

# SITUAČNÍ VEDENÍ

Situační teorie vedení je zkrácený název "Hersey-Blanchard situační teorie vedení" a čerpá významné názory z alternativního myšlení. Jak název napovídá, vedení závisí na každé jednotlivé situaci a žádný styl vedení nemůže být považován za nejlepší. Pro Hersheyho a Blancharda je každý typ úlohy rozdílný a vyžaduje jiný styl vedení. Konkrétně se tato teorie zabývá zralostí těch, kteří jsou vedeni. Dobrý vůdce bude schopný své vůdčí dovednosti přizpůsobit lidem a cílům, které mají být splněny.

V pokračování tohoto tématu uvidíme "vůdce" jako mentora a osobu, která je vedena jako stážista nebo student.

## 1. TEORIE

### Čtyři S a čtyři D

Teorie situačního vedení Herseyho-Blancharda má dva pilíře: vedoucí styl a úroveň zralosti těch, kteří jsou vedeni (stážisté, studenti, trenéři, ...). Podle Herseyho a Blancharda schopnost vedení pramení ze čtyř základních typů chování, které jsou označeny kombinací písmen a číslic:

- S-1 Řízení: Řízení je typ chování, při kterém mentor prokazuje vysokou úroveň direktivního přístupu a naopak nízkou úroveň nápomocného chování. Mentor dává specifické instrukce a dohlíží na studenta.
- S-2 Koučování: Koučování je typ chování, při kterém vůdce prokazuje vysokou úroveň direktivního přístupu a zároveň vysokou úroveň nápomocného chování. Mentor podporuje obousměrnou komunikaci a pomáhá budovat důvěru a motivaci účastníka, ačkoli má mentor stále zodpovědnost a "kontrolu" nad úkolem.
- S-3 Podpora: Podpora probíhá tam, kde vůdce prokazuje nízkou úroveň direktivního přístupu a vysokou úroveň nápomocného chování. V tomto stylu se mentor a účastníci podílejí na rozhodování.
- S-4 Delegování: Delegování je typ chování, při kterém vůdce prokazuje nízkou úroveň direktivního přístupu a nízkou úroveň nápomocného chování. Mentor rozděljuje úkoly účastníkům.

Blanchard také zmiňuje čtyři permutace kompetence-závazku, opět s označením písmen: D1, D2, D3 a D4. Tyto čtyři permutace kompetence-závazku mohou být spojeny se styly vedení.

## **D1 – Nízká kompetence a vysoká angažovanost (S1 Řízení):**

Tento styl vedení je vhodný v těch situacích, kdy účastníci nemají dostatečnou kompetenci, a proto je třeba jim ukázat, jak se co dělá. Nicméně účastníci jsou nadšeni a odhodláni, a proto jsou i ochotni přijmout jakékoli pokyny. Potřebují jasné instrukce a dohled, aby mohli začít pracovat sami.

Efektivní mentor v této situaci reaguje tak, že dává spoustu pokynů, jako je například řešení problémů, rozhodování a poskytování konkrétních pokynů týkajících se otázek, co, proč a jak lze splnit dané úkoly. Mentor může ukázat, jak lze vypracovat dané úkoly, může poskytnout zpětnou vazbu, která se bude týkat kompetencí tak, aby se stážista mohl dále rozvíjet. Vzhledem k tomu, že stážistům roste sebedůvěra a kompetence, měli by mentoři přizpůsobit svůj styl vedení odpovídajícím způsobem. Samozřejmě, tento styl vedení by měl být pouze trochu obměněn. Vedoucí mentor by neměl být autoritářským vůdcem a měl by si uvědomit, že každý student, ať je sebejistější, potřebuje nějaké uznání a pozitivní zpětnou vazbu.

Poznámka: V této fázi můžeme často vidět začínající studenty a stážisty. Tito lidé mají vysokou úroveň odhodlání, jsou velmi nadšení, ale neví, jak vyřešit dané úkoly, protože nevědí jak začít... Řízení je pak důležitým typem chování, které nám umožní je správně vést. Je zřejmé, že je důležité, aby mentor reagoval na učební styly (Kolb) stážisty. Někteří studenti potřebují mentora, který jim ukáže, jak zpracovat dané úkoly, stážista může nejdříve mentora pouze pozorovat předtím, než se je bude pokoušet vyřešit sám. Někteří studenti dávají přednost mentorovi, který je nechá si úkol vyzkoušet vyřešit předtím, než vše vysvětlí apod. Samozřejmě tento styl výuky by měl být pokaždé lehce pozměněn, protože každý student potřebuje trochu jinou pomoc.

