

Interní leadership trénink



University
of Applied
Management

Interní leadership trénink

Autor

Petr Pacher

Úprava textu

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

Sazba, ilustrace a obálka

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

2020

2. vydání



University
of Applied
Management

Interní leadership trénink

Autor

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Vydavatel a nakladatel

University of Applied Management Inc., odštěpný závod
Žitná 562/10, Nové Město, 120 00 Praha 2

Název a adresa tiskárny

Benefit Print,
Božetěchova 3003/133,
612 00 Brno-Královo Pole

2. vydání, 2020

ISBN: 978-80-88186-29-8

Žádná část této publikace nesmí být kopírována,
nebo rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoliv formě či
jakýmkoliv způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.



University
of Applied
Management

OBSAH

Pravidla během praktikování.....	7
Jak s touto publikací pracovat?.....	8
Základní pravidla pro úspěšné praktikování.....	9
Váš dopis sobě na konci studia.....	12
Úvod do leadershipu.....	13
Leadership vs. Management.....	14
SWOT analýza.....	16
Principy leadershipu.....	17
Metodika leadershipu I.....	25
Nehodnotící uvědomění.....	27
Jazyk úspěšných leaderů.....	28
Pracovník a leader.....	29
Výzvy.....	30
Leadership metodika II.....	32
Rozšíření principů - Leadership metodika III.....	36
Zásady leadershipu.....	41
Teorie leadershipu.....	42
Situační přístup.....	48
Nové vedení.....	56
Osobnost leadera.....	59
5 úrovní leadershipu.....	65
Modulová práce.....	69
Zdroje.....	70
Tvůrce publikace.....	71

Vítejte, začíná nová éra vašeho života.

Dnes je nový den rozvoje vašeho přístupu k lidem a k jejich vedení pomocí leadershipu.





Pravidla během praktikování



Pokud opravdu chcete dosáhnout všeho, čeho dosáhnout můžete, dodržujte prosím následující pravidla. My uděláme vše pro to, abychom vám vytvořili podmínky k tomu, abyste získali nové vědomosti a uměli je efektivně používat. Zda se tak opravdu stane, však záleží hlavně na vás.



Informací bude mnoho a cvičení budou náročná, proto se prosím před samotnou výukou i během ní **dostatečně stravujte a dodržujte pitný režim**. Také je vhodné, abyste hodně odpočívali a neponocovali - cvičení vyžadují maximální soustředěnost.



Během dní, kdy bude probíhat výuka, se prosím **vyvarujte alkoholu a jiných drog**. Čím více budete skutečně sami sebou, tím lepších výsledků dosáhnete.



Bud'te proaktivní. Kdykoliv vám něco bude vrtat hlavou, nebo si nebudete něčím jisti, zeptejte se svého lektora. Nemějte obavy, jelikož váš dotaz může velkou měrou pomoci i ostatním. Neptejte se ostatních účastníků, protože není jisté, zda znají správnou odpověď. Věřte tomu, že je pro vás mnohem výhodnější se teď zeptat a ihned získat správnou odpověď, než později litovat, že jste něčemu nerozuměli.



Lektor má zodpovědnost za průběh výuky, a proto má **plné právo znemožnit přístup** osobám, které by se svojí aktivitou snažily výcvik jakkoliv účelově narušovat.



A poslední, velmi důležité pravidlo. Účastníky výcviku vnímejte jako uzavřenou skupinu. **Vše, co se ve skupině odehraje, tam také zůstane**. Stejně jako vy si můžete dovolit být otevření, dopřejte tuto výsadu i ostatním účastníkům.




Jak s touto publikací pracovat?



Zde je názorný příklad, jak používat tuto publikaci. Podívejte se na vysvětlení částí, které vás zde čekají.

Interní leadership trénink
Principy leadershipu



PŘÍKLAD

Chcete-li z člověka vytvořit moudřejšího, něco nového ho naučit, můžete ho nechat přečíst si nějakou knížku, např. kuchařku s receptem na svíčkovou. Po přečtení člověk získá informace. Aby se z toho stala znalost, probíhají o knize konverzace. Začne recept zkoušet, tím pádem se z toho stává dovednost. Člověk tedy praktikuje vaření svíčkové, má nějaký výsledek, a pokud je v roli pozorovatele, říká si „co mi to mělo přinést?“, „je to pro mě užitečné?“, „co to pro mě znamená v dalším vaření svíčkové?“. To je zkušenost.

Obnovuje chuť a ochotu člověka pokračovat v aktivitě

Leader neřeší problémy za ostatní, pouze navrácí zpátky do hry. Když lidé v jeho týmu mají pocit, že už to nevládnou a potřebují vystřídat, úkolem leadera je vrátit je zpátky do hry, protože jediné místo, kde se mohou více naučit, je právě ve hře.

Leader chápe význam přestávk a střídání. Leader indikuje přestávku nebo dává člověka na střídačku, když není schopen rozhodovat. Jako leader člověka vystřídáte a vezmete ho do role pozorovatele, to proto, aby se zastavil, podíval na vše zpětně z jiného pohledu, než role hráče, ale z role pozorovatele.

Jako leader se musíte lidem na střídačce věnovat a obnovovat jejich chuť vrátit se do hry. K tomu vám právě nejvíce pomůže, když člověka necháte chvíli v roli pozorovatele, aby se dobil a našel a znovuobnovil chuť a zájem.

Jistota leadera je silnější než pochybnost člověka

Pokud je člověk v obavách, má nedostatečně naplněnou potřebu bezpečí, vy u něj budete fungovat jako bod bezpečí („nepochybují o tom, že to zvládnou“, „vůbec nepochybují o tom, že to spolu zvládneme“).

Jako leader neustále podporujete ochotu člověka vystoupit z komfortní zóny, což v obavách nejde. Bezpečné zázemí a stabilita je tedy klíč. Dosáhnete toho tak, že budete akceptovat, že člověk má právo cítit se špatně, že má právo na informace, na to nevědět a právo na děláni chyb.

Oslavuje dosažení cíle/získání výsledku

Oslava je potvrzení, že jste něčeho dosáhli, že jste dosáhli výsledků. Jakýkoliv výsledek je důkazem, že jste něčeho dosáhli.


Oslava (neznamená to nutně párty) je akt, který pečetí dosažení cíle či získání nějakého výsledku. Je mnohem lepší, když se výsledek rovná očekávání, pokud ne, nevádí, slavíme alespoň ochotu člověka pokračovat dál. Slavít výsledky neodpovídající očekávání je velmi důležité pro kotvení sebedůvěry člověka.

Kotvení sebedůvěry je velmi zvláštní fenomén, který způsobuje, že když se v životě něco podaří a oslaví, stává se to součástí vašeho života, a když se vás někdo zeptá, čeho jste dosáhli, máte hned kam sáhnout. Nemáte tendence říkat, že jste nedosáhli ničeho. **Kotvit sebedůvěru znamená vytvářet něco, co vám nikdo nikdy nemůže sebrat!**

20

Pro lepší pochopení uvádíme konkrétní příklady a příběhy z praxe.

Každému tématu je věnován dostatek učebního textu, který vysvětlí danou problematiku.



CVIČENÍ

Trénink 1

Každý z vás si nyní napíše alespoň 5 vět (sdělení), která když slyšíte, skutečně vás přivádí k šílenství.

Není podstatné, z jaké oblasti ta sdělení pochází, důležité je, že vás rozčilují.

Svoje sdělení předejte tréninkovému partnerovi, který vám je bude postupně sdělovat jedno po druhém. Nejprve začne se jedním a dalším bude pokračovat, jakmile dokážete zcela v klidu a bez problému sdělení vyslechnout a ztotožnit se s ním.

Pochopení studované látky si ověříte pomocí cvičení, které následuje ihned po vysvětlujícím textu.



Základní pravidla pro úspěšné praktikování, které potřebujete znát ještě před započítím studia

Proč potřebujete znát nejprve teoretické základy v každé oblasti, kterou chcete ovládat?

Zapomeňte prosím na to, že nepotřebujete znát teorii, protože si ji v případě potřeby můžete najít. Jistě, tato předchozí věta vytržená z kontextu, má svoje opodstatnění, bavíme-li se o informacích. Potřebujete-li informace, které neznáte, prostě po nich pátráte tak dlouho, než je najdete, případně do doby, než vás to přestane bavit, protože motiv pro jejich nalezení jste pravděpodobně ztratili během hledání. My ale nepracujeme s informacemi. Učíme se znalosti, abychom je mohli praktikovat a vytvářet tak z nich dovednosti. A pro praktikování potřebujeme znát základ.



PŘÍKLAD

Dovednost řídit automobil je mistrovštější tím více, čím více jsme najezdili kilometrů, čím více různých situací jsme zažili a co všechno jsme museli v těchto mnohdy nepříjemných situacích zvládat. Nicméně, když sedneme do auta jako řidiči, už potřebujeme mít jasno v tom, co znamenají různé značky, potřebujeme mít jasno v předpisech a mnoha jiných oblastech, abychom se mohli věnovat jízdě a zdokonalovat se v řízení. Bez tohoto postupu budeme mít v nepřehledné situaci jen těžko prostor hledat informace o tom, co znamená, když nás někdo předjíždí zprava a nejsme v obci.

Stejně to je i v případě našeho studia či tréninku, chcete-li. Projdeme si nezbytné základy teorie, abychom se následně mohli věnovat praktikování a zdokonalovat své dovednosti. Pro pochopení a následné správné praktikování potřebujete z nevědomého užívání udělat zcela vědomé praktikování. Jen skrze porozumění dané oblasti můžete mít následně výsledky pod kontrolou.

Co to znamená rozdělení rolí?

Vždy chceme všechno, co probíráme, rovnou trénovat. Pokud to je možné a vhodné, trénujeme rovnou během výuky, v jiných případech se odebíráme po skončení výuky rovnou do praxe, kde praktikujeme v reálném životě, ve skutečných rolích. Výsledky následně sdílíme lektorovi a kolegům ve skupině. Pro tyto účely jsme vytvořili následující pojmy:

Tréninková dvojice

a) Hráč

Role, která je plným užíváním si praktikování. Na hráči je, aby se uvolnil, užíval si správné provádění modelové situace a nechal na trenérovi, aby jej vedl.

b) Trenér

Role, která má za úkol provádět hráče tím, aby si prakticky vyzkoušel to, co je předmětem tréninku. Má za úkol hráči vytvářet přiměřeně obtížné prostředí, aby došlo k rozvoji kompetence. Kromě optimálně obtížného prostředí také hráči vytváří dostatečně bezpečné prostředí, aby si procvičil, co potřebuje, a již během modelových situací dosáhl prokazatelného rozvoje. V případě, že modelová situace neprobíhá v souladu se zadáním, je to trenér, kdo kontaktuje lektora, aby jim věnoval pozornost, tedy trenér je zodpovědný za to, že se během tréninku hráč rozvíjí stejně jako trenér. Na konci modelové situace poskytuje hráči konstruktivní zpětnou vazbu.



