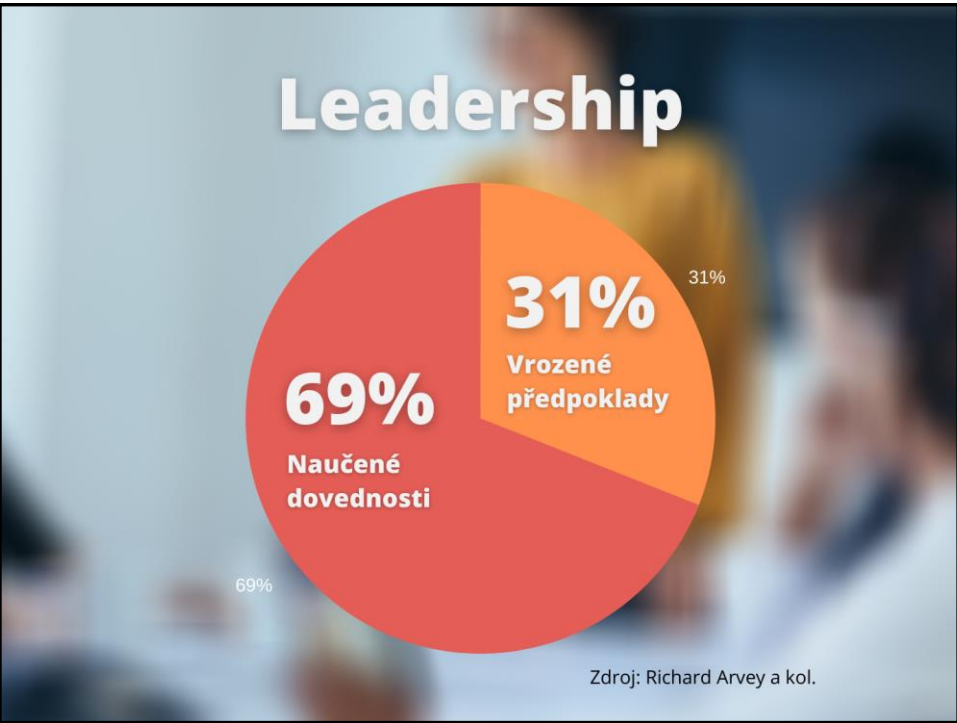


Vítám vás na kurzu
Základy leadershipu
v sociálních službách



Mgr. Jiří Sobek | adpontes.cz

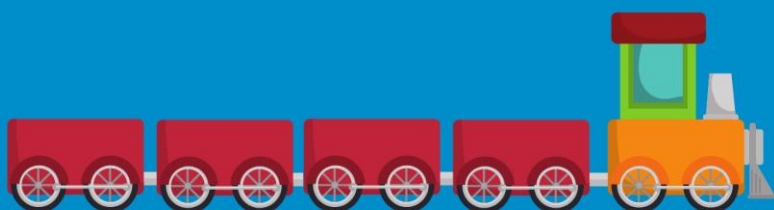




Podstatou vedení lidí je:

(pár slov, myšlenka, metafora...)

Vedoucí



Vedoucí



Podstatou vedení lidí je...

- Aby lidé spolupracovali na společném cíli **dobrovolně a rádi**.
- Umožnit, aby práce lidí **bavila**, aby se mohli **učit a rozvíjet**.
- Pomocť 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 (vede lidi)

- **myšlenka, vize**
- ukazuje **cestu a směr**
- **vnitřní motivace**
- **vidí za tři kopce**
- **tvořivost**, nové **nápady, změny**
- podporuje lidi v **růstu**
- **respekt a důvěra**
- **otevřená komunikace**

Manažer (řídí lidi)

- každodenní **fungování a provoz**
- **dosahování výsledků** a cílů
- **rozděluje** úkoly
- **kontroluje** plnění úkolů
- **výkon a efektivita**
- nastavuje a řídí **procesy**
- zajišťuje a kontroluje **kvalitu**
- **odměny a sankce**



Budování týmu

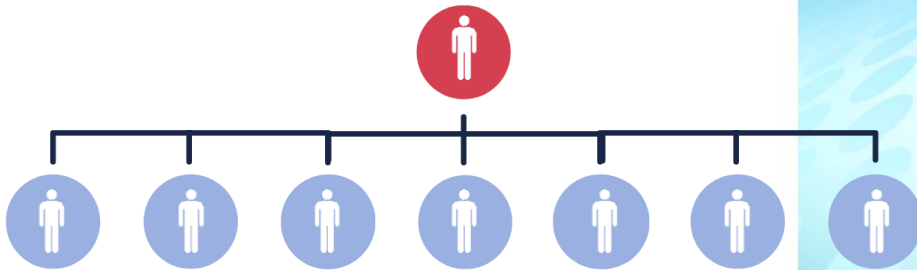


Znaky dobrého týmu

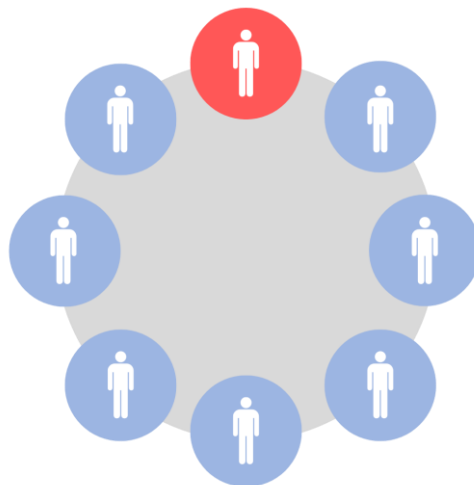
- Společný **cíl** (chceme to samé).
- Společné **hodnoty**.
- **Soudržnost**: patříme k sobě, táhneme za jeden provaz.
- **Důvěra, respekt, pocit bezpečí**.
- Otevřená a funkční **kommunikace**.
- **Autonomie** (tým je samostatná jednotka).
- **Přiměřená velikost** (5 – 12 lidí).
- Tým má svého **vedoucího**.



Tým



Tým



Co potřebuje vedoucí

- **Správný název funkce**
- **Pravomoc:**
 - (spolu)rozhodování o přijetí a propouštění členů týmu
 - (spolu)rozhodování o přijímání nových klientů
 - rozdělování odměn, schvalování dovolených
 - provozní rozhodování
 - podíl na strategickém a koncepčním rozhodování
- **Kontrola nad zdroji:**
 - peníze
 - lidé
 - vybavení



Vývoj týmové práce v sociálních službách

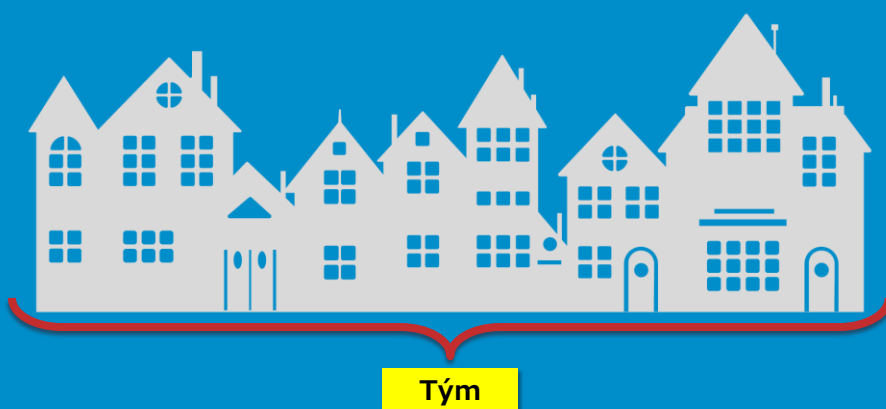


Úseky

Zdravotní Sociální Aktivizační Provozní ...