## **D2 - Nízká kompetence a nízká angažovanost (S2 Koučování)**

Tréninkový styl je vhodný tam, kde mají stážisté určité kompetence, ale nižší úroveň angažovanosti. Tito stážisté budou potřebovat určité nasměrování a dohled, protože jsou stále relativně nezkušení. Dále budou potřebovat podporu a chválu, aby si zvýšili svou sebedůvěru a také by měli být zapojeni do rozhodování, aby se zvýšila jejich angažovanost.

Efektivní mentor reaguje tím, že pokračuje v řešení problémů a dělá rozhodnutí, kterými řídí a pečlivě kontroluje plnění úkolů. Nicméně mentoři by měli vysvětlovat svá rozhodnutí, vyžadovat od stážistů návrhy na řešení a podporovat učení a pokroky svých žáků tím, že poskytnou zpětnou vazbu, komplimenty atd. Poskytují jak podporu, tak i řídí stážisty, vše je však především o sdílení odpovědnosti.

Nízká angažovanost také znamená, že uznání a podpora jsou stále důležitější.

Poznámka: Studenti a stážisté se hodně naučí, ale někdy mohou být zklamáni jedním z úkolů. Tím se může stát, že budou stále přemýšlet nad neúspěchem v daném úkolu a budou se dále s velkými obtížemi snažit o jeho vyřešení.

### **D3 – Vysoká kompetence a nízká / variabilní angažovanost (S3 Podpora /**

**Povzbuzování):** Tento styl je nevhodnější pro ty, kteří jsou kompetentní, ale stále postrádají sebedůvěru nebo motivaci. Nepotřebují vést, protože jejich dovednosti jsou již na vyšší úrovni, ale potřebují podporu a povzbuzení. Obzvláště pokud je jejich angažovanost nízká.

V tomto případě efektivní mentor reaguje sdílením odpovědnosti za řešení problémů a rozhodování s ostatními. I když pro ně může být snadnější, aby se sami rozhodli, tak se snaží o usnadnění a podporu úsilí svých studentů při dosažení správného řešení úkolů. Snaží se méně vést a více podporovat své studenty.

V tomto bodě se přesunujeme od direktivního stylu vedení k více nápomocnému stylu vedení.

Poznámka: Někteří studenti a stážisté jsou nejistí a potřebují více motivace a podpory. Komplimenty a správná zpětná vazba jsou zde velmi důležité. Někteří studenti mají nedostatek motivace a pak je nutné, aby mentor hledal důvody, proč nejsou motivováni a co s tím mohou dělat.

### **D4 - Vysoká kompetence a vysoká angažovanost (S4 Delegování):**

Toto je vhodný styl pro stážisty, kteří mají vysokou úroveň kompetence i angažovanosti. Tito studenti jsou schopni a ochotni pracovat sami pouze s malým dohledem.

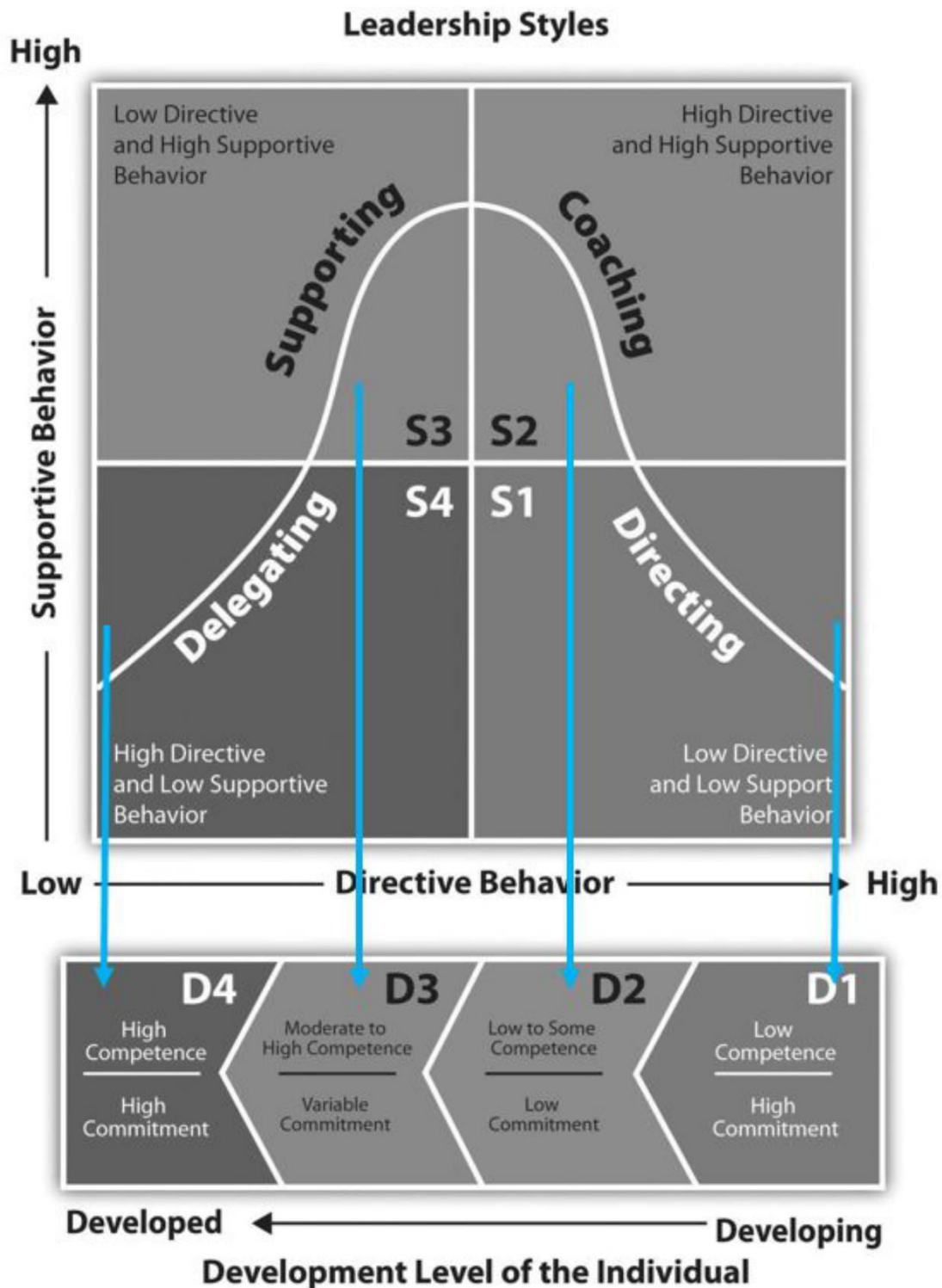
Zkušený mentor poskytne takovým stážistům jasné cíle a některé hranice nebo limity nechá v jejich kompetenci.