Tréninková trojice

a) Hráč

Role, která je plným užíváním si praktikování. Na hráči je, aby se uvolnil, užíval si správné provádění modelové situace a nechal na trenérovi, aby jej vedl.

b) Trenér

Role, která má za úkol provádět hráče tím, aby si prakticky vyzkoušel to, co je předmětem tréninku. Má za úkol hráči vytvářet přiměřeně obtížné prostředí, aby došlo k rozvoji kompetence. Kromě optimálně obtížného prostředí také hráči vytváří dostatečně bezpečné prostředí, aby si procvičil, co potřebuje, a již během modelových situací dosáhl prokazatelného rozvoje. V případě, že modelová situace neprobíhá v souladu se zadáním, je to trenér, kdo kontaktuje lektora, aby jim věnoval pozornost, tedy trenér je zodpovědný za to, že se během tréninku hráč rozvíjí stejně jako trenér. Na konci modelové situace poskytuje hráči konstruktivní zpětnou vazbu.

c) Pozorovatel

Role, jejíž smyslem je být zcela nestranným vůči modelové situaci. Má za úkol využít toho, že není do tréninku přímo vtažen a pozoruje vše, co se děje a může být hodnotné jak pro hráče, tak i pro trenéra. Po skončení iterace (ukončené provádění konkrétního kola modelové situace včetně toho, že proběhlo sdílení mezi hráčem a trenérem) oběma konstruktivně sděluje svoje pozorování.

Váš dopis sobě na konci modulu

Dobrý den!

Věnujte prosím trochu času sami sobě a použijte tento prostor pro tvorbu vaší budoucnosti. Napište si dopis, který chcete číst na konci tohoto modulu tak, že budete číst o tom, co se po dobu vašeho modulu stalo. Dopis pište prosím tak, že se nyní díváte do budoucnosti a tento váš pohled spojte s tím, proč vlastně procházíte tímto modulem, co chcete, aby se během modulu změnilo a stalo.

Nepíšete to však způsobem, že už se to stalo. Tedy budete psát v minulém čase, o tom, co vás teprve čeká.

Pomocné otázky:

- Co očekávám od modulu?
- Co se změní v průběhu modulu?
- Čeho chci dosáhnout tímto modulem?
- Na co se díky modulu těším?



Úvod do leadershipu

Leadership. Jedno z nejčastěji skloňovaných slov mezi manažery. Lidé vždycky byli leadery fascinováni. O Adolfu Hitlerovi se dodnes točí neuvěřitelné množství filmů a dokumentů. Je proto logické, že podstatu leadershipu začala zkoumat i psychologie a sociologie.

Psychologové a sociologové však nebyli ani zdaleka první, kdo se snažil odhalit podstatu leadershipu a popsat ideální charakteristiky vůdce. Už v 6. století př. n. l. se jeho podstatu pokusil odhalit vojevůdce **Sun Tzu**, v jeho snahách pak pokračovali antičtí myslitelé (např. Platón ve svém hlavním díle Ústava). Mezi významné myslitele, kteří se k leadershipu vyjádřili, můžeme zařadit např. **Thomase Carlylea** a **Francise Galtona**. A nesmíme samozřejmě zapomenout na stěžejní dílo Vladař, které sepsal **Nicollò Machiavelli**. Většina myslitelů se zaměřovala na politické a vojenské vůdce, jako byl, kromě výše zmíněného Adolfa Hitlera, také Napoleon Bonaparte, César, ale i např. Gándhí nebo Martin Luther King (leadership se snažil v 19. století nevědecky vysvětlovat filosofové právě studiem velkých leaderů, tento přístup se nazývá **paradigma velkých osobností**).

Leadership se však netýká pouze politických a vojenských leaderů. Je to zásadní doména způsobu vedení každé firmy, která chce být úspěšná a prospěšná. Věděl to **Steve Jobs**, **Henry Ford** i **Tomáš Baťa**.



Leadership vs. Management

Ačkoliv jsou pojmy **leadership a management** často zaměňovány, jsou rozdílné. **Leadership** se do češtiny překládá jako vůdcovství či vedení, **management** se nejčastěji překládá jako řízení.

Obecně se dá říct, že leadership je proces ovlivňování lidí za účelem strukturalizace, facilitace a směřování činnosti organizace či týmu. Leadership můžeme definovat také jako proces dávání smyslu tomu, co lidé společně dělají tak, aby tomu porozuměli a ztotožnili se s tím. Management je naproti tomu řízení lidí za účelem dosažení cíle, které v sobě obsahuje plánování, organizování, výběr pracovníků a kontrolu.

Jinými slovy, leader vede lidi, manažer lidi řídí. Leadership je zaměřen na budoucnost a rozvoj, management na přítomnost a dosahování cílů. Manažer může být samozřejmě i leaderem (což se dnes velmi často požaduje), stejně tak, jako může být leader skupiny někdo, kdo nemá formální postavení manažera.



TIP

Leadership je stejně jako management samostatně použitelný. Dokonce je prokázáno, že lidé mají tendence směřovat ke stylu řízení podle skladby své osobnosti a temperamentu. Je ale pravda, že použijete-li prvky leadershipu jako doplněk k systému řízení cestou managementu, zjemníte jej. Obráceně to nefunguje. Řízení boří vedení.

Přehledně lze pochopit rozdíl mezi leadershipem a managementem pomocí následujících kontrastů:

Manažer spravuje.	Leader inovuje.
Manažer je kopie.	Leader je originál.
Manažer udržuje.	Leader rozvíjí.
Manažer se zaměřuje na systémy a strukturu.	Leader se soustředí na lidi.
Manažer spoléhá na kontrolu.	Leader podněcuje důvěru.
Manažer má krátkodobý výhled.	Leader má dlouhodobou perspektivu.
Manažer se ptá „jak“ a „kdy“.	Leader se ptá „co“ a „proč“.
Manažer se dívá na výsledky.	Leader upírá zrak na horizont.
Manažer přijímá status quo.	Leader zpochybňuje status quo.
Manažer je tradičním dobrým vojákem.	Leader je sám sebou.
Manažer dělá věci správně.	Leader dělá správné věci.



Očekávání od leadera

- Dovednost naučit pracovníka, jak vytvářet výsledky a hodnoty tak, aby mu to pomohlo naučit se novým znalostem a praktikováním zlepšit dovednosti.
- Dovednost efektivně vést pracovníka k mistrovství.
- Dovednost probrat pracovní postupy, a tím usnadnit rozvoj a učení (talent management).
- Oslavit úspěch způsobem, který rozšiřuje uvědomění.
- Probrat neúspěch způsobem, který obnovuje chuť vrátit se zpět k aktivitě s obnovenou silou a ochotou pokračovat k výsledkům.



SWOT analýza

SWOT analýza je jeden z nástrojů, který pomáhá v rozhodování. Během SWOT analýzy se stáváte pozorovatelem, tedy jste v roli pozorovatele, a tato role vám diktuje pohledy a přepíná je.

Jedná se o akronym slova vystihující jednotlivé oblasti:

- S - Strengths (silné stránky),
- W - Weaknesses (slabé stránky),
- O - Opportunities (příležitosti),
- T - Threats (hrozby).

Tyto oblasti se dělí na **vnitřní**, kam patří **silné a slabé stránky**, a na **vnější**, kam patří **hrozby a příležitosti**. Tyto oblasti jsou dynamickou záležitostí, mohou se měnit, např. po sepsání slabých stránek můžete objevit, jak z nich udělat stránky silné nebo třeba příležitosti.



CVIČENÍ

Udělejte SWOT analýzu na člověka a jeho roli ve vašem týmu a čeho by měla tato role dosáhnout. Např. chcete vychovat kompetentní asistentku a tato role má v prostředí nějaké silné a slabé stránky a z vnější na ní působí nějaké hrozby a příležitosti.



Principy leadershipu

Mezi principy leadershipu patří následující:

- leader pokládá hlavně otázky;
- pomáhá k uvědomění a rozšiřuje jej;
- podporuje nalezení ponaučení;
- obnovuje chuť a ochotu člověka pokračovat v aktivitě;
- jistota leadera je silnější než pochybnost člověka;
- oslavuje dosažení cíle/získání výsledku.

Hlavně pokládá otázky

Zde velmi záleží na člověku, s kterým leader mluví, a v jaké emoci se člověk nachází. Velmi důležitá je zde strategie zvládnání emocí (téma z Anatomie komunikace). Otázky totiž mohou fungovat jen tehdy, pokud je člověk v zájmu nebo racionalitě. Pokud je v nudě, nedostanete od něj pravdivou odpověď, pokud je v negativismu, dostanete protiotázku, pokud je v hněvu, může klidně dojít na útok.

Pokud otázky nepomáhají, tedy nedochází díky nim k výsledkům, je nutné se jako leader přepnout z koučování do mentorinku. Pokud tedy váš člověk neví, nemá odpověď (toto je možné a legitimní jedině tehdy, je-li to autentické, tedy člověk se nachází v racionalitě a opravdu nezná odpověď na vaši otázku), je potřeba přistoupit k záležitosti jako expert a přepnout se do role mentora.

Skladba otázek

Otevřené otázky tvoří 80 % a expertní sdělení 20 % rozhovoru.

Do otevřených otázek patří:

- **Kdo?** – přiděluje zodpovědnost;
- **Co?** – určuje aktivitu;
- **Kdy?** – nastavuje termín;
- **Jak?** - identifikuje postup;
- **Proč?** – objasňuje smysl;
- **Kam?** – definuje cíl;
- **Čím?**;
- dále se mohou objevovat ještě otázky „Kde?“ a „Čím?“.

Mezi expertní sdělení patří např. „Smysl je...“, „Výsledkem má být...“, „Představa/vize je...“. Nedáváte možnost vlastní odpovědi, rovnou sdělujete, jak to je, tedy v otevřených otázkách jste jako leader spíše v roli kouče, kdežto u expertních sdělení v roli mentora.

Leader nepokládá uzavřené otázky, protože potřebuje, aby člověk přemýšlel a neřekl jen „ano“ nebo „ne“.



Pomáhá k uvědomění a rozšiřuje jej

Leader používá nehodnotící uvědomění, protože nemůže vědět, jak důležité je pro člověka konkrétní uvědomění. **Používají se dvě techniky:**

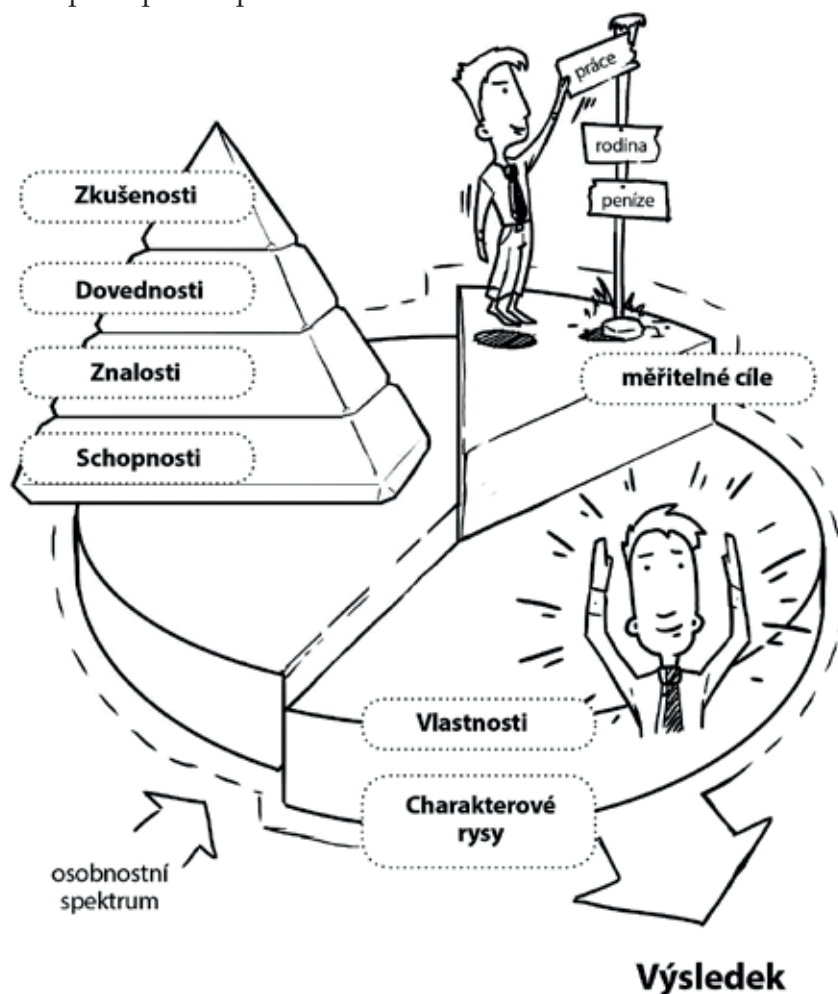
- **ztotožnění** – sem jako leader vpouštíte více intimity a emocí, ztotožníte se s jeho emocí, např. „já ti vážně rozumím, musí to být vážně hrozné“,
- **aktivní naslouchání** – např. „jestli tomu rozumím správně, myslíš to takto...?“.

