

# Vedenie ľudí (leadership) Dôvera a vedenie v kríze

International Visegrad Fund: Comparing

Responses to the COVID-19 Pandemic: Alternative Leadership Styles in the V4

- 
- **Visegrad Fund**
- 
- 

Ing. Nikoleta Jakuš Muthová, PhD.  
Doc. Ing. Mária Murray Svidroňová, PhD.  
Doc. JUDr. Ing. Ján Šebo, PhD.



EKONOMICKÁ  
FAKULTA UNIVERZITY  
MATEJA BELA

# Výsledky vzdelávania

- Vnímať vedenie ako proces, medzi lídrami, nasledovníkmi a kontextom
- Vysvetliť koncept dôvery v procese vedenia – jeho zložky a výsledky
- Porozumieť dôsledkom medziľudskej a sociálnej dôvery v rámci krízového vedenia počas pandémie COVID-19
- Budete schopní popísať akým spôsobom budovať medziľudskú a sociálnu/inštitucionálnu dôveru

# Obsah prednášky

- Čo je vedenie?
- Diskutujte o typických vlastnostiach alebo črtách manažéra
- Aké sú štýly vedenia ľudí?
- Prípadová štúdia
- Dôvera
- Pandémia COVID-19 na Slovensku
- Sociálna dôvera a budovanie medziľudskej dôvery
- Záverečné otázky

# Podstata, obsah a ciele vedenia ľudí

- Ide o významnú manažérsku funkciu,
- ktorá znamená cieľavedomé **ovplyvňovanie a presvedčovanie** ľudí (spolupracovníkov, zamestnancov, učiteľov, rovesníkov)
- v záujme efektívneho **konania a plnenia cieľov** organizácie (skupiny).



Aké sú podľa Vás typické vlastnosti alebo črty manažérov?

# Typické vlastnosti alebo črty manažérov

- Ľudskosť, charakternosť, čestnosť, pravdovravnosť, integrita osobnosti, inteligencia, zdravý úsudok, hlboké a všestranné vedomosti, zručnosti, zodpovednosť, vytrvalosť, iniciatívnosť, pružnosť, dynamickosť, zdravá sebadôvera, taktnosť, diplomacia, schopnosť kontroly a sebakontroly, práca so spätnou väzbou, spolupráca.... atď.
- Mimoriadne významný je osobný vzor najmä v oblasti etiky, morálky, pracovnej disciplíny, bezúhonnosti, kultúrnej komunikácie a života.

# Vodcovstvo

- je skôr vypestovanou (získanou) ako vrodenu schopnosťou;
- Problémom je situačný aspekt: – človek úspešný v jednej konkrétnej situácii nemusí byť úspešný v inej!
- Aké vlastnosti podporujú úspešné vedenie?

# Vlastnosti pre úspešné vedenie

- Sebadôvera,
- psychická i fyzická odolnosť;
- frustračná tolerancia,
- nadšenie,
- zmysel pre zodpovednosť,
- empatia a schopnosť vytvárať a udržiavať dobré medziľudské vzťahy....  
atď.



Čo je podľa Vás štýl vedenia ľudí?

# Štýl vedenia ľudí

- Štýl vedenia sa spravidla interpretuje ako tradičný vertikálny vzťah riaditeľa či iného vedúceho k spolupracovníkom (podriadeným, vedeným).
- Môže podľa Vás existovať aj horizontálny vzťah medzi vedúcim tímu a členmi tímu?

# Klasická typológia štýlov vodcovstva

- Autokratický štýl – extrémny štýl vedenia ľudí
- Liberálny štýl – voľný štýl považovaný tiež za extrémny a za najhorší typ vedenia ľudí
- Demokratický štýl – participatívny štýl – najvhodnejší a najlepší spôsob vedenia ľudí

# Autokratický, autoritatívny, imperatívny štýl

- označuje sa ako „vojenský“ štýl – vedúci nediskutuje len vydáva povely, príkazy
- podriadení sú len vykonávatelmi príkazov
- motivačné prostriedky: mocenské postavenie, subjektívne diferencované odmeňovanie, resp. trestanie ľudí
- takíto manažéri sú rozhodní, sebaistí, panovační, iniciatívni a často inteligentní

# Liberálny štýl – „laissez – faire“

- manažér nevyužíva svoju moc
- ponecháva spolupracovníkom veľkú, až úplnú voľnosť a nezávislosť;
- neovplyvňuje chod skupiny;
- očakáva, že si spolupracovníci sami vytýčia ciele svojej činnosti, naplánujú úlohy, zvolia metódy a postupy práce, podmienky....a pod.;
- ciele sú nejasné, nie je vymedzená deľba práce a nefunguje kontrola;
- nízka produktivita práce i nespokojnosť zamestnancov;

