



# Vítejte na tréninkovém programu

## Od vykonavatele k lídrovi

- Termín: 26. - 27. 11. 2009
- Lektoři: Mgr. Blažena Mačáková  
Mgr. Helena Wiesenbergová



# Cíle tréninku

- **Definovat roli manažera a jeho kompetence**
- **Podpořit proaktivní a pozitivní postoj vedoucích pracovníků**
- **Motivovat pro případnou změnu**
- **Rozvíjet motivační dovednosti manažerů, představit stimulaci a motivaci**
- **Zlepšit manažerské i komunikační schopnosti vedoucích pracovníků**
- **Naučit se pracovat se zpětnou vazbou jako účinným nástrojem pro motivování**

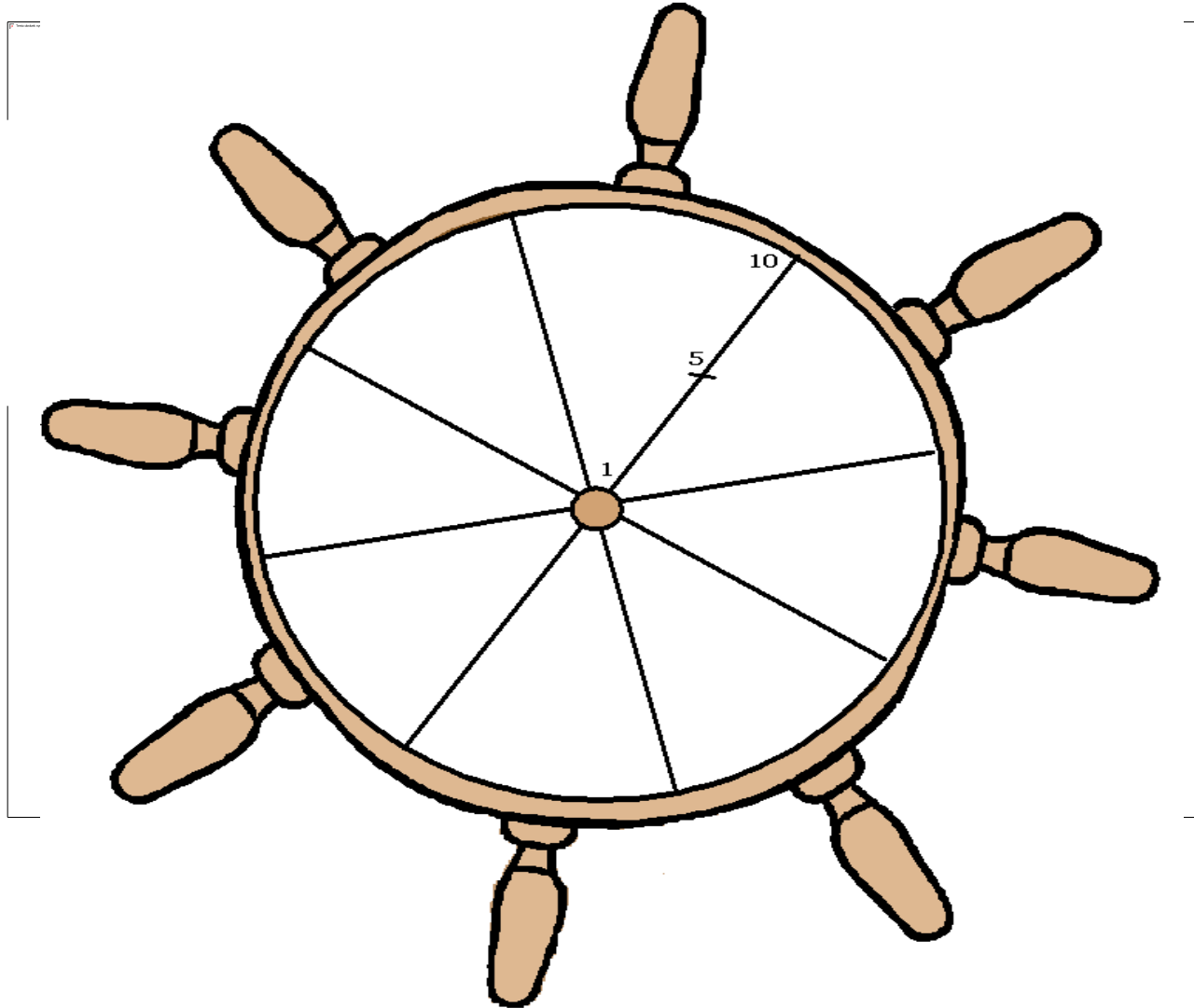


# Vyplouváme...





# Kormidlo manažera





# Síla vedení

**Nejmocnější je ten,  
kdo ovládá sám sebe.**

***Seneca***

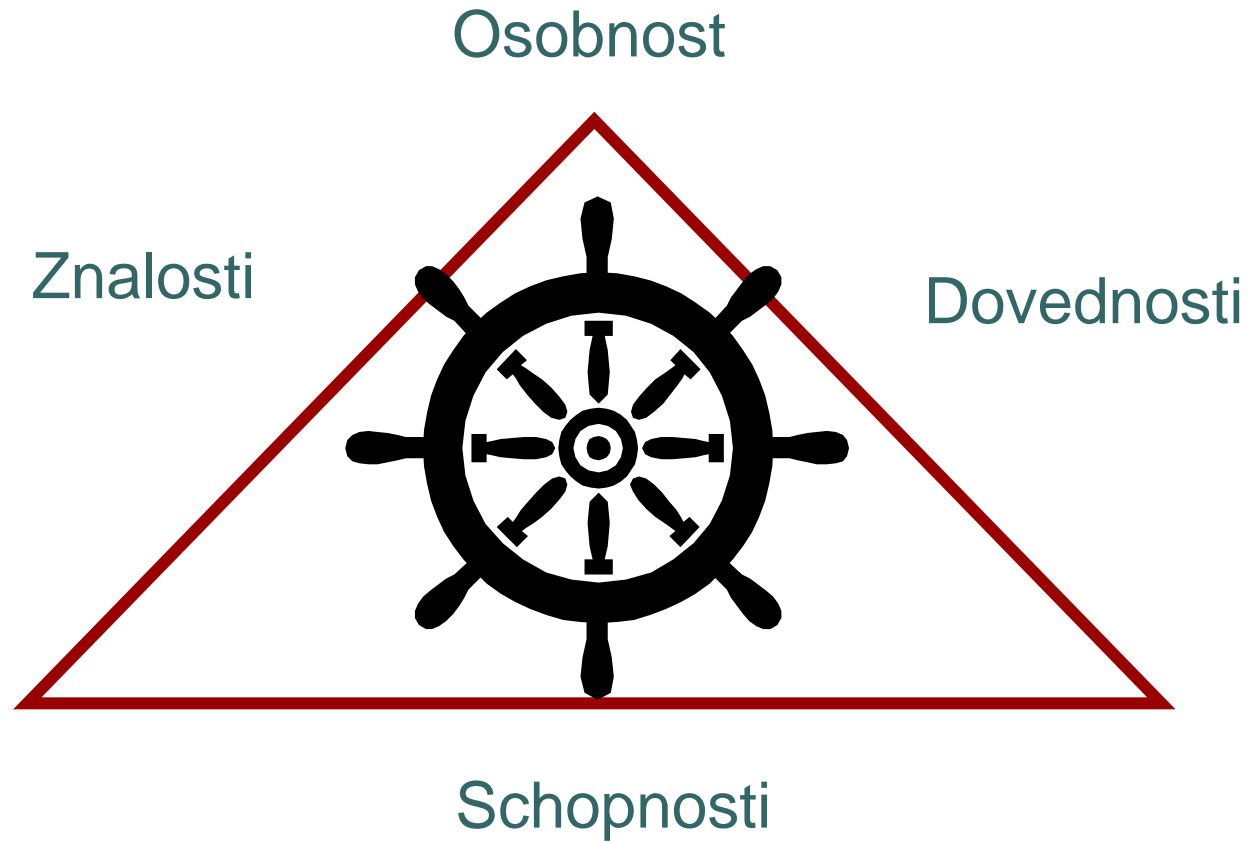