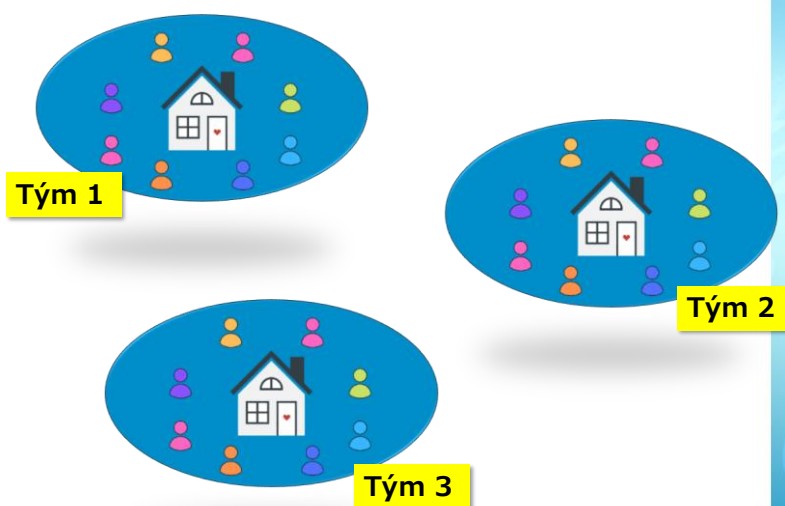
Všichni jsme jeden tým



Menší týmy



Multidisciplinární týmy



Vývoj týmu



B. W. Tuckman

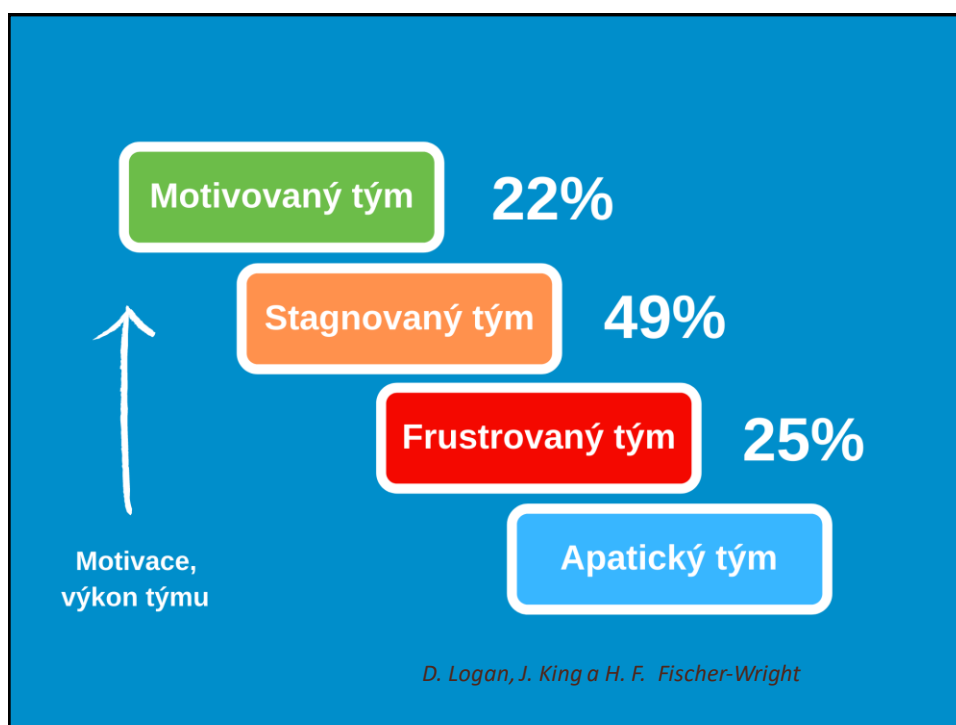
Hledáme člověka do týmu

- ✓ Máme své jasné **hodnoty a poslání**, jsme něčím **zajímaví** (magnet).
- ✓ 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** uchazeče.
- ✓ Máme zavedený jeden **den na zkoušku** (před uzavřením smlouvy).
- ✓ **Přivítání** nového pracovníka, uvedení do týmu, ledolamka, dárek...
- ✓ **Mentor** z řad zkušených zaměstnanců.
- ✓ Jasný **plán zácviku**.



Atmosféra v týmu

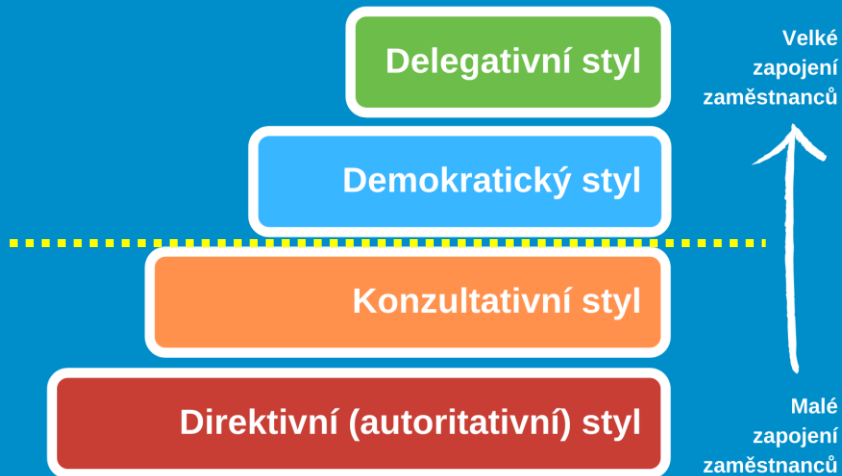




Styly vedení



Styly vedení



Otázky místo odpovědí

- Jaká je situace? Jak vypadá **současný stav**?
- Co jste už **zkusil/a**? Jaký to mělo **výsledek**?
- Jak by se to dalo udělat **jinak**?
- **Co dalšího** by se ještě dalo vyzkoušet?
- Jaké jsou další **možnosti**?
- Jaké **překážky** by se mohly objevit?
- Jaké by **podle vás** bylo dobré řešení?



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?

Lídrův time management



Lídrův time management



	Naléhavé (musím)	Nenaléhavé (nemusím)
Důležité (chci)	I. Krize, 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.

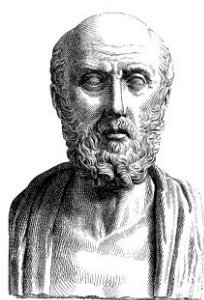
Lídrův time management



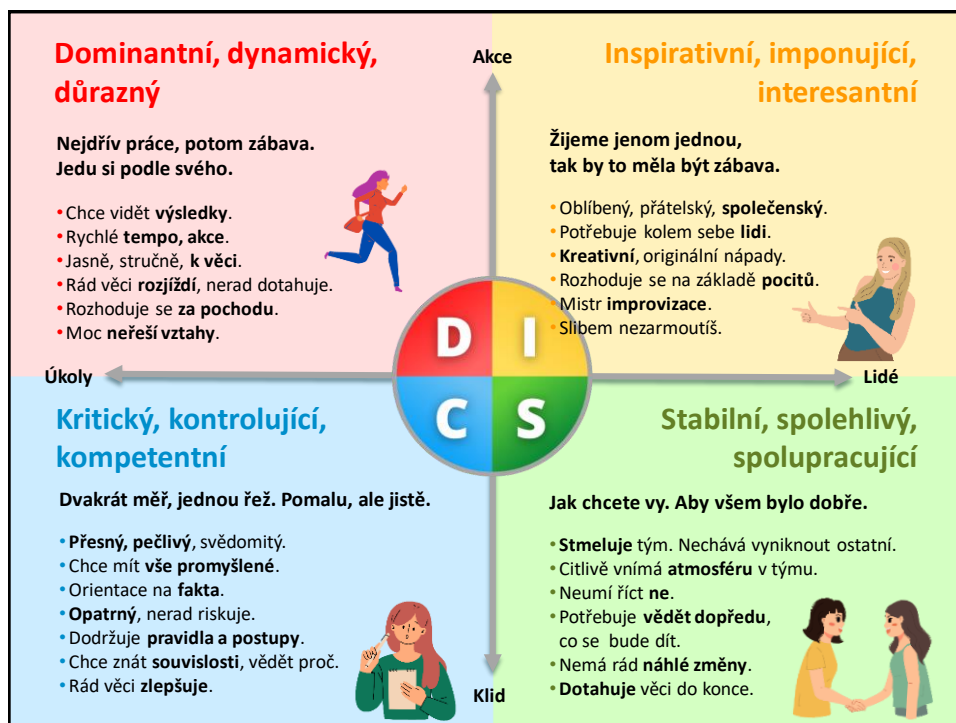
	Naléhavé (musím)	Nenaléhavé (nemusím)
Důležité (chci)	I. Krize, neodkladné důležité problémy, hořící úkoly, důležité termínované projekty.	II. Plánování, vize a priority, příležitosti a nové plány, vztahy, odpočinek a péče o sebe.
Nedůležité (nechci)	III. Vyrušení, některé telefonáty, maily, porady,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