# Kooperatívny, participatívny štýl

- spoločné rozhodovanie;
- manažér ponecháva spolupracovníkom dostatočný priestor na realizáciu úloh a prísne ich nestráži;
- manažér je členom skupiny, vzťahy v nej sú partnerské;
- informácie nie sú obmedzované služobnou cestou na minimum, ale sú k dispozícii v dostatočnom množstve a sú ľahko prístupné;
- prevláda nízky stupeň organizovanosti a formálnosti;
- manažér vychádza z vysokej odbornosti svojich spolupracovníkov;
- vždy 4 -5 osôb tvorí pracovný tím;

# Ďalšia typológia

- Autokratický, autoritatívny, imperatívny štýl
- Byrokratický štýl
- Diplomatický štýl
- Demokratický štýl
- Liberálny štýl – „laissez – faire“
- Štýl založený na zodpovednosti zamestnancov
- Kooperatívny, participatívny štýl

# Závery

- uvedené štýly vedenia sa **v čistej podobe takmer nikdy neuplatňujú** a kvalitní manažéri používajú **striedavo** (v závislosti od okolnosti a úloh) **niektorý štýl výraznejšie**, alebo používajú **kombináciu** viacerých štýlov riadenia,
- výber štýlu vedenia je závislý od **charakteru inštitúcie**, organizácie,
- za najefektívnejšiu sa považuje **kombinácia štýlov vedúcich k participatívne vedeniu**;