# Manažerské kompetence

- **Plánování**
- **Řízení – organizace**
- **Vedení a motivace lidí**
- **Kontrola a zpětná vazba**

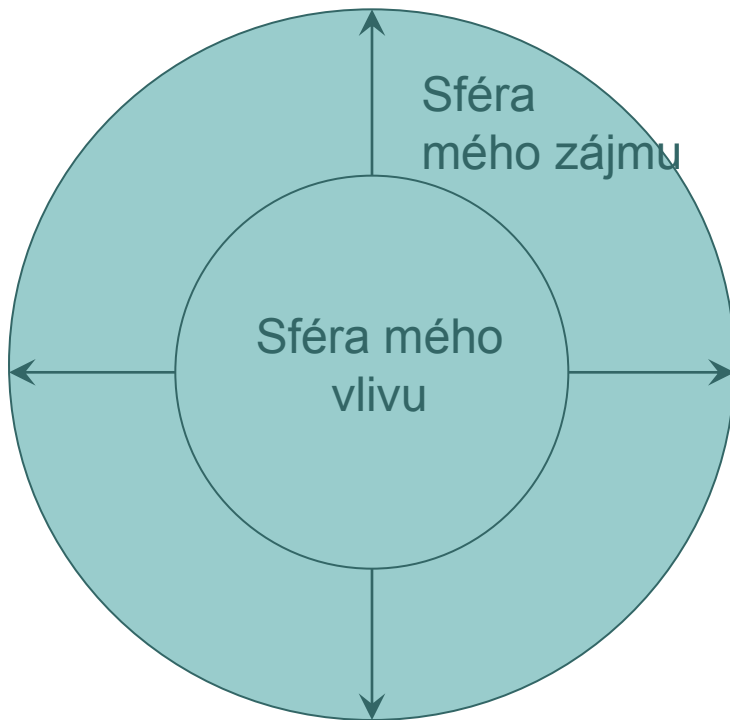


# Vedoucí zn. Ideál

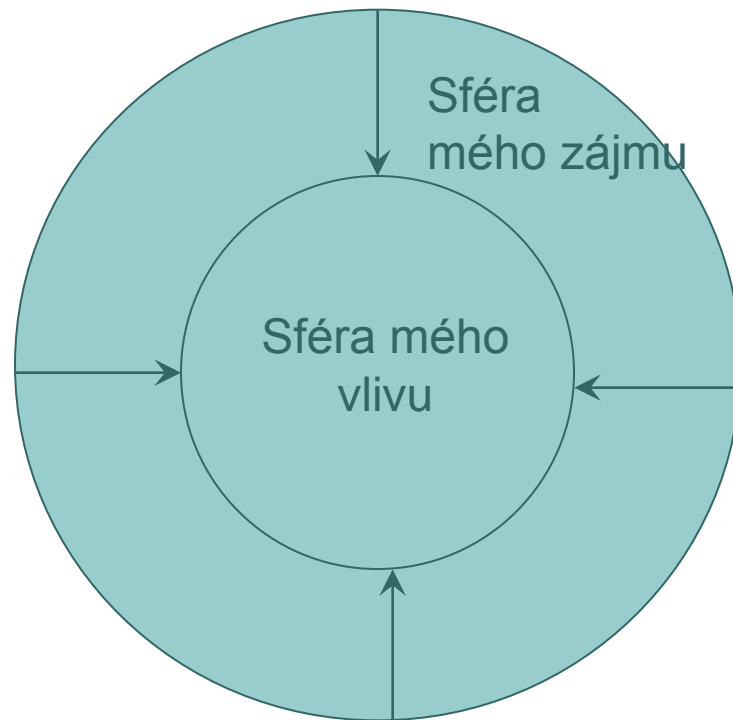




# Bud'te proaktivní



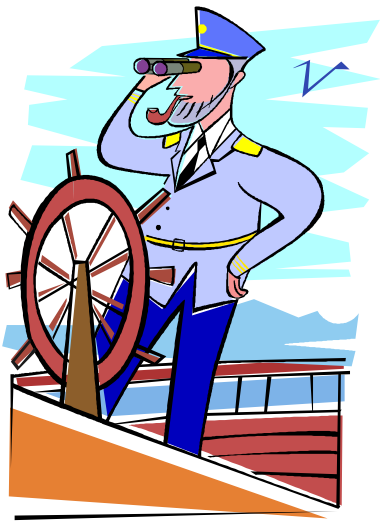
**Pozitivní energie**



**Negativní energie**



# Stupně vedení



Vykonavatel

Manažer

Lídr



# Manažerský přístup

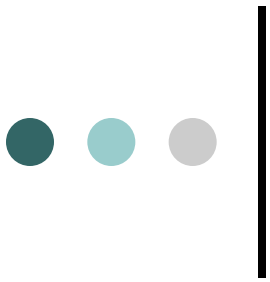
- o **vykonavatel – udělej si sám**
- o **manažer – rozděluj a panuj**
- o **lídr – pojd'me po cestě k úspěchu**



## 4 potenciály člověka

- o **Mentální – VIZE**
- o **Fyzická – DISCIPLÍNA**
- o **Emocionální – ELÁN a NADŠENÍ**
- o **Duchovní – SVĚDOMÍ**

