



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Management

## Modul 9 Techniky vedení lidí

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu  
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

# MODUL 9

## Techniky vedení lidí



**Synergie:** zvýšení efektivity práce na základě spolupráce osob.

**Act fair:** metoda pohovoru, který vede ke změně jednání zaměstnance a posílení sociálního kapitálu společnosti.

**Teambuilding:** soubor aktivit (často mimo instituci, např. v přírodě) vedoucí k poznání jednotlivých členů a budování sociálních vazeb.

**Koučování:** psychologická metoda vedoucí k rozvoji potenciálu zaměstnance ku prospěchu jeho i organizace.

### Obsah modulu

V předchozích modulech jsme se věnovali poměrně podrobně problematice vedení lidí, personalistice nebo konceptu vedení a vůdcovství. V tomto modulu se zaměříme na jednotlivé techniky, které je možné v oblasti vedení lidí použít a o kterých jsme doposud nehovořili, jako jsou Act fair, dosahování synergie, zpětná vazba nebo koučování.

### Obsah

<b>Techniky vedení lidí</b> .....	2
1 Úvod.....	3
2 Act fair .....	3
3 Dosahování synergie.....	4
4 Teambuilding .....	5
5 Zpětná vazba.....	6
6 Koučování .....	6
Shrnutí .....	7
Zdroje:.....	8

## 1 Úvod

Možností jak prakticky **pracovat s lidmi** je celá řada a nabídnout nějaký jednotný univerzální návod je dosti obtížné. Pokud se podíváme jen na nejznámějších kulturní rozdíly, které je možné vidět v chování lidí, snadno zjistíme, že velká část práce s lidmi je otázkou dobrého pochopení jejich kulturního a hodnotového žebříčku. Jen pokud budeme vědět, co je pro ně důležité a co chtějí, je možné s nimi efektivně pracovat. Mimořádně důležitý je přitom **úsměv** a schopnost **empatie**, tedy schopnost vcítění se do role druhého, umění vidět svět jeho očima.

Například **Japonsko** je známé tím, že zdejší zaměstnanci mění svého zaměstnavatele velice málo. Často v jedné firmě pracují celý život třeba i celé generace či rodinné klany. To ale vůbec neznamena, že by neměnili pracovní pozice – ty naopak střídají velice často, dle potřeb vedení a to jen s malou závislostí na tom, co vystudovali nebo jaké si vydobyli postavení. Naopak v **USA** mění zaměstnavatele každé dva nebo tři roky (v průměru), ale pracovní pozice jen minimálně. To jen ukazuje, jak odlišné jsou koncepty práce s lidmi – zatímco u Japonce můžeme investovat do celoživotního vzdělávání, které se nám vyplatí v řádu desítek let, v případě Američana něco takového nepřipadá v úvahu.

V tomto modulu se pokusíme nabídnout některé **základní techniky**, které může manažer během vedení lidí používat. Platí ale, že by měl mít na jednotlivé metody odhad a vědět, kdy a na koho je dobré jednotlivé nástroje použít a jakým způsobem bude zřejmě daná osoba reagovat.

## 2 Act fair

Velice často může docházet k tomu, že některý z členů týmu nebude dodržovat určité prvky firemní kultury či jiná pravidla. V takovém případě existuje řada možností, jak je dobré postupovat. Nejformálnější je oficiální napomenutí, případně jinak strukturované kárné řízení, které má určitou legislativní váhu a umožní zaměstnavateli v případě potřeby rozvázat s pracovníkem pracovní poměr. Takové kroky jsou ale nutné spíše výjimečně – většinou pomůže dobře provedený strukturovaný neformální pohovor, který má na rozdíl od klasického napomenutí celou řadu výhod. Předně umožňuje pracovat se zaměstnancem a zjistit důvody a motivy jeho chování, pomáhá udržovat příjemnou atmosféru na pracovišti atp.

