Jak zvládat a vést nové a nedůsledné kolegy

Mgr. Miloslav Hubatka

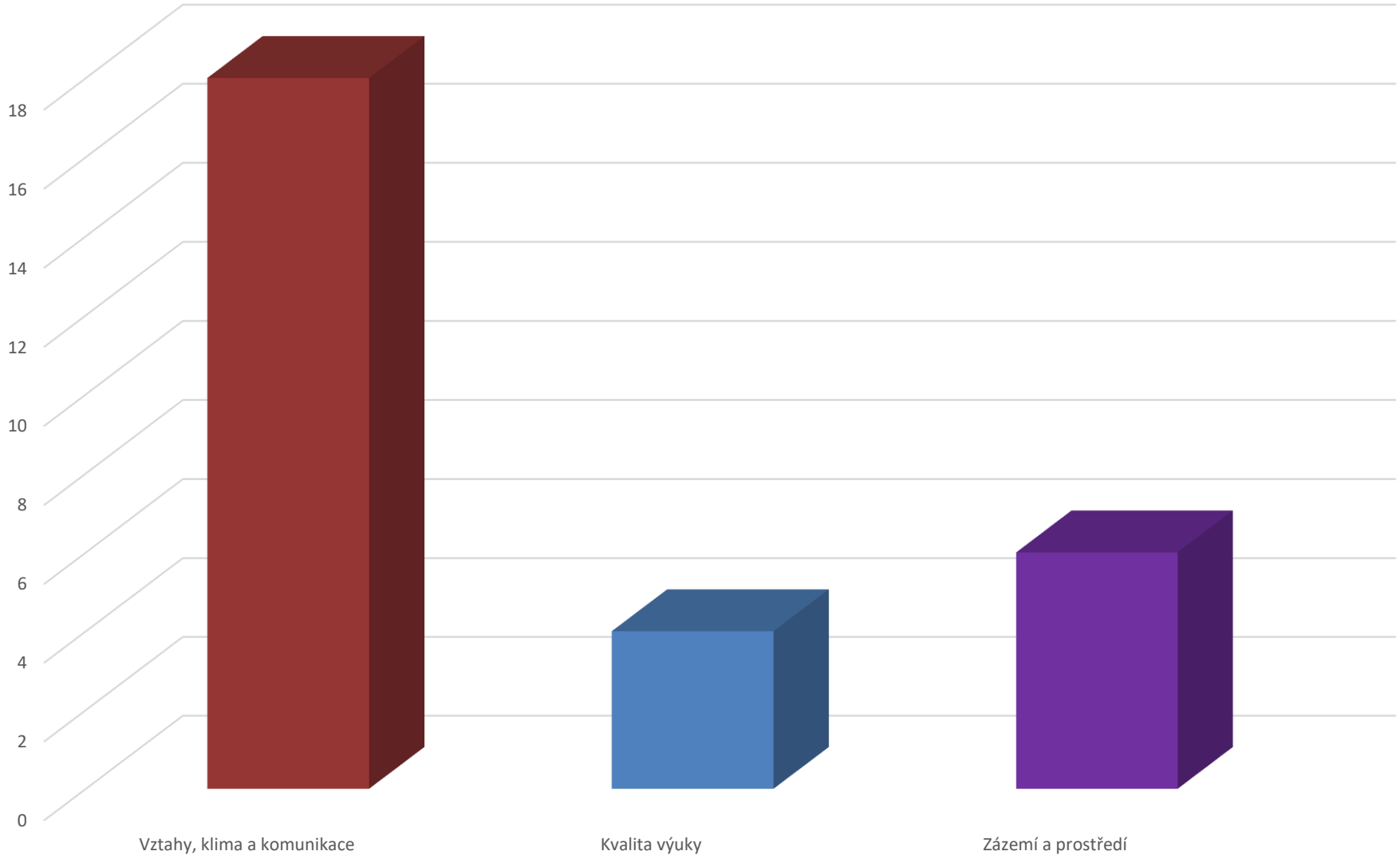
Praha 3.prosince 2018,

Nakladatelství FORUM s.r.o., divize školení a vzdělávání, Střelničná 1861/8a, Praha 8
tel: +420 251 115 579, fax: +420 251 512 422, office@forum-media.cz, www.forum-media.cz