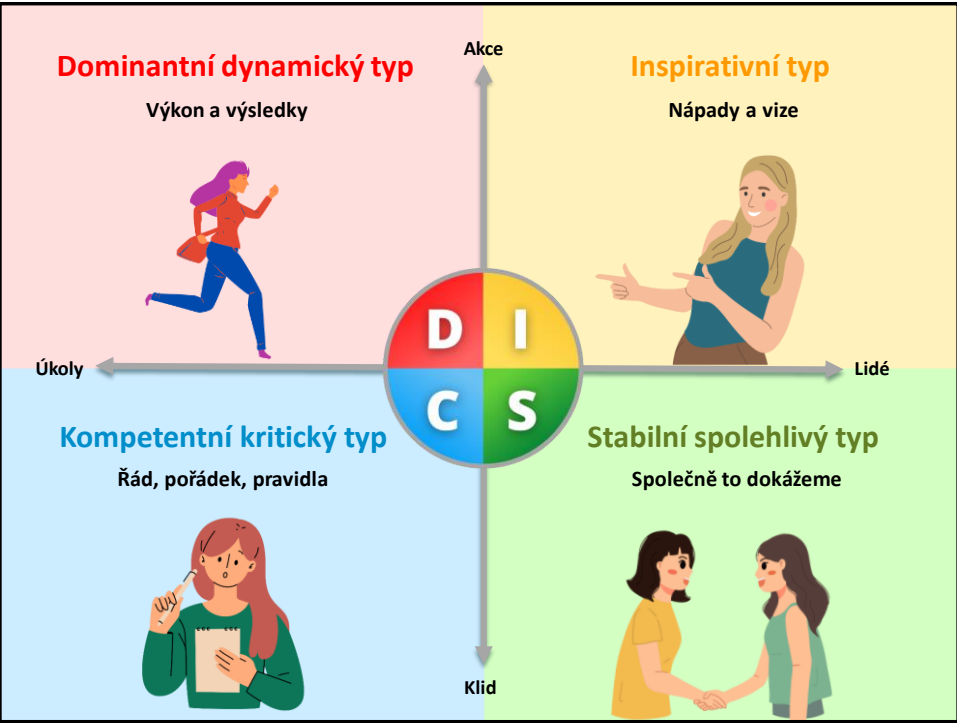
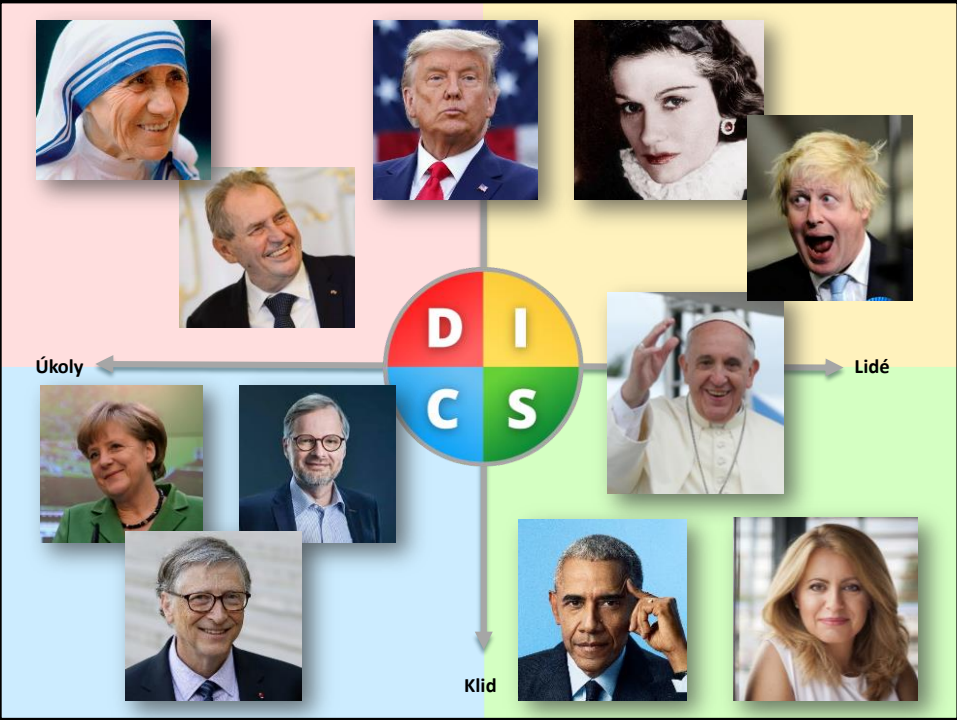
Minimalizovat +
DELEGOVAT

Typologie DISC



Zdroj: William Moulton Marston





Pokročilé nástroje motivace



Teorie X (Douglas McGregor)

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).

Jak moc souhlasíte s tímto výrokem:

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím



Teorie Y (Douglas McGregor)

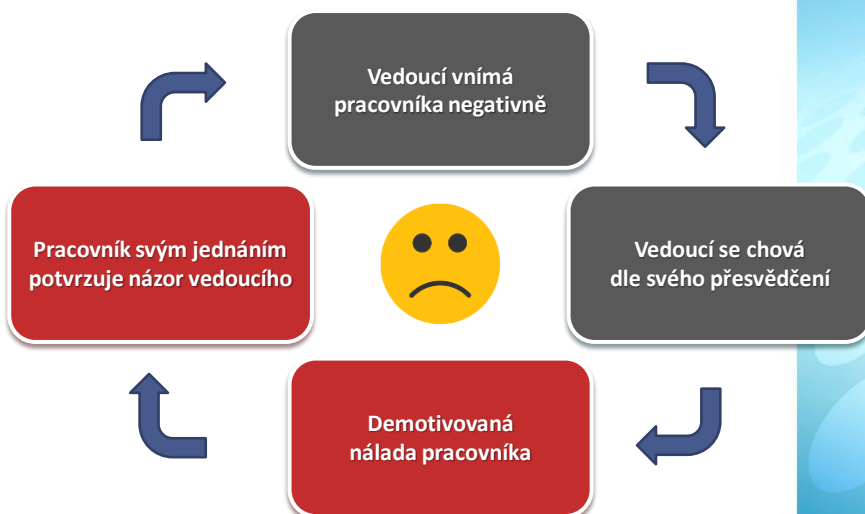
Pro lidi je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek. Lidé jsou tvořiví a umí si poradit s různými problémy. Vnitřní motivace a seberealizace je pro lidi důležitější než odměny a tresty.

Jak moc souhlasíte s tímto výrokem:

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím



Cyklus demotivace



Zdroj: Haberlechner, Distler, Ungvár: Vedení lidí a koučování v každodenní praxi

Cyklus motivace



Zdroj: Habermas, Deister, Ungar: Vedení lidí a koučování v každodenní praxi

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

Mike Krzyzewski



Teorie posílení (B. F. Skinner)

- Odměnou za pozitivní chování se pozitivní chování **posiluje**.
- Trestem za negativní chování se negativní chování **oslabuje**.