Jednou z metod, jak takový rozhovor vést, aby byl úspěšný a smysluplný, je Act fair (což je akronymem slov – **A**gree **C**ommit **T**est then **F**ollow up **A**nd **I**nform them of the **R**esults)<sup>1</sup>. Rozhovor by podle této metody měl mít následující strukturu. Předně je třeba dosáhnout shody mezi manažerem a zaměstnancem. Pracovník si nemusí provinění vůbec uvědomovat, může problematiku chápat úplně jinak atp. Dobrý vedoucí by měl být schopen se svým podřízeným dojít ke shodě na tom, co se stalo a zda jde či nejde o problém, který je třeba nějak adekvátně řešit.

Druhým krokem je **přijetí závazku**, tedy dohody mezi oběma stranami, jakým způsobem bude probíhat náprava či zlepšení vzniklé situace. Může jít o změny chování, efektivitu práce, atp. Síla závazku je založena na váze slova (tedy vlastní cti) zaměstnance. Třetím krokem je pak **kontrolování** toho, zda je dohoda dodržována. Tato fáze předchází **zpětnou vazbu**, kterou by měl manažer být schopen zaměstnanci poskytnout.

Cílem této metody je tedy **zlepšení činnosti zaměstnance** na základě vzájemného modelu kooperace. Současně ale musí být zřejmé, že pokud k takovému zlepšení nedojde, musí manažer přistoupit k dalším sankčním opatřením. Metody řešení konfliktů by měly být popsány ve firemním etickém kodexu. Kvalita jejich řešení reflektuje kulturní úroveň celé společnosti. Proto by se jí také měla věnovat náležitá pozornost a péče.

### 3 Dosahování synergie

Jak již bylo řečeno, synergie je jedním ze základních kamenů úspěšného fungování každé organizace. Práce celku by měla být **vyšší než činnost jednotlivců**, kteří by spolu nijak nekooperovali. Právě rozdíl mezi těmito dvěma výkony je možné označit jako syngii. Jde tedy o jakousi „volnou energii“ systému, kterou je třeba maximalizovat. Možností, jak jí lze dosáhnout, je celá řada. Může jít o prvky delegování, kdy každý v týmu dělá to, co umí nejlépe a nemusí se zatěžovat tím, co mu nejde, nebo o řadu dalších prvků. Pěknou ukázkou toho, jak může péče o takovou syngii vypadat, je následující desatero.<sup>2</sup>

- ✦ **Mluvte o faktech.** Pokud do diskuse o problému budeme připojovat názory a postoje, může dojít k vytvoření určité nekooperující opozice.
- ✦ **Říkejte své názory.** Názor je třeba jasně odlišit od faktů či emocí, ale má v diskusi své místo. Může ukázat, proč zastáváte právě takovou pozici.

<sup>1</sup> Agree – what the problem is, Commit – ensure that commitment is given to fix it, Test – check that they understand what will happen if they don't fix it, ...Then ... Follow-up And Inform them of the Results.  
<http://www.fenman.co.uk/cat/view/Act-Fair-Effective-Discipline.html>

<sup>2</sup> Volně převzato z knihy 100 klíčových manažerských technik

- ✦ Vytvářejte prostor také pro **neprůbojně členy** týmu tak, aby i oni mohli být přínosní. Často mohou mít dobré nápady a myšlenky, jen je nedokáží prosadit na úkor silnějších.
- ✦ **Aktivní naslouchání** druhým je dalším důležitým momentem.
- ✦ Důležitá je také **tolerance** k názorům a postojům druhého, pokud jsou slučitelné s etickým či hodnotovým rámcem organizace.
- ✦ **Aktivně hledejte** ty, kteří potřebují pomoci. Díky tomu se může zásadně zvýšit efektivita práce týmu jako celku.
- ✦ **Povzbuzujte** ostatní, neboť podpora manažera a ocenění práce patří mezi nejčastěji zmiňované nástroje, které je možné bezplatně použít jako silné motivátory.
- ✦ **Ne vzdávejte se.** Odhodlání a houževnatost, spolu se schopností efektivně řešit problémy vede k požadovanému výsledku.
- ✦ **Vysvětlujte** své názory a návrhy. Pokud má zaměstnanec něco dělat efektivně a rád, musí v tom vidět smysl a důvod.
- ✦ Usilujte o dosažení **konsensu**. Čím více lidí bude zataženo do procesu rozhodování a dokáže se s rozhodnutím identifikovat, tím větší synergie vznikne.