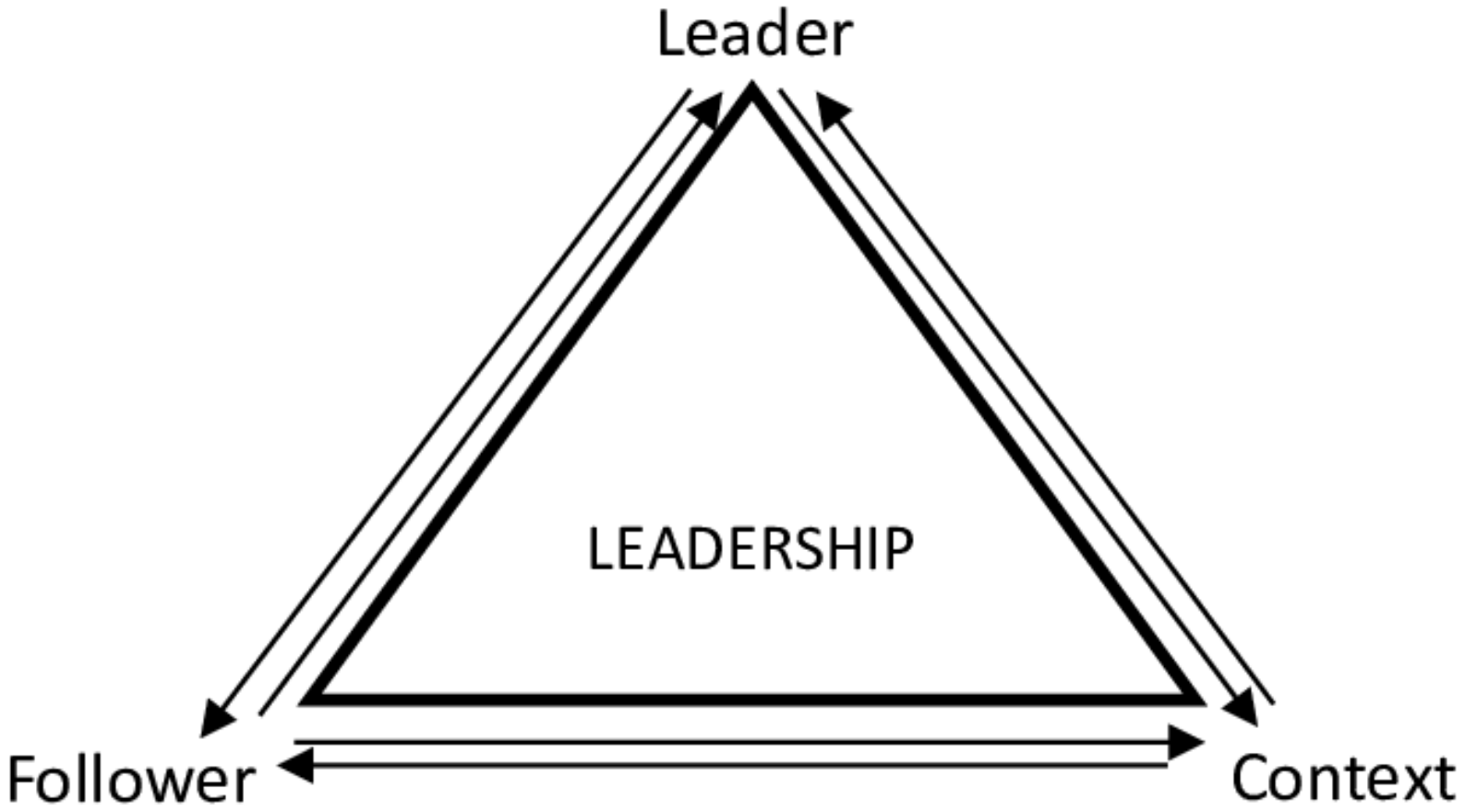
# Prípadová štúdia – otázky do diskusie

- Prečo si myslíte, že ostatní hasiči reagovali na Dodga, tak ako reagovali?
- Čo si myslíte, že mohol Dodge urobiť pred krízou a počas nej, aby u ostatných hasičov vzbudil svojim správaním dôveru?
- Čo si myslíte, že vyjadruje dôvera a ako súvisí s vedením?

# Zhrnutie o Mann Gulch

- Tento tragický príbeh názorne ukazuje, že štýl komunikácie a prístup vedúceho k rozhodovaniu určuje, do akej miery si získa dôveru a rešpekt svojich podriadených. Napriek rešpektu k odbornosti vedúceho a jeho autoritatívnemu postaveniu jednotlivci nevložia svoju plnú a úplnú dôveru do niekoho, kto s nimi otvorene nekomunikoval, nevybudoval si s nimi vzťah a ani im neposkytol informácie k svojim minulým rozhodnutiam. Taktiež nebudú dôverovať niekomu kto im nevysvetlil prečo sa v minulosti rozhodol daným spôsobom, prípadne ako rieši ťažké (krízové) problémy (*Michael Roberto, Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer. Wharton School Publishing, s. 219*)

# Trojuholník vodcovstva



# Rozhodovacia hra – Hra na dôveru

- Túto hru budete hrať vo dvojiciach
  - Hráč 1 a hráč 2 dostanú samostatné pokyny
  - Hráč 1 musí urobiť ponuku hráčovi 2 a potom hráč 2 odpovie
  - Po prijatí rozhodnutí budeme diskutovať o výsledkoch
- 
- Čo má táto hra podľa Vás spoločné s dôverou? Ako ste dôverovali druhému hráčovi?