S.R.Covey



## Kritéria cílů

○ S

○ K

○ M

○ A

○ A

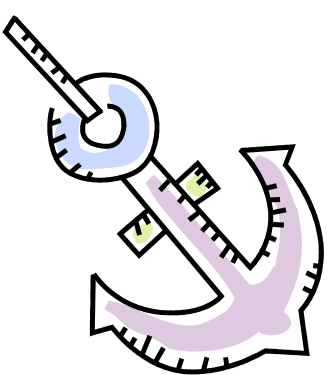
○ R

○ R

○ A

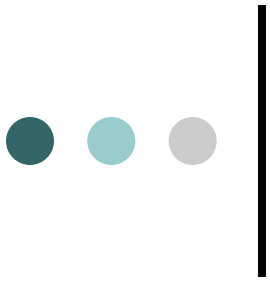
○ T

○ T





**Zpětná vazba je snídání šampiónů.**



# Zpětná vazba

**Co se mi líbí**

**Co se mi nelíbí**

**Co s tím uděláš, uděláme?**



# Stimulace



**Úkoly jsou plněny pod vlivem vnějších podnětů**





# Zásady pro zpětnou vazbu

- o **adresnost**
- o **konkrétnost**
- o **věcnost**
- o **konstruktivnost**
- o **bezprostřednost**





# Náš tým

Schopnosti

Dostatečné

Nedostatečné

UMÍ A NECHCE	UMÍ A CHCE
NEUMÍ A NECHCE	NEUMÍ A CHCE

Nepříznivé

Postoje

Příznivé

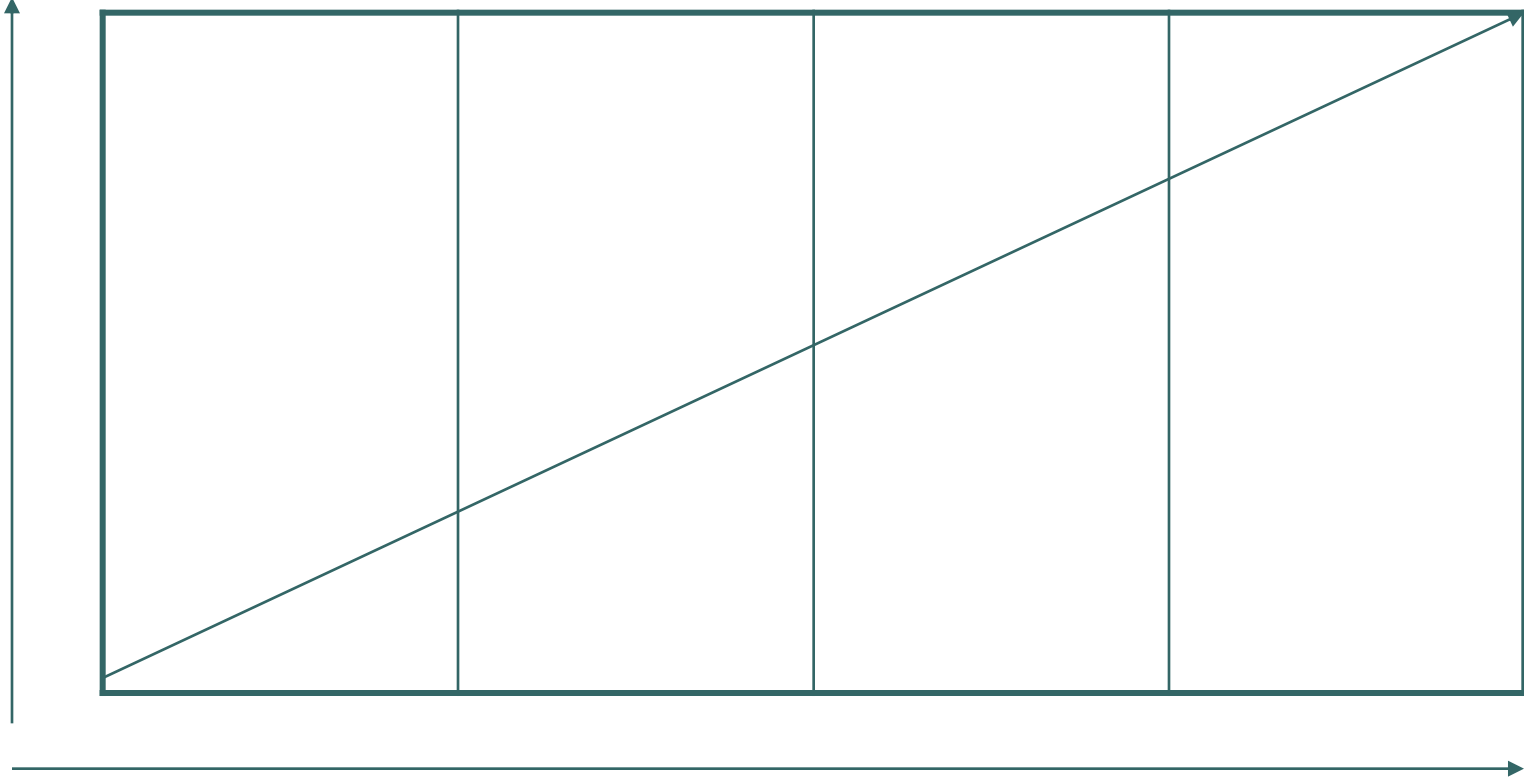


# Řízení x vedení

- Levá hemisféra řídí
- Pravá hemisféra vede

# Styly vedení lidí

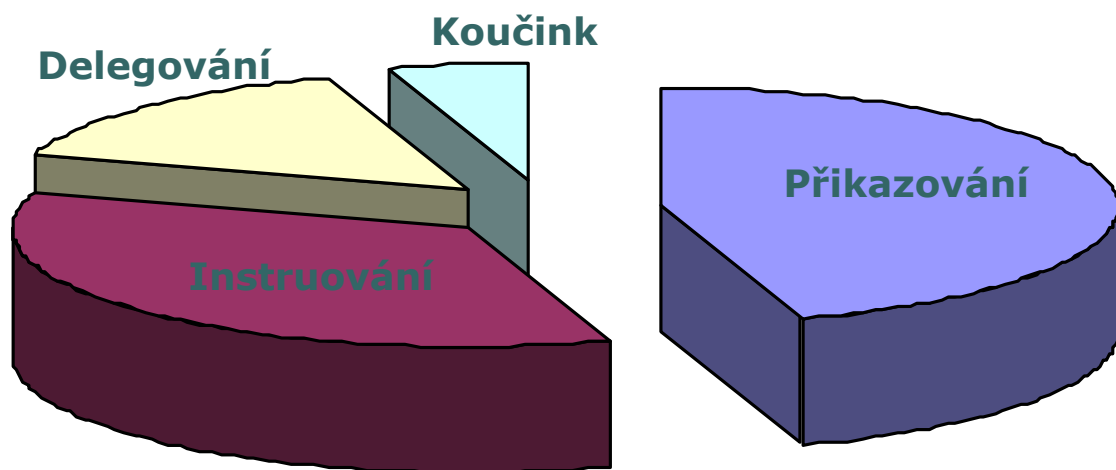
Zapojení manažera



Zralost – zapojení pracovníka



# Jaký styl využíváme nejvíce?





# Prohřešky v naslouchání

- **Skákání do řeči**
- **Dělání domněnek**
- **Odbíhání od tématu**
- **Žádný oční kontakt**
- **Čtení myšlenek**
- ...