## 4 Teambuilding

Dalším důležitým manažerským nástrojem, který se týká řízení a práce s lidmi je teambuilding. Jeho cílem je zajistit, aby spolu lidé v rámci společnosti intenzivně **spolupracovali**. To souvisí také s postupnou změnou struktury řízení z pyramidové na plochou, případně maticovou strukturou podniku, která se rychle mění v závislosti na tom, na jakých projektech spolu pracují různí lidé.

Zatímco původně šlo v teambuildingu především o **vybudování týmu** (silně soudržné, obvykle časově omezené, menší a intenzivně spolupracující skupiny), v dnešní době je tento pojem chápán širěji. Zahrnuje všechny aktivity, které vedou k tomu, že mohou lidé v týmu lépe sdílet hodnoty a spolupracovat spolu – může jít přitom o zážitkové kurzy, oslavu narozenin, vzájemné poznávání nebo hodnocení. Jednoznačným cílem je přitom **synergie** – tedy větší efektivita práce v týmu, než kdyby pracovali jednotlivci samostatně.

Je důležité, aby se podařilo určit dobrého **vedoucího týmu**, který bude za jeho práci zodpovědný. Měl by reprezentovat tým navenek, řešit v něm případné konflikty, organizovat práci, koordinovat jeho činnost, radit atp. To klade silné požadavky na to, jak by tato osoba měla vypadat – je důležité, aby měla silné komunikační, organizační a kontaktní schopnosti, podporovala synergický efekt práce v týmu a zvládala dobře své emoce. Řízení týmu má velice blízko ke koučování.

Pokud organizace týmovou spoluprací rozvíjí, je vhodné, aby zajistila **dobré školení** především těchto lídrů – ať již v oblasti psychologie, koučování nebo komunikačních dovedností. Jako zajímavá se jeví tvorba týmů napříč pracovními skupinami. Díky tomu, že jsou v jednom těsném kontaktu lidé z různých oblastí a s různými zkušenostmi, může to **posilovat výkonnost a kreativitu** takto vytvořeného týmu.

## 5 Zpětná vazba

Zpětná vazba je obecně velice důležitým mechanismem, který umožňuje další rozvoj zaměstnancům i manažerům. V rámci přirozenosti každého člověka by měla být snaha o osobní růst, reflexi toho, co dělá. To samozřejmě může a má probíhat na úrovni sebehodnocení a sebedřívětí, ale současně je dobré, pokud se do tohoto procesu zapojí také někdo zvenčí. Nejčastějším případem bývá zpětná vazba **od nadřízeného** nebo zákazníků. Tedy od těch, kteří v ní nemají „co ztratit.“ Dobrý manažer by jí ale měl vyžadovat také **od svých podřízených**, protože mu to umožní, aby svojí práci vykonával lépe.

Proces zpětné vazby bývá často spojován s jakýmsi nepříjemným pocitem, že jsme kritizováni, a proto si připravíme systém ochrany a důvodů, proč jsou věci tak, jak nám sděluje druhá strana. Jistě není nutné vše nekriticky přijímat, ale současně je nutné říci, že pokud takto přistoupíme ke zpětné vazbě, je v zásadě k ničemu.