# Čo je to dôvera?

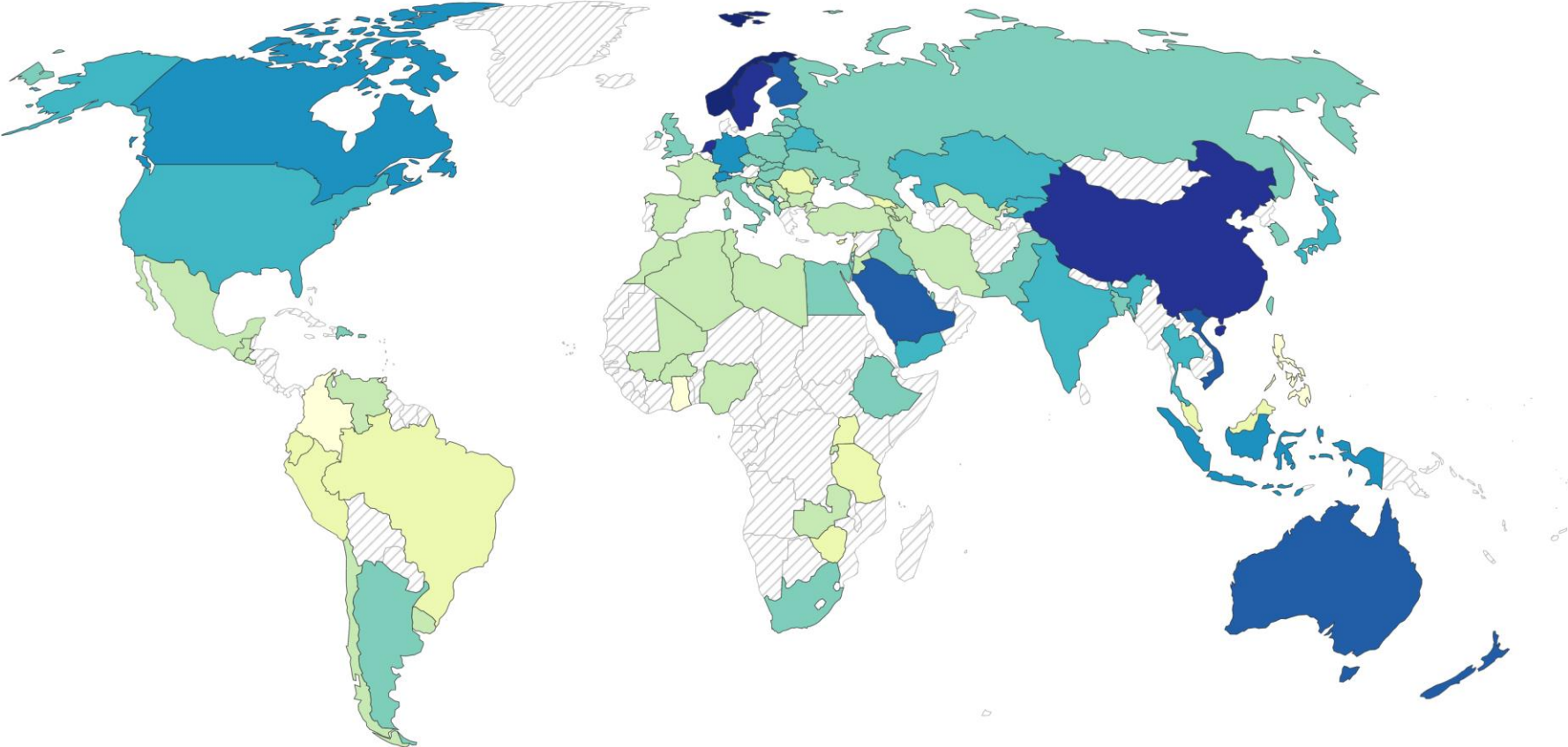
- Súbor správania, ako napríklad konanie, ktoré závisí od iného
- Viera v pravdepodobnosť, že sa osoba bude správať určitým spôsobom
- Dôvera alebo dôverovanie je viera či spoliehanie, alebo presnejšie predpoklad, že vývoj (pri existencii alternatív konania) bude mať kladný alebo očakávaný vývoj
- Abstraktný mentálny postoj k tvrdeniu, že na niekoho je spoľahnutie
- Pocit dôvery a istoty, že partnerovi na Vás záleží
- Komplexný nervový proces, ktorý zahŕňa emócie

# Dva aspekty medziľudskej dôvery

Kognitívne

Afektívne

# Share of people agreeing with the statement "most people can be trusted", 2014



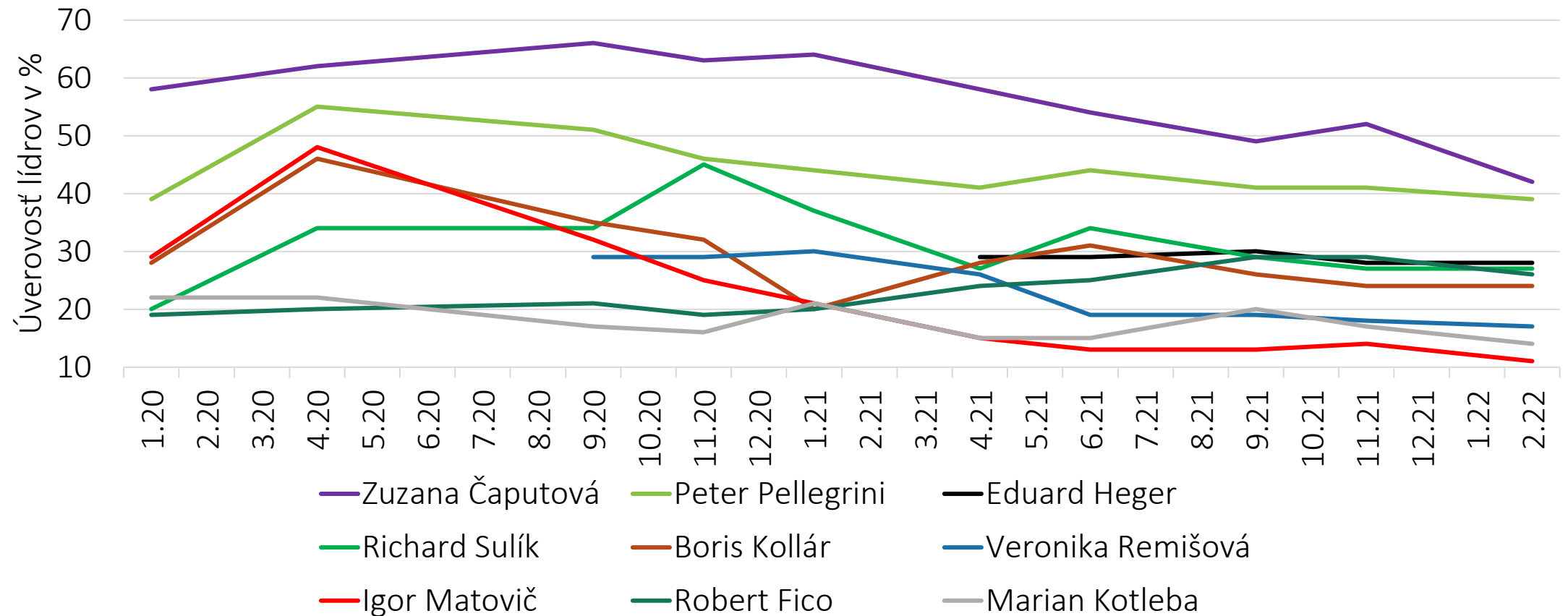
Source: World Values Survey (2014)