# Sdělení jako polibek 😊

- **K** **krátké**
- **I** **informace jednoduché a srozumitelné**
- **S** **stručné**
- **S** **strukturované**



# Výkon koučovaného

Stav mysli

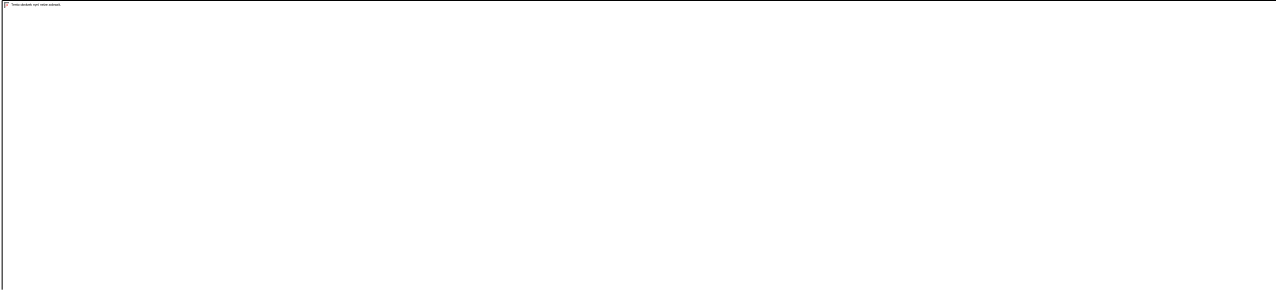


Znalosti a  
dovednosti

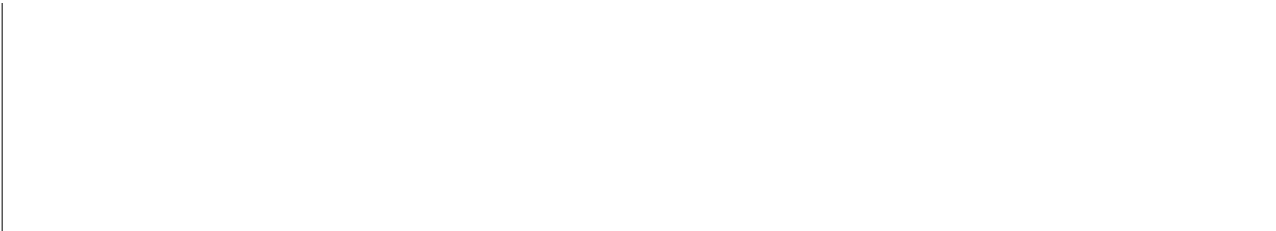
Zkušenosti



# Motivace



**Úkoly jsou plněny pod vlivem vnitřních pohnutek**







# Mýty

- **Někdo motivovaný je, někdo ne**
- **Motivace = manipulace**
- **Nic nemotivuje lépe než peníze**

**Co vy na to? 😊**



## Motto

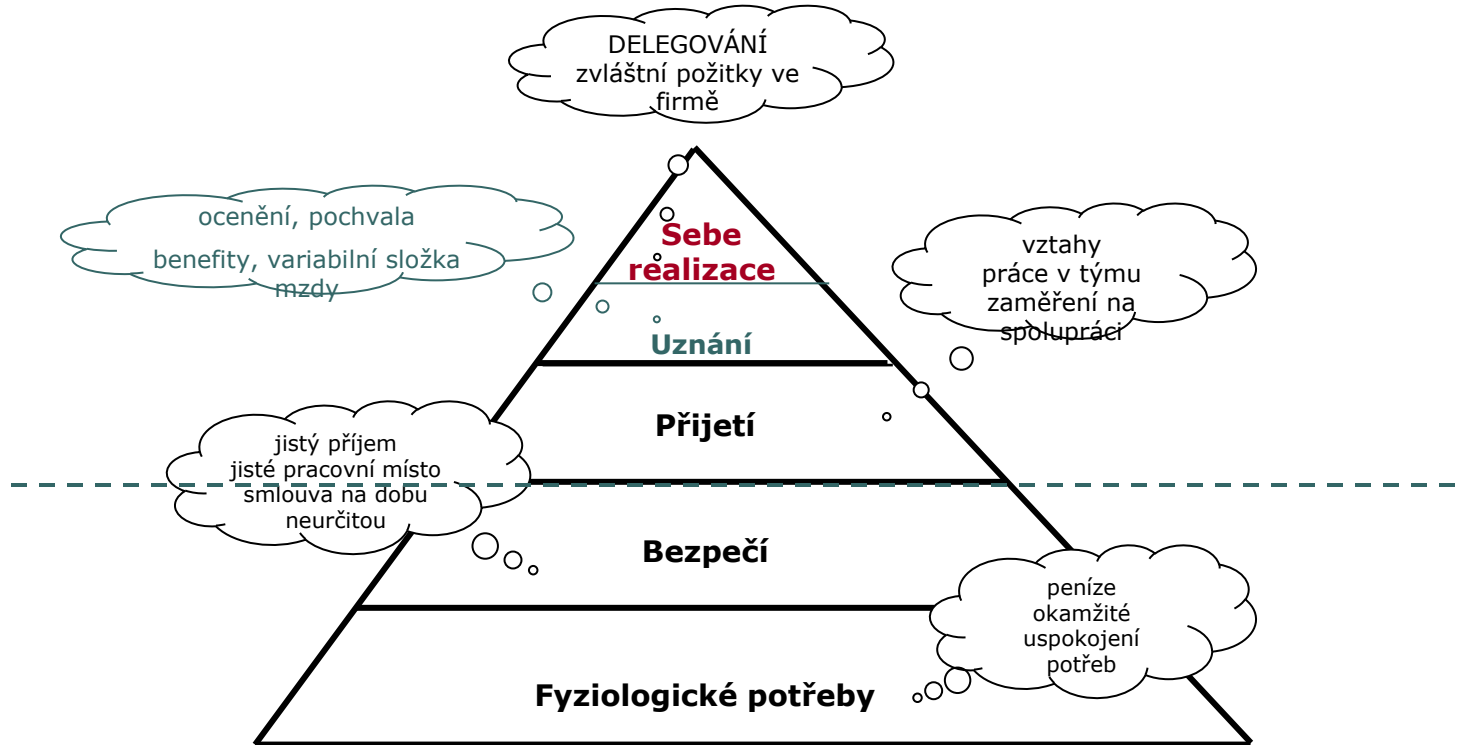
Chybí-li vašemu životu vize, k níž směřujete své úsilí, která vás pohlcuje, kterou toužíte uskutečnit, pak ani nemáte motiv, proč se namáhat.