Leader zná rovnici rozvoje (rozvoj = uvědomění + adekvátní reakce) a ví, že rozvoj nastane pouze v případě, pokud se zkušenost promítne ve změně reakce/aktivity nebo v rozhodování.

Leader rozšiřuje uvědomění (argumentovaný pohled). Nicméně i augmentace má své limity. Dejte člověku pouze tolik uvědomění, kolik je v tu chvíli schopný snést, i když vy jako leader jste o míle dál než on. Vždy je pro vás na předním místě rozvíjený člověk.

Podporuje nalezení ponaučení

Leader pomáhá k postupu na spirále učení.



Výsledek je tvořen z vlastností a charakterových rysů člověka, struktury učení (schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti), kterou člověk prochází a měřitelných výsledků.



Vlastnosti

Vlastnosti člověka jsou z části vrozené (např. temperament) a z části se vyvíjejí v průběhu jeho života. Mezi vlastnosti získané řadíme např. spolehlivost, zodpovědnost, nebo citlivost (do určité míry). Tyto vlastnosti se dlouhodobě budují a vyvíjejí a jsou ovlivňovány prožitými zkušenostmi. Soubor provázaných vlastností tvoří předpoklady pro život.



Charakterové rysy

Seskupením konkrétních, navzájem doplňujících se vlastností získáváme charakterové rysy člověka. Například pracovitost se skládá ze zodpovědnosti, cílevědomosti, dochvilnosti, vytrvalosti a dalších.



Struktura učení

Nyní se pojďme podívat, jak se z pouhé informace prostřednictvím procesu učení v lidské mysli stává zkušenost.

Schopnosti

Každý člověk se narodí s vrozenými schopnostmi, tedy určitými „předpoklady“ pro vykonávání věcí v životě. Schopnost jako taková má několik stupňů – právě předpoklad je tím základním a nejnižším (např. pro pohyblivost, nebo myšlení – lze měřit jako míra intelektu).



Vyšším stupněm předpokladu je nadání, např. pro kreslení.

Nejvyšší stupeň schopnosti je pak talent. Mnoho lidí se narodí s talentem např. v matematice, nebo s talentem pohybovým. Je důležité si uvědomit, jaké máte předpoklady, jaké nadání či dokonce talent. Díky tomuto uvědomění můžete ty správné schopnosti správným způsobem rozvíjet, naopak neplýtvat časem v oblastech, kde nemáte talent ani nadání, a dosáhnout tak nejlepších možných výsledků, jako se to podařilo např. Jaromíru Jágrovi, který svůj nesmírný talent podpořil celoživotním tréninkem a díky tomu se dostal na špičku.



V literatuře a i mezi lidmi se můžete doslechnout o poučce, že máte nalézt své slabé stránky a udělat z nich ty silné. My tento přístup neuznáváme. Naopak, rozvíjejte to, včem jste již teď dobří a staňte se těmi



nejlepšími. Pokud budete intenzivně pracovat na potlačení slabých stránek, budete se blížit k průměru. Naopak, pokud budete pracovat na rozvinutí svých silných stránek, budete dosahovat mnohem lepších výsledků. K čemu je být v něčem jen dobrý, když právě v činnostech, ke kterým máte předpoklady, můžete být fenomenální?!



Znalosti

V průběhu života získává člověk spoustu informací neboli znalostí. Jedná se o sdělení, která pro nás mají konkrétní hodnotu (např. kolik je 1 + 1). Znalosti získáváme ve všech oblastech života a po celý život, zejména prostřednictvím vzdělávání, v rodině, mezi přáteli, při zájmové činnosti atd. Pokud ale konkrétní informace začnete dávat do souvislostí a účelně je využívat, tedy praktikovat, získáváte dovednost.



Dovednosti

Dovednosti dávají znalostem konkrétní hodnotu a činí je užitelnými a užitečnými. Dovednost je informace použitá prakticky. Jejím cíleným opakováním a procvičováním vzniká užitečný návyk. Jinými slovy, aby se z pouhé informace stala dovednost, je nezbytné ji praktikovat, používat v praxi. Opakováním získaných dovedností, jejich dalším používáním a prožíváním získáváte zkušenosti.



Zkušenost

Zkušenost může být dvojího druhu a v závislosti na tom můžete získávat také rozdílnou kvalitu. Existují zkušenosti vlastní a zkušenosti zprostředkované. Zprostředkovanými zkušenostmi nás v současné době zaplavují média. Jedná se o zprávy a informace z míst, která jsou nám vzdálená prostorově i časově. Protože však má člověk schopnost selekce, zprostředkované zkušenosti nepřijímá všechny, ale vybírá si pouze některé z nich, které zařadí do svého života a fungování. Jinak je tomu s vlastní zkušeností; ta vzniká vlastním prožitkem daného konkrétního jedince a je pro něj nenahraditelná. I tuto zkušenost lze sice vytěsnit a nezahrnout ji do následujícího chování, ale je to mnohem méně pravděpodobné. Naopak, vlastní zkušenosti patří mezi ty nejsilnější a v našem životě hrají významnou roli.



Když si představíte, že život je HRA, tak všechno, co vás v životě čeká, lze jako hru hrát. A pokud je to vyhratelná hra, tak můžete i zvítězit.

Pro názornost slouží následující obrázek.

Mistrovství

Děláte to tak dlouho, až dosáhnete mistrovství. To je to, co vás baví. To je to, proč hrajete. Hrajete naplno pro vítězství.

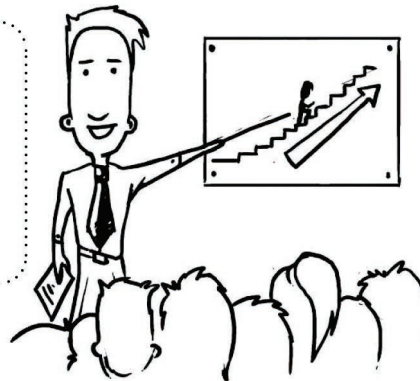


Abyste potom mohli začít hrát novou hru.

Abyste hráli vyšší ligu.

Výsledek

Když nepolevujete a hrajete naplno, dostaví se výsledek. Vždycky se dostaví. A vy se z něj poučíte.



Dovednost

Díky čemuž získáváte mnoho dovedností a zkušeností.



HRA

Aktivita

Každá aktivita, kterou chcete v životě hrát, představuje mnoho výzev.



Úsilí

Na jejich zvládnutí potřebujete úsilí.



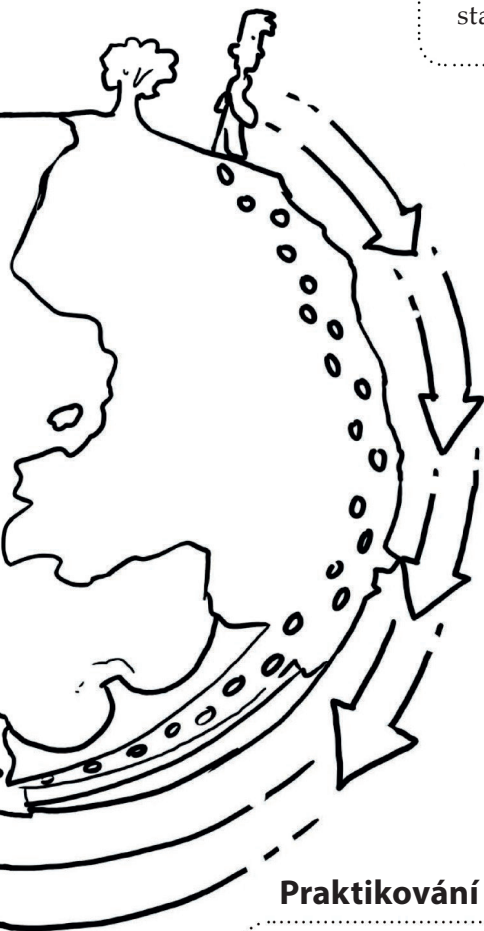
Výzva

Překonání výzvy vás posune dál.



Praktikování

Když do toho jdete naplno, musíte praktikovat (neboli trénovat).





PŘÍKLAD

Chcete-li z člověka vytvořit moudřejšího, něco nového ho naučit, můžete ho nechat přečíst si nějakou knížku, např. kuchařku s receptem na svíčkovou. Po přečtení člověk získá informace. Aby se z toho stala znalost, probíhají o knize konverzace. Začne recept zkoušet, tím pádem se z toho stává dovednost. Člověk tedy praktikuje vaření svíčkové, má nějaký výsledek, a pokud je v roli pozorovatele, říká si „co mi to mělo přinést?“, „je to pro mě užitečné?“, „co to pro mě znamená v dalším vaření svíčkové?“. To je zkušenost.

Obnovuje chuť a ochotu člověka pokračovat v aktivitě

Leader neřeší problémy za ostatní, pouze navrácí zpátky do hry. Když lidé v jeho týmu mají pocit, že už to nezvládnou a potřebují vystřídat, úkolem leadera je vrátit je zpátky do hry, protože jediné místo, kde se mohou více naučit, je právě ve hře.

Leader chápe význam přestávky a střídání. Leader indikuje přestávku nebo dává člověka na střídačku, když není schopen rozhodovat. Jako leader člověka vystřídáte a vezmete ho do role pozorovatele, to proto, aby se zastavil, podíval na vše zpětně z jiného pohledu, ne z role hráče, ale z role pozorovatele.

Jako leader se musíte lidem na střídačce věnovat a obnovovat jejich chuť vrátit se do hry. K tomu vám právě nejvíce pomůže, když člověka necháte chvíli v roli pozorovatele, aby se dobil a našel a znovuobnovil chuť a zájem.

Jistota leadera je silnější než pochybnost člověka

Pokud je člověk v obavách, má nedostatečně naplněnou potřebu bezpečí, vy u něj budete fungovat jako bod bezpečí („nepochybuji o tom, že to zvládneš“, „vůbec nepochybuji o tom, že to spolu zvládneme“).

