnost a respekt.

**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.

A silhouette of a person standing on a dark, flat horizon, looking out over a vast landscape. The sky is a mix of deep blue, purple, and pink, suggesting a sunset or sunrise. The person is positioned in the lower right quadrant of the frame, facing away from the viewer.

# Leadership orientovaný na člověka



***„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*

*„Tým je zrcadlo svého šéfa.  
Jak se vedoucí chová ke svým podřízeným,  
tak se zaměstnanci chovají ke svým klientům.“*



# Hodnoty moderních služeb

Partnerský přístup  
ke klientovi

Respekt

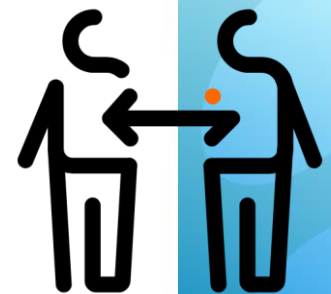
Samostatnost  
a nezávislost

Svoboda  
a autonomie

Možnost žít  
podle svého

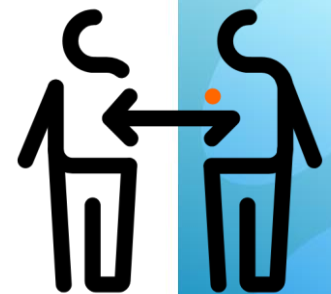


**Jakým způsobem pečujete o své  
zaměstnance a poskytujete jim  
podporu?**



# Péče o zaměstnance: cesta ke kvalitní sociální službě

- **Hmotné zázemí**
- **Lidský zájem a podpora**
- **Nepřetěžování**
- **Osobní a pracovní rozvoj**
- **Pomoc s řešením problémů**
- **Vedoucí je tu s námi a pro nás**



