

### 3. Styly vedení (autoritativně-direktivní, participativní, delegování, koučování)

Na čem závisí použití různých stylů vedení? Uveďme si některé sledované parametry:

- ☐ Situace (*Musí v dané situaci rozhodnout manažer nebo může zapojit do rozhodování i ostatní?*)
- ☐ Zaměstnanec (*Jaký styl je na daného zaměstnance ten nejlepší?*)
- ☐ Čas (*Je třeba rozhodnout rychle nebo máme čas vše prohodit s podřízenými?*)
- ☐ Manažer (*Je schopen manažer používat různé styly nebo je zaměřen jen na některé?*)
- ☐ Firemní kultura (*Jaký styl vedení se preferuje v organizaci?*)

V praxi řízených organizací se využívají především tyto styly vedení:

#### Autoritativně – direktivní styl:

- ☐ Veškerá rozhodnutí se uskutečňují z jednoho místa, tedy místa manažera. Manažer je aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a své pojetí.
- ☐ Vydává příkazy a rozkazy, do všeho zasahuje a rozhoduje, další členové pracovní skupiny mají málo svobody k vyjadřování svých názorů a podnětů.
- ☐ Často hovoří v první osobě jednotného čísla (já chci).
- ☐ Členové skupiny nebývají zainteresováni na výsledcích své činnosti, proto je odváděná práce často nekvalitní, na druhou stranu takto řízená skupina dosahuje vysoké výkonnosti.
- ☐ Výhodné v určitých situacích (pokud se tým vzdaluje od stanovených cílů, pokud na poradě někdo odvádí téma jinam apod.), výhodné v době krizového řízení

#### Participativní styl:

- ☐ Manažer se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevovat.
- ☐ Může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek.
- ☐ Snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k aktivní účasti a osobnímu rozvoji.
- ☐ Do práce jim příliš nezasahuje.
- ☐ Po jejich odvedené práci s nimi zhodnotí výsledky.
- ☐ Sděluje jim, co udělali dobře a čemu se naopak příště vyvarovat.
- ☐ Při konverzaci dává prostor ostatním, svůj názor sděluje jako poslední.
- ☐ Výhodou je zapojení ostatních a tím posílení motivace u těch podřízených, kteří chtějí být v procesech aktivní

#### Delegující styl:

- ☐ Manažer „předává“ vybranému podřízenému, o kterém ví, že úkol zvládne, komplexnější úkol s rozhodovací pravomocí
- ☐ Podřízený nese zodpovědnost za splnění úkolu
- ☐ Manažer nezasahuje do plnění úkolu, ale je podřízenému k dispozici
- ☐ Manažer plně důvěřuje podřízenému
- ☐ Manažer tím získává čas pro jinou práci
- ☐ Manažer motivuje podřízeného k samostatnosti a osobnímu růstu

Dosti často manažeři nedelegují. Proč? (použijme některé výroky ředitelů škol):

- ☐ „Než bych to vysvětlil a naučil podřízeného, udělám to raději sám.“
- ☐ „Budou si myslet, že to neumím.“
- ☐ “Nikoho tu nemám, kdo by to zvládnul alespoň tak, jako já“
- ☐ “Ano, předám své dlouholeté zkušenosti a organizace mě může kdykoliv vyměnit za kolegu”
- ☐ “Proč bych delegoval příjemné a zajímavé úkoly a akce (např. účast na konferencích..)?
- ☐ “Není dobré, aby podřízení nahlédli “pod pokličku” řízení školy”
- ☐ “Musel bych to po nich stejně stále kontrolovat a to mě bude ve výsledku stát více času.”
- ☐ “Učitelé už nyní nestíhají svoji práci, ani by o další úkoly nestáli”

Moderním stylem v posledních dvaceti letech je **koučování**. Je „podmnožinou“ stylu participativního.

Koučování je metoda, která pomáhá koučovanému dosáhnout cílů snadněji a rychleji. Kouč nevystupuje v roli poradce, který dává klientovi přímo radu, ale vystupuje v tomto procesu jako expert na **proces vedoucí k řešení**. Využívá řadu otázek k tomu, aby si koučovaný našel řešení sám při dobře nastaveném procesu koučování. Kouč je zodpovědný za proces, koučovaný za výsledek. Kouč je tedy průvodcem koučovaného na cestě k dosahování jeho cílů.

Každý z diády kouč – koučovaný má několik základních zodpovědností a aktivit v procesu:

#### **Koučovaný:**

- ☐ Do procesu koučování přichází dobrovolně a dostatečnou motivací pro změnu
- ☐ Je zodpovědný za definování, realizaci a zpětnou kontrolu svých dosažených cílů
- ☐ Je aktivním účastníkem procesu
- ☐ Definuje svoje cíle v souladu s cíli organizace a potřebami svého osobního rozvoje v organizaci

- ☒ Účastní se pravidelných setkání s koučem, tak jak si je společně stanovili
- ☒ Má právo ukončit proces koučování, uzná-li, že již kouče nepotřebuje

### **Kouč:**

- ☒ Je zodpovědný za proces koučování
- ☒ Na začátku procesu vysvětlí koučovanému způsob práce a dohodne se na frekvenci setkávání
- ☒ Vede koučovaného k tomu, aby si danou problematiku řešil sám
- ☒ Umí klást vhodné otázky pro definování, průběh i hodnocení dosahovaných cílů koučovaného
- ☒ Je podporou, ale zároveň i kontrolou koučovaného
- ☒ Je schopen empatie, analytického myšlení, schopen vytvořit dobrý vztah s koučovaným
- ☒ Využívá různých komunikačních technik k motivování koučovaného

Koučing je mocný nástroj rozvoje potenciálu koučovaného a přispívá systematicky k realizaci cílů rozvoje organizace.