Jako leader neustále podporujete ochotu člověka vystoupit z komfortní zóny, což v obavách nejde. Bezpečné zázemí a stabilita je klíč. Dosáhnete toho tak, že budete akceptovat, že člověk má právo cítit se špatně, právo na informace, na to nevědět a právo na děláni chyb.

Oslavuje dosažení cíle/získání výsledku

Oslava je potvrzení, že jste něčeho dosáhli, že jste dosáhli výsledků. Jakýkoliv výsledek je důkazem, že jste něčeho dosáhli.

Oslava (neznamená to nutně párty) je akt, který pečetí dosažení cíle či získání nějakého výsledku. Je mnohem lepší, když se výsledek rovná očekávání, pokud ne, nevadí, slavíme alespoň ochotu člověka pokračovat dál. Slavit výsledky neodpovídající očekávání je velmi důležité pro kotvení sebedůvěry člověka.

Kotvení sebedůvěry je velmi zvláštní fenomén, který způsobuje, že když se v životě něco podaří a oslaví, stává se to součástí vašeho života, a když se vás někdo zeptá, čeho jste dosáhli, máte hned kam sáhnout. Nemáte tendence říkat, že jste nedosáhli ničeho. **Kotvit sebedůvěru znamená vytvářet něco, co vám nikdo nikdy nemůže sebrat!**



PŘÍKLAD

Ve filmu Hrabě Monte Christo se hrabě baví v cele s Abbém o tom, že si budou pomáhat kopat díru ven. Abbé se ho zeptá „co vám nikdo nemohou vzít?“ a hrabě říká „svobodu“, na to Abbé odpovídá „vážně, tak proč jste tedy tady?“. To co vám lidé nikdy nemohou vzít, je sebedůvěra, proto je velmi podstatné kotvit chtěné věci, které se vám v životě dějí.

Oslava by měla být vždy upřímná a radostná, pro člověka náhodná a překvapující a pro leadera podporující kreativitu. Neexistuje jednotný názor nebo recept, jak by taková oslava měla vypadat. Každý slaví jinak. Jde jednoduše o to, si to užít. Pro někoho to znamená jít na skleničku s kamarády, pro někoho procházku do přírody. Podstatné je být mimo pracovní prostředí, jít někam, kde je vašemu člověku z týmu příjemně. Záměrně se odchází mimo pracovní prostředí, aby se váš člověk dokázal podívat na to, odkud přišel (tedy zpětně na pracovní prostředí) a opájet se tím, co jste společně dokázali.



Metodika leadershipu I

Metodika leadershipu I je open actem. Touto metodikou otevíráme leadership rozhovor. Smyslem metodiky leadershipu I je pro leadera v tom, že pomáhá hráči nastavit si vyšší perspektivu a pro hráče v tom, aby si uměl nastavit vyšší perspektivu. **Jedná se o soubor následujících otázek:**

- **Co teď řešíš?** – zjistíte, co se člověku honí hlavou;
- **Co pro tebe znamená, že to zvládneš?** – zjistíte, proč to člověk vůbec dělá; dostáváte ho do vyšší perspektivy; otázka může být i „proč to chceš zvládnout/udělat?“, „proč tady se mnou teď sedíš?“;
- **Co by pro tebe znamenalo, kdyby se ti to nepodařilo?** – definování obav; vyslovení obav nahlas; je naprosto legitimní, pokud člověk řekne, že nic;
- **Kdo jsou tvoji spolupracovníci? Příznivci? Spoluhráči?** – je na to člověk sám nebo není?
 - sem patří i podotázka – kdo jsou tvoji protihráči?; Co by se mělo stát, aby se z protihráčů stali spoluhráči?;
- **Co tě čeká za výzvy?** – zde jde o to, jestli člověk vidí cestu; jaké jsou hrozby a příležitosti; pojmenovává výzvy a dává jim charakteristiku;
- **Jak teď z toho oba uděláme něco, co nás bude bavit?** – game strategy otázka; jako leader do rozhovoru vpouštíte herní mechanismus (škola hrou); spousta lidí na tuto otázku neumí odpovědět, nedokážou pochopit, že by práce mohla být i zábava, mají zakódováno, že nejdříve práce a teprve poté zábava, vy z toho ale chcete udělat zábavu, protože leadership je o tom, aby člověka práce bavila, potřebujete se tedy shodnout s člověkem na herních principech;
 - může vám pomoci se člověka zeptat, jaké hry měl rád v dětství či jaké hry hraje do teď, z toho se dá poznat herní strategie;
 - např. střílečka – vyhraju jen tak, když všechny zabiju – člověk rád hraje sám za sebe a poráží ostatní, nebo cash flow – člověk rád hraje v týmu, ale chce být tím nejlepším a vyhrát;
 - herní principy se pak zavádí do toho, jak se připravovat a zdolávat výzvy;
 - je poměrně zásadní extrahovat herní principy u každého člověka a vložit je do běžného života v roli daného člověka tak, aby člověka pak výzvy bavily a chtěl je zdolávat, těšil se na to;
 - úkolem leadera je najít pro člověka zábavu a neustále mu jí vsouvat ve výzvách a úkolech, čímž ho udržíte ve hře;
 - pokud vašeho člověka baví 65 % výzev, tak ten zbytek zvládne přežít.

Tyto otázky nejsou dogmatem, slouží pro prvotní praktikování, což ale neznamená, že si je nemůžete upravovat a měnit tak, aby odpovídaly přímo vám a leadership rozhovorům s vašimi lidmi. Používejte tuto metodiku metodicky, ne mechanicky.



TIP

Z leadership rozhovoru si vše zapisujte, s tímto zápisem totiž můžete dále pracovat a vždy víte, kde se váš člověk nachází.

Každý člověk je expert minimálně sám na sebe, protože sám se sebou je nejdéle. Nikdo jiný člověku neporadí lépe, jako právě on sám. Nedávejte tedy svým lidem rady, to dělá manažer nebo učitel. Vytahujte člověka pouze do vyšší perspektivy a on si radu či odpověď na otázku najde sám.

Pravidla

Ano, i leadership má svoje pravidla.

Baví to všechny zúčastněné.

Principy leadershipu se používají co nejvíce. Tím si udržujete roli leadera. Neznamená to, že nemůžete znovu vstoupit do direktivy, je-li to potřeba. Pouze se snažíte používat principy leadershipu co nejvíce.

V případě potřeby se používá management. Pro příště se použijí otázky - „Co by se změnilo, kdybys příště s návrhem přišel ty?“, „Co tě to naučilo?“.

I když leadership rozhovor nevede k tomu, k čemu jste původně chtěli, vždy se člověka můžete zeptat „co tě to naučilo?“. Když je člověk opravdu ztracený a nedojdete společně k řešení a odpovědi, tak pak přichází expertní sdělení (např. „mělo z toho vzejít...“, „z mé zkušenosti bych to udělal...“). Na konci ale vždy musí dojít k principu leadershipu - „co by se změnilo, kdybys příště přišel s tím návrhem ty?“.



Nehodnotící uvědomění

Nehodnotící (nesoudící) uvědomění se pojí s emocí akceptace. Jedná se o moment, kdy přijímáte, co se vám děje či co vám sdělují druzí, bez potřeby odmítat, měnit, vysvětlovat, přesvědčovat či glorifikovat sami sebe. Jedná se o moment, kdy přijímáte věci takové, jaké jsou. V praxi u leadera se to projevuje tím, že naslouchá a nehodnotí, lidé jsou pak ochotní sdílet.



Trénink 1

Každý z vás si nyní napíše alespoň 5 vět (sdělení), která když slyšíte, tak vás skutečně přivádí k šílenství.

Není podstatné, z jaké oblasti ta sdělení pochází, důležité je, že vás rozčilují.

Svoje sdělení předejte tréninkovému partnerovi, který vám je bude postupně sdělovat jedno po druhém. Nejprve začne s jedním a dalším bude pokračovat, jakmile dokážete zcela v klidu a bez problému sdělení vyslechnout a ztotožnit se s ním.



Jazyk úspěšných leaderů

Součástí leadership rozhovorů bývá i NLP. Neuro Lingvistické Programování, které se zabývá tím, jakým způsobem skrze řeč ovlivňovat myšlení a skrze myšlení ovlivňovat řeč. NLP má následující úrovně:

1. **To, co slyším, mě ovlivňuje.**
 - 1.1 Nejprve moje prožívání.
 - 1.2 Potom moje chování.
2. **Umím filtrovat to, co slyším.**
 - 2.1. Sám/sama rozhoduji o tom, co mě ovlivňuje.
3. **Sám/sama se ovlivňuji.**
 - 3.1. Myšlení programuje řeč.
 - 3.2. Řeč programuje myšlení.

Nyní vás čeká cvičení na reframing (přerámování), jedna z technik v NLP. Smyslem tohoto cvičení je naučit se věci překládat tak, abyste dokázali pokračovat dále v komunikaci.



Trénink 2 – Reframing

- *Problém, blok, překážka, bariéra, boj.*
- *Nesmím, nemůžu.*
- *Mám povinnost; bylo mi zadáno, chtějí abych udělal/a.*
- *Musím, nevím.*

1. *Použijte co nejvíce těchto slov/vět a dejte je do takových vět, které se ve vašem životě reálně vyskytují (říkáte je vy nebo je slyšíte směrem k vám od ostatních). Napište, jaká je obvyklá reakce na tyto slova/věty.*
2. *U každé vámi vytvořené větě uveďte písemně, jak byste na ni nyní reagovali.*
3. *U všech vět změňte význam tím, že je přeformulujete.*



Pracovník a leader

Vy	Industriální doba	Inspirativní doba
Jste	Pracovník	Leader
Jste viděn jako	Konzument	Investor
Máte	Práci (ne zábavu)	Smysl a cíl (zábava je součástí)
To, co děláte	Plníte úkoly	Vytváříte možnosti
	Řešíte problémy	Využíváte svých talentů a silných stránek
	Šetříte peníze	Vytváříte hodnoty
	Kupujete si věci	Naplňujete smysl, dosahujete výsledků
Kupujete	Věci (čím více, tím lépe)	Zážitky, které vás rozvíjejí a inspirují
	Zábavu jako odpočinek od práce	Vzdělání, které rozšiřuje vaše dovednosti a uvědomění
Cílem je	Našetřit peníze na důchod	Vytvořit hodnoty

Zde je potřeba změnit způsob myšlení, protože v industriální době je člověk pracovník, který vykonává povinnosti na základě úkolů, jenž mu byly svěřeny a pak je hodnocený, jak je zvládnul, nicméně v inspirativní době je potřeba pastýř a ne ovečky. Leader je ten, kdo mění myšlení lidí.



Výzvy

Proč lidé chtějí výzvy

Lidé chtějí výzvy, aby:

- svým vlastním způsobem změnili svět;
- pomáhali ostatním;
- byli součástí něčeho většího;
- byli prospěšní využitím své energie;
- si užili společnost podobně naladěných osob;
- rozvíjeli svoje dovednosti a svoji osobnost;
- měli pocit seberealizace.

Každý chce výzvy, protože je to zakódované v DNA. Každý organismus na této zemi směřuje pohybem vpřed (to, co nežije, neroste nebo se nerozvíjí, trpí). Každý chce na tomto světě zanechat nějaký odkaz, chce sloužit, být v něčem prospěšný ostatním. Jde tedy jenom o to, v čem. Člověk si hledá talent a od toho je tu leader, aby člověku přes jeho motivy a rozvoj pomohl najít to, co je pro něj atraktivní a k čemu má předpoklady a možná i talent, nadání.