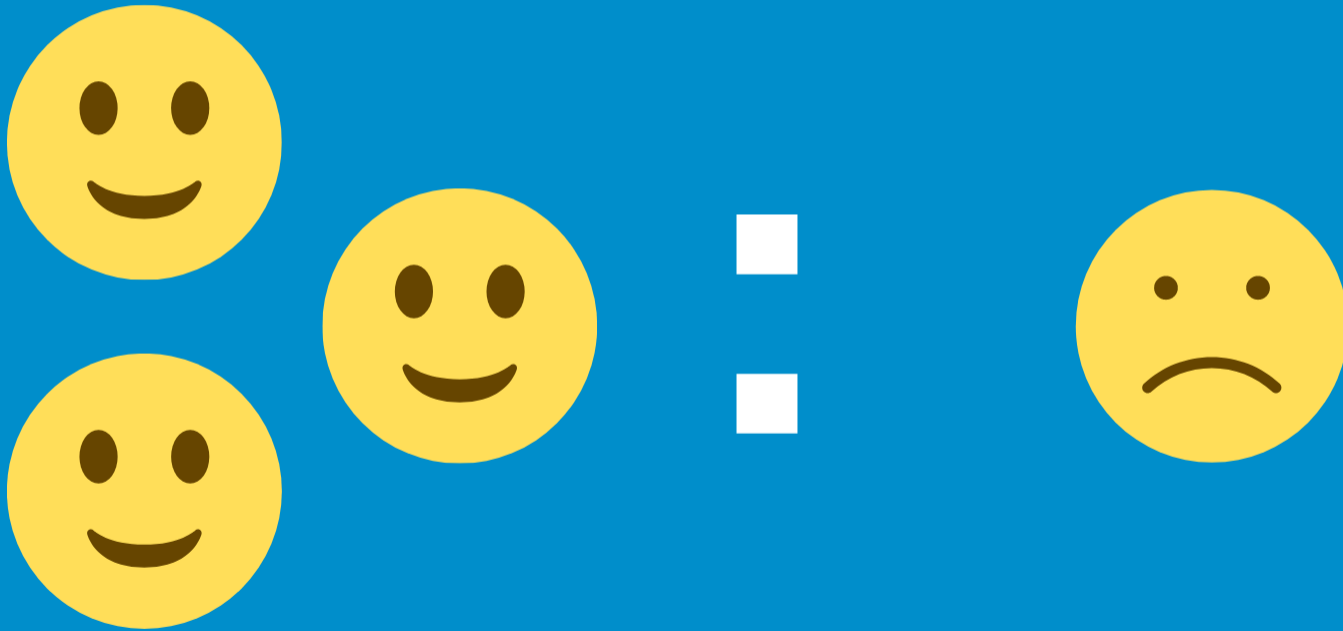
# Oceňující leadership







# Losadův poměr

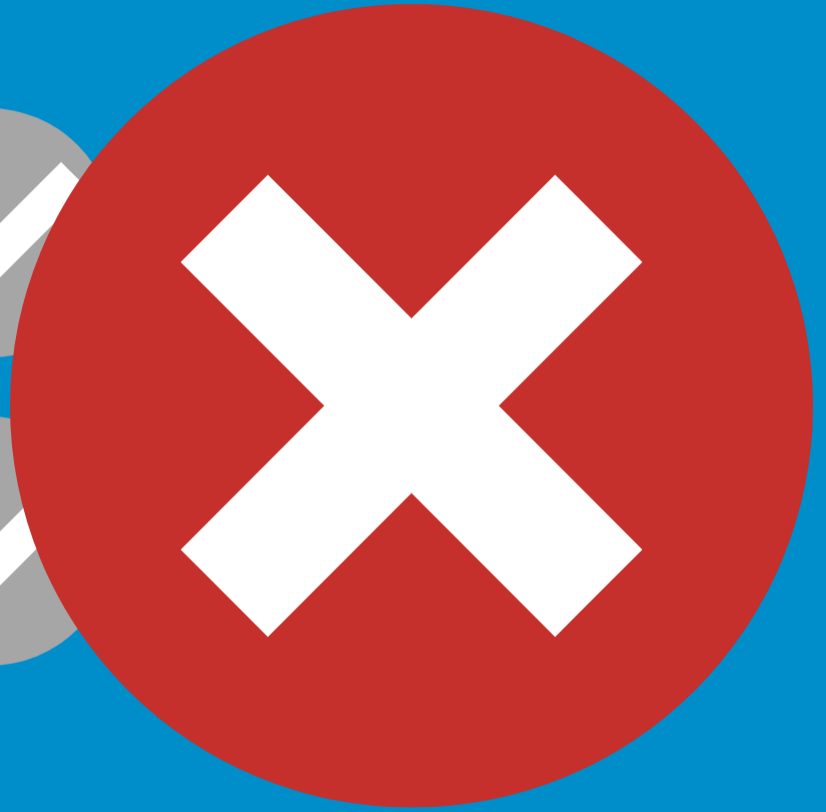




**Detektor problémů**







# 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).

# 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**?



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

Petr Ludwig

# Chválení nebo ocenění?



# 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

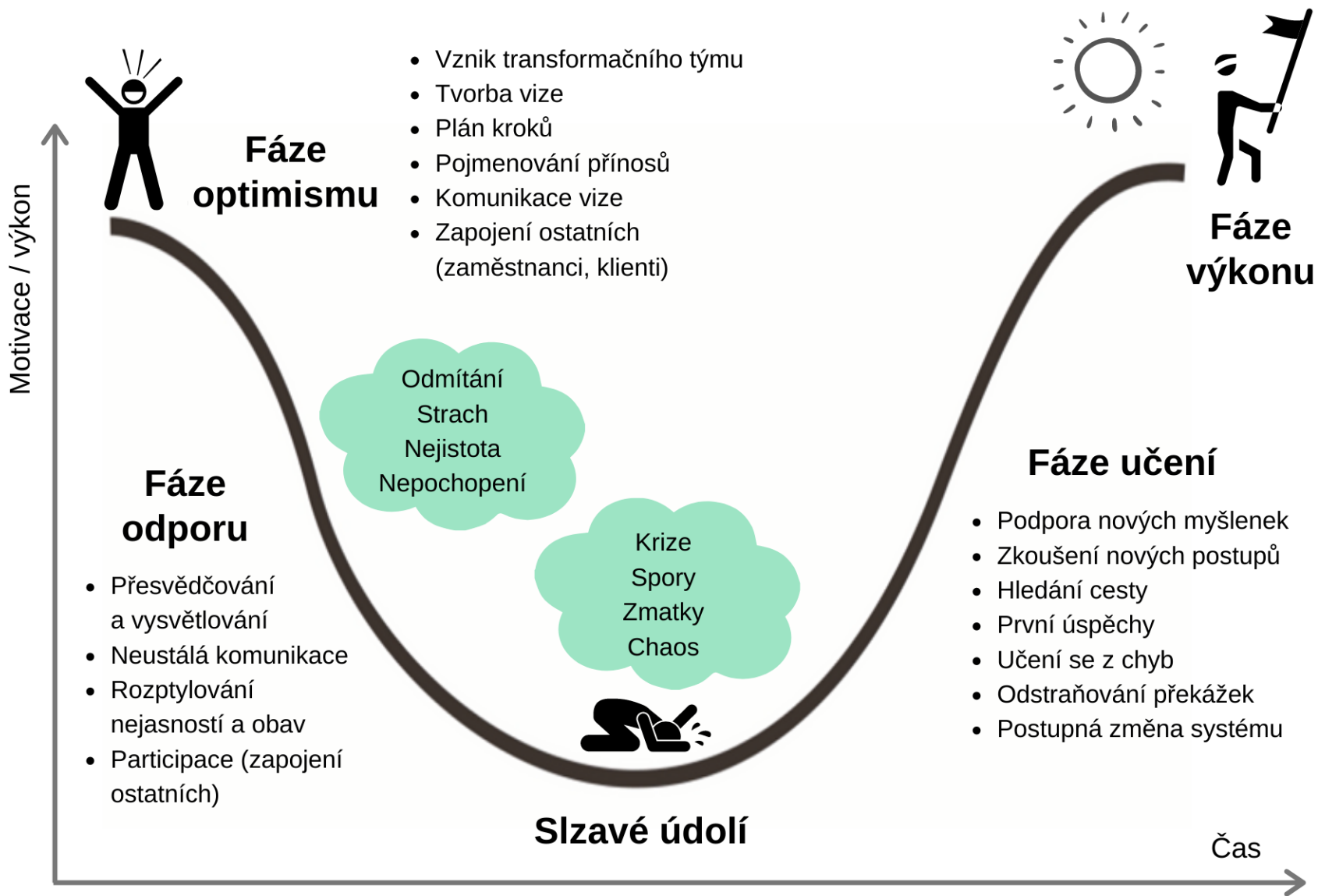
## 3. Odborné dovednosti



*„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**