# COVID-19 na Slovensku

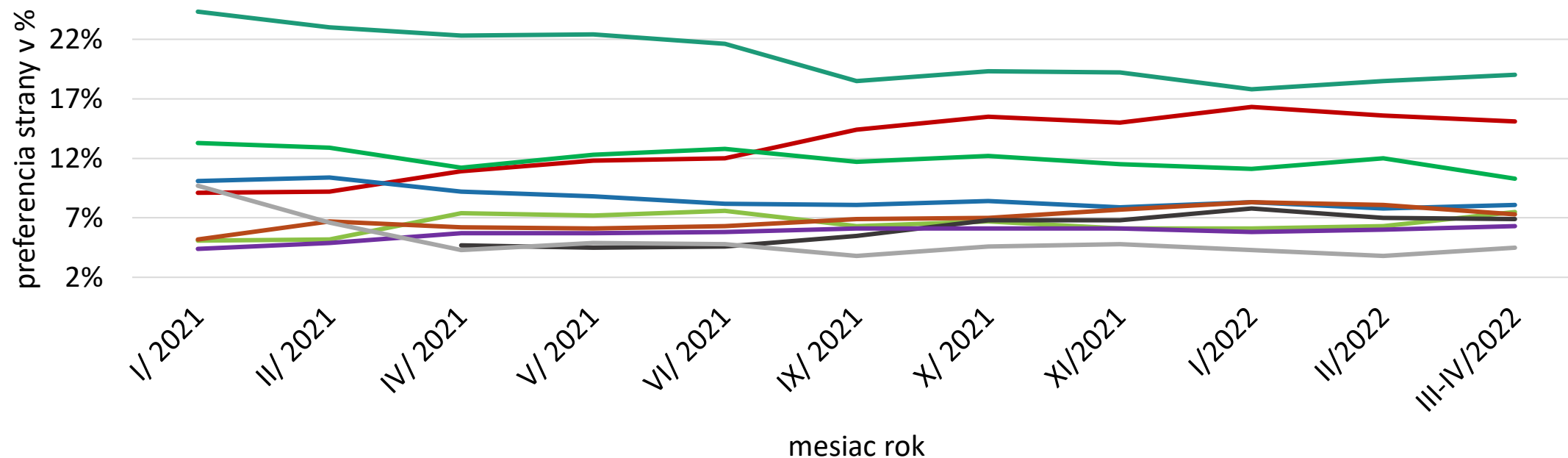
- Na Slovensku je pandémia spojená s voľbami, výmenou vlády a neskôr vládnu krízou, ktorá nastala rok po voľbách a ktorá viedla k výmene premiéra a aj ministra zdravotníctva
- Dá sa predpokladať, že neustále spochybňovanie účinnosti a bezpečnosti vakcín zo strany opozície a pravidlá zavedené na zmiernenie šírenia nákazy COVID-19 nepomohli pozícii a dôveryhodnosti súčasnej vlády.



Ako teda politici dokázali ustáť pandémiu COVID-19?  
Zmenili sa preferencie voličov alebo by výsledky volieb skončili podobne ako v roku 2020?