*Erich Fromm*

# Motivace - pyramida

Především vliv motivace

Především vliv stimulační



Zdroj: J.Plamínek



# Zdroje motivace

## 4 základní potřeby a zdroje jejich motivace

- **ŽÍT** – uchování vlastní existence
- **MILOVAT** – vztahy
- **UČIT SE** – růst a vývoj
- **ZANECHAT ODKAZ** – smysluplná činnost

S.R.Covey



# Motivační dovednosti

- **Sdělovat informace**
- **Dávat zpětnou vazbu**
- **Projevovat uznání**
- **Aktivně naslouchat**
- **Zmocňovat podřízené**
- **Zapojovat ostatní**



## Princip 50:50

**Vybírejte lidi, kteří již motivovaní jsou.**

**Každého člověka můžeme motivovat jen do  
určité míry,  
50 % je v jeho rukách.**



# tzv. “Michelangelův motiv

hledejme spolupracovníky s tzv.  
**“Michelangelovým“** motivem,

tj. takoví lidé, kteří mají pocit hrdosti na vlastní zručnost, schopnost sebekontroly a zodpovědnosti za svoji práci.



## Motto - klasik

**Jen jednoho je nám třeba –  
umět , moci, chtít.**

J.A.Komenský





# Základní termíny

- **Motiv** z latinského slova movere – hýbat se, pohybovat
- Motiv je to, co nás uvede do pohybu (potřeba, touha, emoce)
- **Stimulus** – také z latiny  
původně pobídnutí nebo bodec – ocelí zakončená hůl, kterou se popoháněla zvířata  
„cukr a bič“



## Citát

**Koně k vodě přivést můžeš,  
ale pít ho nepřinutíš.**

Ruské přísloví



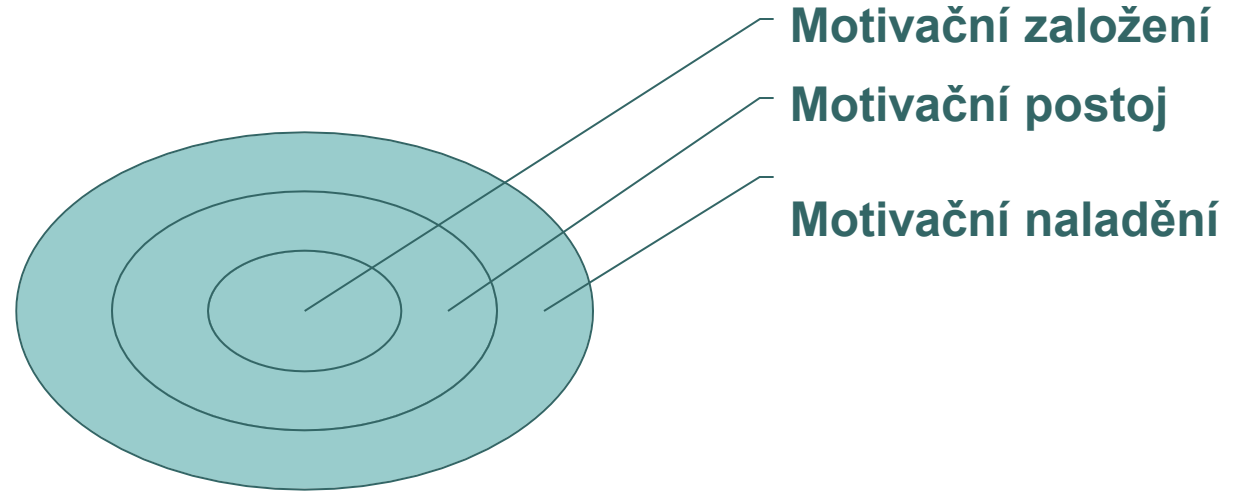
# Základní východiska pro motivaci

**V každém okamžiku je motivace směsí:**

- o dlouhodobého vnitřního založení
- o vnějších podmínek
- o okamžitého vnitřního naladění



# Motivační zóny





## 6 principů motivace

- **Stanovte si své cíle a sledujte cestu k nim**
- **Snažte se dokončit, co jste začali**
- **Najděte si podporu ostatních se společnými zájmy**
- **Naučte se učit se. Závislost na tom, co se dozvíte od ostatních je velmi pomalý a neefektivní proces**
- **Harmonizujte svůj přirozený talent a své zájmy**
- **Poznávejte stále více do hloubky, co děláte**
  
- **Bonus: Nebojte se riskovat!**



# STOP

- **S** Step back – **Odstupte si**
- **T** Think – **Přemýšlejte**
- **O** Organize your thoughts – **Uspořádejte si myšlenky**
- **P** Proceed - **Jednejte**



# Výhody STOP – START – STOP

- Méně starostí přinášených ze zaměstnání domů
- Pocit větší pohody a odpočinku
- Větší představy o smyslu a prioritách
- Více inovací
- Přezkoumání pocitů – radosti, stresu, únavy
- Připomenutí závazků