Mezi zásady, které je u zpětné vazby třeba respektovat patří **otevřenost** (druhý by měl vědět, co si skutečně myslíte a proč), **respekt** (úcta k rozdílnosti druhého), **spoluzodpovědnost** (oba účastníci hovoru mají stejný cíl), **zacílení** (měli bychom vědět, co zpětnou vazbou sledujeme) a **přiměřenost** (není možné druhého zdrtit, ale dát mu prostor pro růst).

Zpětná vazba by měla probíhat kultivovaně, s úctou, pochopením a v pozitivním prostředí. Může být součástí strategie rozvoje zaměstnance, **360° hodnocení** atp. Zpětná vazba je velice dobrý nástroj, pokud jej umí manažer vhodně používat, ale současně se může stát zdrojem pro tvorbu nepříjemných pocitů či vztahů na pracovišti. Proto je třeba ji užívat kultivovaně, pozitivně a přátelsky.

## 6 Koučování

Koučování je relativně nový fenomén, který se objevuje v posledních letech také u nás. Jde o systematický proces, který je řízený koučem ve vztahu k jeho klientovi. Záměrem koučování je vytvořit vnitřní a vnější struktury, které lidem pomohou dosáhnout úspěchu (obvykle v oblasti,

kteřou definuje zaměstnavatel). Cílem koučování je tedy rozvoj osobního potenciálu, schopnost a ochota učit se a překonávat své limity.

Zatímco psychoterapie se snaží odstraňovat problémy, koučování usiluje o rozvoj a zdokonalování člověka. Podle toho, zda je cílem koučování jen změna chování či přístupu v určité oblasti nebo proměna osobnosti člověka, je možné hovořit o různých hloubkách koučování. V zásadě jde o profesionální psychologickou činnost, ale řadu prvků může do své praxe přebírat také manažer. Ať již jde o metody stanovování cílů, aktivního naslouchání, podpory zaměstnance nebo cílené kladení otázek, které vedou k tomu, že daný člověk pozná současný stav a identifikuje možnosti jeho zlepšení.

---

## Shrnutí

Mimo obecné zásady práce s lidmi, které jsme naznačili v předchozích modulech, jako je výběr zaměstnance a jeho hodnocení, motivace a řada dalších, je možné pracovat s konkrétními nástroji, které slouží pro vedení lidí. Je přitom třeba respektovat lidskou rozdílnost, která může být často daná diferencí v kulturním paradigmatu.

Zmínili jsme se o metodě Act fair (což je akronym slov – **A**gree **C**ommit **T**est **F**ollow up **A**nd **I**nform the **R**ules), která slouží pro vedení pohovorů s podřízenými jiným, než zcela formálním způsobem. Cílem je ukázat jim, v čem je jejich chování špatné a společnými silami dosáhnout nápravy.

Mimořádně důležitý je také růst synergie, tedy schopnosti efektivní týmové spolupráce, která je efektivnější než pracovní nasazení jednotlivců, kteří spolu nijak nekooperují. V tomto ohledu je mimořádně důležitý teambuilding, který usiluje o to, aby se lidé lépe poznali a vznikly silné sociální sítě a vazby. Často se přitom používá různých her a aktivit venku.

Velký význam má také zpětná vazba, která umožňuje efektivní rozvoj jednotlivce. Stále populárnější je koučování, jehož prvky jsou přenášeny také do manažerské práce s cílem maximalizace potenciálu osob, které jsou koučované.



## Zdroje:

Pokud chcete provádět koučování, je velice dobrou cestou kniha 7 kroků efektivního koučování, která vám dá všechny potřebné základy.

Demblowski, Sabine a kol. 7 kroků efektivního koučování. Cpress 2009.

Řadu užitečných nástrojů v krátké, jednoduché a spíše inspirativní podobě naleznete také na stranách 133-196 v knize 100 klíčových manažerských technik.

Šuleř, Oldřich. 100 klíčových manažerských technik. Computer Press, 2009.

Zajímavé základní informace o teambuildingu je možné najít na tomto webu.

(<http://www.metod.cz/teambuilding.php>)