

Moderní styly vedení

10. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Výstupy z učení

- Pochopit podstatu a význam moderních stylů vedení.
- Pochopit odlišnost moderních stylů vedení od tradičních stylů vedení.
- Osvojit si způsoby moderního stylu vedení.

Model komplexního vedení (90. léta 20. století)



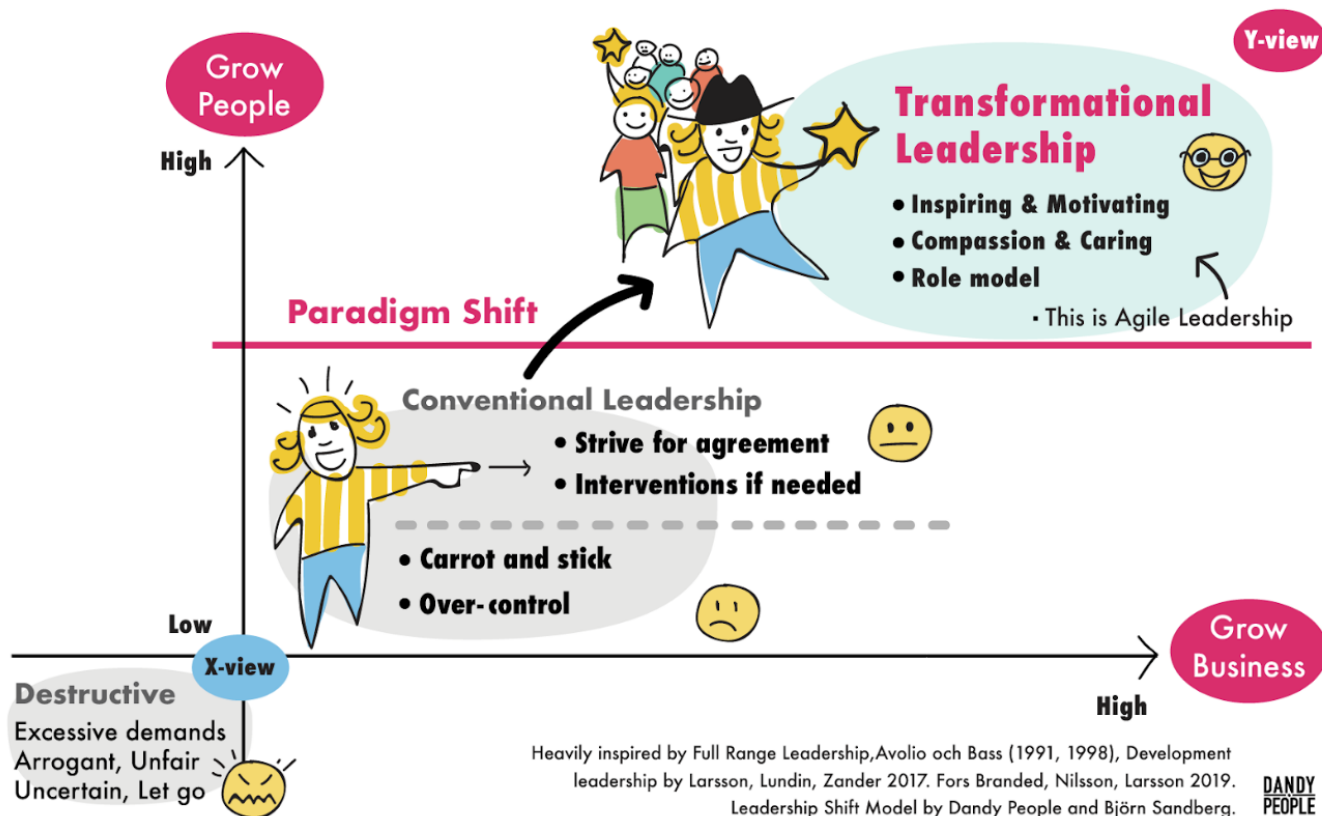
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Model komplexného vedení



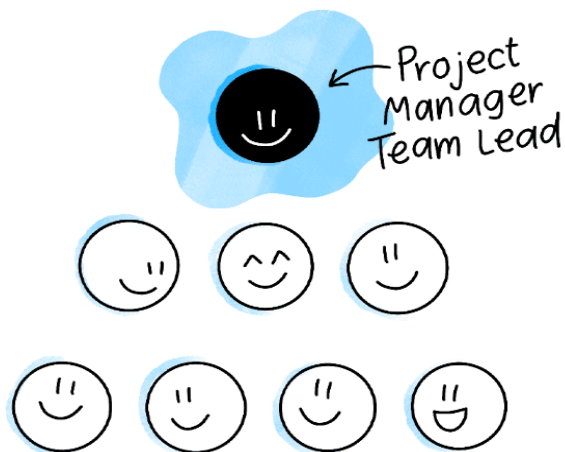
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



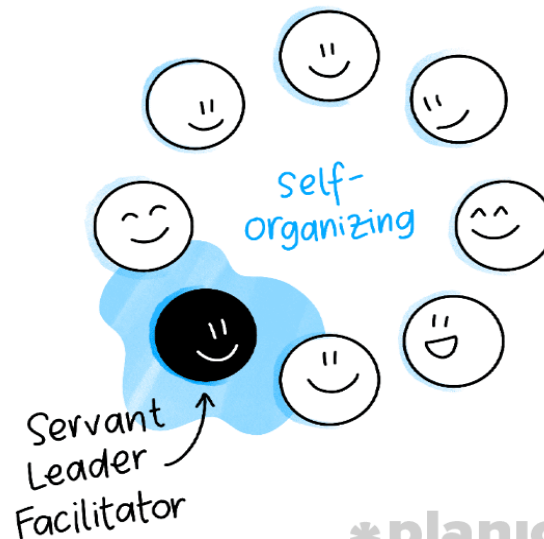
Heavily inspired by Full Range Leadership, Avolio och Bass (1991, 1998), Development leadership by Larsson, Lundin, Zander 2017. Fors Branded, Nilsson, Larsson 2019. Leadership Shift Model by Dandy People and Björn Sandberg.