# Preferencie politických strán v rokoch 2021-2022



HLAS – SD

SMER – SD

SaS

OĽANO-NOVA-KÚ-ZMENA ZDOLA

SME RODINA

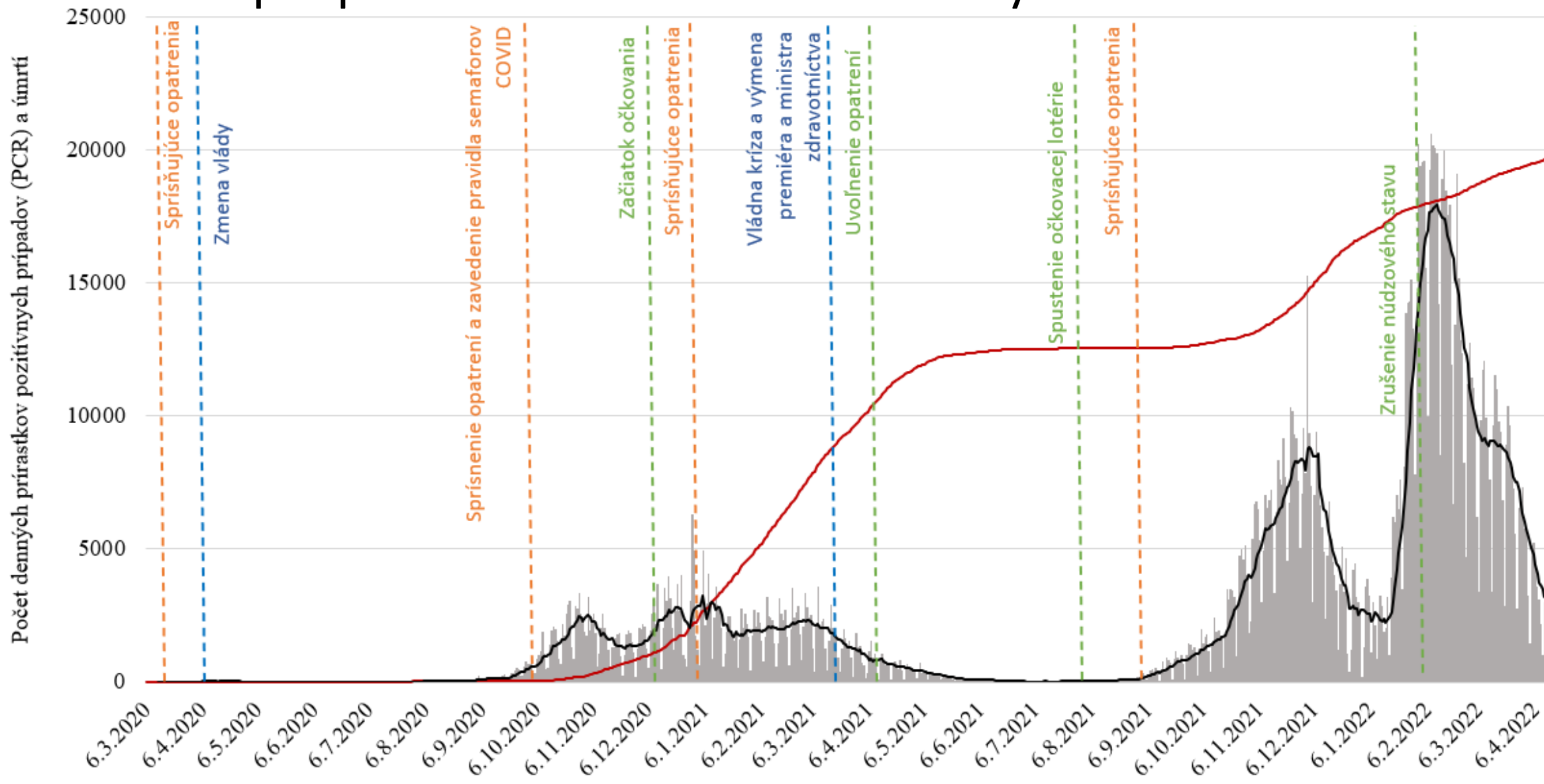
Progressívne Slovensko

REPUBLIKA

KDH

Kotlebovci – ĽS Naše Slovensko

# Počet prípadov a úmrtí s hlavnými udalosťami



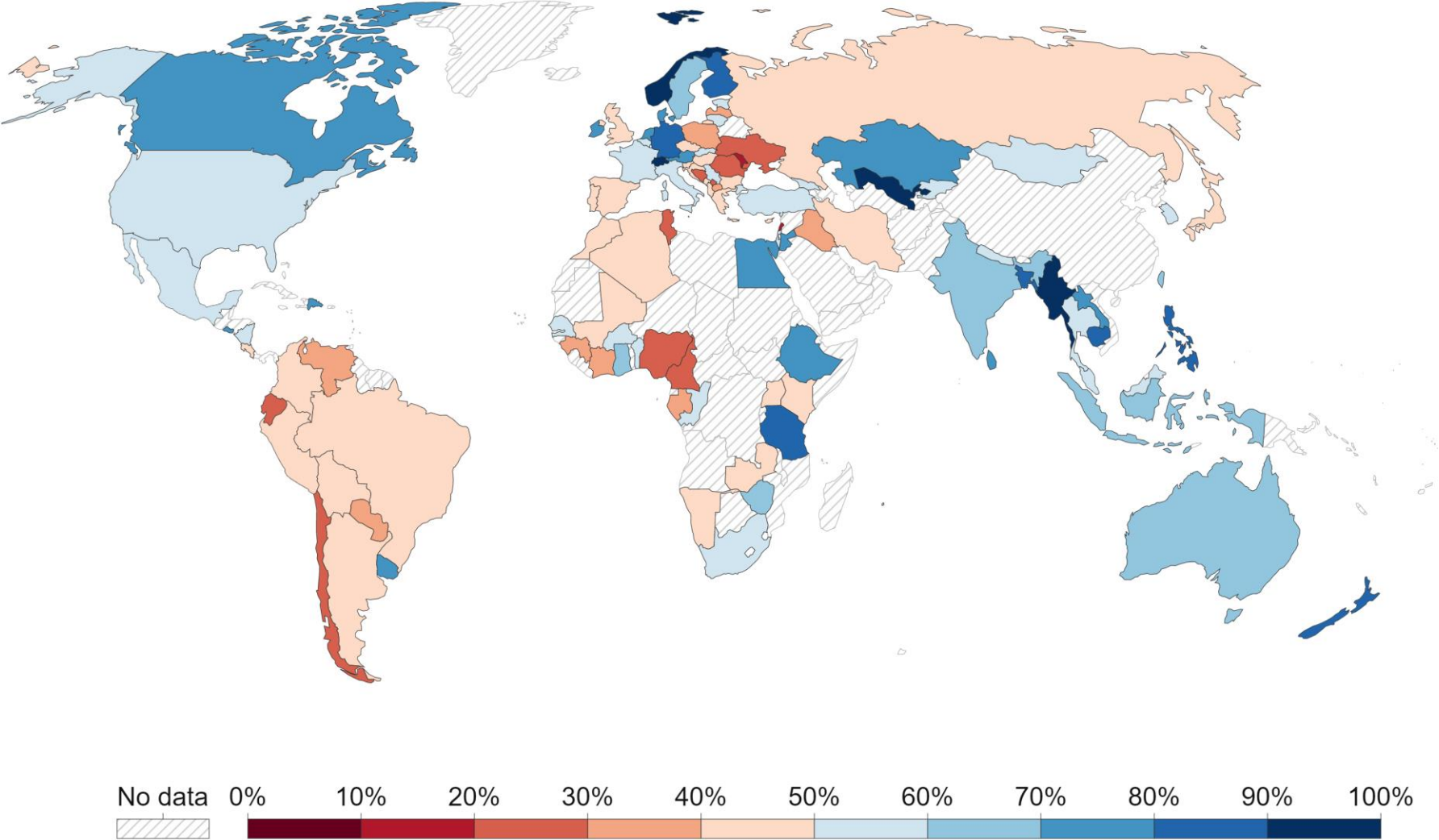
# Sociálna (inštitucionálna) dôvera

- Sociálna dôvera je definovaná ako „očakávanie jednotlivca, že na iných ľuďoch a skupinách sa dá spoľahnúť“
- Sociálna dôvera nie je len základnou esenciou spoločenského fungovania, ale ako súčasť sociálneho kapitálu národa ovplyvňuje ekonomické premenné ako je rast HDP a miera inflácie.



