

PHDR. ĽUBA VÁVROVÁ, CSC.,  
Centrum rozvoja samospráv

# Formy vedenia ľudí, štýly riadenia, chyby v riadení

- 2 Ktorú formu vedenia ľudí uprednostňujete?
- 2 Aké zručnosti potrebujete na zmenu organizačnej kultúry?
- 2 Čo je základom dobrej spätnej väzby?

Obsah	Strana
1. Úvod.....	X
2. Základné formy vedenia.....	X
2.1 Podpora a kontrola .....	X
2.2 Zmena organizačnej kultúry.....	X
3. Štýl riadenia.....	X
3.1 Komunikácia.....	X
3.2 Základné princípy komunikácie.....	X

## 1. Úvod

Len vo vtipoch platí, že riadiť vie každý. V skutočnosti je to náročná práca s prvkami umenia. Mnohí majú na riadenie prirodzený talent. Každý svedomitý manažér hľadá možnosť, ako získať z oblasti riadenia stále viac vedomostí, vzdeláva sa.

## 2. Základné formy vedenia

### 2.1 Podpora a kontrola

Základnými a známymi formami vedenia ľudí sú

- vedenie kontrolovaním,
- vedenie podporou.



#### Aký som riadiaci pracovník?

- umožňujem kolegom, zamestnancom rásť, vzdelávať sa, vedieť viac,
- podporujem samostatnosť delegovaním,
- viem oceniť aj malé zlepšenia,
- viem motivovať dôverou,
- som zdrojom energie a príkladom,
- viem sa dobre pýtať.

Ak preferujete väčšinu z uvedených riadiacich princípov, prevláda u vás **štýl podporujúceho manažéra**

- som si istý, že viem viac ako moji podriadení,
- kontrolujem vždy a všetko,
- často používam kritiku,
- som za centralizovanú organizačnú štruktúru,
- viem na ľudí tlačiť,
- považujem trest za dôležitý nástroj riadenia.



## 2.2 Zmena organizačnej kultúry

Takýto **rozvoj organizácie nesie so sebou zmenu celej organizačnej kultúry** – jej hodnôt, ktoré sa prejavujú napríklad:

1. **v náročných úlohách**, ako je aj náš fiktívny cieľ v priebehu nasledujúcich 4 rokov sa plne zlúčiť do nového samosprávneho celku.

Zastavte sa a skontrolujte si, ktoré manažérske zručnosti na to potrebujete.



zručnosť	ovládam ju veľmi dobre – áno, nie	
zručnosť získavať informácie, robiť si prieskum		
zručnosť vytvárať vízie		
meniť vízie na konkrétne úlohy podložené informáciami a faktami		
riadiť interaktívne		
byť proaktívny		
rozvíjať nové smerovanie		
mať sebadôveru		
prezentovať		
byť flexibilný		

## 2. využívaním najnovších prístupov finančného manažmentu

Zastavte sa a overte si, ktoré najnovšie prístupy finančného manažmentu na to potrebujete.

najnovšie prístupy finančného manažmentu	využívame ich v plnom rozsahu - áno, nie	
Zavedené <b>viacročné rozpočtovanie</b>		
Už teraz sa pripravujete na aktuálne <b>účtovníctvo</b> a máte k tomu preštudované všetky informácie ministerstva financií		
Prepojené <b>informačné systémy</b>		
Každé <b>rozhodnutie</b> v zastupiteľstve je robené <b>na základe finančných analýz</b>		
Urobili ste si <b>zhodnotenie vášho finančného manažmentu</b> (finančný benchmarking)		
Ste pripravený napríklad aj na metódu Balance score card - <b>Vyvážené vyhodnotenie výsledkov</b> - technika, ktorá zhodnocuje výkonnosť cez vyváženú zostavu štyroch hľadísk - zákazníci, interné procesy, znalosti a rast organizácie a finančný rast.		
Vaši <b>finanční manažéri pôsobia aj ako tréneri a konzultanti</b>		
O <b>rozpočte sa vždy diskutuje s občanmi</b> a celej diskusii sa venuje dostatočný čas		
Všetci zamestnanci majú <b>európsky pas práce s počítačom</b> a nepoužívajú ho len ako písací stroj		



3. **aj menšími prejavmi**, ako je poriadok a čistota na pracovisku, ochota zamestnancov, dobre fungujúca základná škola s úspešnými deťmi a spokojnými rodičmi, pokosené trávniky, opravené chodníky a osvetlenie...



Predebatujte si na najbližšej pracovnej porade, **aké sú vaše hodnoty a v čom konkrétne sa prejavujú.**

### 3. Štýl riadenia

Môžete využiť niekoľko námetov, ako zlepšiť svoj štýl riadenia.