Čím hierarchicky výš jdete v rámci organizace, tím komplexnější výzvy musí být.

Co čeká vaše lidi?

Máme dva typy výzev – **očekávané a neočekávané**. Čím více analytického člověka máte v týmu, tím lépe je schopen definovat z neočekávaných výzev ty očekávané.

To, co by měl u výzev člověk říkat, jsou překážky, na které se ale těší. Pokud při leadership rozhovoru člověk vyjmenovává pouze problémy a mluví rétorikou „to nepůjde“, nachází se v emoci negativismus a nyní je potřeba, abyste mu jako leader byli parťákem a naplnili sociální potřebu, která v tomto případě není dostatečně nasycená. Nezapomeňte, že leader neřeší problémy za lidi! Leader pouze pomáhá lidem mít otevřenou mysl a dívat se na věci z vyšší perspektivy.

Očekávané výzvy jsou vždy diktátem zkušenosti (např. „minule jsem to dělal takto, takže teď by to mohlo být podobně“). Mohou být jednorázové nebo opakovatelné. **Neočekávaná výzva** je, když nikdo neví, co vše může přijít. Proto vždy musí být někdo výš (vy jako leader), aby se na to dokázal dívat z vyšší perspektivy a dokázal uplatnit princip „moje jistota je vyšší než tvoje pochybnost“.

Každá výzva musí směřovat k dosahování výsledků. Jako leader chcete vědět data, mít něco, co se dá změřit, potřebujete měřitelné cíle. Možná vám to nyní zní jako management, ale i v leadershipu jsou potřeba měřitelné cíle, neboť výsledek má stále hodnotu, je to něco, co se počítá, bez ohledu na to, kde jste. Slavíte ho a neustále se člověka ptáte na extrakci zkušenosti – „co tě to naučilo?“, „Jak se to dá příště použít, aby to bylo minimálně stejné nebo lepší?“.



CVIČENÍ

Trénink 3

1. U každého svého člověka v týmu, se kterým praktikujete, uveďte jeden úkol, který byste s ním chtěli v následujícím období zvládnout (může to být i rozpracovaný úkol z minula).
2. Uveďte si sami pro sebe, abyste byli připravení, jaké vnímáte:
 - 2.1. očekávané výzvy včetně aktivit (jednorázové i opakované);
 - 2.2. neočekávané výzvy;
 - 2.3. rozvojové příležitosti (osobnost; schopnost, znalosti, dovednosti, zkušenost; měřitelné cíle);
 - 2.4. očekávané výsledky.
3. Sdílejte s ostatními.
4. Budte si vědomi i toho, že lidé vnímají jiné úkoly než vaše.



Leadership metodika II

Po leadership metodice I, která člověka rozpohybuje v rámci leadershipu nějakým směrem a nějakou rychlostí, přichází leadership metodika II. Ta funguje jako průběžné rozhovory tak, abyste člověka udrželi ve hře a abyste jako leaderi neustále zajišťovali, že váš člověk umí být nad věcí a dívat se očima pozorovatele a díky roli pozorovatele vytahovat uvědomění, zkušenosti a rozšiřovat si uvědomění.

Leadership metodika II obsahuje:

1. úvodní feedback;
2. augmentovaný pohled;
3. principy zábavy;
4. změny do příště.

Úvodní feedback

Úvodní feedback složí nejen k tomu, že znovu vytvoříte příjemné bezpečné prostředí, ale také znovu obnovujete moment, kdy vy jako leaderi dopřáváte svému člověku v týmu čas, který tráví sám se sebou přemýšlejíc o věcech z vyšší perspektivy.

Do úvodního feedbacku řadíme následující otázky:

1. Co se od posledně stalo/nestalo? – aby se váš člověk v týmu zamyslel i nad tím, co neudělal a vztahujete to k výzvam;
2. Jaká byla největší výzva?;
3. Co jste se naučil/a za dovednost?;
4. Jaké jste získal/a zkušenosti?;
5. Jaké vnímáte největší výsledky?;
6. Za co se chcete pochválit? – komponent oslavy, vždy je něco, co je hodno pochvaly; je to podstatné, protože to kotví sebedůvěru.



Trénink 4

1. Vytvořte dvojice a položte svému tréninkovému partnerovi všechny uvedené otázky.
2. Smyslem je, abyste získali jistotu v pokládání otázek postupně a případně byli připraveni vysvětlit odlišnosti u zdánlivě podobných otázek.
3. Cílem je získat od svého tréninkového partnera skutečné odpovědi, zaznamenat je a nehodnotit. Na konci shrnout to, co jste slyšeli a ujistit se, že jste to pochopili správně. Po dokončení si vyměňte role.



Augumentovaný pohled

Po úvodním feedbacku přichází argumentovaný pohled (rozšíření pohledu), který pomáhá zablokovaným a méně kreativním lidem. Pozor, augmentovaný pohled může uškodit přílišným rozostřením.

Otázky rozšiřující vidění:

1. Co kdybyste...

- 1.1. experimentoval/a?;
- 1.2. zkusila/a něco nového?;
- 1.3. dovolil/a si být začátečníkem?;
- 1.4. dovolil/a si nevědět?;
- 1.5. našel/našla způsob, jak to udělat zábavnějším? – komponent hry;
- 1.6. našel/našla způsob, jak se odměnit za výsledky? – oslava.

Všechny tyto otázky se vztahují na oblast schopností, znalostí, dovedností a zkušeností. Pokud ale váš člověk v týmu neustále mluví o pocitech, říká, že se cítí špatně nebo neví, co říct, tak to jste pak v oblasti osobnosti. Zde se používají jiné otázky, osobnostní, např. „no když už se to stalo, co kdybys to jen přijal/a a začali jsme v tom hledat něco, co ti pomůže?“.



Trénink 5

1. Vytvořte vlastní otázky, které rozšiřují vidění s ohledem na oblast, kterou řešíte s každým vaším člověkem, v těchto oblastech:
 - 1.1. osobnost;
 - 1.2. schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti;
 - 1.3. měřitelné cíle.
2. Sdílejte.

Principy hravosti

Díky minulosti jste se dostali až sem.

Díky minulosti se chcete poučit.

Tyto dva výše uvedené principy nemusí fungovat, protože lidé často nemají svou minulost vyřešenou. Zde se pro ně potřebujete stát lifestyle koučem nebo vašeho člověka poslat za psychologem. Rozhodně to nemůžete nechat být jen tak.

Zábava je autentická radost (v mind setu rozradostněnost). Přístupování k věcem s lehkostí, ale nezlehčování, přijímání toho, co se děje s tím, že je to zábava. Dívání se na věci radostně, např. malé dítě, běhá, upadne, pobřečí si, zvedne se a běhá dál, nedochází u něj k tomu, že třikrát spadne a pak si postaví hlavu a odmítá už navzdýcky běhat. I když padá, vždy se zvedne a vesele pak běhá dál.



Zábava je aktivita se ztrátou pojmu o čase. Jedná se flow, jednoduše se necháte pohltit, nemáte pojem o čase a vypnou se vám potřeby. Tímto obnovíte chuť a ochotu hrát, chcete, aby lidé ve vašem týmu byli rozverní a radostně očekávali, co se stane a přijde příště, aby se těšili na další výzvy.



Trénink 6

1. *Jaká hra vás v minulosti skutečně bavila/baví do dnes?*
2. *Co je to za typ hry?*
3. *Proč vás baví tento typ her?*
4. *Jaké herní prvky/principy v ní spatřujete?*
5. *Jak dokážete tyto principy přenést do vašich aktivit, aby vás bavili?*

Změny do příště

Jelikož jste i jako leader zaměřeni na výsledky, tak se samozřejmě ptáte na změny do příště. Zajímá vás, co se změní, a chcete vědět, jaké budou výsledky. **Jsou tři oblasti, které se mohou změnit:**

- **osobnost** – změna návyků, zaměření na emoční škálu;
- **schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti** – kompetence;
- **měřitelné cíle** – na tuto oblast jste zaměřeni hlavně vy jako leadeři.

Tady je důležité, co váš člověk v týmu považuje sám za důležité. Ať už zmíní cokoliv, vždy se zákonitě mění i osobnost.

Pozor na radázky (rada + otázka = radázka). Nepodsouvejte lidem, jak byste něco udělali vy, co byste do příště změnili vy. Lidé by měli mít vždy dostatečný prostor přijít na věci sami a vy je jen posouváte k vyšší perspektivě, aby se jim odpovědi na otázky lépe hledali.



Trénink 7

Ve dvojici s tréninkovým partnerem projděte leadership metodiku II jako celek. Na konci poděkujte za sdílení, dejte mu zpětnou vazbu a vyměňte se.



TIP

Nespokojte se s první odpovědí na vaši otázku, někdy se jedná pouze o společenskou odpověď.



POZOR

Čím abstraktnější je cíl, tím hůře se uvědomují výzvy, jsou totiž hlavně neočekávané, lidé ve vašem týmu si je nemusí uvědomovat.



Rozšíření principů – Leadership metodika III

Do rozšíření principů, tedy do leadership metodiky III, patří:

- komponenty výzev;
- akce – výzva – výsledek – vyhodnocení;
- typy uplatnění leadershipu;
- podpora;
- přístup k výsledkům;
- větší sebedůvěra.

Komponenty výzev

Zapojení, prohloubení, naplnění, delegování. Toto jsou komponenty každé výzvy.

Zapojení

Jak je do toho zapojený váš člověk v týmu a jak jsou do toho zapojeni ostatní? Podstata této komponenty tkví v tom, zda výzvu vidí i váš člověk nebo jen vy. Vnímá a vidí skutečnou důležitost? Nebagatelizuje? Nepřeceňuje to?

Jste vidět, váš záměr je veřejný a zapojuje ostatní.

Prohloubení

Rozšíření pohledu. Tlačíte vašeho člověka z levé hemisféry do pravé.

Společně tvoříte win-win projekce.

Naplnění

Tady se koná tak, aby se přidávalo více lidí. Směřujete k cíli, chováte se korektně, takže to co slíbíte, to také splníte.

Delegování

Vždy když zapojujete více lidí (viz naplnění), více se udělá (více hlav, víc ví), tím pádem potřebujete předávat odpovědnost a kompetence. Sledujete vývoj a rozvíjíte jej.