To nám pomáhá pochopit skutečný význam zplnomocnění. Dáváme stážistům povolení k jednání a přijímání rozhodnutí v souladu s cíli a v rámci jasných hranic. Neoddělujeme však odpovědnost, ani to neznamena, že vůdce může nechat své studenty nebo stážisty samotné. Podpůrná zpětná vazba je stále klíčová.

### **Tři kroky modelu situačního vedení**

- 1. Určete úkoly: nejprve: musíte identifikovat cíle nebo úkoly, co chcete, aby se student naučil?
- 2. Zjistěte úroveň připravenosti účastníků: je student schopen to udělat?
- 3. Určete odpovídající styl vedení.

Tato teorie může být spojena s učebními styly Kolba



## 2. MOŽNÉ ZPŮSOBY, JAK TUTO TEORII PROVĚST

- Umožněte účastníkům vyhodnocovat své pracovní úkoly, abyste zjistili, jestli se vešli do schématu situačního vedení a nechte je diskutovat o tom, jak by se sami chovali, kdyby byli mentory (příloha 1)
- Řešení případů (příloha 2)
- Sebereflexe: vyzkoušejte "jaký je váš styl vedení?" (Dodatek 3)

## 3. TIPY

- Také účastníci školení na mentora musí být vedeni. Takže se ujistěte, že jim nezadávejte příliš mnoho pokynů, pokud již teorii znají, atd. Pokud nejsou dostatečně sebevědomí, aby se dokázali předvést v menších inscenacích, nechte je nejprve cvičit ve skutečně malých skupinách a hodně je chvalte.
- ...