**DANDY
PEOPLE**

TRADITIONAL TEAMS



AGILE TEAMS



*planio

- **Transformační vedení** je založeno na schopnosti využít sílu osobnosti vedoucího pracovníka a tím dosáhnout významných změn v chování spolupracovníků tak, aby bylo dosaženo uskutečnění vizí a naplnění cílů lídra.
- Míra v jaké jsou lídři transformační, se měří jejich vlivem na jejich stoupence, ve smyslu míry důvěry, obdivu, věrnosti a úcty stoupenců k lídrovi, stejně jako míry, v jaké jsou stoupenci ochotni pracovat usilovněji, než se původně očekávalo.
- K tomu dochází, protože lídr transformuje a stimuluje prostřednictvím inspirující mise a vize, kterým poskytuje identitu.

- **Charismatické vedení lidí** je založeno na osobnosti, na vlastnostech a charismatu, lídra umožňující ostatní přesvědčit k následování.
- Charismatictí lídři se odlišují od běžných lidí tím, že jsou obdařeni výjimečnými vlastnostmi, které jejich stoupence inspirují. Charismatictí lídři pracují se zaměstnanci tak, že vytvářejí inspirující představu budoucnosti. Tímto jsou podobni transformačním lídrům.

Základní osobnostní charakteristiky charismatického lídra jsou:

- má vizi;
- je schopen svoji vizi vysvětlit;
- je ochoten riskovat pro naplnění své vize;
- je citlivý jak k životnímu prostředí a potřebám svých spolupracovníků;
- jeho chování není zcela běžné.

- **Vizionářské vedení lidí** je inspirováno jasnou vizí, jasným cílem, vzrušující budoucností, která je pro spolupracovníky lákavá.
- Vizionářské vedení je založeno na poskytnutí pocitu účelnosti a smysluplnosti práce a života nabídkou vzrušující vize. Přičemž vizi můžeme chápat jako cíl, který je lákavý.
- Vizionářští lídři jsou schopni vytvořit a vysvětlit realistickou, důvěryhodnou a atraktivní vizi budoucnosti, která zlepší současnou situaci.

- **Autentické vedení lidí** je založeno na pozitivní morální perspektivě, která se vyznačuje vysokými etickými standardy usměrňující rozhodování a chování lidí.
- Autentiční lídři se snaží jednat v souladu s osobními hodnotami a přesvědčením takovým způsobem, aby získali respekt a důvěru spolupracovníků.
- Tento respekt se vytváří také podporováním rozmanitých názorů a vytvářením sítí vztahů založených na spolupráci.

Servant leadership (70. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vedení služebníka
- Filozofie vedení, ve které je cílem vůdce sloužit.
- Vedoucí služebník sdílí moc, staví potřeby zaměstnanců na první místo a pomáhá lidem rozvíjet se a podávat co nejlepší výkony.
- Zakladatel Robert K. Greenleaf, říká, že Servant Leader by se měl zaměřit na to, **"zda ti, kterým slouží, rostou jako osobnosti? Stávají se při službě zdravějšími, moudřejšími, svobodnějšími, samostatnějšími a mají větší šanci stát se sami služebníky?**
- Služebník se zaměřuje především na růst a blaho lidí a společenství, do kterých patří. Zatímco tradiční vedení obvykle zahrnuje hromadění a uplatňování moci člověkem na "vrcholu pyramidy", služebné vedení je jiné. Servant leader se dělí o moc, staví potřeby druhých na první místo a pomáhá lidem rozvíjet se a dosahovat co nejvyšších výkonů.

Servant leadership



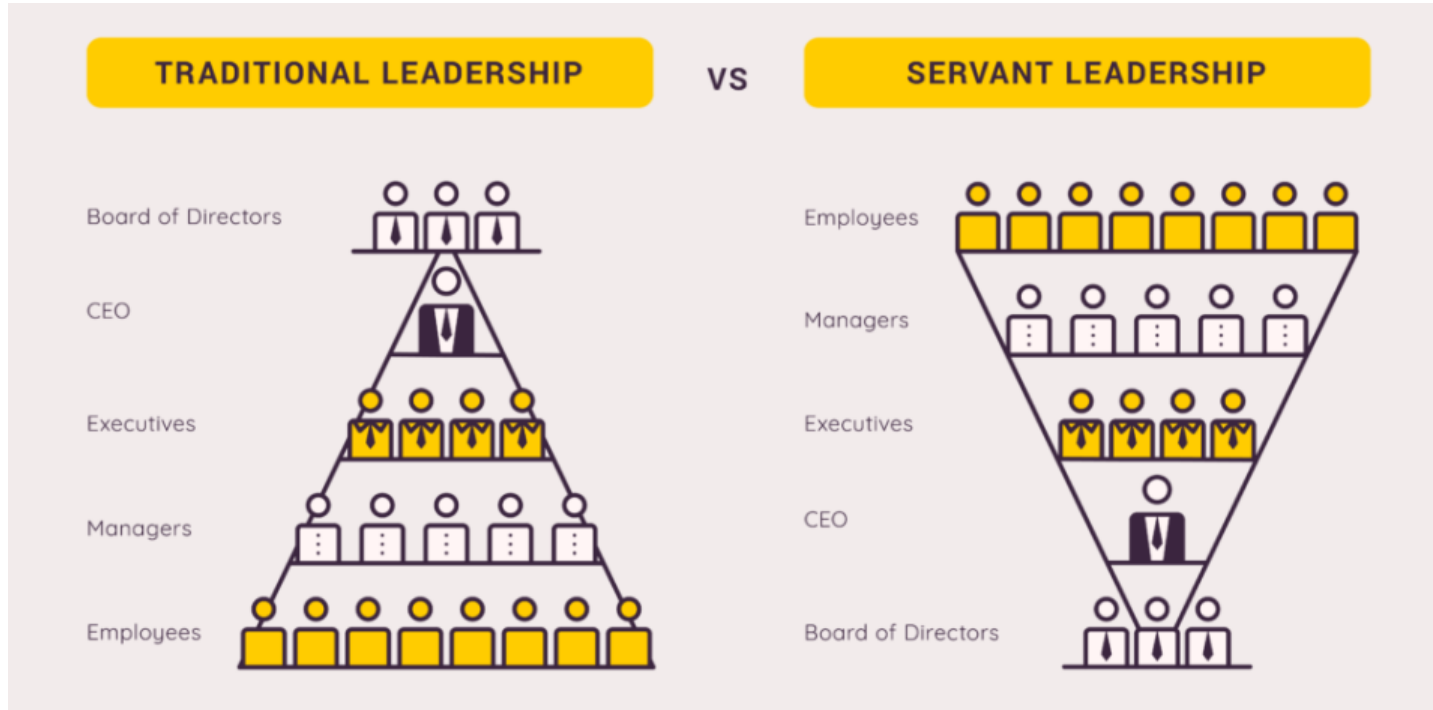
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Servant leadership – organizační struktura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Resonant leadership (70. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Daniel Goleman tvůrce myšlenky resonant leadershipu.
- Vedoucí pracovníci mohou vysílat buď pozitivní, nebo negativní vlny, které se odrážejí v celém podniku a ovlivňují ostatní. Rezonanční lídři inspirují ostatní prostřednictvím konzistentních, pozitivních vztahů a emocí.
- Rezonující lídři si uvědomují, že jejich jednání má schopnost ovlivnit ostatní, a využívají **emoční inteligenci** k vedení a pomoci ostatním. Emoční inteligenci lze chápat jako schopnost zvládání emocí a umění vcítit se do emocí ostatních jedinců.
- Vedoucí pracovníci mohou ovlivnit emocionální stav lidí ve svém okolí. Například budou působit pozitivně, když všechny naladí na stejnou optimistickou vlnu. Nebo naopak vytvoří disonanci, kdy jejich negativita začne ovlivňovat ostatní.
- Rezonanční vedení umožňuje vedoucím pracovníkům toto prostředí vytvářet a podporovat. Tím, že se soustředí na to, jak a proč jednají, vysílají svou vlnovou délku, která rezonuje v celé společnosti, zabrnká na strunu lidí a sjednotí je za společným cílem.