Krizový Leadership

- Nové vnější podmínky, požadavky a změny
- Nové interní cesty a trendy
- Manažerský přístup
- Využití nových poznatků v každodenní praxi

Očekávání učitelé



U nás v práci, se dějí takové super věci:
když makáš hodně a dobře, dostaneš ještě práci těch, co tak dobře nemakají!

KDO CHCE ZMĚNU?
KDO SE CHCE ZMĚNIT?

Inovátoři

3%

Raní osvojovatelé

10%

Pozdní osvojovatelé

25%

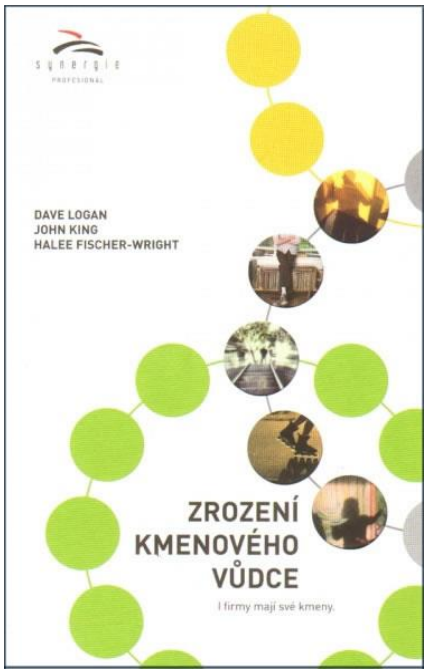
Udržovači

60%

Opozdilci

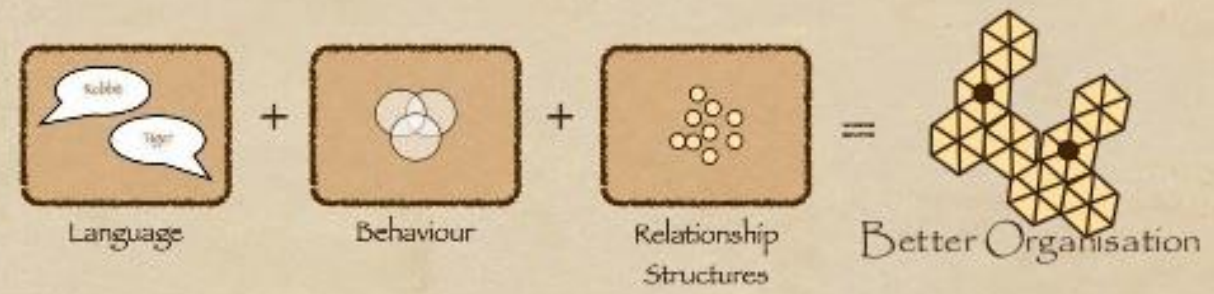
Tribal leadership (Kmenové vůdcovství)

- ✓ Rychlá a efektivní identifikaci vaší firemní kultury – 5 stupňů včetně typických identifikačních znaků
- ✓ Na základě stylu **Komunikace – Vztahů – Chování** budete schopni rychle identifikovat odpovídající kmenovou kulturu,
- ✓ Budete schopni predikovat další chování, přístupy a reakce jednotlivých částí týmů, ale i skupiny celé
- ✓ Rozkryjete, jak jednotlivé stupně mají nastavené rozhodovací procesy, hlavní motivy, ale i reakce a chování pod tlakem, v krizích apod.
- ✓ Pochopíte motivy a postoje jednotlivých stupňů – otevře se vám cesta, jak s daným stupněm komunikovat a spolupracovat
- ✓ Pochopíte a budete umět pracovat s každým stupněm, zvládnete správné strategie a přístupy, které budou nejoptimálnějším řešením
- ✓ Seznámíme vás se způsobem, nástroji i zákonitostmi, jak posouvat jednotlivce a následně celý tým do vyšší firemní kultury



