

Studijní materiál

**SITUAČNÍ LEADERSHIP
JAKO NÁSTROJ PRO
EFEKTIVNÍ VEDENÍ LIDÍ**

Martin Konečný

SITUAČNÍ LEADERSHIP JAKO NÁSTROJ PRO EFEKTIVNÍ VEDENÍ LIDÍ

Z výzkumu a praxe se potvrzuje, že kvalita vztahu se zaměstnanci je úměrně závislá na tom, jak manažer efektivně zachází s mocí a s jednotlivými styly vedení. Například nadužívání direktivního stylu může vést k demotivaci schopnějších a zkušenějších členů týmu, vede k pasivitě a reaktivnímu stylu uvažování a zároveň to vede k přetížení manažera. Cílem kurzu je naučit manažery efektivně a adekvátně zacházet s jednotlivými styly vedení tak, aby byly schopni zvyšovat v týmu motivaci a výkonnost a zároveň zkvalitňovat vztahy v týmu.

Martin Konečný

Manažer, psycholog a lektor, majitel MK Consulting

mk@mk-consulting.cz

www.mk-consulting.cz

LEKCE 1

SITUAČNÍ LEADERSHIP

Situační přístup k leadershipu definuje efektivního leadera (tedy manažera) jako osobu, která v problémové situaci, kdy je nutné přijmout nějaké řešení, rozhoduje na základě povahy problému, okolností a vlastností lidí, které má k dispozici – tedy v kontextu situace.

SITUAČNÍ LEADERSHIP ROZLIŠUJE ČTYŘI STYLY VEDENÍ

Situační leadership rozlišuje čtyři styly vedení dle schopnosti manažera efektivně pracovat s mocí. Efektivní vedení lidí zahrnuje připravenost k využívání všech čtyř těchto stylů vedení a dobrý manažer by je měl umět efektivně a vhodně používat všechny tyto čtyři styly.

ŽÁDNÝ STYL VEDENÍ NENÍ LEPŠÍ NEBO HORŠÍ

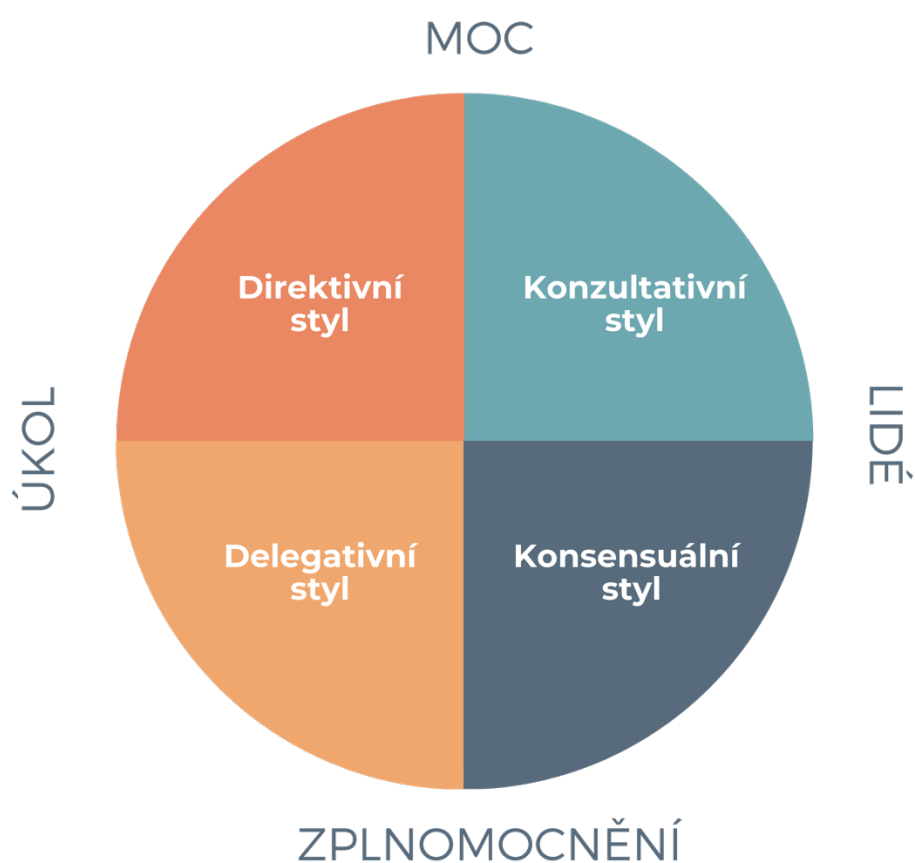
Situační leadership říká, že žádný není lepší než ten druhý. Každý styl je totiž vhodný a efektivní, ale jen v určitém kontextu a situaci. Takový přístup pak dává velkou svobodu a prostor při vedení lidí.