CVIČENÍ

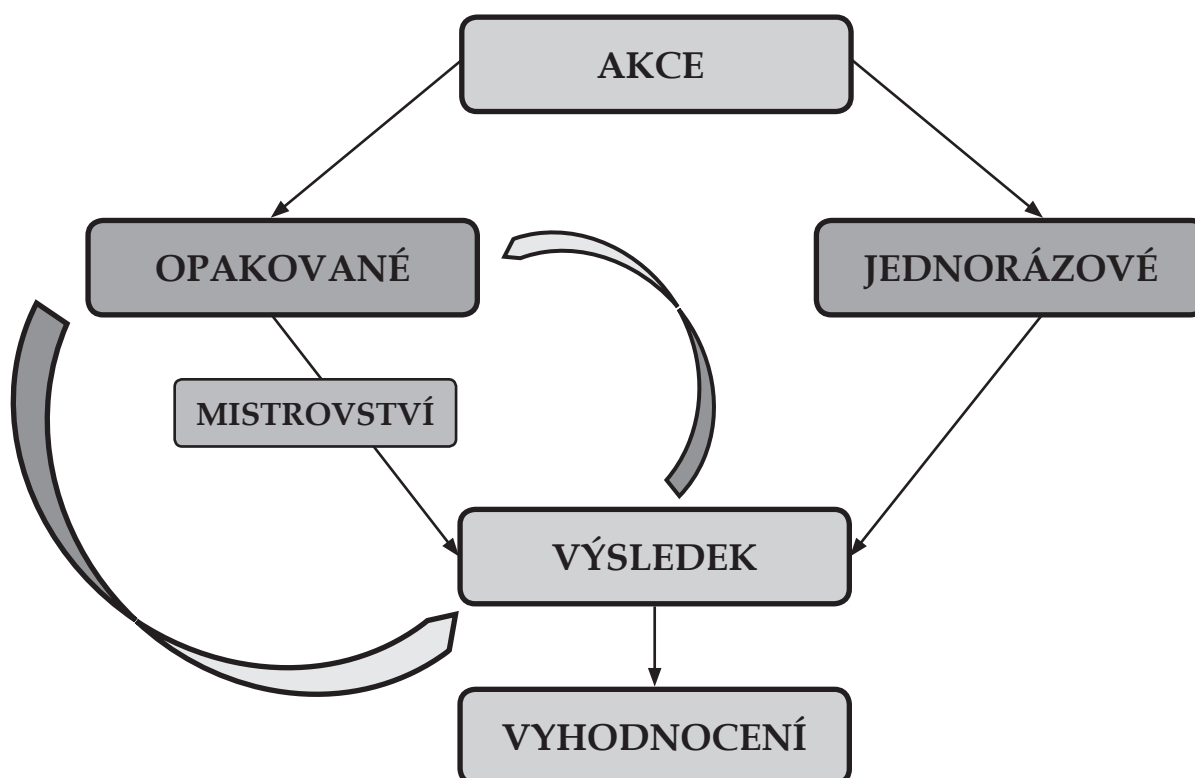
- *Jak prakticky využijete komponenty výzev (zapojení, prohloubení, naplnění a delegování) u jednoho vašeho člověka, kterého nyní rozvíjíte?*
- *Vyberte si jednoho člověka podle vlastního rozhodnutí, zamyslete se, jak to prakticky využijete a udělejte si poznámky.*



Akce - výzva - výsledek - vyhodnocení

Akce máme dvojího typu - **jednorázové** a **opakované**. **Opakované** jsou zajímavé v tom, že když je opakujete, tak se posiluje dovednost, člověk se může stát mistrem, protože se neustálým opakováním dostává k mistrovskému výsledku. U **jednorázových** akcí mistrovství není, pokud tedy člověk nenajde hravost, aby jednorázové akce změnil na opakované, u kterých k mistrovství docházet může.

K výsledku se vždy musí připojit vyhodnocení, které je zároveň oslavou. Slaví se splnění cíle nebo získání zkušenosti.



Typy uplatnění leadershipu

Mezi typy uplatnění leadershipu patří - **projekty, prostředí a nutnost**.

Projekty

- To, co pomáháte rozvíjet rozšiřováním uvědomění.
- Hlavní linie směrem k cíli/výsledkům.

Prostředí

- Design prostředí podporující projekt.
- Pomáháte nalézt/vytvořit funkční a podporující elementy.
- Pomáháte změnit/dokončit nefunkční a obtěžující elementy.

Nutnosti

- Nepřináší přidanou hodnotu.
- Pomáháte delegovat.
- Co jednoho nebaví, je pro druhého splněný sen.



Projekty baví, protože se při nich tvoří. Je reálné zvládat i nutnosti, pokud jich je dlouhodobě méně než 35 %. Krátkodobě je možné toto procentuální rozložení změnit, záleží však na odolnosti, vás i lidí ve vašem týmu, zvládat vypjaté situace.

Prostředí je velmi silný element. Programuje vás, a to jak v rolích, tak může zasáhnout i do vaší identity. Prostředí může být velmi podporující nebo naopak velmi brzdící. Jedná se o obvyklou věc, a právě proto si ho spousta lidí řádně neuvědomuje. Zpravidla si lidé uvědomují spíše lidi kolem sebe, čas, milníky, termíny, že je důležité se rozvíjet atd. To vše má nějakou dynamiku. Zatímco prostředí, tedy to jaký mají lidé stůl, jak mají rozložené věci v místnosti, kým se vlastně obklopují, kam chodí, nechodí, vůbec nemusí řešit. Obzvláště pak, pokud jsou vytížení, tudíž ani nemusí vědět, jaké prostředí pro ně funguje.

Existuje celá sada otázek na design prostředí, ta nejdůležitější z nich je „kde se skutečně cítíš, že žiješ? Kde se cítíš být živý?“. To, kde se cítíte být živí, znamená, že tam přichází energie, pocit klidu, spokojenosti, tam máte tendenci se uchylovat. „Tam“ neznamená jen místo, mohou to být i lidé kolem vás, teplo/zima, světlo/tma, hluk atd. Čím více komponentů do svého prostředí vpustíte, tím lépe a více ho můžete designovat.



TIP

Knihy Marie Kondo (Zázračný úklid – Pořádek jednou pro vždy; Žít s radostí – ilustrovaný průvodce uměním třídění a úklidu).



CVIČENÍ

Design prostředí

Popřemýšlejte, jak na vámi vybranou oblast budete aplikovat změnu prostředí, abyste zlepšili design a dosahovali lepších výsledků.

Podpora

Nejedná se o kontrolu ani inspekci. Podpora probíhá v průběhu projektu/úkolů/aktivity. Je náhodná, autentická, příjemně překvapující. Dává lidem vědět, že vám na nich opravdu záleží. Dává potvrzení jistoty a opory. Podněcuje ochotu pokračovat i přes náročnost.



CVIČENÍ

Využijte nyní trénink k tomu, abyste připravili pro všechny osoby, které nyní vedete, přirozenou a překvapivou podporu v následujícím období.



Přístup k výsledkům

Skvělé a pozitivní výsledky

Pokud má váš člověk v týmu skvělé a pozitivní výsledky, tak to, že je vidíte a dáváte mu to na vědomí, je forma pochvaly a potvrzující akt toho, že je to vidět nejen jeho očima. Při takovýchto výsledcích nezapomínejte na oslavu. Kromě oslavy nezapomínejte ani na vytváření prostředí v jeho hlavě. Vzít ho na dovolenou nebo do hospody na pivo, je dobré, nicméně je potřeba vašeho člověka fixovat i slovně. To můžete provést **následujícími otázkami**:

- Co jsi udělal/a dobře?
- Co můžeš příště použít znovu?
- Jakou si použil/a metodu?
- Co můžeš naučit ostatní, abys je podpořil/a?

Několik pozitivních výsledků

Jako leader zde potřebujete u vašeho člověka rozdmýchávat žhavé, motivovat a každý výsledek ocenit pochvalou, aby vašemu člověku bylo jasné, že jeho výsledky vidíte a vnímáte.

Jelikož v tomto případě má váš člověk i nějaké nevyhovující výsledky, je důležité se ho ptát „co bys příště udělal/a lépe?“. Nikdy nepoužívejte otázku „proč?“, „proč ty výsledky nejsou lepší?“, nevracejte se do minulosti! **Ptáte se:**

Vhodné otázky

- Co jsi udělal/a dobře?
- Co můžeš příště udělat lépe?
- Jaký vidíš rozdíl mezi tím, co jsi udělal/a skvěle a tím, co je možné udělat příště lépe?

Pozitivní výsledky chybí

Tady je potřeba vašeho člověka vrátit do hry, kdy bude ochoten pokračovat. V žádném případě není žádoucí, aby byl frustrovaný. Učení se novému vyžaduje odvalu, vrátíte se tedy k emocím, kde mu sytíte potřebu spojení a bezpečí tím, že mu říkáte „společně to zvládneme“.

Skrze spojení mu obnovujete pocit bezpečí a říkáte „moje víra v tebe je silnější než tvoje pochybnosti“. V tomto případě neoslavujete, že jste dosáhly cíle. Oslavujete zkušenost a **ptáte se:**

- Co jsi se naučil/a?
- Co by ses z toho mohl/a naučit ještě?
- Co můžeš příště udělat lépe?



Aktivity, kterým se vyhnul

Zde je jedinou cestou ztotožnění. Váš člověk k tomu měl jistě nějaký důvod. **Ptáte se:**

- Co ti stálo v cestě?
- Co tě drželo zpátky?
- Jak to bude vypadat, když do toho teď půjdeme znovu?

Větší sebedůvěra

Pro vás jako leadera je podstatné obnovit nebo zvýšit sebedůvěru vašeho člověka. Je-li sebedůvěra vašeho člověka nižší než byla nebo než je její zdravá úroveň, můžete s ním na ní pracovat a díky leadership rozhovorům pak vystavět její úplně nové úrovně.

Každý člověk má sny a vize, z nich je následně podstatné vytvořit cíle, které si váš člověk plní, užívá si výsledky a oslavuje uvědomění.



CVIČENÍ

- Vyberte si prosím poslední 3 vaše výsledky, které „stály za to“.
- U každého prosím uveďte konkrétní uvědomění, které vám přinesly.
- A u každého uvědomění prosím uveďte, jak jste to oslavili/oslavíte.



CVIČENÍ

- S každou osobou, kterou rozvíjíte, najděte poslední výsledek, který „stál za to“.
- U každého rozvíjeného člověka nechejte vyslovit konkrétní uvědomění, které získal.
- A u každého uvědomění prosím uveďte, jak jste to oslavili/oslavíte.



Zásady leadershipu

Jack Welsh popsal 8 zásad vedení lidí, které lze považovat za obstojné shrnutí níže popsaných teorií:

- Zdokonalujte kolektiv kolem sebe!
- Zajišťujte lidem vizi!
- Vyvolávejte optimismus!
- Získejte si důvěru otevřeností!
- Nebojte se prosazovat nepopulární opatření!
- Zkoumejte problém, pronikněte k jeho jádru!
- Podněcujte k riskování!
- Oslavujte!

Kromě 8 výše zmíněných zásad leadershipu je důležité, aby si každý leader (nehledě na styl vedení, který využívá, nebo který bude chtít užívat – viz níže) položil a zodpověděl tyto tři otázky:

- **MŮŽE** pracovník pracovat? V tom smyslu, jestli mu firma poskytuje, příp. jeho nadřízený, správné pracovní podmínky, má např. dostatek potřebných nástrojů a pravomocí? Dále zda pracovník disponuje potřebnými schopnostmi pro zvládnutí své práce?
- **UMÍ** pracovník vykonávat dobře zadanou práci? Jestli jsou jeho znalosti, dovednosti a zkušenosti na potřebné úrovni, např. není třeba je doplnit informacemi či školením?
- **CHCE** pracovník úkoly plnit? Má dostatečně vyvráslou osobnost? Zná smysl své práce, výši odměny, je dostatečně motivován, jestli např. není frustrován nějakým děním ve firmě, nepohodou na pracovišti či samotným manažerem?