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

Ian McDermott



*Pokud chybí
odměna nebo trest,
chování vyhasíná.*



Pyramida potřeb (Abraham Maslow)



Pracovní pyramida potřeb



Dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg



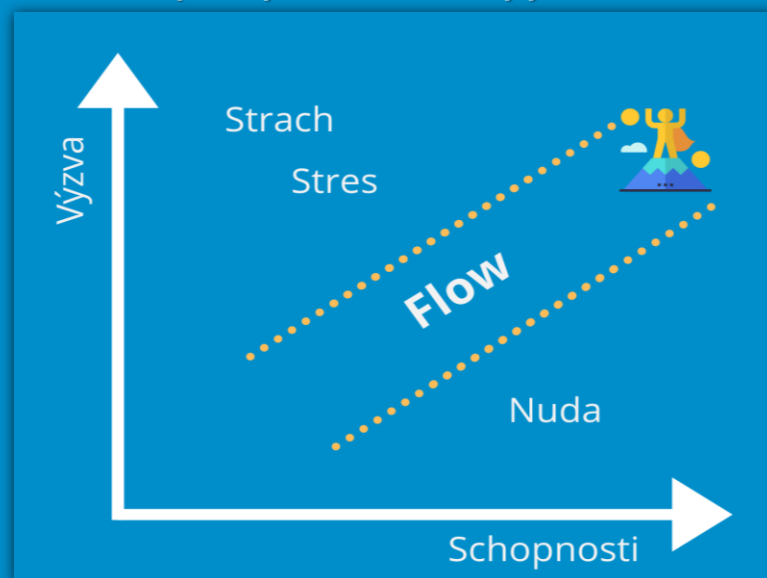
Teorie tří motivačních faktorů

(Clayton Paul Alderfer)

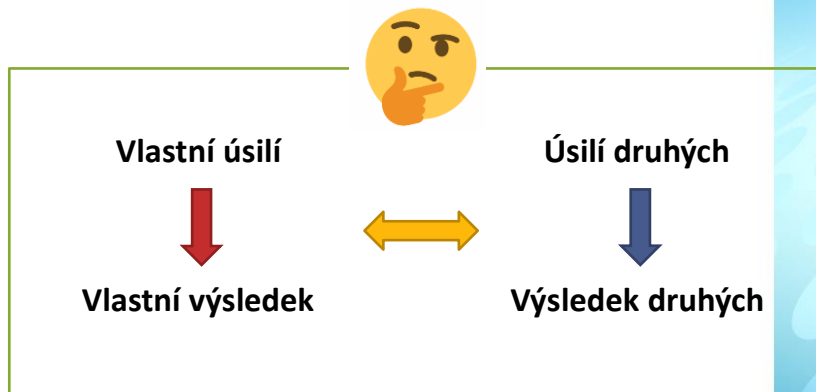
- **Růstové:** seberealizace
v zaměstnání a profesní růst.
- **Vztahové:** přátelství, vztahy,
společné cíle, uznání v kolektivu.
- **Existenční:** mzda, jistota
zaměstnání.



Flow (Mihaly Csikszentmihalyi)

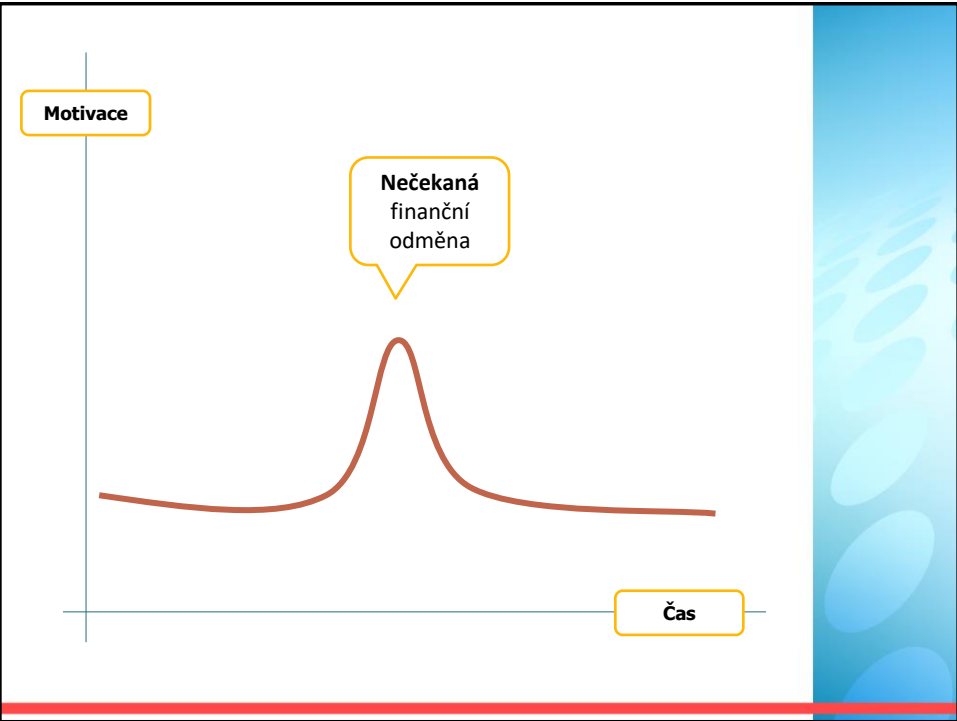
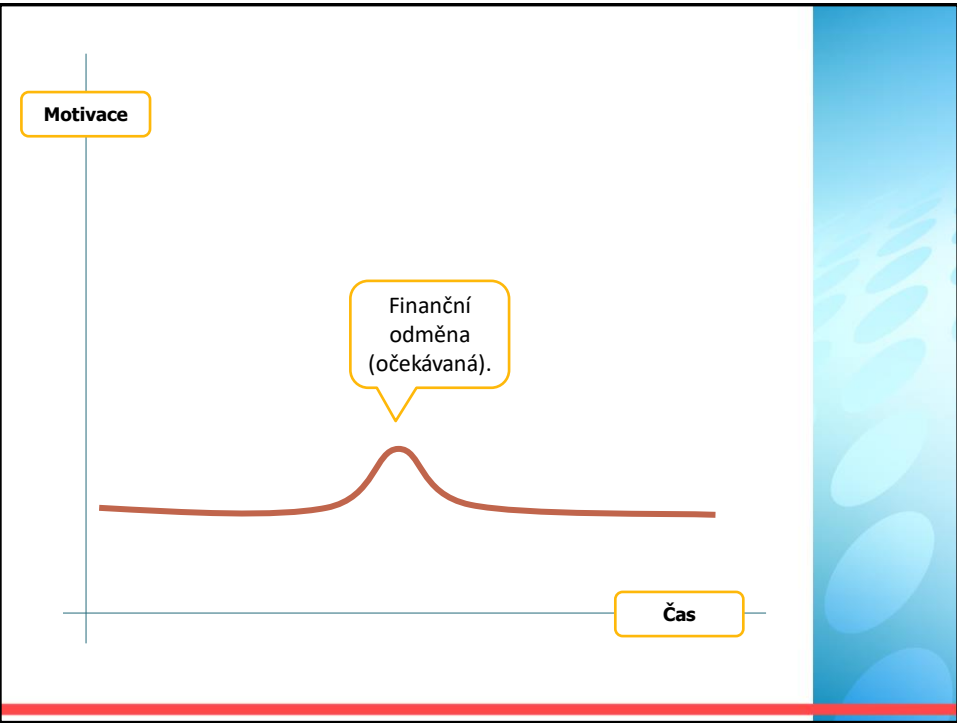