Identifikace kultury řádově v minutách (90%)

Tribal Leadership in a Nutshell



With permission from
(c) Tribal Leadership by Dave Logan, John King & Halle Fisher-Wright

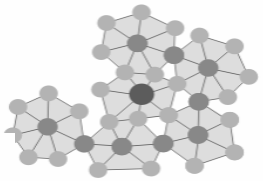
Rozvoj kmenové kultury

- Stupně kmenové kultury připomínají pásový dopravník, který se neustále zasekává
- Nelze jednotlivé stupně přeskakovat
- Každý stupeň má specifickou sadu nástrojů jak se posunout do další vyšší fáze. Pokud se použijí nesprávně, jen se posílí průměrnost a odpor.
- Je možné „sklouznout“ přechodně i trvale do nižšího stupně.

Rozvoj kmenové kultury

- Kdo se dlouho pohybuje v určité kultuře, stane se jejím vyslancem = pomáhá ji vytvářet jinde – sladění osoby a skupiny
- Málokdo umí změnit kulturu – jen kmenoví vůdci
- Většina kultur je mezi 2-4. Zpravidla běží boj mezi osamělými válečníky (3) a lidmi na st.4. Lidé z (2) čekají jak to dopadne => **nemožnost prosadit změnu.**
- **N**epomůže vyhození lidí – jenom se zbývající přeskupí ve stejném rozložení + ztráta důvěry

Stupně týmové / firemní kultury aneb stupeň 4 jako cíl

Stupeň	Vztah s ostatními	Jazyk	Vizualizace vztahů
5	Altruismus	*"Život je skvělý"*	
4	Spolupráce	*"My jsme skvělí"*	
3,5	Prozření		
3	Soupeření	*"Já jsem skvělý"*	
2	Apatie	*"Můj život nestojí za nic"*	
1	Nepřátelství	*"Život nestojí za nic"*	

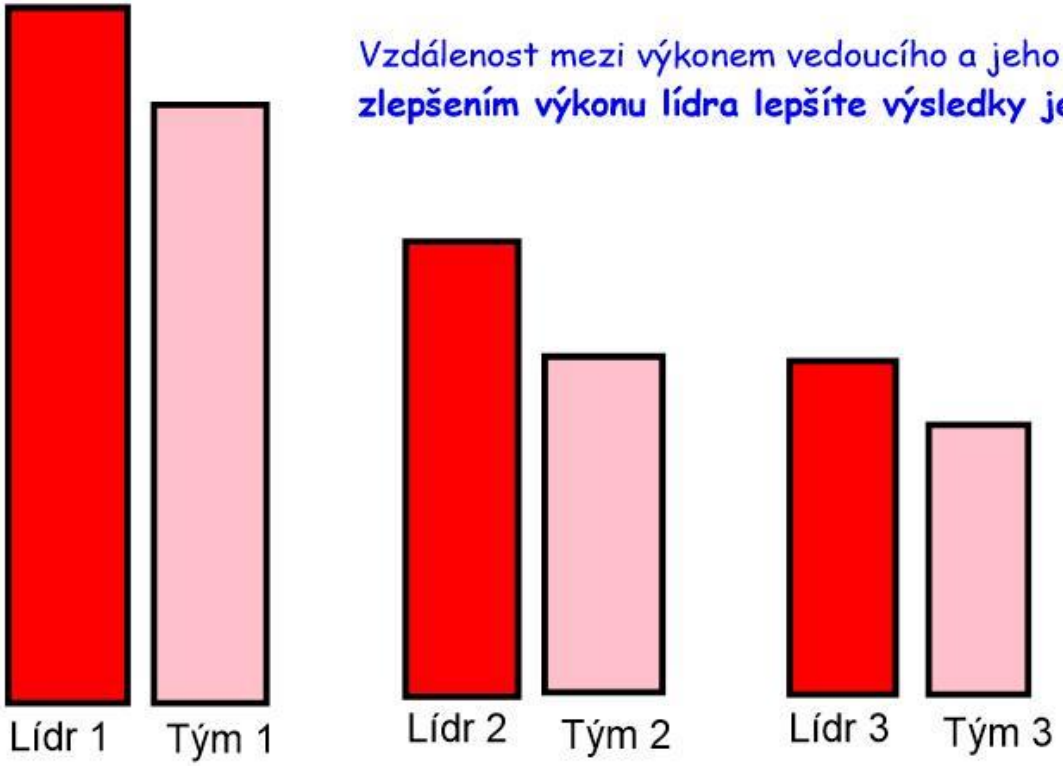
Stupeň	%	Chování	Vztah k lidem	Jazyk
5	*2%*	Nevinný úžas	Jsme tým	je skvělý
4	*22%*	Kmenová pýcha	Stabilní vztahy	**My** jsem skvělí
3	*49%*	Osamělý bojovník	Osobní nadvláda	**Já jsem skvělý**
2	*25%*	Apatická oběť	Oddělení	**Můj život** nestojí za **nic**
1	*2%*	Podkopávání	Odcizení	**Život** nestojí za **nic**