Resonant leadership



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Agilní leadership

- **Agilita** obecně označuje schopnost jedince nebo organizace rychle se přizpůsobovat změnám a efektivně reagovat na nové výzvy.
- Způsob řízení, který dává důraz na flexibilitu, spolupráci, krátké cykly plánování a pravidelnou zpětnou vazbu
- Agile nefunguje tam, kde chybí důvěra, otevřenost, ochota učit se nebo podpora vedení.

Základní principy agilního leadershipu:

- *Iterativní přístup* – pracuje se v krátkých, opakujících se cyklech (iteracích), které trvají obvykle 1 až 4 týdny. Na konci každého cyklu je vytvořen konkrétní, funkční výstup, který může být okamžitě otestován, upraven nebo dodán zákazníkovi. Tento přístup umožňuje rychle reagovat na zpětnou vazbu, zamezuje plýtvání a výrazně zvyšuje efektivitu vývoje i řízení.
- *Pravidelná zpětná vazba* – zpětná vazba není jen nástrojem řízení – je motorem učení a zvyšování výkonnosti.
- *Těsné zapojení zákazníka* – zákazník není jen „objednatel“, ale aktivní součást vývoje
- *Flexibilita v plánování* – plánování není jednorázový proces, ale živý nástroj, který se přizpůsobuje okolnostem.

Agilní leadership v praxi



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Scrum** – rozdělení zadaného projektu na jednotlivé funkční části, z nichž každá se řeší samostatně v týmech. Práce na každé části probíhají v krátkých, zpravidla pouze několikátýdenních úsecích, sprintech (obvykle 2-4 týdny). Na konci každého sprintu se vyhodnotí výsledek, což umožňuje rychle odhalit potíže, reagovat na ně a v případě problémů projekt zčásti nebo úplně redefinovat. Scrum má jasně dané role (např. Product Owner, Scrum Master) a rituály (např. plánování sprintu, denní porady, retrospektivy).
- **Kanban** – vizualizace toku práce pomocí jednoduché tabulky rozdělené na sloupce jako „To Do“, „In Progress“ a „Done“. Pomáhá týmu soustředit se na aktuální úkoly a odhalit úzká místa v procesu.
- **Lean** – přístup zaměřený na minimalizaci plýtvání a maximalizaci hodnoty pro zákazníka. Klade důraz na efektivitu procesů, kvalitu a neustálé zlepšování.
- *Využití - Agilní přístup je ideální pro projekty s nejasným cílem, vysokou mírou rizika nebo rychle se měnícím tržním prostředím, typicky ve vývoji softwaru, inovativních produktech či marketingu.*

- Z pohledu stylu řízení je koučování osobní přístup realizovaný při výkonu práce a používaný manažery k rozvoji dovedností a schopností pracovníků.
- Řízení lidí formou koučování není založeno na přímých příkazech a rozkazech, ale spíše na přístupech podporujících důvěru, posilující spolupráci při řešení problému.
- Koučování, jak už napovídá samotný pojem, je manažerský přístup převzatý z oblasti sportu.
- Potřeba koučování vyplývá z formálního nebo neformálního zkoumání pracovního výkonu, ale i běžných každodenních aktivit.



Cíle koučování

- pomoci lidem, aby si uvědomili, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit;
- uvést řízené delegování do praxe;
- umožnit manažerům a pracovníkům využít jakékoliv vzniklé situace jako příležitosti k učení a vzdělávání;
- umožnit v případě potřeby poskytování vedení v tom, jak vykonávat konkrétní úkoly a tím pomáhat lidem.