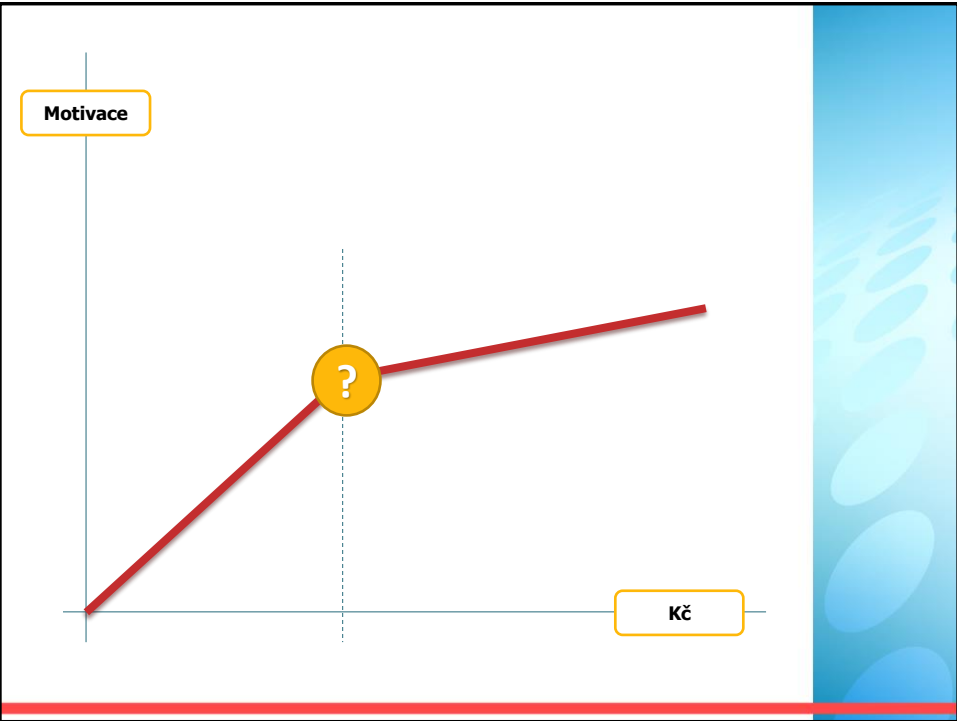
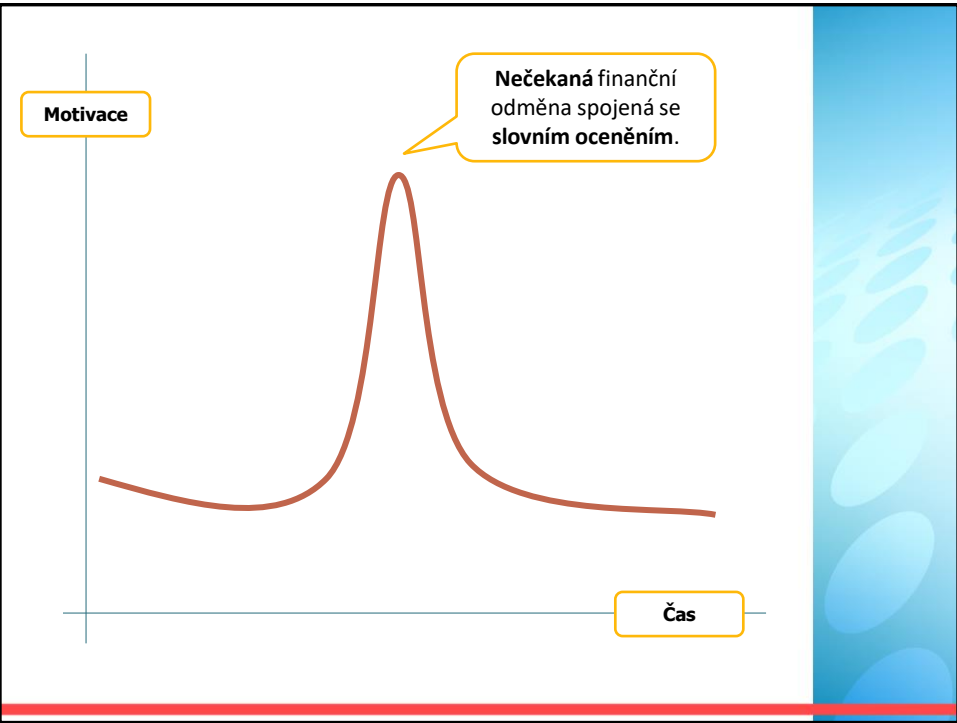
Adamsova teorie spravedlnosti (J. S. Adams)



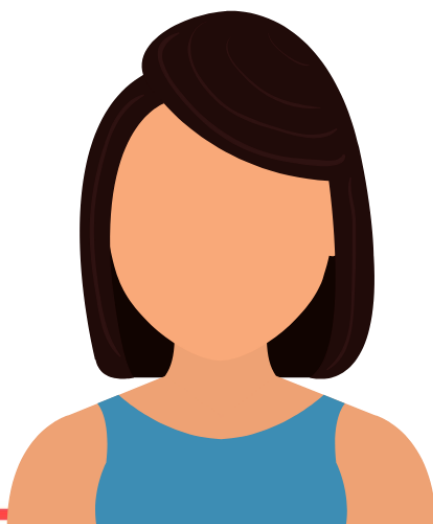
Finanční motivace







Motivační profil



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

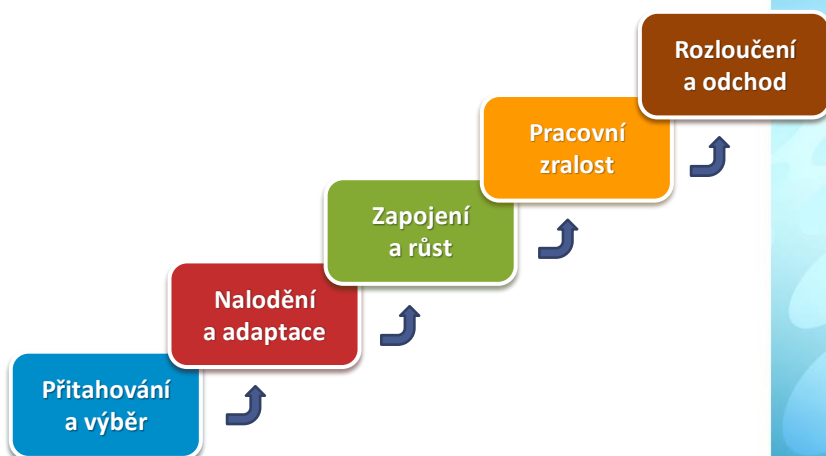
Zaměstnanecké
jistoty a výhody

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**?
- Co vidí jako **důležité**? Jaké jsou jeho/její klíčové **osobní hodnoty**?
- Co ho/jí v práci nejvíce **motivuje**?
- V čem by se mohl/a **posunout dál**?

Cesta zaměstnance (Pracovní cyklus zaměstnance)



Přítahování a výběr

- Čím vaše organizace může **přítahovat** vhodné kandidáty? Čím je **zajímavá**? Proč by měl člověk chtít pracovat **právě u vás**?
- Máte vytvořený **okruh sympatizantů**? (Studenti, příznivci, dobrovolníci, sousedé, bývalí zaměstnanci, sociální sítě.)
- Má vaše organizace jasně definované své **hodnoty a poslání**? Zajímáte se o osobní hodnoty uchazeče?
- Je do výběrového řízení zapojený **přímý vedoucí**, popř. někdo další z týmu?
- Máte zavedený **den na zkoušku**?



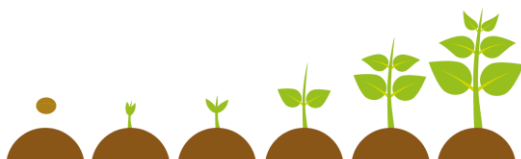
Nalodění a adaptace

- Jak probíhá úvodní **přivítání a uvedení** do týmu? Je pro nového kolegu vše nachystáno? Jaký **první dojem** si odnáší? (Ledolamky, dárek...)
- Má nový pracovník svého **mentora** (školitele)? Existuje **plán zácvičku**? Ví nový pracovník, **co se po něm chce**?
- Jak probíhá **komunikace vedoucího** s novým pracovníkem?
- Jak nováčka vtáhneme do naší **týmové kultury**? (Poslání, hodnoty, smysl...)



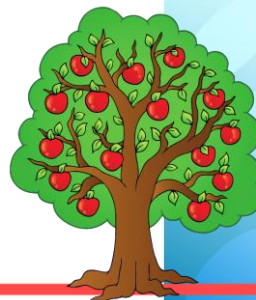
Zapojení a růst (oni → my)

- Může pracovník přispět svým **názorem a nápady**?
- Má pracovník podporu v pracovním **růstu** (kurzy, školení, nové úkoly a výzvy)?
- Může v práci uplatňovat své **schopnosti a silné stránky**?
Baví ho to, co dělá?
- Dostává **pozitivní odezvu** ke své práci?
- Cítí **podporu a přijetí** od ostatních členů týmu?
Zajímá se o něj někdo jako o člověka?



Pracovní zralost

- Má pracovník možnost přebírat **více odpovědnosti**? Dostává odpovědnější úkoly?
- Může více mluvit do **rozhodování**? Má větší **kompetence**?
- Má možnost **předávat své zkušenosti**? Jak a komu?
- Má možnost **pracovního postupu**?
- Cítí, že jeho práce je **ceněna**?
- Čím ho **motivujete**, aby neodešel?



Rozloučení

- **Kdy** je ta správná chvíle se rozloučit?
- Jak probíhá rozloučení, **poděkování**?
- Jakou **podporu** má pracovník při opuštění organizace?
- Jaký **kontakt** probíhá s bývalými pracovníky?