Cílené postupy pro zlepšení pro konkrétní stupně a konkrétní týmy

Stupeň	Vztah s ostatními
5	Altruismus
4	Spolupráce
3,5	**Prozření**
3	Soupeření
2	Apatie
1	Nepřátelství

- **Pojmenování osobních a týmových hodnot a antihodnot**. Propojení lidí se stejnými hodnotami.
- **Pochopení svých slabých stránek**. Uvědomění, že bez spolupráce s ostatními nemohu dosahovat lepších výsledků.
- **Pochopení svých silných stránek**. Poznání v čem jsem lepší, než ostatní.

1
Přesvědčení a hodnoty lídra
2
Chování lídra
3
Skupinová kultura
4
Chování skupiny

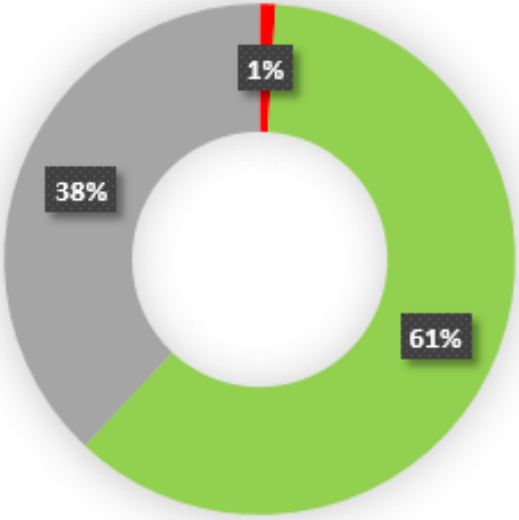


Vzdálenost mezi výkonem vedoucího a jeho týmu je konstantní =
zlepšením výkonu lídra lepšíte výsledky jeho týmu

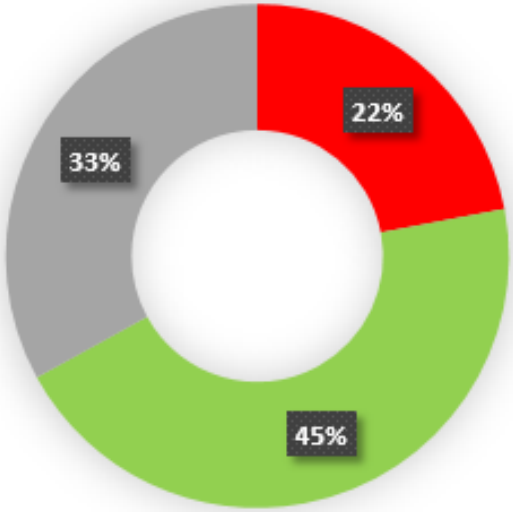
Role *„Kmenového vůdce“*

1. Kmenový vůdce „mluví“ jazykem všech 5 kmenů
2. Umí identifikovat stupeň kultury každého jednotlivce/ skupiny
3. Umí diferencovat svůj přístup a nastavovat individuální přístup a správnou strategii posunu k vyššímu stupni
4. Jasně si uvědomuje svůj vlastí stupeň a tím svoje vlastní limity a hranice
5. Zná a používá nástroje potřebné k posunu