## 4.blok: Týmová spolupráce





## Citát tým

**Neexistuje jedinec jako ideální pracovník,  
ale může existovat dokonalý tým.**

J.Adizes



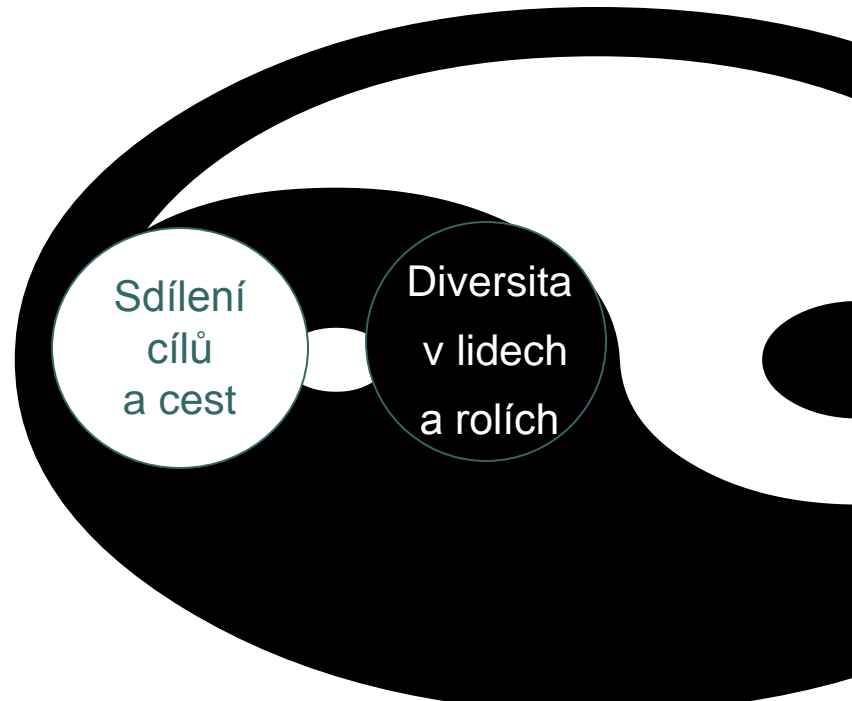
# Team

- **Together**
- **Everybody**
- **Achieves**
- **More**

***Společně dosáhneme víc***



# Synergie



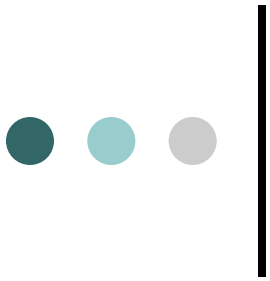


# Úskalí v týmové práci

$$1 + 1 = 1,5$$

**Možná příčina:**

**sociální lenost  
skupinové myšlení**



## Druhy cílů

- **Kooperativní**
- **Konkurenční**
- **Individuální**



# Techniky týmové práce

- **Brainstorming**
- **Brainwriting**
- **Diskuze**
- **90 sekund**
- **Analogram**
- **6 klobouků**
- **Disney metoda, aj.**



# Týmová role

Je to takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.

R.M.Belbin



## Týmové role - Belbin

Analytik

Inovátor

Specialista

Stmelovač

Realizátor

Dotahovač

Všudybyl

Koordinátor

Formovač





# Koordinátor



vyzrálý, sebejistý,  
vzbuzuje důvěru,  
objasňuje cíle,  
podporuje rozhodování



nemusí být nejchytřejším  
a nejtvůřivějším členem  
týmu



# Formovač



dynamický, otevřený,  
usilovný typ, vyzývá,  
naléhá, hledá cesty,  
jak se vypořádat s  
námitkami



náchylnost k provokování,  
přechodné výbuchy zlosti



# Inovátor



tvořivý, neortodoxní,  
velká představivost,  
řeší obtížné problémy



těžko snáší kritiku vlastních  
nápadů, slabý v komunikaci  
s obyčejnými lidmi



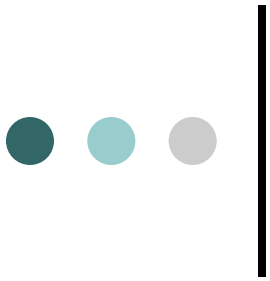
# Všudybyl



extrovertní, nadšený,  
komunikativní typ,  
zkoumá příležitosti,  
navazuje kontakty



ztrácí zájem, jakmile  
opadne počáteční  
nadšení



# Analytik



střízlivý, strategický  
a bystrý, vidí všechny  
možnosti



nedostatek podnikavosti  
a schopnosti inspirovat  
ostatní



# Realizátor



ukázněný, spolehlivý,  
konzervativní a efektivní  
uvádí nápady do života



poněkud nepružný,  
pomalý v reakci na nové  
možnosti



# Stmelovač



společenský, mírný,  
vnímavý a ochotný ke  
kompromisu, naslouchá,  
buduje, zabraňuje  
třenicím



nerozhodný v klíčových  
situacích



# Dotahovač



pečlivý, svědomitý  
úzkostlivý, napravuje  
omyly, dodržuje termíny



sklon k obavám  
váhá s delegováním





# Specialista

dle Belbina se nejedná o týmovou roli



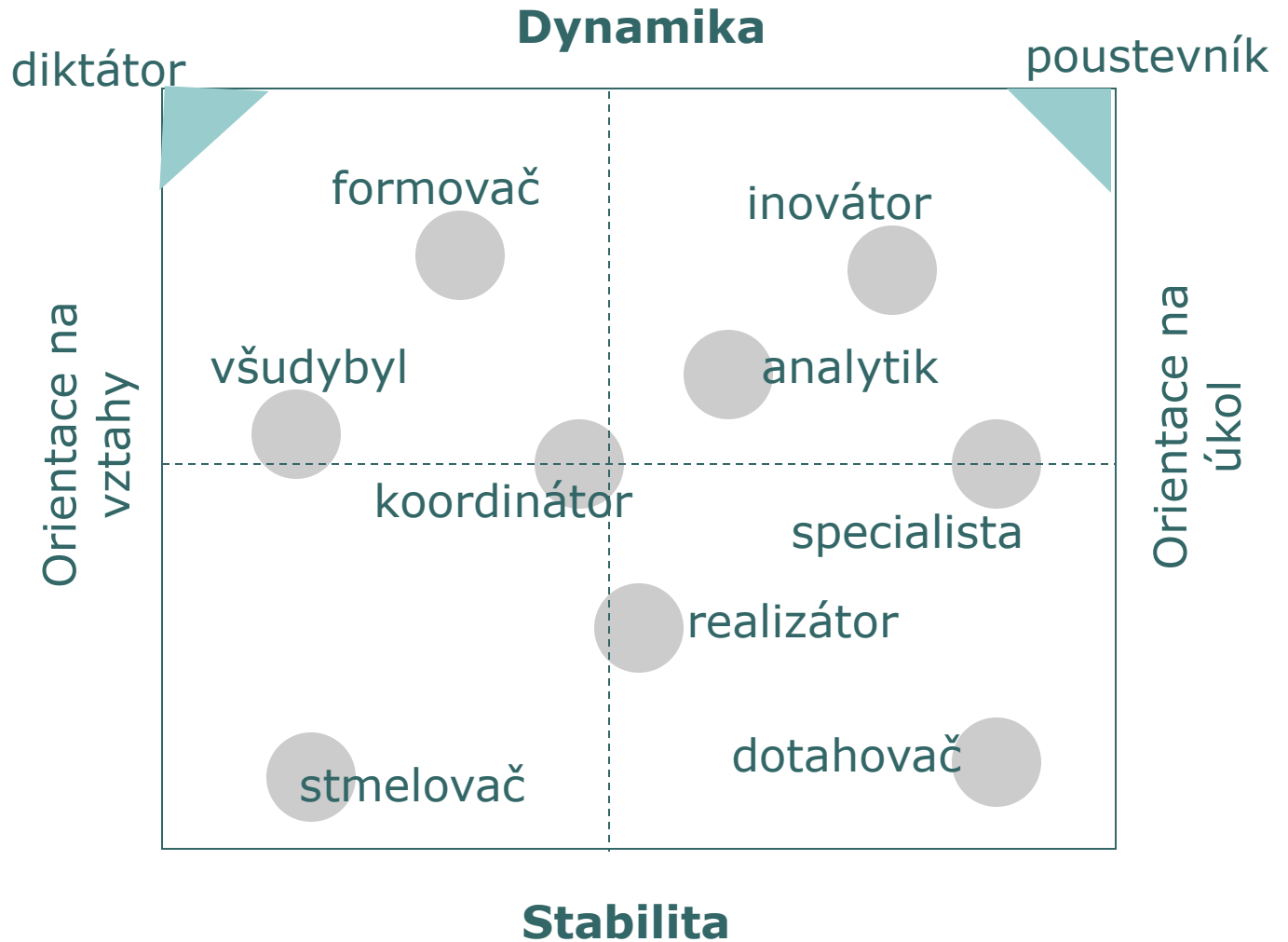
jednostranně zaměřený  
iniciativní, cenné  
znalosti a technické  
dovednosti