Zapojení pracovníků



Q12

1. Víím, co se ode mě v práci **očekává**.
2. Mám k dispozici **pomůcky, vybavení** a další zdroje, které potřebuji ke své práci.
3. V práci mám možnost každý den dělat to, **co umím nejlépe**.
4. V posledních sedmi dnech se mi dostalo **uznání nebo pochvaly** za dobře odvedenou práci.
5. Mám pocit, že mému nadřízenému nebo někomu v práci na mně jako **na člověku záleží**.
6. V práci je někdo, kdo podporuje můj **rozvoj**.
7. Mám pocit, že na mých **názorech** v práci záleží.
8. Poslání naší organizace mi dává pocit, že moje práce je **důležitá**.
9. Moji spolupracovníci se snaží odvádět **kvalitní práci**.
10. V práci mám dobrého **přítele**.
11. V posledních šesti měsících se mnou někdo v práci mluvil o mých **pokrocích**.
12. V posledním roce jsme měl/a v práci příležitost **učit se a růst**.

Zdroj: Gallup

Q12



Jak můžu růst?
(Individuální přínos)

Patřím sem?
(Kolektiv)

Jak se mi daří, baví mě to?
(Individuální přínos)

Mám vše, co potřebuji?
(Základní potřeby)

12. V posledním roce jsme měl/a v práci příležitost **učit se a růst**.

11. V posledních šesti měsících se mnou někdo v práci mluvil o mých **pokrocích**.

10. V práci mám dobrého **přítele**.

9. Moji spolupracovníci se snaží odvádět **kvalitní práci**.

8. Poslání naší organizace mi dává pocit, že moje práce je **důležitá**.

7. Mám pocit, že na mých **názorech** v práci záleží.

6. V práci je někdo, kdo podporuje můj **rozvoj**.

5. Mám pocit, že mému nadřízenému nebo někomu v práci na mně jako **na člověku záleží**.

4. V posledních sedmi dnech se mi dostalo **uznání nebo pochvaly** za dobře odvedenou práci.

3. V práci mám možnost každý den dělat to, **co umím nejlépe**.

2. Mám k dispozici **pomůcky a vybavení** a další zdroje, které potřebuji ke své práci.

1. Víím, co se ode mě v práci **očekává**.

Zdroj: Gallup

1. Víím, co se ode mě v práci očekává.

- Jasná očekávání jsou **nejzákladnější a nejpodstatnější potřebou** zaměstnanců.
- Jen **každý druhý** zaměstnanec rozhodně souhlasí s tím, že ví, co se od něj v práci očekává.
- Zaměstnanci potřebují pochopit **základy** své práce, které se neomezují pouze na jejich pracovní náplň. Potřebují znát **smysl a souvislosti**.
- *Jakým způsobem pomáháte zaměstnancům **vyjasnit očekávání**, pochopit **smysl a souvislosti**? Jak se můžete **přesvědčit**, že skutečně ví, co se od nich očekává?*

Q12

?

Zdroj: Gallup

2. Mám k dispozici pomůcky, vybavení a další zdroje, které potřebuji ke své práci.

- Jde o hmotné i nehmotné zdroje, které zaměstnanci potřebují k práci. Např. i dostatek **informací či pravomocí**.
- Pouze **jeden ze tří** zaměstnanců rozhodně souhlasí s tím, že má k dispozici vše, co potřebuje ke své práci.
- Nedostatek v této oblasti je výrazným zdrojem **stresu** a naznačuje potenciální **bariéry** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- ***Jak se ptáte** svých zaměstnanců na jejich potřeby? Jaké zdroje vašim zaměstnancům **chybí**? V čem o své zaměstnance **pečujete opravdu dobře**?*

Q12

?

Zdroj: Gallup

3. V práci mám možnost každý den dělat to, co umím nejlépe.

- Nemožnost uplatnit v práci své silné stránky a schopnosti je jednou z hlavních **příčin odchodu**.
- Jen **každý třetí** zaměstnanec rozhodně souhlasí s tím, že má každý den možnost dělat to, co umí nejlépe.
- Dobří vedoucí poznávají své zaměstnance jako osobnosti a dávají jim příležitosti **uplatnit to nejlepší** z jejich přirozeného já - jejich talent.
- *Jakým způsobem můžete **přizpůsobovat práci** silným stránkám a schopnostem členů týmu?*

Q12

?

Zdroj: Gallup

4. V posledních sedmi dnech se mi dostalo uznání nebo pochvaly za dobře odvedenou práci.

- Uznání na pracovišti **motivuje**, poskytuje pocit úspěchu a dává zaměstnancům pocit, že si jejich práce někdo váží.
- Pouze **jeden ze čtyř** zaměstnanců rozhodně souhlasí s tím, že se mu v posledním týdnu dostalo uznání nebo pochvaly za dobře odvedenou práci.
- Zaměstnanci, kteří se necítí dostatečně oceněni, dvakrát častěji uvádějí, že v příštím roce dají **výpověď**.
- *Jakým způsobem dáváte lidem v týmu najevo své **uznání a ocenění**? Jak poznají, že si jejich práce **vážíte**?*

Q12

?

Zdroj: Gallup

5. Mám pocit, že mému nadřízenému nebo někomu v práci na mně jako na člověku záleží.

Q12

- Zaměstnanci potřebují vědět, že se o ně někdo zajímá **především jako o lidi** a až poté jako o zaměstnance.
- Pouze **čtyři z deseti** zaměstnanců rozhodně souhlasí s tím, že se jejich nadřízený o ně zajímá jako o člověka.
- Dobří vedoucí vytváří pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí **bezpečně**, sdílejí informace a vzájemně se podporují v pracovním i osobním životě.
- *Víte o lidech z týmu něco z jejich života **mimo práci**?
Ve kterých situacích mohou cítit váš **zájem a podporu** i v mimopracovních věcech?*

?

Zdroj: Gallup

6. V práci je někdo, kdo podporuje můj rozvoj.

Q12

- Rozvoj je proces pochopení jedinečných talentů a silných stránek každého člověka a **hledání rolí, pozic a projektů**, které lidem umožňují jejich uplatnění.
- Údaje společnosti Gallup ukazují, že nedostatečný rozvoj a profesní růst je **důvodem číslo 1**, proč zaměstnanci **opouštějí zaměstnání**.
- Jen **tři z deseti** zaměstnanců rozhodně souhlasí s tím, že je někdo v práci podporuje v jejich rozvoji.
- *Jak **konkrétně** podporujete zaměstnance v jejich rozvoji? V čem by mohla být podpora **větší**?*

?

Zdroj: Gallup

7. Mám pocit, že na mých názorech v práci záleží.

- Pocit, že mé názory nejsou brány v potaz, je silným zdrojem **stresu a demotivace**.
- Jen **každý čtvrtý** zaměstnanec rozhodně souhlasí s tím, že na jeho názorech v práci záleží.
- Dobří vedoucí se zajímají o **názory** ostatních, podporují dobré **nápady** a **zapojují ostatní** do rozhodovacích procesů.
- *O čem konkrétně mohou **rozhodovat** vaši zaměstnanci? Jak mohou uplatňovat své **názory a nápady**? Kdy naopak **nemohou ovlivnit** věci, které se jich týkají?*

Q12

?

Zdroj: Gallup

8. Poslání naší organizace mi dává pocit, že moje práce je důležitá.

- Zaměstnanci potřebují vidět, že jejich práce má **skutečný smysl**. U mileniálů je smysl jedním z nejsilnějších faktorů, které vedou k **setrvání v zaměstnání**.
- Jen **každý třetí** zaměstnanec rozhodně souhlasí s tím, že díky poslání nebo účelu své organizace cítí, že je jeho práce důležitá.
- Zaměstnanci potřebují pochopit, jak jejich role a každodenní úkoly **přispívají k poslání** organizace.
- *Jak byste **vyjádřili** smysl své práce? Jak tento smysl **předáváte** ostatním, například nováčkům? Jak **posilujete** vědomí smyslu ve svém týmu?*

Q12

?