Co kouč dělá

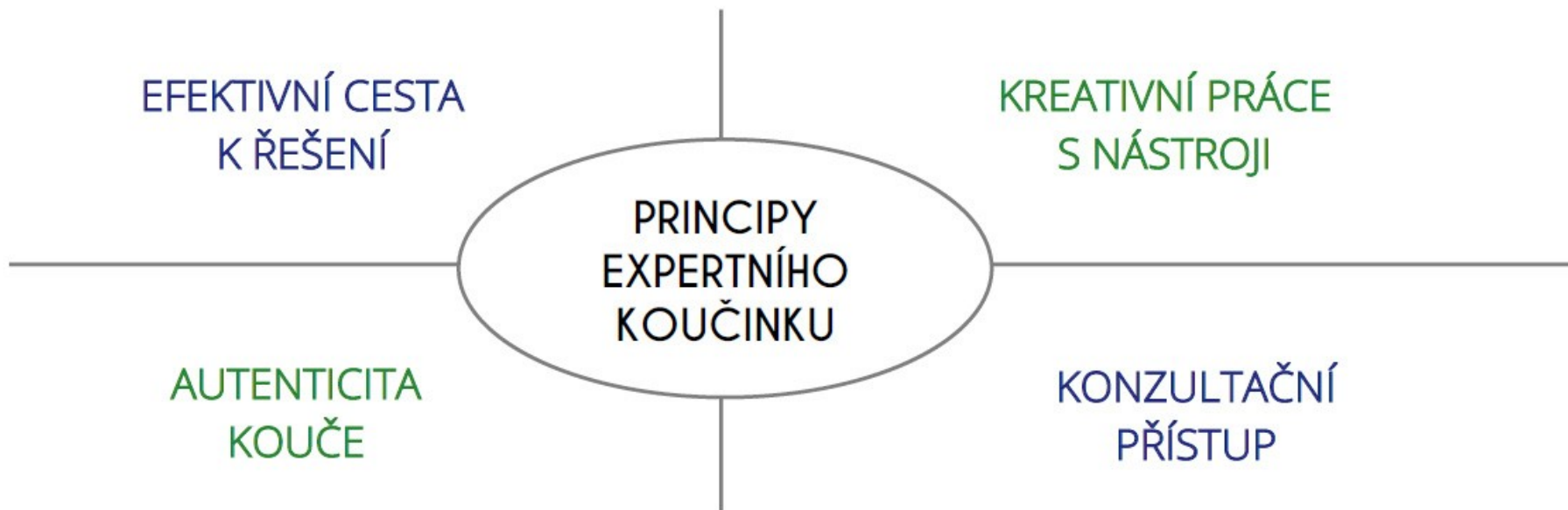
- **Kouč je klientovým partnerem, nikoli učitelem.**
- Pomáhá klientovi odhalovat a prohlubovat schopnosti a vlastnosti, které jsou pro jeho růst důležité.
- Naslouchá a pokládá otázky, jež klienta navedou na cestu, která mu pomůže dosáhnout toho, po čem touží. Vlastními způsoby, vlastními silami.
- **Posiluje klientovo sebevědomí, rozvíjí jeho osobnost.**
- **Kouč neradí, ale provází.** Kouč věří, že sám klient v hloubi duše ví, co je pro něj nejdůležitější a jak dosáhnout svých snů, a pomáhá tyto ukryté silné stránky odhalovat. Díky koučovi na sebe začne klient nahlížet jinak - **a změni své myšlení směrem k pozitivnímu pohledu na sebe sama.**

Co kouč nedělá

- Kouč **není ani poradce, ani mentor nebo konzultant či školitel.**
- Koučink **vychází z vás a vašeho pohledu na svět, nikoli z informací zvenčí.**
- **kouč se zabývá přítomností a hlavně budoucností.**
- Kouč **není krizovým manažerem či trenérem.** Nemá v kapse seznam obecných rad, jež navedou na cestu ke změně klienty. Ke každému **přistupuje individuálně, naslouchá a hledá společně s vámi řešení.**
- **Není klientovým nadřízeným, ale zcela rovnocenným partnerem.** A především - **není odborníkem, který pomůže, pokud touha po změně nebude vycházet přímo z klienta.**

Etapy koučování

- identifikace oblasti znalostí, dovedností a schopností, které je potřeba posílit ke splnění konkrétního úkolu;
- zabezpečit, aby daná osoba chápala a akceptovala potřebu se učit;
- diskuse s danou osobou o nejlepším způsobu učení se a spolupráci;
- požádat danou osobu, aby vypracovala to, jak chce řídit své vzdělávání a zjistila, v čem bude potřebovat pomoc od kouče;
- zabezpečovat podle potřeby konkrétní vedení;
- dohoda o sledování a posuzování pokroku v učení dané osoby.



Metoda GROW

- Systém GROW je jednoduchý nástroj vyvinutý v UK a je také jedním z nástrojů, který se v koučinku používá k tomu, aby učil manažery o koučování a konverzaci v rámci koučinku. Tento model zdůrazňuje význam přizpůsobení a změny stylů koučování založených na potřebách a vnímavosti jednotlivců.
- Základní metodou kouče je kladení otázek s cílem dovést koučovaného, aby si na ně dovedl sám odpovědět a dovedl naplnit stanovený cíl. Pořadí otázek, které kouč klade, se postupně zaměřuje na čtyři odlišné oblasti: **Goal (What do you want?) – Reality (What's happening now?) – Options (What could you do?) – Will (What will you do?)**.
- Model GROW je efektivní pouze tehdy, pokud se podaří minimálně následující body:
 - Koučovaný - Chce být koučován. Vybírá své problémy nebo témata, která je třeba projednat.
 - Koučující - Odráží jejich vlastní předpoklady. Usnadňuje obousměrnou diskusi. Umí strukturovat konverzaci k určitému směru. Ví a ovládá to, kdy přestat poskytovat poradenství a umožnit a nastavit další kroky.