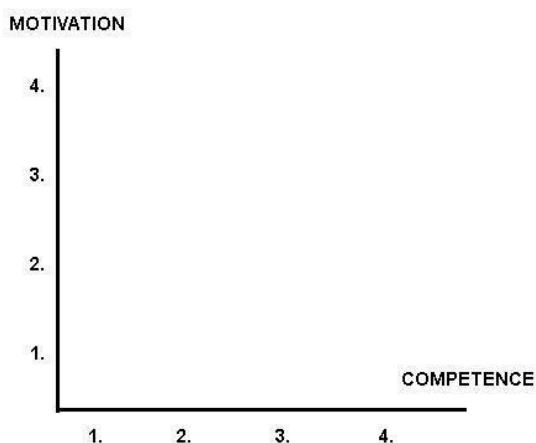
## PŘÍLOHA 1

### Ohodnoťte své vlastní úkoly

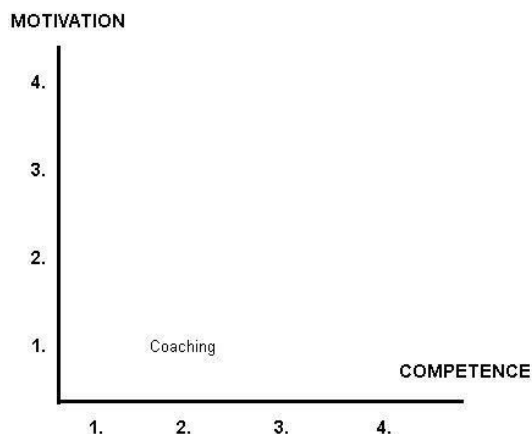
**KROK 1:** Všichni účastníci si musí zapsat dva úkoly ze své vlastní práce. Musí tyto úkoly vyhodnotit ze dvou věcí (jak dobří jsou v daném úkolu a jak jsou motivováni)

Například: jedním z mých úkolů je koučování studentů: V tomto úkolu jsem docela dobrý, takže si dám 2 ze 4 (1 = dobrý v této úloze, 4 není tak dobrý), také se mi opravdu líbí „tato“ část mé práce, takže si dám 1.

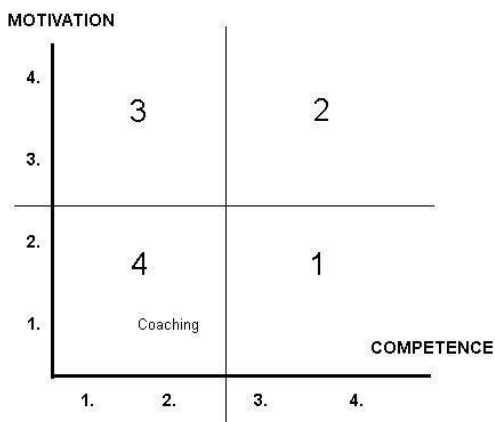
**KROK 2:** Jako učitel nakreslíte kvadrant na obrovský papír nebo na tabuli



**KROK 3:** Do kvadrantu zapíšete různé úlohy.



**KROK 4:** Rozdělte rastr tak, aby vznikly 4 stejné části.



**STEP 5:** Můžete se zeptat účastníků na několik otázek:

- Jak by ses vedl, kdybys byl svým vlastním učitelem?
- Máte-li studenta, který je dobrý v určitém úkolu, ale není příliš ochotný tento úkol udělat ... Jak by se mělo (jako mentor) jednat s tímto žákem. (kvadrant 3 = podpora)
- Pokud je student velmi dobrý v určité úloze a baví ho tento úkol, jak by se s takovým studentem mělo jednat? (kvadrant 4 - delegování)

## PŘÍLOHA 2

### Řešení případů

V následující části si můžete přečíst 4 případy.

- Jaká je úroveň kompetence studentů v případech (D1, D2, D3 or D4)?
- Jaký styl vedení musel mentor použít?
- Vytvořte konkrétní situaci. Pokud budete muset tyto studenty trénovat, jak to uděláte? (podpora, komplimenty, zpětná vazba, konverzace, ...)

1. Marie je zdravotní sestra. Je nejistá a trochu tichá. Často říká: "Nevím, jestli jsem schopna tento úkol splnit, nejsem dost sebejistá". Její práce je ve skutečnosti velmi dobrá, její kolegové si na ni nestěžují, dobře se s ní pracuje v týmu.
2. Steven je velmi sebejistý. Je dobrý ve vyvíjení iniciativy a je velmi entuziastický. Nicméně, není dobrý v navazování kontaktů s klienty. Také se vůbec nesnaží zlepšit své schopnosti a dovednosti. Musí pracovat na svých kompetencích.
3. Bea musí pokračovat ve studiu. To je přinejmenším to, co chtějí její rodiče. Má již diplom v oboru péče o děti a nejraději by šla již do práce. Chtěla by ukončit studium a stát se zdravotní sestrou. Při své stáži však nevyvíjí žádnou iniciativu. Její kontakt s klienty je slabý. Bea nemá žádný vztah ke klientům.
4. Ellen už pracovala předtím, než začala studovat ošetřovatelství. Vyvíjí iniciativu a je zodpovědná. V případě potřeby konzultuje danou věc se svými kolegy. Dokáže zvládnout obtížné situace. Je skutečným týmovým hráčem a během stáže nedělá žádné chyby.
5. Vlastní případy

---

#### Řešení:

Marie (D3 - podpora) – Chvalte ji, zadejte jí nějaké snadnější úkoly pro zvýšení sebevědomí, ...

Steven (D1 - řízení) – Je velmi snaživý, ale potřebuje jasné instrukce.

Bea (D2 - koučování) – Potřebuje, aby si s ní někdo promluvil a určil jí jasné cíle, ...

Ellen (D4 - delegování) – Můžete ji pověřit samostatnými úkoly, ale zpětná vazba je stále důležitá.