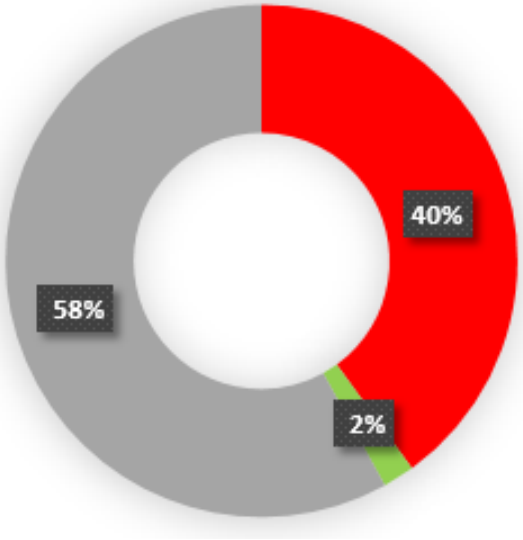
Jaký vliv má přístup manažerů na angažovanost pracovníků



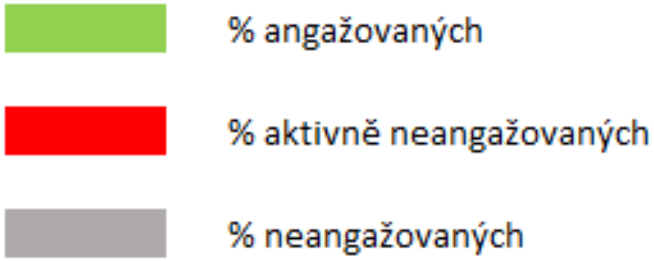
Nadřízený se zaměřuje na mé silné stránky



Nadřízený se zaměřuje na mé slabé stránky



Nadřízený mě ignoruje



Zdroj: Gallup 2016

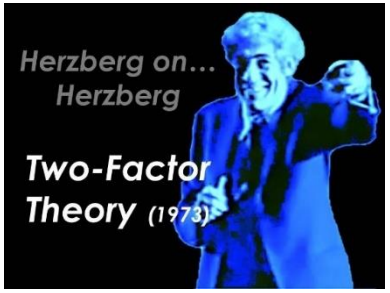
Oblast zlepšování	Stupeň	Charakteristika	Co je třeba se naučit
JÁ	Pasivní pracovník	Jsem produktem okolností, za všechny problémy můžou „oni“	Proaktivita, cílová orientace, pozitivní postoj, asertivita, řízení činností v čase podle priorit
JÁ	Proaktivní a efektivní pracovník	Mám svobodu volby a okruh svého vlivu, mám jasné cíle a dávám přednost důležitým věcem	**Výsledek:** Neustálé zlepšování sebe sama
MY	Skupina výkonných osobností	Konflikty a soupeření, špatná komunikace, kompromisy	Empatie a emoční inteligence, komunikace, konsenzus konsenzu a řešení konfliktů způsobem výhra–výhra, týmová spolupráce a důvěra
MY	Synergie v týmu	Tým různorodých lidí, kteří mají mezi sebou důvěru, efektivně využívají svoje silné stránky a dosahují vysoké synergie	**Výsledek:** Neustálé zlepšování týmu a spolupráce
PROCES	Nadšení, nevědomí a neorganizovaní zlepšovatelé	Chtějí, ale nevědí a nemůžou, mnoho započatých řešení a málo dokončených, všude se „zlepšuje“, ale výsledky nejsou vidět	Naučit se vidět a identifikovat problémy, řešení problémů na pracovišti a v procesu, řešení problémů ve workshopovém a projektovém týmu, zlepšování toků
PROCES	Systém zlepšování, který funguje jako standardní součást každodenní práce	Řízený proces zlepšování vycházející z cílů podniku a procesů, přirozené propojení individuálního zlepšování, workshopů a projektů	**Výsledek:** Neustálé zlepšování lidí, výrobků a procesů, vyvážená kombinace zlepšování a inovací