Metoda GROW



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Cíl Goal <i>Kam jdeš? Jaký je tvůj cíl? Čeho chceš dosáhnout? Co chceš?...</i>	Realita Reality <i>Kde jsi teď? Jaká realita tě obklopuje? Čeho jsi dosud dosáhl/a? Kam ses dosud dostal/a?...</i>
Možnosti Options <i>Jaké máš možnosti? Co můžeš udělat? Jaké cesty tě dovedou k cíli?...</i>	Vůle (chuť) Will <i>Co (teď) uděláš? (Jakou máš vůli/chuť to udělat?) Jaký bude tvůj první (malý) krok?...</i>

- **Neurokoučink** neboli **brain-based koučink**. Jak už název napovídá, jedná se o metodu, která vychází z **poznatků neurovědy**, jež zkoumá fungování lidského mozku.
- Vychází z toho, že mozek určuje, jak reagujeme, jak se chováme, jak uvažujeme.
- V okamžiku, kdy začne pracovat proti nám, je třeba mu pomoci některé **zaběhlé rituály a způsoby "přeprogramovat"**. A právě to je oblast, na kterou se koučové zaměřují.

Kata koučink

- **Kata koučink** vychází z japonského slova „Kata“. Toto slovo má původ v japonských bojových uměních a znamená způsoby myšlení a chování, které se stávají díky neustálému cvičení a používání rutinou a jsou potom používány automaticky. Kata koučink pak představuje hledání příležitostí pro zlepšování a úsilí o ukotvení zlepšení v hlavách zaměstnanců, aby se tyto staly součástí jejich každodenní práce.
- Kata koučink rozlišuje kata zlepšování a kata koučování.
- **Kata zlepšování: Jaký je současný stav a jaký by měl být?**
 - Kata zlepšování se zaměřuje na postupné vytváření rutin u zaměstnanců a manažerů, které vedou k neustálému přibližování se k cílovému stavu. Přitom není cesta k cíli předem určená. Tato cesta se hledá krok za krokem pomocí experimentálního přístupu. Důležitým předpokladem je přitom co nejpřesnější popis současného i cílového stavu.
- **Kata koučování: Jak dosáhnout experimentováním vlastní řešení**
 - Vedoucí musí své podřízené podporovat na cestě od současného stavu až k požadovanému cílovému stavu.

- Kata koučink je založen na následujících otázkách:

Jaký má být cílový stav?

Jaký je současný stav?

Jaké překážky stojí dosažení cílového stavu v cestě?

Jaké další kroky můžeme z toho vyvodit a co se pomocí nich dozvíme?

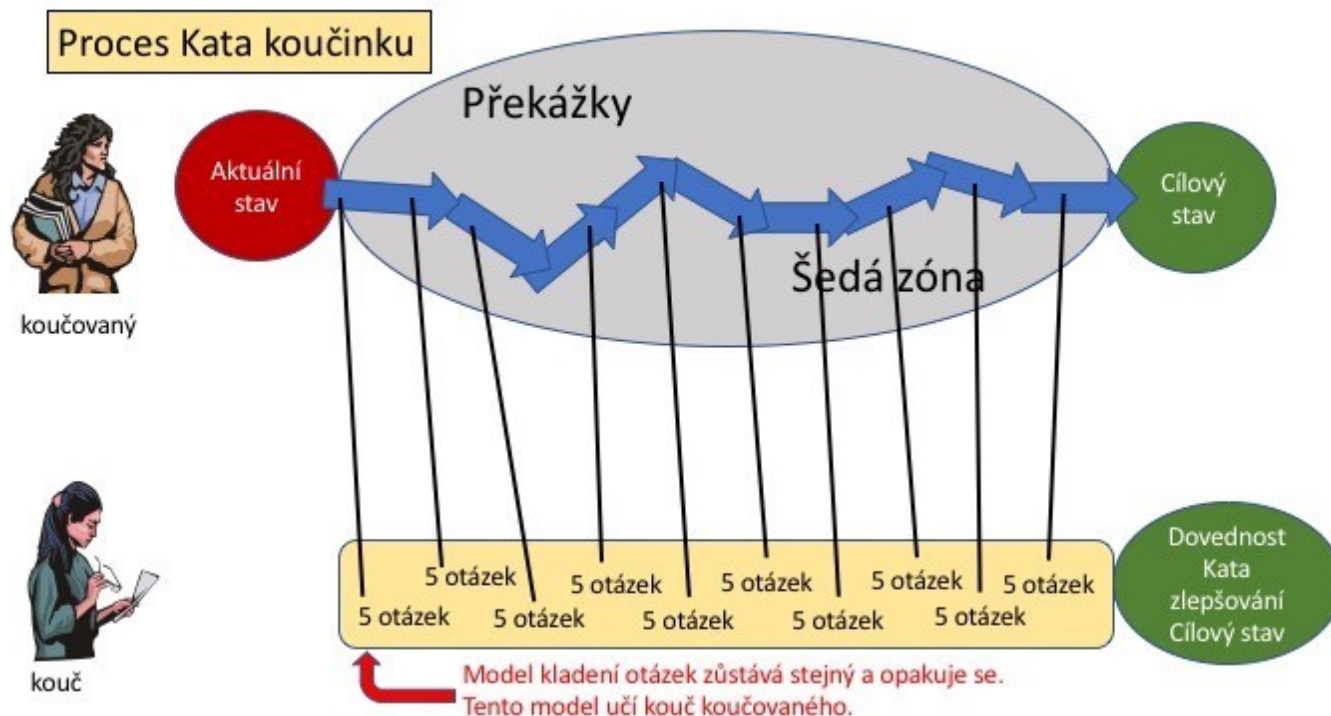
Do kdy můžeme pozorovat první výsledky a co se z nich naučíme?

