

# Rozvoj manažerských kompetencích pro vedení týmu

Modul L

Vzdělávání pracovníků v  
mateřinkách Středočeského kraje

CZ.1.07/1.3.48/02.0045

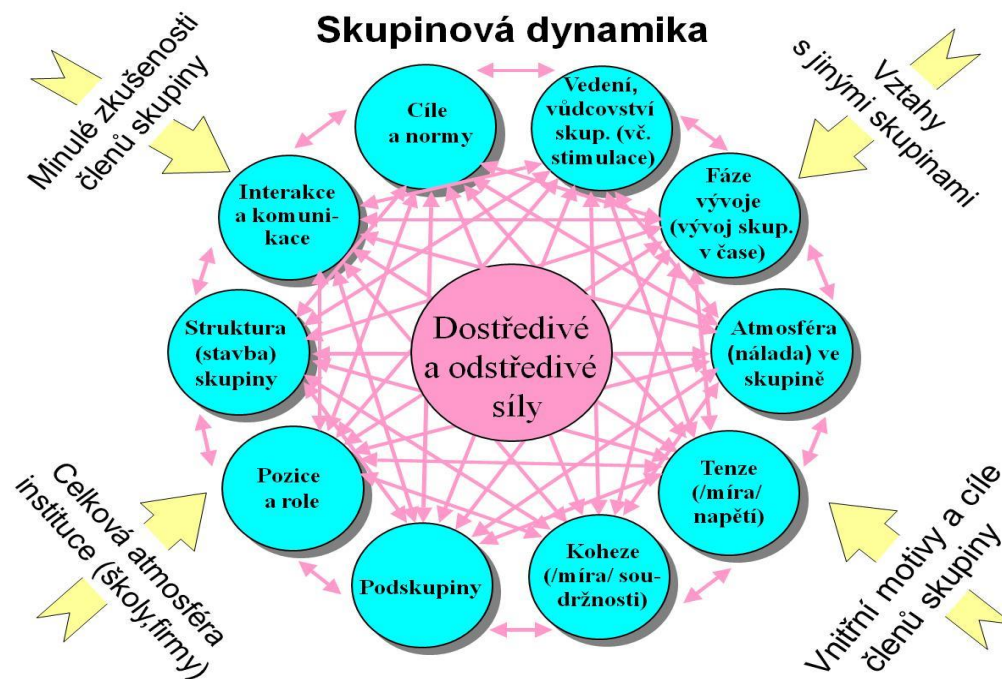
PhDr. Ivana Šmejdová



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Skupinová dynamika

Autor obrázku: RNDr. Petr Pokorný



Tento projekt je spolufinancován z  
Evropského sociálního fondu a státního  
rozpočtu České republiky.

# Skupinová dynamika

- je souhrn všech sil a protisil, které působí uvnitř každé skupiny lidí (v „sociálním poli“) a které mají zásadní vliv na členy skupiny i na efektivitu jejich práce.  
(Podle *Kurta Lewina*.)
- Všechny prvky skupinové dynamiky společně vytváří „dostředivé“ a „odstředivé“ síly, tj. „síly“ a „protisíly“.

Tento projekt je spolufinancován z  
Evropského sociálního fondu a státního  
rozpočtu České republiky.

# Manažerské styly

## Styly vedení skupiny můžeme dělit dle 2 hledisek:

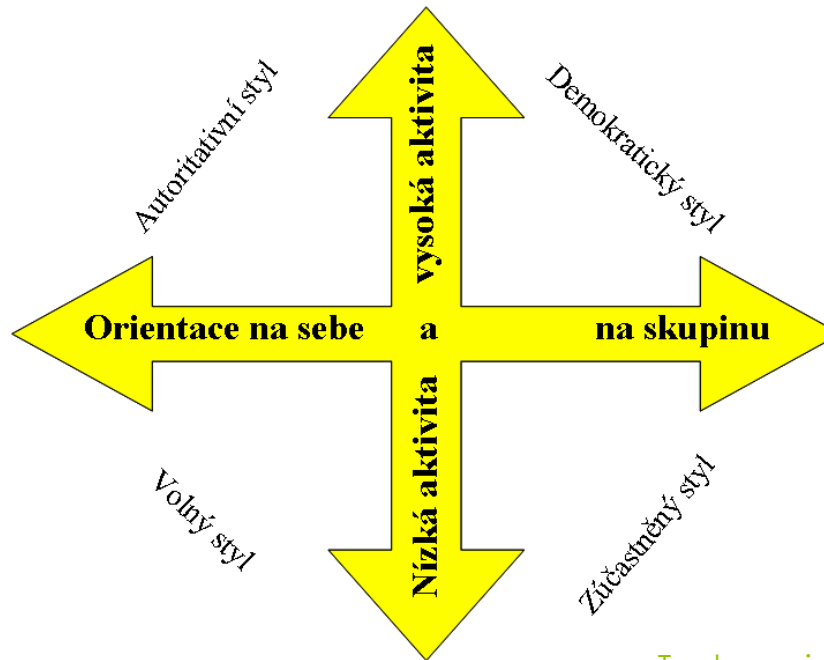
- podle toho jak je ten, kdo skupinu vede, aktivní (jak často do činnosti skupiny zasahuje, jak často vysílá signály /tj. slova, gesta, pohledy, .../)
- podle toho, zda mu jde „o sebe“ (zda je jeho cílem osobní prospěch, ochrana sebe sama) anebo zda mu jde o rozvoj a podporu členů skupiny (jeho cílem je rozvoj jednotlivých členů skupiny, jejich osobní růst).