přispívá pouze v rámci  
své odbornosti



# Týmové role - pole





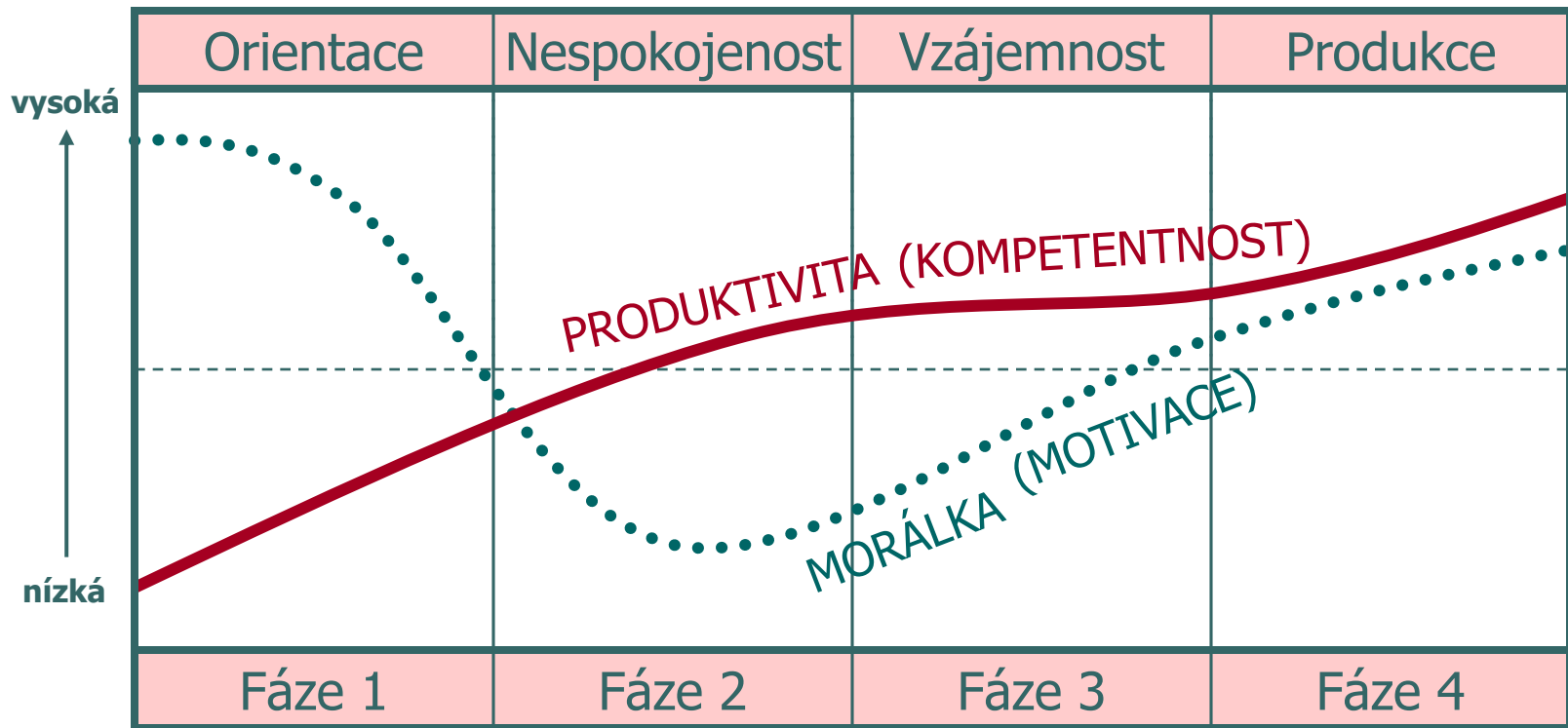
# Důvěra

**Důvěra, jediná věc, která může změnit vše...**

**Covey**

**Důvěryhodnost + výsledky**

# Vývojové fáze týmu



Zdroj: Lacoursiere, R.B.: The Life Cycle of Groups



# Fáze 1 – Orientace

## Charakteristika

- Počáteční nadšení s velkým očekáváním
- Určitá nervozita: Kam patřím?  
Co se ode mne očekává?
- Testování situace a ústředních postav
- Závislost na hierarchii a autoritě
- Snaha najít své místo v týmu



## Fáze 2 – Nespokojenost

### Charakteristika

- Rozdíl mezi očekáváním a realitou
- Nespokojenost se závislostí na autoritě
- Frustrace a zlost z cílů, úkolů a akčních plánů
- Zmatek, pocit nekompetentnosti
- Negativní reakce směrem k vůdcům i dalším členům
- Boj o moc a/nebo pozornost



## Fáze 3 – Vzájemnost

### Charakteristika

- Přijmutí rozdílů mezi očekáváním a realitou
- Rostoucí míra důvěry, podpory a respektu
- Rozvoj sebedůvěry a pocitu vlastní hodnoty
- Větší otevřenost a více zpětné vazby
- Sdílení odpovědnosti a kontroly
- Sdílení jazyka



# Fáze 4 – Produkce

## Charakteristika

- Nadšení z účasti na týmových aktivitách
- Spolupráce a zároveň jistá nezávislost
- Uvědomování si síly týmu
- Vysoká míra sebejistoty pramenící z plnění úkolů
- Pozitivní hodnocení výsledků
- Vysoká míra výkonnosti