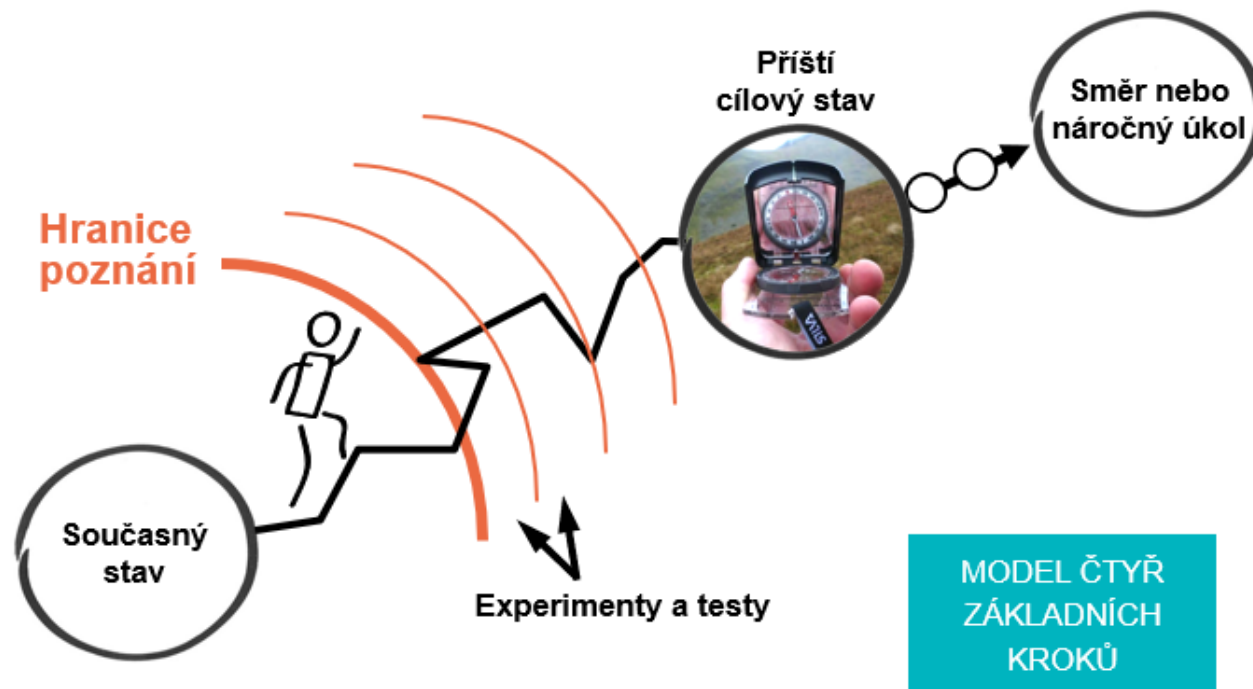
- Kata koučink tedy nestanovuje předem žádný způsob vyřešení.
- Pracovníci jsou především podporováni v tom, aby našli pomocí experimentování vlastní řešení.
- Ústředním předpokladem úspěchu je při Kata koučinku také vztah mezi koučem a koučovaným (případně vedoucím a podřízeným), který je založen na vzájemné důvěře a oboustranném respektu.