Zdroj: Gallup

9. Moji spolupracovníci se snaží odvádět kvalitní práci.

- Důvěra v to, že se spolupracovníci snaží odvádět kvalitní práci, je zásadní pro **vynikající výkonnost** týmu.
- Jen **každý třetí** zaměstnanec rozhodně souhlasí s tím, že jeho spolupracovníci jsou odhodláni odvádět kvalitní práci.
- Dobří vedoucí se nespokojí s polovičatými výkony, **nastavuje** jasná očekávání a **oceňuje a sdílí** příklady dobré práce.
- *Jak lidé v týmu **poznají**, že jejich práci považujete za dobře odvedenou? Jak **reagujete**, když práce dobře odvedená není?*

Q12

?

Zdroj: Gallup

10. V práci mám dobrého přítele.

- Výzkum ukazuje, že když mají zaměstnanci hluboký **pocit sounáležitosti** se členy svého týmu, jsou ochotni udělat mnoho věcí, o kterých by jinak možná ani neuvažovali.
- **Tři z deseti** zaměstnanců rozhodně souhlasí s tím, že mají v práci dobrého přítele.
- Dobří vedoucí **vytváří situace**, ve kterých se lidé mohou vzájemně poznávat. Hledají příležitosti, jak dát svůj tým dohromady na společných akcích, plánují **čas na setkávání** v práci i mimo práci.
- *Jak konkrétně podporujete **vzkvétání** dobrých mezilidských vztahů ve svém týmu?*

Q12

?

Zdroj: Gallup

11. V posledních šesti měsících se mnou někdo v práci mluvil o mých pokrocích.

- Pro zaměstnance je důležité, aby **věděli, jak si vedou**, jak je jejich práce vnímána a co je čeká v budoucnu. Nemusí se jednat o formální hodnocení.
- **Každý třetí** zaměstnanec rozhodně souhlasí s tím, že s ním někdo v práci v posledních šesti měsících hovořil o jeho pokroku.
- Dobří vedoucí vedou se zaměstnanci **časté rozhovory** - formální i neformální - o tom, jak se jim v práci daří.
- *Děláte si pravidelně čas na rozhovory se členy týmu o tom, jak si vedou? Jak tyto rozhovory probíhají? Vnímají je zaměstnanci jako **podpůrné a přínosné**?*

Q12

?

Zdroj: Gallup

12. V posledním roce jsme měl/a v práci příležitost učit se a růst.

- Když musí zaměstnanci **každý den dělat to samé** bez možnosti naučit se něco nového, málokdy zůstanou motivovaní a nadšení pro svou práci.
- Pouze **jeden ze tří** zaměstnanců rozhodně souhlasí s tím, že má v práci příležitost učit se a růst.
- Dobří vedoucí povzbuzují zaměstnance, aby se učili novým **dovednostem** nebo hledali nové způsoby, jak vykonávat svoji práci. Jsou otevření tomu, aby jejich zaměstnanci mohli přebírat **nové povinnosti a role**.
- *Jak **konkrétně** podporujete lidi v týmu v jejich pracovním růstu? A jak byste je mohli podporovat víc?*

Q12

?

Zdroj: Gallup

Hnací síly zapojení zaměstnanců



Účel



Rozvoj



Starostlivý vedoucí



Průběžné
rozhovory



Zaměření
na silné stránky

Zdroj: Gallup

4 otázky pro inspirující organizace

1. Je mi blízké, **proč naše organizace existuje** (poslání)?
2. Rozumím, v čem jsme jako organizace **jedineční**
(naše služby a způsob fungování)?
3. Jsou naši lídři nositeli **sdílených hodnot**?
4. Víím, kam naše organizace **směřuje**, čeho chceme společně
dosáhnout (vize)?



Zdroj: Brand Bakers

Hodnotový leadership



Zlatý kruh (Simon Sinek)

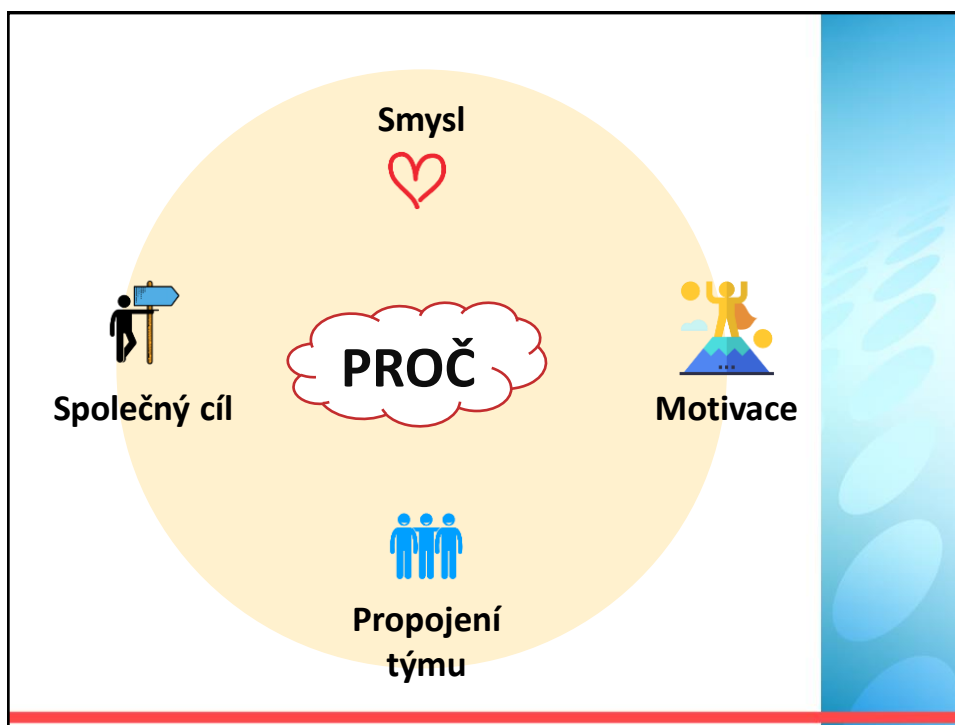


Manažer říká lidem **co** mají dělat

a **jak** to mají dělat.

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





Osobní hodnoty

Co je pro vás v životě důležité?

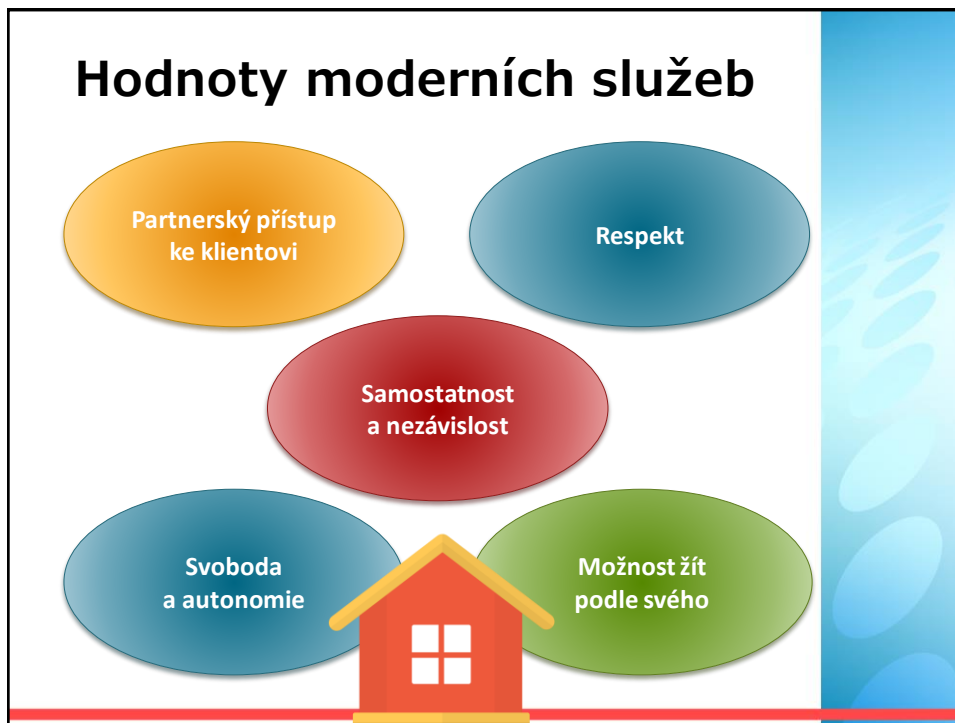


- Úspěch
- Dobrodružství
- Odvaha
- Tvořivost
- Spolehlivost
- Svoboda
- Přátelství a dobré vztahy
- Zdraví
- Bezpečí
- Jistota
- Pořádek
- Poctivost
- Pravdivost
- Krása
- Nezávislost
- Tolerance
- Spravedlnost
- Osobní rozvoj a učení se
- Láska
- Klid
- Harmonie
- Spontánnost
- Porozumění
- Materiální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

Ústavní hodnoty



Hodnoty moderních služeb



Smyslem naší práce je...