MANAŽER SE ROZHODUJE O STYLU VEDENÍ PODLE SITUACE

Jak se manažer rozhoduje, by nemělo být funkcí jeho osobnosti, ale situace. A z toho tedy plyne důležitý závěr, že schopnost lídra přizpůsobit své rozhodování konkrétní situaci je předpokladem jeho úspěšnosti.

LEKCE 1

STYLY VEDENÍ



LEKCE 1

STYLY VEDENÍ

DIREKTIVNÍ STYL

- | Je charakteristický orientací na udržení si kontroly nad procesem rozhodování.
„JÁ rozhoduji na základě SVÝCH vlastních návrhů.“

KONZULTATIVNÍ STYL

- | Dotyčný si nárokuje pravomoc na konečná rozhodnutí, ale vyhledává a bere v potaz názory členů týmu/rodiny.
„JÁ rozhoduji na základě VAŠICH návrhů.“

KONSENZUÁLNÍ STYL

- | Základním principem je zapojení týmu/členů rodiny do rozhodování a podpora pocitu angažovanosti a odpovědnosti.
„MY rozhodujeme na základě NAŠICH návrhů.“

DELEGATIVNÍ STYL

- | Je charakteristický orientací na individuální odpovědnost členů týmu/rodiny za rozhodování.
„VY se rozhodujete na základě VAŠICH návrhů.“

LEKCE 2

SITUAČNÍ FAKTORY

Každou situaci je třeba posuzovat dle situačních faktorů a v kontextu dané situace. Klíč situačního vedení spočívá v co nejpřesnější diagnóze těchto situačních faktorů na úrovni zaměstnance a na úrovni daného úkolu.

Faktory se dle toho dají rozdělit do dvou skupin:

LIDI

- zkušenosti
- schopnosti/dovednosti
- zralost/seniorita
- motivace
- osobnostní předpoklady
- Informace, kapacity
- rozvojový potenciál

ÚKOL

- čas
- důležitost
- náročnost/složitost vs. jednoduchost
- dopad/důsledky
- nový/opakující se/jednorázový

LEKCE 3

STYLY VEDENÍ

DIREKTIVNÍ STYL

Kdy ho použít:

- | nový tým, nestandardní situace, krize

Když není využíván:

- | lídr působí nerozhodně, chybí akce a směřování

Nevýhody přílišného užívání:

- | nízké sebevědomí členů týmu,
- | tým bez kreativity, iniciativy,
- | nízký engagement, omezené příležitosti k růstu

KONZULTATIVNÍ STYL

Kdy ho použít:

- | rozvíjející se tým, který má důležité informace, ale nemá dost znalostí na to, aby rozhodnul sám

Když není využíván:

- | lidé nerozumí, proč se co dělá, mají pocit, že jejich schopnosti nejsou využity, leader má málo důvěry

Nevýhody přílišného užívání:

- | leader může působit nerozhodně nebo manipulativní

LEKCE 4

STYLY VEDENÍ

KONSENSUÁLNÍ STYL

Kdy ho použít:

- | když mají členové týmu v dané oblasti stejné kompetence jako leader, když je potřeba, aby se tým stal vlastníkem úkolu, u zkušeného nebo různorodého týmu

Když není využíván:

- | nevyužití potenciálů zkušených zaměstnanců
- | ztráta týmového ducha, pocit nedůvěry/nezájmu

Nevýhody přílišného užívání:

- | zdánlivě nejasné vedení, malá produktivita
- | leader působí nerozhodně

DELEGATIVNÍ STYL

Kdy ho použít:

- | k motivování a zvyšování morálky v kompetentním týmu
- | u lidí s větší expertízou, než má nadřízený

Když není využíván:

- | pokud se tento styl používá málo, dochází k malému sdílení odpovědnosti
- | leader je přetížen, tým ztrácí své schopnosti, talenty

Nevýhody přílišného užívání:

- | ztráta kontroly a autority, lidé mohou mít dojem, že leader nezvládá určité úkoly

LEKCE 3, 4

STYLY VEDENÍ

Kdy daný styl použít a jaké kompetence u sebe rozvíjet.

DIREKTIVNÍ

•	•
•	•
•	•

KONZULTATIVNÍ

•	•
•	•
•	•

KONSENSUÁLNÍ

•	•
•	•
•	•

DELEGATIVNÍ

•	•
•	•
•	•

LEKCE 6, 7, 8, 9

NADUŽÍVÁNÍ/PODUŽÍVÁNÍ STYLŮ

Dopady do týmu při nadužívání/podužívání jednotlivých stylů.