- Pestujte svoju schopnosť získavať čo najviac informácií.
- Naučte sa všetko, čo sa len dá o komunikácii, a osvojte si postupne niektoré z komunikačných zručností.

#### 3.1 Komunikácia

**Komunikácia je oveľa viac ako slová.** Slová vo svojej konkrétnosti, priamosti sú podporou konfrontácie. Tónom hlasu môžeme vyjadriť podporu, ale aj úplne zmeniť zmysel slov.



**Pamätajte si:**

- **je dôležité, čo hovoríte!**
- **je dôležitejšie, akým tónom to hovoríte!!**
- **je najdôležitejšie, čo „hovori“ vaše telo, postoj!!!**

**Znaky dobrej komunikácie**

1. Používajte, napríklad, **viac otvorených otázok** – viac

sa dozviete. Pomôžu vám zapojiť iných, podporiť premýšľanie, získať nové nápady, otestovať si hypotézy.

**Otvorené otázky** sú všetky začínajúce sa opytovacím zámenom **čo..., prečo..., kto..., kedy..., kde...** – obohacujú konverzáciu, umožňujú zamyslenie, osobný názor opýtaného.



**Zatvorené otázky** sú všetky, na ktoré môžeme odpovedať jedným slovom, spravidla začínajú slovesom **chcete ste, myslíte si...** – ochudobňujú konverzáciu.

**Vyhýbajte sa zdvojeným otázkam** – „Kto je na to najlepší a kedy by sme mali začať?“

**Nepoužívajte navádzacie otázky**, v ktorých je obsiahnutá odpoveď – „Myslíte si, že je to dobré?“

## 2. Naučte sa dávať aj prijímať spätnú väzbu.

Základom dávania spätnej väzby je, že si uvedomíte rozdiel **medzi spätnou väzbou a kritikou**. Spätná väzba popisuje správanie – to, čo sa stalo, neútočí na ego človeka, nezasahuje jeho city.

**Znaky spätnej väzby**

Môžete hovoriť o tom, čo bolo dobré a čo by mohlo byť lepšie. Spätnú väzbu môžete zabaliť do „sendviča“ – to, čo by malo byť lepšie, uvediete a skončíte tým, čo bolo dobré.



Dobrou metódou podávania spätnej väzby je aj tá, keď **začnete popisom situácie** – toho, čo sa stalo, pokračujete tým, ako sa to prejavovalo v správaní, aký to malo následne dopad – čo sa na základe daného správania stalo a spätnú väzbu uzavriete návrhom riešenia.

**Dobrá spätná väzba**

## 3. V komunikácii sa zamerajte na podporu.

4. **Komunikáciu zhoršuje** strach, nejednoznačnosť, vnášanie vašich vlastných predpokladov, vágnosť – prázdne frázy; priveľa slov; komplikované a cudzie slová; používanie žargónu; nesústredenosť; reč tela, ktorá nie je v súlade s tým, čo hovoríte; neschopnosť počúvať.

5. **Vyhýbajte sa konfrontácii** tým, že možný konflikt odhalíte vopred, alebo ak vznikne, vyriešite ho s prehľadom a znalosťou.

### 3.2 Základné princípy komunikácie

- **Aktívne počúvanie** – je to počúvanie s prejavovým záujmom.
- **Overovanie si počutého** – používaním otvorených otázok.
- **Pozorovanie** – je potrebné na „čítanie reči tela“ hovoriaceho, ale aj na obsiahnutie širších súvislostí.
- **Informovanie** – komunikácia určite spočíva v zdieľaní získaných informácií.

Vyskytli sa problémy – nepríjemný poslanec, kolega či podriadený. Aké máte možnosti?

#### Riešenie problému



- najprv skúste ignorovať jeho nepríjemné správanie,
- každé dobré vystúpenie, výsledok práce, aktivitu pochváľte,
- pokúste sa zamerať na obsah toho, čo ten človek hovorí – nikdy sa nedotknite jeho ega, neznížte sa k urážaniu, zhadzovaniu, podceňovaniu,
- povedzte otvorene, čo presne vás ruší v správaní daného človeka,
- pokúste sa zainteresovať všetkých vytvorením určitých pravidiel nad rámec rokovacieho poriadku hneď na začiatku volebného obdobia,
- na nedostatky jednotlivca môžete nepriamo poukázať aj pochvalou iných,
- pokúste sa o prediskutovanie problému osamote,
- až poslednou a krajnou možnosťou je otvorená konfrontácia.