Teorie leadershipu

Chcete-li se stát efektivními leadery, které budou lidi následovat, musíte pochopit teorie leadershipu. Teorie leadershipu se vyvíjely v závislosti na akademickém poznání a můžete je rozdělit do čtyř etap – **teorie zaměřené na rysy**, **teorie stylů vedení**, **teorie situačního vedení** a **teorie nového vedení**. Každá etapa rozšířila a obohatila znalosti předešlé etapy a dobrý leader by měl být schopen vstřebat informace všech etap, zkombinovat je a sám si zvolit postup, který mu nejvíce vyhovuje. Proto se také na tyto etapy podíváte – u každé teorie vás pozveme k tomu, abyste se podívali na vlastní způsob vedení a zhodnotili, jak k leadershipu sami přistupujete.



CVIČENÍ

Jací jste leaderři?

Jaké charakteristiky vás vystihují?



Teorie zaměřené na rysy

V podstatě se jedná o odpověď na otázku: *Jací jsou leaderi?* Když se akademičtí pracovníci snažili vysvětlit podstatu leadershipu a leaderů, opírali se prvně o charakteristiky leaderů. A tak vznikaly první **teorie zaměřené na rysy**, díky kterým vědci odhalili, že s leadershipem souvisí inteligence, svědomitost, extroverze, otevřenost vůči zkušenosti, self-efficacy (neboli vědomí vlastní účinnosti) a flexibilita. Teorie rysů nahlížely na leadership jako na vrozenou kompetenci, kterou se není možno naučit, a důraz byl proto kladen na správný výběr leaderů, nikoliv na jejich výcvik. Mezi další rysy, které musí leader mít, tehdejší výzkumníci zařadili sebedůvěru, strategické a operativní myšlení, dovednost motivovat, komunikativnost, vytrvalost, empatii, důslednost, asertivitu, loajálnost a čestnost (kompetence a rysy jsou podrobně popsány v kapitole „Osobnost leadera“). K tomuto přístupu lze zařadit velké diagnostické metody, např. **Cattelův 16PF** (Sixteen Personality Factor Questionnaire), **Big Five** model či v managementu často užívaný **MBTI** (Myers-Briggs Type Indicator).

Teorie stylů vedení

Na začátku 40. let minulého století se výzkum leadershipu přesunul z výzkumu osobnosti leadera na výzkum stylů vedení, které leaderi užívají a začaly proto vznikat **teorie stylů vedení**, které se snažily odhalit, který styl vedení je nejlepší.

K teoriím zaměřeným na styl vedení patří **klasické dělení stylů vedení, michiganský výzkum, teorie 4S, manažerská mřížka a lídrovská mřížka**.

Klasické dělení stylu vedení vychází z výzkumů výchovných stylů Lewina, Lippitta a Whita. Podle této teorie existují **tři základní typy vedení**:

- **Autokratický (autoritativní) styl:** Moc a rozhodování je plně v rukou leadera, který zamezuje diskuzi a podporuje jednosměrnou komunikaci, ve které dominuje rozkazování. Zaměstnancům neposkytuje žádný prostor pro rozhodování, mají velmi přesně vymezenou autonomii. Výhodou autokratického stylu je vysoká výkonnost zaměstnanců, nevýhodou je malá motivace a potlačení iniciativy zaměstnanců. Motivace je zde založena na autoritě, ve firmě, kterou vede autoritativní leader, je kladen důraz na systém odměn a trestů. Tento styl je vhodný v období krize, kdy je potřeba rychlého rozhodování a jednoty, případně v armádách a v podobně fungujících organizacích. Dnes bychom to mohli zpětně označit jako za styl manažerského řízení hodící se pro krizové situace.

- Chci, abyste to udělal.
- Uděláte ...
- Bude to, jak jsem řekl.
- To je mé poslední slovo!



PŘÍKLAD

- **Demokratický (participativní) styl:** Tento styl je založen na spolupráci leadera s podřízenými. Leader deleguje zaměstnancům podstatnou část své autority, poslední slovo je ale vždy na něm. Komunikace je obousměrná, o většině věcí rozhoduje celá skupina. Výhodou tohoto stylu vedení je vysoká motivace a angažovanost zaměstnanců, nevýhodou je časová náročnost.



PŘÍKLAD

- Jaký na to máte názor?
- Co bychom měli udělat?
- V souladu s naším rozhodnutím to uděláme následovně...
- Souhlasíte se mnou?

- **Styl laissez-faire (liberální) styl:** Tento styl vedení je charakteristický vysokou volností a autonomií zaměstnanců. Leader přenechává většinu své autority podřízeným, nechává zaměstnance rozhodovat o konkrétních postupech, po většinu času pouze kontroluje průběh práce a zasahuje jen v nezbytných případech. Ve většině typů firem není tento styl tak efektivní jako demokratický styl, nicméně v malých a vysoce motivovaných kolektivech může produkovat větší efektivitu a kreativitu. Laissez-faire je ideální např. pro vědecké a výzkumné organizace.



PŘÍKLAD

- Máte úplnou volnost.
- Nechám to na vás.
- Rozhodování je na vás.
- Jak máte v plánu to udělat?

Michiganský výzkum umožnil na základě mnoha výzkumů rozlišit **dva základní typy vedení:**

- **Leader orientovaný na práci:** Leader se zaměřuje na přidělování práce podřízeným, stanovuje výrobní normy a limity a dohlíží na plnění úkolu.



PŘÍKLAD

Leader zadal svým zaměstnancům úkol, které považuje za důležitý. Kvůli tomuto úkolu vyžaduje od svých následovníků plné zapojení i v jejich volném čase a nepřipouští v tomto období dovolené. Stížnosti o náročnosti úkolu příliš nechápe a snaží se zaměstnancům předat svou vizi, aby se pro věc nadchli stejně jako on.

- **Leader orientovaný na pracovníky:** Leader se zaměřuje na lidské zdroje, sociální vztahy a pracovní kolektiv. Výzkumníci zjistili, že tento typ vedení je mnohem efektivnější a úspěšnější než první typ.



PŘÍKLAD

Leader zadává svým zaměstnancům úkol, všímá si ale, že zaměstnanci jsou vyčerpaní. Úkol proto posouvá do pozadí a uspořádá teambuildingové aktivity, aby si následovníci odpočali, a aby se prohloubily pozitivní vztahy. Navíc investuje do jejich pracovního prostředí, aby se následovníci v práci lépe cítili.

Teorii 4S vytvořil v návaznosti na klasické dělení Rensis Likert (proto se teorie někdy nazývá Likertovy čtyři systémy managementu/leadershipu). Ten rozlišil na základě svých výzkumů **čtyři základní styly vedení:**

- **Systém 1 - exploativně („vykořisťovatelsko“) autoritativní:** Systém odpovídá autoritativnímu stylu vedení, ve kterém neexistuje diskuze. Leader rozdává rozkazy a pod výhružkou trestu motivuje své zaměstnance k jejich plnění. Leader ignoruje požadavky zaměstnanců a vyžaduje od nich tvrdou disciplínu. K **Systému 1** inklinují spíše rutinní leaderi.



„Udělejte to!“

PŘÍKLAD

- **Systém 2 - benevolentně („laskavě“) autoritativní:** Systém sice vychází z autoritativních principů (jednosměrná komunikace, rozkazy, odměny a tresty), nicméně leader se staví do role „laskavého otce“ který ví, co je potřeba udělat pro blaho firmy a kolektivu, a proto je také oprávněn mít absolutní moc (figuruje zde paternalistický přístup). I **Systém 2** se častěji objevuje u leaderů, kteří inklinují k rutině.



„To nejlepší, co teď můžete podniknout, je poslechnout mě.“

PŘÍKLAD

- **Systém 3 - konzultativní:** Prakticky se jedná o demokratický styl, ve kterém se leader rozhoduje na základě diskuze se svými podřízenými, kterou může a nemusí vzít v potaz. **Systém 3** je častěji využíván kreativnějšími leadery.



„Co si o tom myslíte?“

PŘÍKLAD

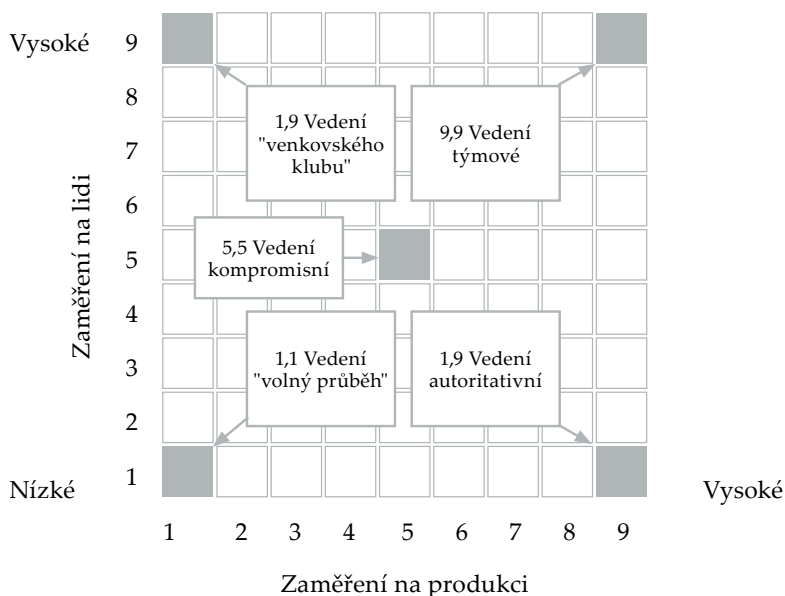
- **Systém 4 - participativně-skupinový:** Systém, ve kterém je kladen důraz na skupinové rozhodování, kterého se účastní všichni zaměstnanci, kteří se nakonec shodnou na nejlepším řešení. **Systém 4** jaké také užíván kreativními leadery a podle Lickerta je tento styl typický pro nejúspěšnější leadery.



„Jak budeme postupovat?“

PŘÍKLAD

GRID - teorie manažerské mřížky byla vytvořena v roce 1964 Blakem a Moutonovou a je užívána dodnes. Blake a Moutonová popsali dvě základní dimenze - **zájem o výrobu** (např. vymezení cílů, rozdělování úkolů, velikost produkce, dohlížení na výrobu, vysvětlování požadavků, kontrola, apod.) a **zájem o lidi** (např. důvěra, osobní vztahy, spravedlivé odměny, pracovní podmínky, kolektiv, apod.), na základě kterých rozlišili **5 základních stylů vedení**:



Zdroj: Tureckiová, 2004



- **styl 1,1 - ochuzený management:** Je význačný nízkým zaměřením na výsledky i na lidi. Manažer užívající tento styl se vyhýbá kontaktu se zaměstnanci, nezajímá ho jejich činnost ani výkon, nevšímá si potřeb zaměstnanců, drží se mimo dění. Podřízeným sice nařídí určitou práci, nicméně nikterak nedohlíží na to, jak práci zvládají. Tento typ manažera se také snaží vyhýbat odpovědnosti, usiluje o nestrannost ze strachu, aby se nedostal do problémů. Zajímá se především o sebe a o to, aby si udržel své místo. Takový manažer je často lhostejný, neutrální, nezúčastněný, rezignovaný a odtažitý. Důsledkem tohoto stylu vedení (resp. bezvládní) je nízká kvalita odvedené práce, nízká produktivita, slabý výkon, mizivá kreativita, nízká angažovanost, dále pak nespokojenost, disharmonie a celkový neefektivní provoz.