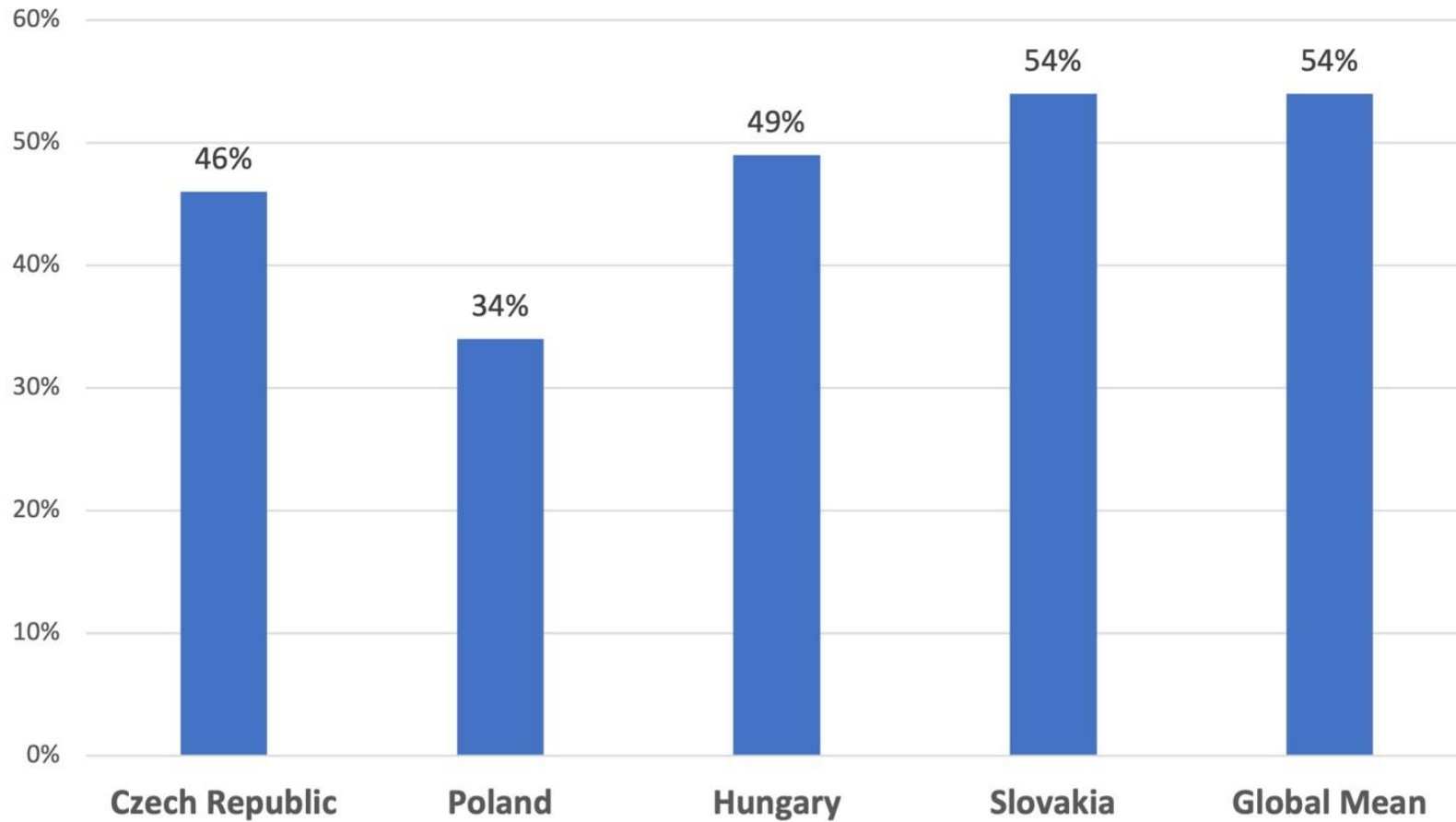
# Share of people who trust their national government, 2020

The share of respondents who answered "a lot" or "some" to the question: "How much do you trust your national government?"



Source: Wellcome Global Monitor (2020)

## Percentage of people who "trust the national government in this country" 2020



Data Source: Wellcome Global Monitor (2020)

# Budovanie medziľudskej dôvery

- Prejavovať solidaritu: prejavovať starostlivosť a záujem o druhých a ich záujmy
- Prevziať zodpovednosť namiesto obviňovania situácie alebo iných
- Poskytnúť pomoc alebo asistenciu
- Nebojte sa zmeniť svoje rozhodnutie, názor
- Požiadajte druhých o radu
- Pokiaľ na daný problém nestačíte, prenechajte zodpovednosť na druhých
- Otvorene a priamo hovorte o problémoch, motívoch úlohy
- Zverejňujte informácie presne a včas

# Závěrečné otázky

- Myslíte si, že by slovenská vláda mohla využiť niektorú z uvedených možností na zlepšenie sociálnej dôvery občanov?
- Ak by ste so spolužiakmi pracovali na spoločnom projekte, ako by ste využili niektoré z vyššie uvedených možností, aby ste si u nich vybovali dôveru?