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

# Přehled manažerských stylů

Autor obrázku: RNDr. Petr Pokorný

## Přehled manažerských stylů



Tento projekt je spolufinancován z  
Evropského sociálního fondu a státního  
rozpočtu České republiky.

# Autoritativní styl

- Cíl vedoucího skupiny je prosadit svou vlastní vůli.
- Používá proto rozkazy či oznamovací věty. Mluví spíše v 1. osobě jednotného čísla („já chci“, apod.)
- Skupina je vlastně rozdělena na „já, který rozhoduji“ a „oni, kteří poslouchají mé rozkazy“. Minimálně se ptá na názor členů skupiny (pokud ano, tak většinou uzavřenou otázkou).

Tento projekt je spolufinancován z  
Evropského sociálního fondu a státního  
rozpočtu České republiky.

# Autoritativní styl

- Své návrhy do diskuse přináší jako první. Vyvolává členy skupiny. S tím, zda se jedná o direktivní styl vedení, mimochodem nesouvisí, zda říká vedoucí skupiny „prosím“, „děkuji“ či jak moc se usmívá. Tento styl je vhodný pro situaci „krize“ – pokud skupina nesleduje cíl, pokud jsou porušovány normy, pokud hrozí nebezpečí, újma na zdraví či majetku a pokud je skupina pod velkým časovým tlakem a jakékoli rozhodnutí je lepší než „žádné“.

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

# Demokratický styl

- Cílem vedoucího je podpořit členy skupiny, zjistit jejich názor a přizvat je k vedení (zajistit jejich spolupodílení se na „moci“). Často tedy používá 1. osobu množného čísla („udělejme“, apod.). Ptá se členů skupiny na jejich názory otevřenými otázkami („pojdme se bavit o tom, co si myslíme o ...“, „jak vyřešíme problém s ...“). Své návrhy do diskuse přináší až jako poslední! Tento styl vedení je vhodný takřka pro všechny situace ve skupinovém životě, kdy není krize a vedoucí chce mít kontrolu nad procesy skupinové dynamiky.

Tento projekt je spolufinancován z  
Evropského sociálního fondu a státního  
rozpočtu České republiky.



# Volný styl

- Cílem vedoucího je nenechat se „zatáhnout“ do rozhodovacích procesů. Hlavně, abych za rozhodnutí nenesl odpovědnost. Vedoucí nedává návrhy. Na otázky odmítá odpovědět. Často mlčí a nic neříká. Na přímé dotazy reaguje slovy jako: „to není moje věc“, „já nevím“, „to po mně nechtějte“ či „s tím za mnou nechodte“. Někdy může vzniknout dojem, že skupina je rozdělena na „já, který nechci nic rozhodnout“ a „vy si dělejte, co chcete“. Vedoucí se zříká své odpovědnosti za rozhodování. Názor členů skupiny vedoucího rovněž příliš nezajímá, protože by k němu musel zaujmout stanovisko. Tento styl vedení je vhodný spíše pro výjimečné situace ve skupinové práci: např. při neformálních příležitostech, kdy skupina chce, aby vedoucí rozhodl („Pane řediteli, jakou hudbu máme hrát na plese?“ „To je na Vás“).

Tento projekt je spolufinancován z  
Evropského sociálního fondu a státního  
rozpočtu České republiky.

# Zúčastnění styl

- Cílem vedoucího je maximální rozvoj všech členů skupiny. Nezáleží mu ani tolik na jeho vlastním posunu, jde mu především o skupinu. Z tohoto důvodu klade vedoucí členům skupiny otevřené otázky. Často používá 2. osobu, ať už mluví ke skupině („co navrhuje?“) nebo k jednotlivci („jak zajistíš, aby ...“). Sam nedává vlastní návrhy. Řešení nechává na skupině. Na otázky proto odpovídá otázkou („Paní ředitelko, do kdy máme splnit ten úkol?“ „Kolik času byste na to potřebovali, abyste s tím byli v pohodě?“). Často se stahuje do pozadí a nechá skupinu, aby úkoly řešila po svém, a po ukončení činnosti skupiny dává jednotlivým členům či skupině jako celku zpětné vazby („nelíbilo se mi, že jste si skákali do řeči“, „Honzo potěšilo mne, že jsi dělal zápis“). Tento styl vedení je vhodný pro vysoce motivované skupiny, jejichž členové chtějí dosáhnout skupinových cílů (vzali je za své) a chtějí se osobně co nejvíce rozvinout a „vyrůst“

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

# 10 manažerských chyb:

- neschopnost jednat
- udržování věcí v nadměrné tajnosti
- přecitlivělost na faktory okolí
- odmítavý postoj k odchýlení od zaběhnutých pořádků
- upřednostňování méně schopných kandidátů na uvolněné pozice
- soustředění se na malicherné a nedůležité úkoly
- neschopnost stanovovat a dodržovat termíny úkolů
- neochota přijmout zpět bývalé zaměstnance, kvalifikované pro danou práci
- závislost na externích poradcích
- nadměrná práce přesčas

Tento projekt je spolufinancován z  
Evropského sociálního fondu a státního  
rozpočtu České republiky.

# Použitá literatura:

- PALMER, S., WEAVER, M. Úloha informací v manažerském rozhodování. Praha: Grada, 2000, 279 str., ISBN: 80-7169-940-3
- VALIŠOVÁ, A. Jak získat, udržet a neztrácet autoritu. Praha: Grada, 2008.
- ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995. 232 s. ISBN: 80-85839-06-7
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence. Způsobilsti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9
- HRONÍK, Fr.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.