**Mentoring** je v organizacích realizován spontánně nebo řízeně. Možná tu situaci znáte z vlastní zkušenosti. V organizaci se seznámíte se zaměstnancem (manažerem), který je ochoten vám odpovídat na různé otázky pracovního charakteru a je s vámi tzv. „na stejné vlně“.

Slovo má řecký původ. Odysseus odcházející do Tróje pověřil vedením domu a vzděláváním Telemachose svého přítele Mentora. „Pověz mi, co víš“ - řekl Odysseus a tím dal nevědomky limity mentorování.

Mentoring často pokrývá aktivity, označované jako rada, poradenství, koučování, trénink, podpora. Základem je proces, kdy někdo zkušenější (nemusí být vždy starší!) předává své znalosti a zkušenosti v dané oblasti.

Mentor, na rozdíl od kouče, může vystupovat v několika rolích.

Každý z diády mentor – mentorovaný má několik základních funkcí a aktivit v procesu:

### **Mentorovaný:**

- ☒ Přebírá 100% zodpovědnost za svůj rozvoj, mentora má k dispozici
- ☒ Využívá „služeb“ mentor dle svého uvážení i co se týká časových intervalů setkání
- ☒ Aktivita je v plném rozsahu na mentorovaném
- ☒ Mentora si vybírá spontánně nebo mu může být přidělen

- ☐ Začátek a konec procesu je plně na mentorovaném
- ☐ Zápisy, výstupy a vedení celého procesu administruje mentorovaný

### **Mentor:**

- ☐ Je ochoten a motivován předávat mentorovanému svoje znalosti, dovednosti a zkušenosti
- ☐ Vystupuje v mnoha rolích: poradce, kouč, trenér, networker (využívá pro mentorovaného jiné specialisty), psycholog aj.
- ☐ Aktivitu nechává na mentorovaném
- ☐ Je podporou, ale není kontrolou mentorovaného
- ☐ Je schopen empatie, analytického myšlení, schopen vytvořit dobrý vztah s mentorovaným
- ☐ Využívá různých komunikačních technik k motivování mentorovaného

Mentoring je ze strany mentora a mentorovaného naprosto dobrovolný. Mentorovanému umožňuje všestranný rozvoj a rychlejší postup k dosažení jeho cílů.

**Závěr:** Využívat různé styly vedení je uměním dobrého manažera. Každý styl má svoje výhody a nevýhody. Proto je v managementu zaveden pojem **situační styl**.

### **Stimulační otázky:**

- ☐ Jaký styl vedení převládá (je preferován) ve vaší organizaci a proč?
- ☐ Které z uvedených stylů vedení zvládáte, které potřebujete rozvinout?
- ☐ Umíte vědomě rozlišovat, jaký právě užíváte styl vedení?
- ☐ Využíváte dostatečně delegující styl? Co vše byste ještě mohl (a) delegovat a na koho?

### **Případová studie (příklad z praxe):**

#### ***Odborník x manažer/lídr***

*V jedné organizaci si mě pozval generální ředitel, abych se „podíval“ na jejich jednoho manažera, který si sám vyžádal komplexnější poradenství ke svému stylu řízení. Jednalo se o manažera, který měl na velmi vysoké úrovni své odborné znalosti, ale byl dle ředitele „slabší“ v řízení (často mu odcházeli podřízení). Už z diagnostiky vyplynuly tyto skutečnosti:*

1. Manažer měl v testu interpersonálního chování a jednání vysoké hodnoty dominance, sebeprosazení, „tlaku“ na tým a nedůvěřivosti k druhým až paranoia (chorobný pocit, že ho ostatní lidé chtějí „obejít“, „zničit“, usilují o jeho post atd.)
2. Naopak měl velmi slabé kompetence ve složkách: týmová spolupráce, podpora druhých, přizpůsobivost
3. Test intelektových předpokladů byl na velmi vysoké úrovni
4. Odborné zkušenosti kumuloval v daném odvětví 20 let – byl tedy špičkovým odborníkem
5. Historicky se dostal do funkce manažera právě na základě odbornosti a loajality k organizaci

Účastnil jsem se i jeho porady s týmem a bylo zřejmé, že manažer uplatňuje jen autoritativně – direktivní styl vedení (oznamoval, nařizoval, když se zeptal na konci podřízených formou „kolečka“, zda chtějí k úkolům něco dodat, nikdo nic nechtěl...). Následovaly rozhovory s manažerem a jeho podřízenými. Výstupů bylo mnoho, uvedu jen jeden: manažer si stěžoval, že jsou podřízení pasivní a řadu informací se dozvídá „bokem“/ podřízení si stěžovali, že cokoli říkali, navrhli „smetl“ jejich manažer ze stolu, tak už se raději nevyjadřují a řeší to přes jeho nadřízeného. Jak se s tím daný manažer „popral“ je již jiná kapitola příběhu...

*Jaké z toho plynou závěry?*

1. Výborný odborník je ště nemusí být dobrý manažer
2. Styl vedení souvisí dosti často s nastavením osobnosti
3. Pokud je využíván jen jeden styl vedení, vede to často k nespokojenosti podřízených, k jejich pasivitě, demotivaci a popř. odchodu z organizace