Kata koučink

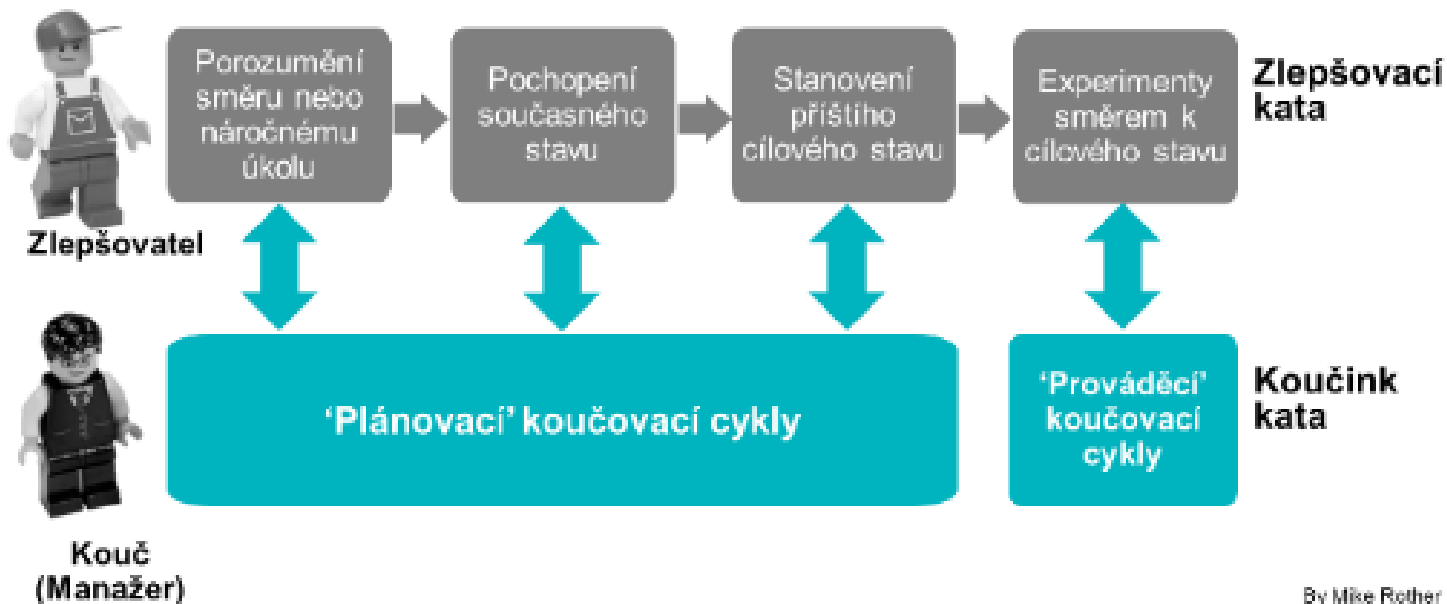


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





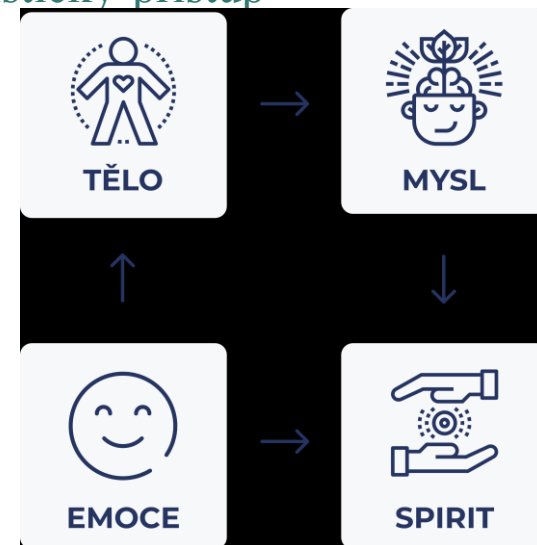
Kata koučink



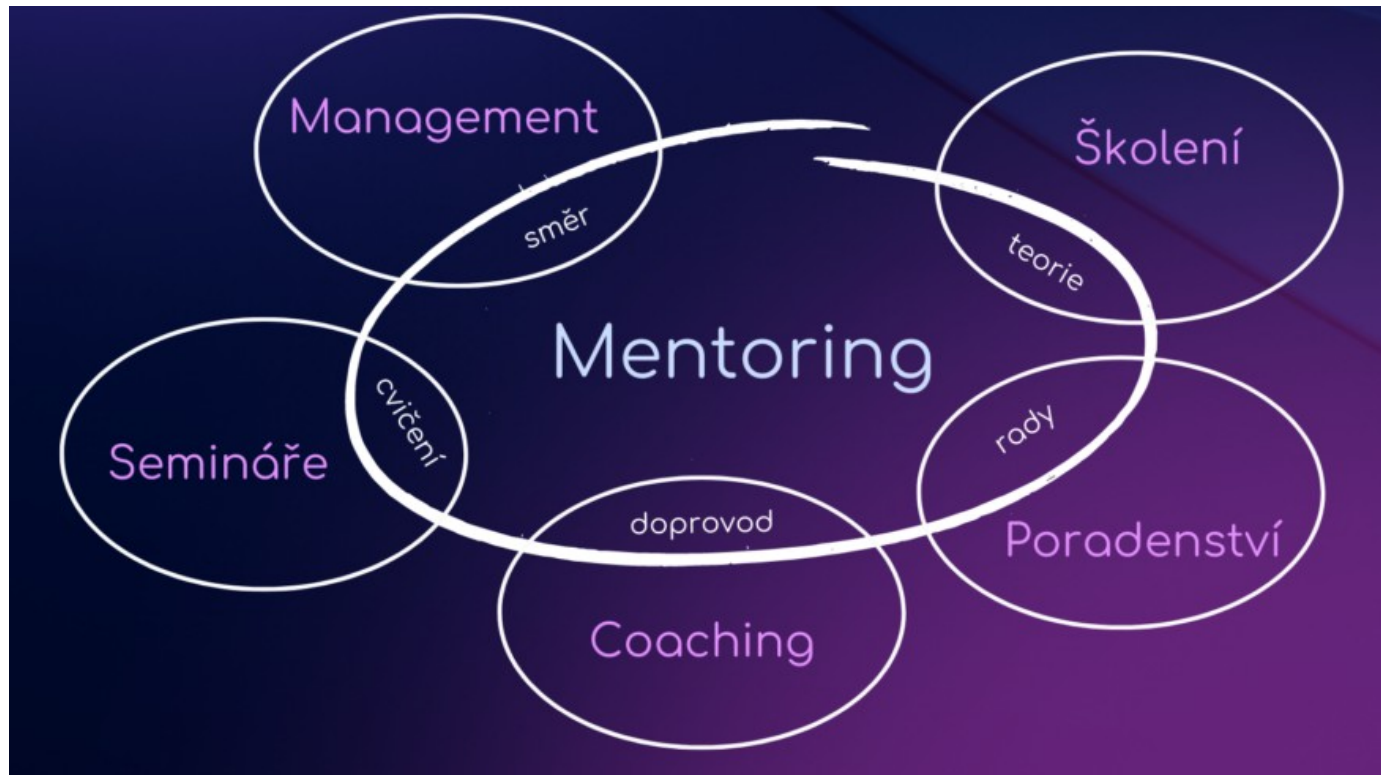
By Mike Rother

Mentální koučink a holistický přístup

- **Mentální koučování** znamená, že změnu startujeme v naší hlavě.
- **Holistický přístup** jednoduše znamená, že se zabývám celou osobností. Pracuje se tedy na mysli, emocích, fyzické i duševní kondici. Při hledání osobní cesty k úspěchu tedy bereme v úvahu všechny čtyři pilíře a věnujeme se i tomu, jak spolu vzájemně propojené. Holistický přístup k životu a člověku je tu s námi už od Starověkého Řecka.



- Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců-mentorů, kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.
- Mentorování může hrát důležitou roli v rozvoji lídrů a manažerů.
- Mentoring je vztah mentora (zkušenější a starší), který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti, orientovat se v dané problematice.
- Mentor předává své poznatky, zkušenosti formou rad, diskuse a poskytování zpětné vazby.
- Mentor navozuje dilemata a příklady řešení. Svěřenec může pozorovat mentora při činnosti a vyvolávat diskusi.



Reverzní mentoring

- Reverzní mentoring je proces, kdy méně zkušený zaměstnanec mentoruje zkušenějšího kolegu.
- Průkopníkem tohoto přístupu k rozvoji zaměstnanců je bývalý ředitel společnosti *General Electric* Jack Welch.

Kdy zvolit mentoring

- **Chcete získat zkušenosti a rady od zkušenějšího člověka:** Mentor je často někdo, kdo již dosáhl určitého úspěchu ve vaší oblasti a může vám předat své znalosti, dovednosti a perspektivu.
- **Hledáte dlouhodobý vztah:** Mentoring je často založen na dlouhodobé spolupráci, během které si můžete vybudovat silný vztah se svým mentorem.
- **Chcete se orientovat v nové oblasti:** Mentor vám může pomoci porozumět novému prostředí, naučit se nové dovednosti a získat cenné rady.
- **Potřebujete podporu při rozhodování o své kariéře:** Mentor vám může pomoci zjistit, co vás baví a v čem jste dobří, a vybrat si správnou kariérní cestu.