ROZVO

Teorie růstu dvou faktorů
Frederik Herzberg

<u>Hygienické faktory</u>

- Pracovní prostředí a podmínky
- Plat, výhody a bonusy
- Vztahy na pracovišti
- Jistota zaměstnání



Jakmile chybí, tak jsou demotivující, ale po jejich naplnění a uspokojení přestávají motivovat

Motivační faktory

- Růstové a podporující klima
- Sebenaplnění a osobní růst
- Osobní důležitost a úspěch
- Spoluzodpovědnost
- Spolurozhodování…

Vedou k trvalé a opakované motivaci a ke zvýšení efektivity a růstu

Spolupráce a její rozvoj

- **Spolupráce je ze 2/3 podmíněna**
- **Vlastní příklad** – co chci, sám musím dělat
- **Reciprocita** - Kooperuji, když kooperují druzí
- **Rozhodnutí kooperace** – Pustím se s ním do toho*? ((GOOT FEELING) ze 2/3 až ¾ pravdivosti = 10-25% riziko mýlky.)*

- **Altruisticky trestat za porušení sociálních norem a pravidel** – trestat nedodržení, neetické chování, kontrolovat dodržování. Otázka citlivého trestání.
- **Altruisticky odměňovat za dodržování soc.norem a pravidel** – jak, kdy, měření…

Nedůslední jedinci

Nedůslednost jednoho ničí systém i práci druhého

Určení výkonnostní normy

Jasně určit co chcete, hodnotíte a potřebujete a kde to jde kvantifikovat s důrazem na kvalitu.