## Fáze 5 – Oživení

### Charakteristika

*Platí pro dlouhodobě trvající pracovní skupiny,  
v kterých nedochází k zásadním změnám*

- Únava z dlouhodobosti
- Známé procesy, postupy a kolegové
- Průběžné úspěchy i neúspěchy – již nevidíme výzvy
- Méně nadšení a energie
- Loajalita i vyhoření
- Výkon má klesající tendenci
- Ponorková nemoc

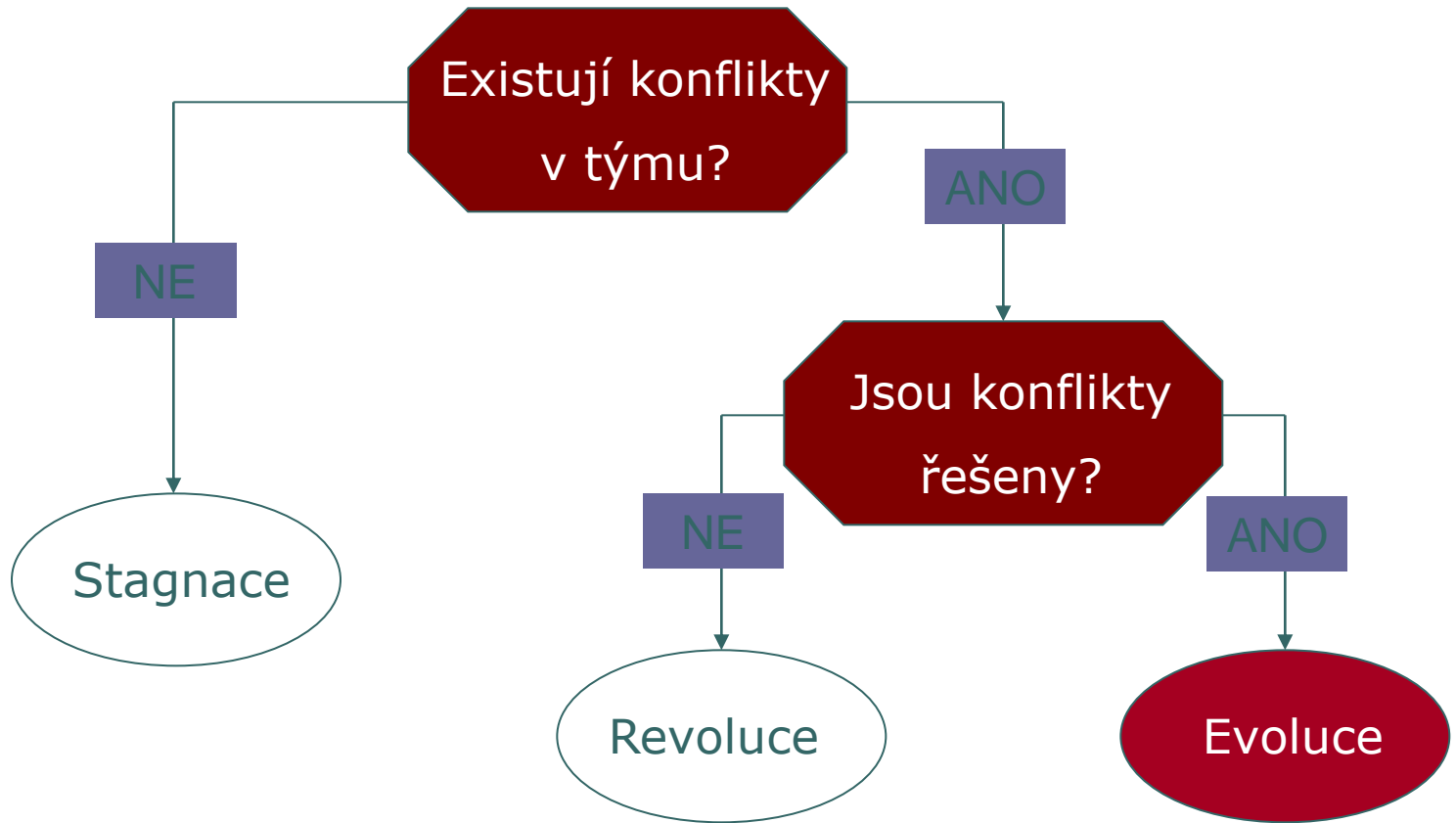


## Fáze 5 – Oživení II

### Kroky řešení

- Práce s motivací jednotlivých pracovníků
- Individuální koučink – nové osobní cíle
- Předefinování cílů skupiny – nové výzvy
- Změny v rolích, postupech a složení skupiny
- Revize cílů, procesů a postupů s využitím individuálního pohledu každého člena skupiny

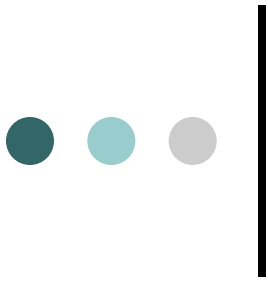
# Konflikty v týmu





# Kritické momenty v týmu

- **Konflikt**
- **Ztráta zájmu**
- **Nerozhodnost**
- **Nedodržování dohod**
- **Nekoordinovanost**
- **Nedůvěra**
- **Špatná práce se zpětnou vazbou, apod.**



# Řešení problémů v týmu

## Výhody týmového rozhodování

- více informací a znalostí
- vzájemná inspirace členů týmu
- seberealizace
- lepší přijatelnost řešení

## Nevýhody týmového rozhodování

- menší tvořivost některých členů
- konstruktivní námitky mohou být omezeny
- může být oslabena individuální odpovědnost



# Desatero úspěšného týmu

- Jasný, srozumitelný, akceptovatelný, realistický a měřitelný cíl stanovený podle pravidla SMART.
- Identifikace s cílem všemi členy týmu.
- Dobrá skladba týmu z hlediska odbornosti, osobnostních rysů a týmových rolí, ale i vhodného počtu osob v týmu a jejich zkušeností.
- Znalost technik týmové spolupráce.
- Přátelská atmosféra zainteresovanosti a angažovanosti na společném cíli. Jasně úkoly a postupné kroky.



# Desatero úspěšného týmu

- Otevřená komunikace, umění si naslouchat, tolerance a možnost bez obav vyjádřit svůj názor.
- Jasná pravidla a postupy. Vymezené kompetence a zodpovědnost.
- Časový harmonogram průběhu týmové spolupráce.
- Konstruktivní kritika je vítaná, nikdo ji nebere osobně. Členové přijímají různé názory a diskutují o nich.
- Pracovníci si vychutnávají úspěch: sdílená radost – dvojnásobná radost.



**Jsme v cíli...**