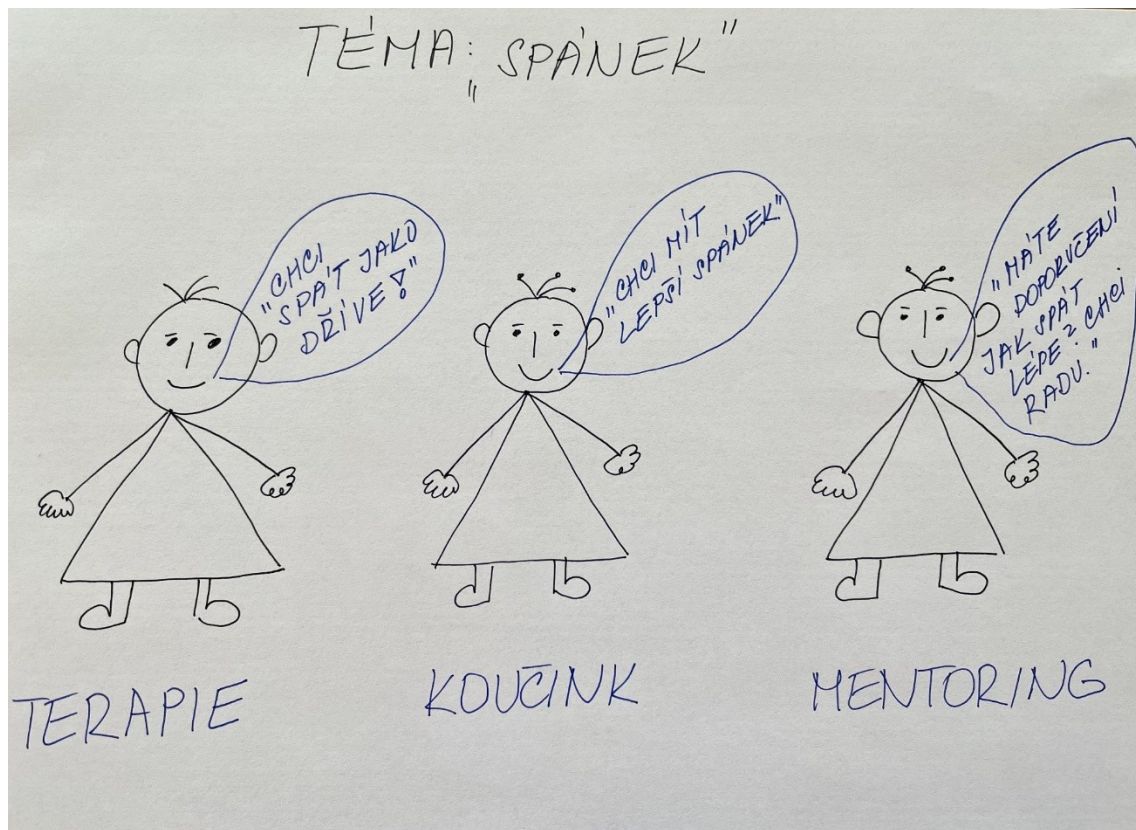
Kdy zvolit koučink

- **Chcete dosáhnout konkrétních cílů:** Koučink je zaměřen na to, abyste si stanovili jasné cíle a vytvořili plán, jak jich dosáhnout.
- **Potřebujete zlepšit své dovednosti:** Koučink vám může pomoci rozvíjet vaše komunikační dovednosti, leadership, řešení problémů a další.
- **Chcete překonat osobní překážky:** Koučink vám může pomoci identifikovat a překonat bloky, které vám brání v dosahování vašich cílů.
- **Hledáte podporu při změně:** Koučink vám může pomoci přizpůsobit se změnám ve vašem životě nebo kariéře.

Terapie – koučink - mentoring



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Bridging leading (překlenovací vedení, přemostění)

- moderní manažerský přístup se snaží o budování důvěry a naslouchání ostatním zúčastněným stranám
- jednotlivé týmy i celé firmy tedy snadněji hledají řešení, která se jim daří i rychleji implementovat
- vytvářet a udržovat efektivní pracovní vztahy, a to na základě vzájemné spolupráce, která vede k dosažení pokroku v dané výzvě
- překlenovací vedení není možné zvládat bez schopnosti empatie, naslouchání a sebeuvědomění, přičemž ego jde stranou a do popředí vstupuje systémové myšlení i schopnost navrhovat a řídit jednotlivá partnerství.
- velmi dobře se dá využít při prosazování procesů, ve kterých figuruje více zúčastněných stran
- může řešit společenské nerovnosti a pomáhá k prosazování sociálních změn
- velmi často se uplatňuje například v neziskových organizacích nebo rodinných podnicích, kde je žádoucí rovnocenné partnerství

Zásady volby stylu vedení

Při výběru vhodného stylu vedení je potřeba si uvědomit několik základních zásad:

- žádný styl vedení není univerzálně vhodný pro každou situaci;
- žádný styl vedení není sám o sobě lepší než ostatní;
- použití konkrétního stylu vedení závisí na povaze řešeného úkolu, složení pracovního týmu a oboru činnosti organizace;
- každá situace může být analyzována tak důkladně, aby pro její řešení byl vybrán optimální styl;
- efektivní leadership znamená být schopen posoudit, jaký styl vedení je pro danou situaci optimální a přijmout jej, i když osobně preferujeme jiný styl vedení.

Styly vedení, které nikdy nefungují

- Lídr, který není transparentní – i když se loď potápí, tak hudba stále hraje
- Lídr, který je posedlý kontrolou – důvěra lidem
- Nepřítomný lídr – lídr neví, jak tým pracuje, a tým neví, jak si ve své práci vede
- Narcistický lídr – chce vynikat a sklidit veškerý potlesk