Zavedení scoreboardů

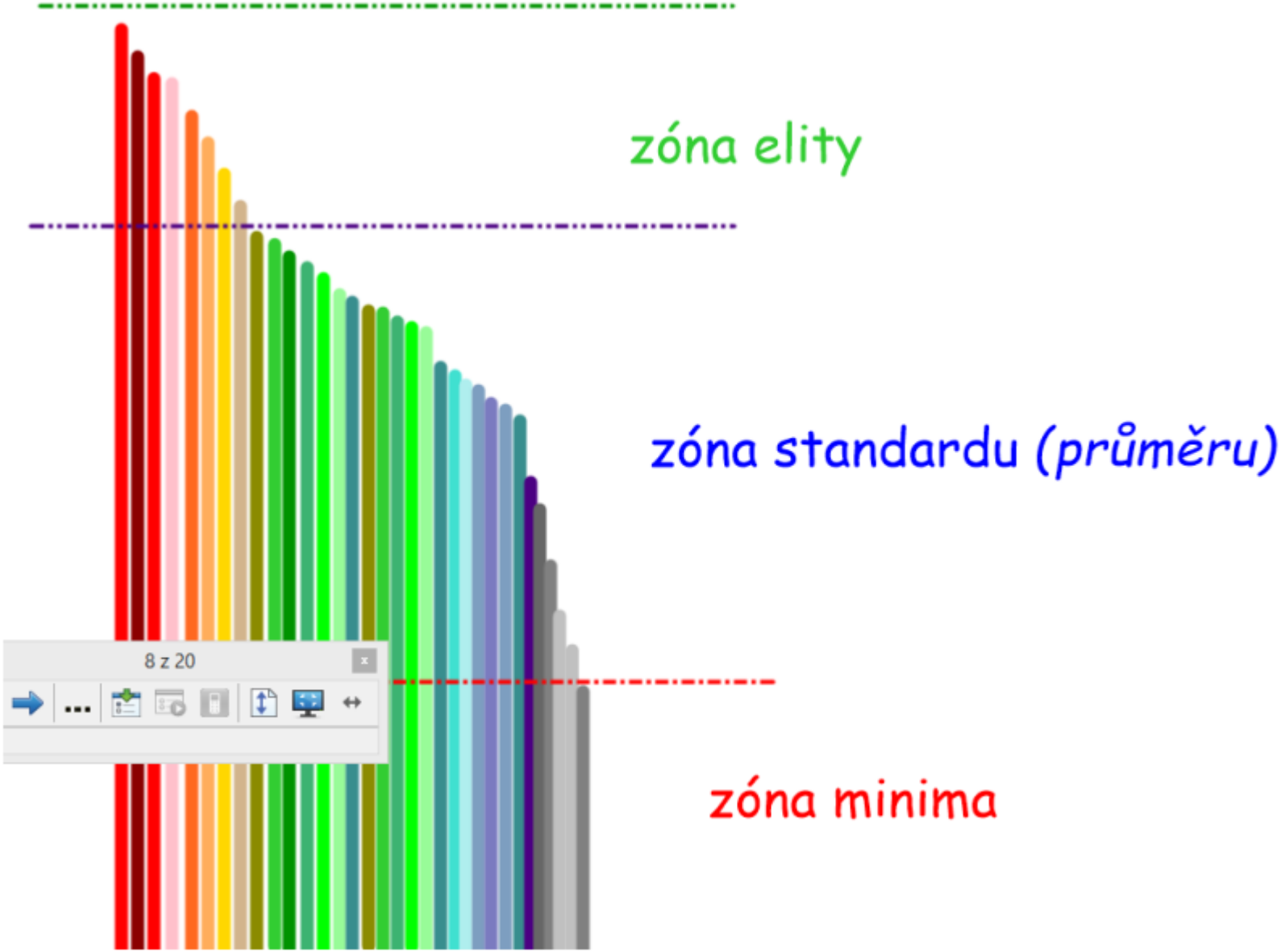
Určení normy – co hodnotím a jak

Určení výkonnostní normy

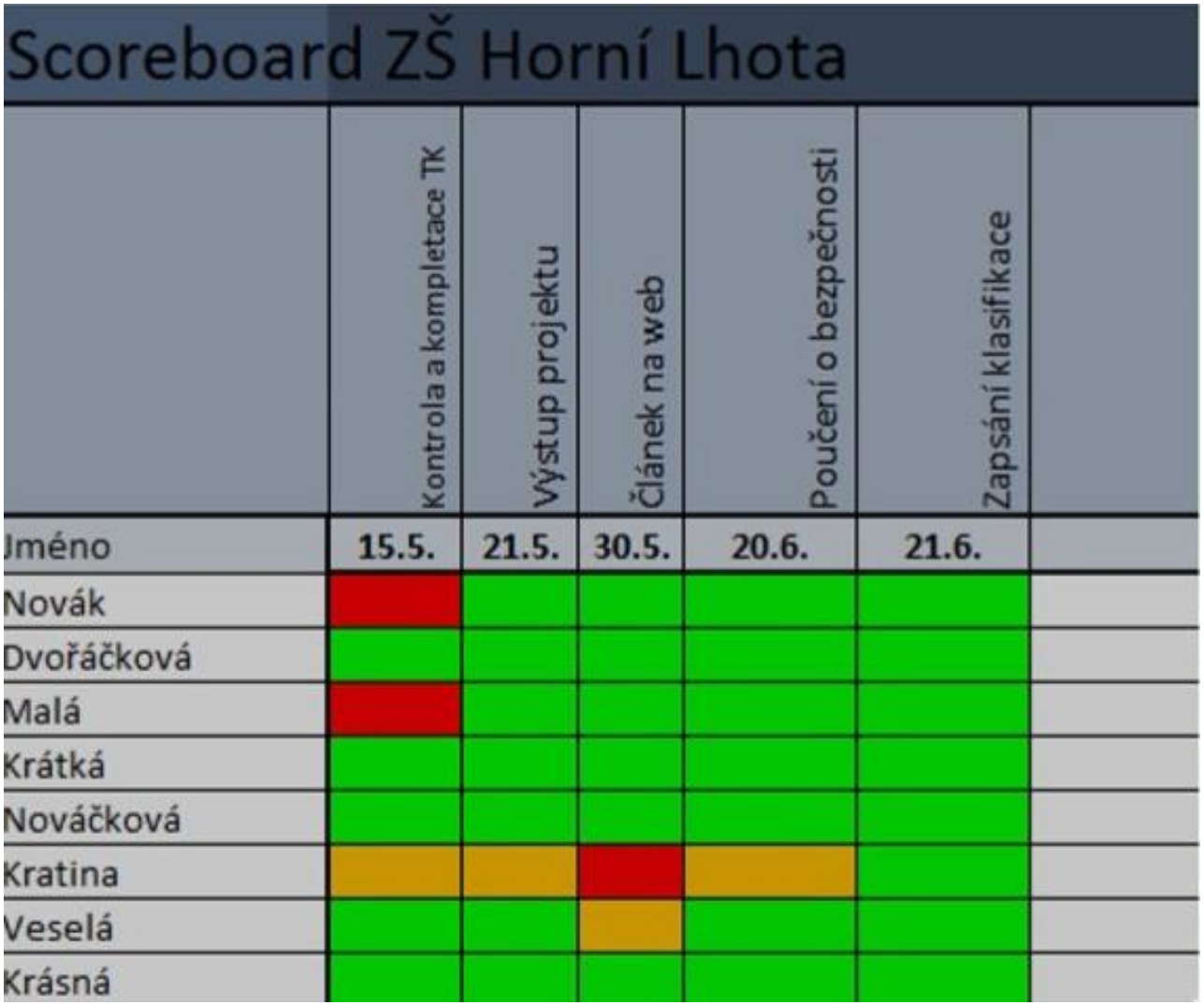
- *Tam kde jde normu kvantifikovat*
- *Termíny, množství, atp.*

Určení způsobu realizace

- *Tam kde nejde kvantifikovat*
- *Způsoby, metodiky…*
- *Hodnotové a etické rozměry a dopady*


zóna elity
zóna standardu (průměru)
zóna minima
8 z 20

Scoreboardy – klady a omezení



Přátelská pomoc

- Přátelská zpětná vazba
- Vyslechnutí, zjištění příčiny
- Nabídnutí podpory a pomoci *(Výjimka)*

Ředitelská pomoc

- Jasná zpětná vazba za přítomnosti svědka *(Pravidlo)*
- Nabídnutí pomoci na řešení problému, ale jasné definování hranic

Ředitelské napomenutí

- Konkrétní a veřejná zpětná vazba
- Jasné definování příčiny a důsledku problému
- Jednoznačné vymezení hranice a požadovaného stavu

Ředitelské pokárání

- Opakované a vědomé porušení pravidel
- Písemné konkrétní sdělení přestupku + mírnější trest
- Zopakování a písemné sdělení požadovaného stavu

Ředitelský trest

- Další opakování přestupku, neochota k jakékoliv nápravě
- Vytýkací dopis se všemi právními a formálními náležitostmi
- Jasné vymezení nepřekročitelné hranice

Děkuji za pozornost!

© 2018 Mgr. Miloslav Hubatka
hubatka@hubatkaconsulting.cz
www.hubatkaconsulting.cz

Tuto konferenci pořádá
Nakladatelství FORUM s.r.o., divize školení a vzdělávání
Střelničná 1861/8a, Praha 8
tel: +420 251 115 576
fax: +420 251 512 422
office@forum-media.cz
www.forum-media.cz