DIREKTIVNÍ

•	•
•	•
•	•

KONZULTATIVNÍ

•	•
•	•
•	•

KONSENSUÁLNÍ

•	•
•	•
•	•

DELEGATIVNÍ

•	•
•	•
•	•

LEKCE 10

APLIKACE DO PRAXE

Konkrétní podřízení (možnosti posunu/rozvoje) a situace v mém týmu.

SEZNAM ČLENŮ TÝMU	ÚKOLY	PROJEKTY AKTIVITY	PEFEROVANÝ STYL VEDENÍ	ROZVOJOVÁ DOPORUČENÍ PRO JEJICH POSUN

LEKCE 10

APLIKACE DO PRAXE

ČISTÉ VÍNO – MOJE STYLY VEDENÍ

Pro koho?

Pro leadera a jeho tým

Proč bych to měl udělat?

Pokud se vám podaří ve vašem týmu zajistit, aby bylo rozhodování správně nastaveno, zvýšíte tím pocit autonomie členů týmu, a tím podpoříte jejich vnitřní motivaci. Vnitřní motivace vede k angažovanosti a zodpovědnosti.

Co mám udělat?

Připomeňte si 5-10 situací z poslední doby, kdy jste něco rozhodoval/a vy sám a 5-10 situací, kdy jste rozhodovali něco v týmu společně. U každé situace, na kterou jste si vzpomněl/a, si položte následující otázku a zapište si na ní odpověď':

- | Jak jsem v této situaci nechal/a rozhodovat své kolegy?
- | Jak moc jsem je nechal/a rozhodnout naprosto svobodně — vůbec jsem jim k rozhodnutí nic neřekl/a?
- | Jak moc jsem je ovlivňoval/a – dával/a argumenty pro variantu, kterou jsem preferoval/a?
- | Jak moc mohl být v jejich rozhodování pocit, aby se mi svým rozhodnutím zalíbili?
- | Jak jsem ochoten/ochotna akceptovat jejich rozhodnutí beze zbytku, bez jakýchkoliv komentářů a zpětné kritiky?
- | Kdo zodpovědnost za rozhodování z mého týmu v dané situaci unesl a kdo ne?

Sejděte se se svým týmem a proberte závěry, ke kterým jste dospěl/a. Dohodněte se, jak nastavíte principy rozhodování na nejbližší období.

Udělejte si po nějaké době s týmem debriefing. Položte všem následující otázky a dejte každému z týmu vlastní prostor se k nim vyjádřit.

- | Co se mi na tom, jak jsme to "nově" dělali líbilo?
- | Co bych chtěl/a, abychom z toho "nového" dělali nadále a neměnili?
- | Co bych chtěl/a doplnit/upravit?
- | Co bych chtěl/a, abychom dělat z toho nového přestali?
- | Co bych chtěl/a, abychom dělat začali?

Debriefing pravidelně v rozumných intervalech opakujte.

DALŠÍ ZDROJE: KNÍŽKY

[Leadership in Organizations – Gary Yuk](#)

[Pohon – Daniel H. Pink \(kapitola č.4 – Autonomie\)](#)

[Budoucnost organizací – Frederic Laloux](#)

[Svoboda v práci – Brian M. Carney & Isaac Getz](#)

[Podivín – Ricardo Semler](#)

[The Ignorant Maestro: How Great Leaders Inspire Unpredictable Brilliance](#)

DALŠÍ ZDROJE: VIDEA, FILMY, PODCASTY

Filmy jsou točeny dle skutečných událostí a ukazují jak ne/efektivně se v nich zachází s mocí a rozhodováním – tedy situačním leadershipem:

[Občan Havel](#)

[Moneyball](#)

[Akta Pentagon: Skrytá válka](#)

[Lead like the great conductors – Itay Talgam \(TED Talk\)](#)

[The puzzle of motivation – Daniel H. Pink \(TED Talk\)](#)

[Cesta skrz situational leadership a zpět:](#)

DALŠÍ ROZHOVORY S MARTINEM KONEČNÝM

[Martin Konečný - BROCAST #37](#)

[Martin Konečný – Jak být silný ve vyjednávání](#)

[Martin Konečný – ČT Reportéři / Analýza manipulativních technik "šmejdů" /](#)

[Martin Konečný – ČT 24 psychologie povolebního vyjednávání](#)

| KONTAKT

tel: +420 224 810 055

e-mail: pomuzeme@seduo.cz

web: www.seduo.cz