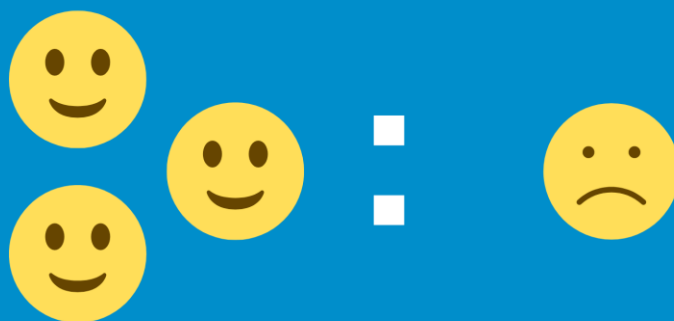
***Co pro Vás osobně znamená,
když se řekne...***



Oceňující leadership



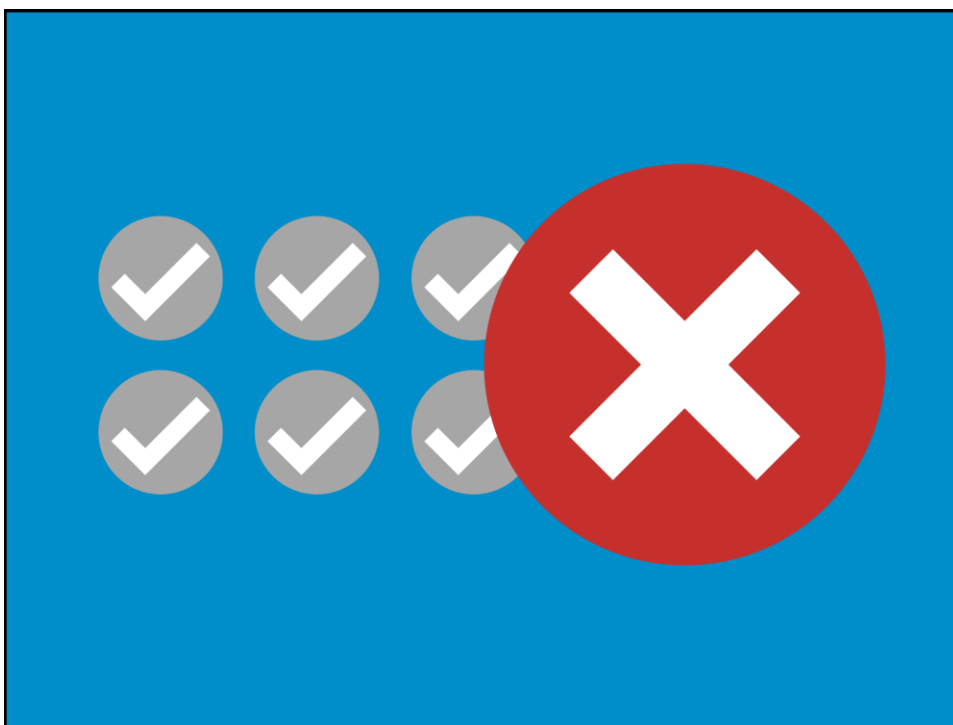
Losadův poměr





Detektor problémů





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



2. Oceňujte ostatní



- 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 ocenění a povzbuzení** než kritiky).



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

Petr Ludwig

Chválit nebo oceňovat?



4 tipy k ocenění

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



Pozitivní zpětná vazba

1. **Všimněte si**, když druhý dělá něco dobře.
2. **Řekněte**, že se vám to líbí. Nebo **poděkujte**.
3. **Přijměte** kompliment.



3. Oceňujte celý tým



- Připomínejte, 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 kolegyňích 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.*

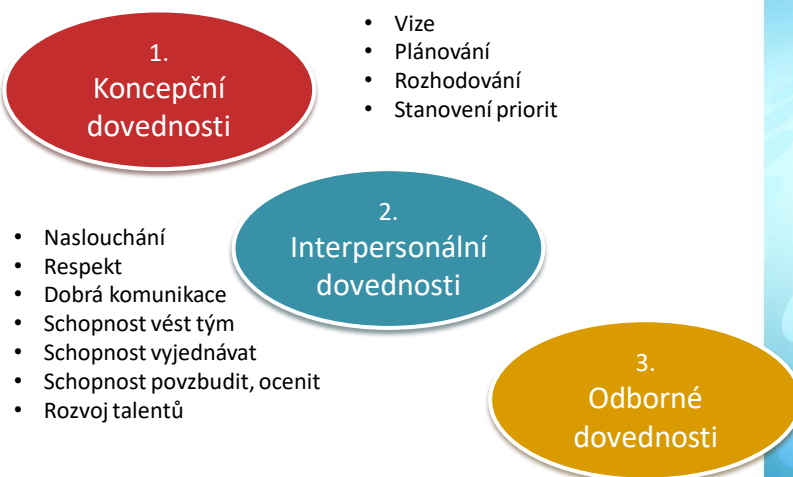


Vlastnosti dobrého vedoucího

- **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 projevít **humor**.



Dovednosti vedoucího



Zdroj: Robert Katz

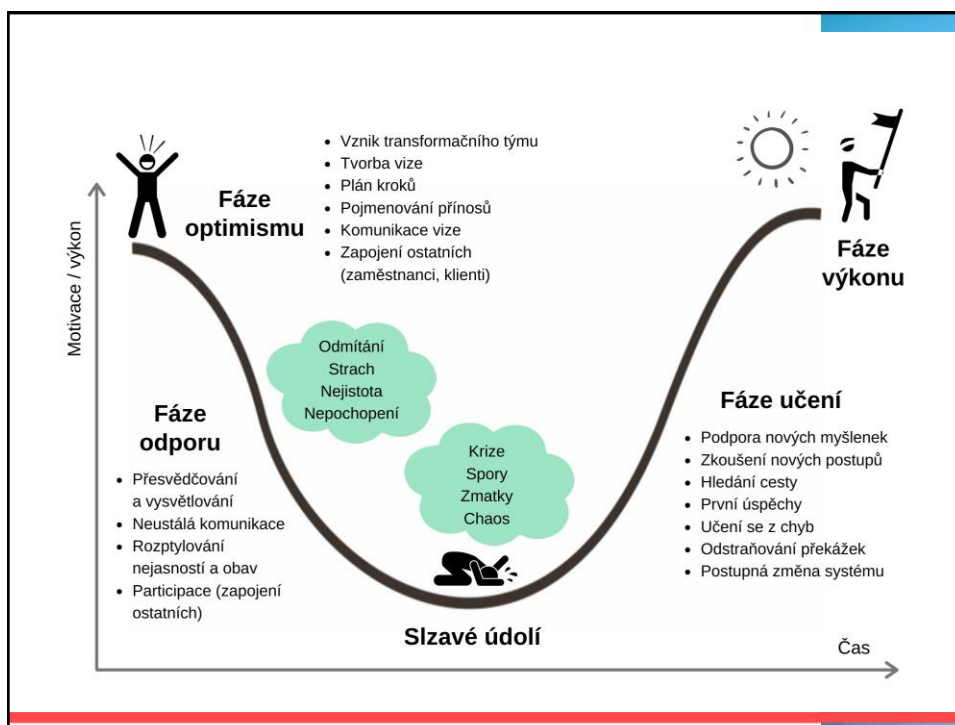
*„Z druhých lidí dostanete
to nejlepší tehdy,
když vydáte to nejlepší,
co je ve vás samotných.“*

Zig Zigler



Cesta změny





Děkuji za pozornost!

Mgr. Jiří Sobek

adpontes.cz

sobek@adpontes.cz