PŘÍKLAD

„Nezajímá mě to, dělejte to, co dělat máte a nad ničím jiným nepřemýšlejte.“

- **styl 1,9 - management venkovského klubu:** Je pro něj typické nízké zaměření na výsledky a vysoké zaměření na lidi. Manažer užívající tento styl se zaměřuje především na sociální vztahy na pracovišti a vytváření přátelské atmosféry. Svě názory je ochoten pozměnit tak, aby se zavděčil svému kolektivu, často úplně ignoruje pracovní výkon svých zaměstnanců. Díky snaze o příjemnou atmosféru proto často klesá výkon a efektivita zaměstnanců. Manažer užívající **styl 1,9** je příjemný, milý, ochotný, starostlivý, povzbudivý a bezproblémový.



PŘÍKLAD

„Pokud se vám pracuje špatně, můžete si vzít volno, případně tu práci odložit, není až tak důležitá.“

- **styl 9,1 - autoritativní management:** Je charakteristický vysokým zaměřením na výsledky a nízkým zaměřením na lidi. Manažer užívající tento styl vedení je schopen obětovat sociální vztahy, dobrou atmosféru i motivaci zaměstnanců na úkor jejich výkonu, který si získává svou dominancí a formální mocí. Absolutně nebere v potaz názory a potřeby zaměstnance, nahlíží na ně totiž jako na výrobní prostředky. Hojně využívá trest. Typický manažer užívající **styl 9,1** je dominantní, neústupný, náročný a tvrdý.



PŘÍKLAD

„Tu práci budu mít v pondělí na stole, nezajímá mě, že vám přestal fungovat firemní notebook, ani že má vaše dcera v sobotu narozeniny!“

- **styl 9,9 - týmový management:** Je pro něj typické vysoké zaměření na výsledky i na lidi. Týmový manažer usiluje jednak o vytvoření dobré atmosféry a posílení pozitivních sociálních vztahů, a jednak o kvalitní práci a vysoký výkon svých zaměstnanců. Uplatňuje týmový přístup, snaží se zaměstnance motivovat k vysoké efektivitě, podporuje participaci zaměstnanců na skupinovém rozhodování, poslouchá jejich názory a diskutuje s nimi. Oplývá přirozenou autoritou a respektem, je spontánní, tolerantní, otevřen novým nápadům, dotahuje práci do konce, jasně stanovuje priority a rád pracuje. **Styl 9,9** je často považován za ideální, protože vede k vysoké produktivitě i vysoké spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.



PŘÍKLAD

„Takže tu práci nestíháte, protože máte rozbitý notebook a vaše dcera má narozeniny? Dobře, tady máte rezervní notebook, než se opraví ten váš, a práci mi můžete odevzdat až v úterý.“



- **styl 5,5 – management uprostřed cesty:** Je typický středním zaměřením na výsledky i na lidi. Manažer užívající **styl 5,5** nelpí příliš ani na vysokém výkonu zaměstnanců (jako styl 9,1) ani na pozitivních vztazích na pracovišti (jako styl 1,9). Tento manažer usiluje o únosný kompromis, kdy na pracovišti nejsou práci ohrožující konflikty, a kdy výkon zaměstnanců neklesá pod stanovenou mez. Pro tento styl vedení je typické vyhýbání se extrémním řešením, riziku, konfliktům a skutečným problémům.



PŘÍKLAD

„Podívejte se, musíme do konce měsíce splnit tady tyto normy, to je pro nás klíčové.“

Robert Blake a Jane Moutonová v roce 1991 přejmenovali manažerskou mřížku na **mřížku leadershipu** (Grid Leadership) a rozšířili ji o **další dva styly**:

- **Styl 9+9 – paternalismus:** Paternalismus v sobě kombinuje styly 1,9 a 9,1. Manažer užívající tento styl vystupuje jako benevolentní diktátor (obdoba systému 2 v teorii 4S), který se chová laskavě, ale zároveň velmi autoritativně, aby dosáhl svého cíle. Pro paternalistu je typický otcovský přístup k zaměstnancům (nechová se k nim jako k sobě rovným, ale spíše jako ke svým dětem). Pokud jsou jeho zaměstnanci loajální, poslušní a zvládají velmi slušně svou práci, odměňuje je, povzbuzuje a stará se o jejich potřeby, v opačném případě je trestá. Manažer užívající **styl 9+9** je přesvědčen, že jedná v nejlepším zájmu organizace, a že on sám je nejlépe schopen odhadnout, co je pro organizaci nejlepší. Tento typ manažera je sebevědomý, houževnatý, přísný a náročný, ale také laskavý a velkorysý. Jelikož manažer vyžaduje po zaměstnancích, aby se přizpůsobili jeho názorům, požadavkům a autoritě, může se u některých zaměstnanců projevit pocit nespokojenosti, frustrace, odporu a vzdoru.



PŘÍKLAD

„Chci, abyste udělal to, co vám říkám, protože je to nejlepší možné řešení a oba si tak nakonec ušetříme čas.“

- **Oportunismus** – Není to ani tak styl vedení, jako spíše schopnost leadera přepínat mezi jednotlivými původními pěti styly vedení v závislosti na situaci. Úmysly tohoto manažera jsou dle autorů teorie nejčastěji egoistické – jde mu jen o vlastní prospěch a povýšení, a proto svůj styl vedení přizpůsobuje situaci. Své motivy však manažer skrývá a často se uchyluje k manipulaci. Pro oportunistu je typické držet se motto „účel světí prostředky“. Díky tomuto stylu vedení lze teorii **leadership mřížky** (Grid Leadership) označit za přechodník mezi teoriemi stylů vedení a situačním přístupem.



CVIČENÍ

K čemu vás předchozí teorie a příklady inspirovaly?



Situační přístup

Koncem 60. let minulého století se začal objevovat situační přístup, který zdůrazňoval, že každá situace si žádá jiný styl vedení, a že správný leader je schopen mezi styly vedení přepínat. Zatímco dříve se tedy učili leaderi ideálním stylům (např. styl 9,9 manažerské mřížky), tento přístup přinesl obrat a leaderi si začali uvědomovat, že je nutné styl vedení přizpůsobovat situaci, a že neexistuje jediný správný styl vedení, který by byl platný ve všech situacích. Na pomezí tohoto přístupu stojí kromě manažerské mřížky (resp. její modifikace) také slavná **teorie XY** McGregora. McGregor popsal **dva přístupy** k zaměstnancům:

- **Teorie X:** Byla dlouhou dobu dominující teorií přístupu k zaměstnancům. **Teorie X** nahlíží na člověka jako na línou bytost snažící se vyhnout práci, protože ji nemá ráda. Člověk v tomto konceptu musí být k práci motivován systémem odměn a trestů, musí být bedlivě kontrolován, řízen a zbaven odpovědnosti. Typická je metoda „cukru a biče“.



PŘÍKLAD

Zaměstnanec pracující v továrně na výrobu bot, který je neustále pod dohledem kamer, a kterému bude stržena mzda, pokud nedokáže do konce pracovní doby splnit daný limit.

- **Teorie Y:** Tato teorie nahlíží na člověka jako na samostatnou a odpovědnou bytost, pro kterou je práce stejně přirozená jako zábava. Jedince dle ní není třeba příliš řídit a kontrolovat, protože to zvládne sám. **Teorii Y** rozvinul Chris Argyris, který prokázal, že nadbytečná kontrola a direktivní řízení vede ke snížení výkonu.



PŘÍKLAD

Zaměstnanec obchodní organizace má vlastní kancelář, kde má soukromí, nikdo ho nekontroluje, nadřízený ho podporuje a věří, že zaměstnanec zvládne svůj úkol sám.

Je nutno podotknout, že oba styly sídlí na konci jednoho kontinua a většina reálných stylů vedení se pohybuje někde mezi nimi. Dle McGregora si leader vybírá styl v závislosti nejenom na jeho osobních charakteristikách, ale zohledňuje také faktory prostředí.

K teoriím situačního přístupu patří **Fiedlerův kontingenční model, rozhodovací model, situační vedení, funkcionální leadership a teorie postupného dosahování cíle.**

Fiedlerův kontingenční model vytvořil F. Fiedler, který tvrdil, že neexistuje univerzální nejlepší vůdcovský styl, a že leader může být úspěšný pouze tehdy, pokud dokáže své vedení přizpůsobit situaci. Kontingenční teorie předpokládá, že efektivnost manažera je závislá na dvou faktorech - **na stylu vedení a na stupni kontroly situace.**



Fiedler rozlišil dva styly vedení:

- **styl orientovaný na úkol** (leaderovi jde především o dokončení úkolu; odpovídá stylu orientovanému na práci pospaného michiganským výzkumem);
- **styl orientovaný na lidi** (leader usiluje především o udržování dobrých vztahů na pracovišti; odpovídá stylu orientovaného na pracovníky popsánoho michiganským výzkumem).

Stupeň kontroly pak Fiedler popsal pomocí **tří dimenzí**:

- **vztahy se členy** (míra důvěry a podpory, kterou má leader mezi zaměstnanci);
- **struktura úkolů** (jak moc a jasně jsou činnosti a úkoly definovány a naplánovány);
- **poziční moc** (rozsah pravomoci leadera odměňovat a trestat zaměstnance).

Na základě tohoto modelu Fiedler poznamenává, že **leader orientovaný na úkol** je efektivnější v extrémních situacích (nízký a vysoký stupeň kontroly) a **leader orientovaný na lidi** je efektivnější v průměrných situacích (střední úroveň stupně kontroly).



PŘÍKLAD

Vedoucí projektu se se svým týmem dostává do časového presu – projekt mají odevzdat již příští týden a ještě na něm spoustu věcí chybí. Členové týmu jsou bezradní, demotivovaní velkou spoustou úkolů a začínají mít pocit, že to nikdy nemohou stihnout včas. Vedoucí si toho všimne a vypracuje podrobný plán dílčích kroků, jak úkol rozdělit mezi jednotlivé členy tak, aby bylo realistické jej stihnout. Předloží tento plán svým podřízeným, kteří tak vidí, že je možné úkol zvládnout v požadovaném čase a pouští se do práce. V průběhu vypracovávání projektu vedoucí kontroluje jednotlivé kroky a jejich včasné plnění. Nakonec se celému týmu povede projekt dokončit.



PŘÍKLAD

Vedoucí oddělení si všimla, že došlo ke zhoršení komunikace mezi jednotlivými členy oddělení – dochází tak k více chybám a prodloužení práce na jednotlivých úkolech. Rozhodla se hledat kámen úrazu ve vztazích na pracovišti – od všech členů oddělení si zjišťuje, jak tyto vztahy vnímají, a jak jsou s ostatními kolegy spokojeni. Dozvídá se, že jsou na oddělení dvě skupinky, které drží spolu a vzájemně se nemusejí. Na příští měsíc se rozhodne naplánovat teambuildingové sportovní aktivity s cílem celý tým sjednotit.

Stupeň kontroly	Vztahy se členy	Struktura úkolu	Poziční moc	Efektivní orientace
vysoký	dobré	jasná	silná	NA ÚKOL
		nejasná	slabá	
		jasná	silná	
střední	špatné	nejasná	slabá	NA LIDI
		jasná	silná	
		nejasná	slabá	
nízký		jasná	silná	NA ÚKOL
		nejasná	slabá	

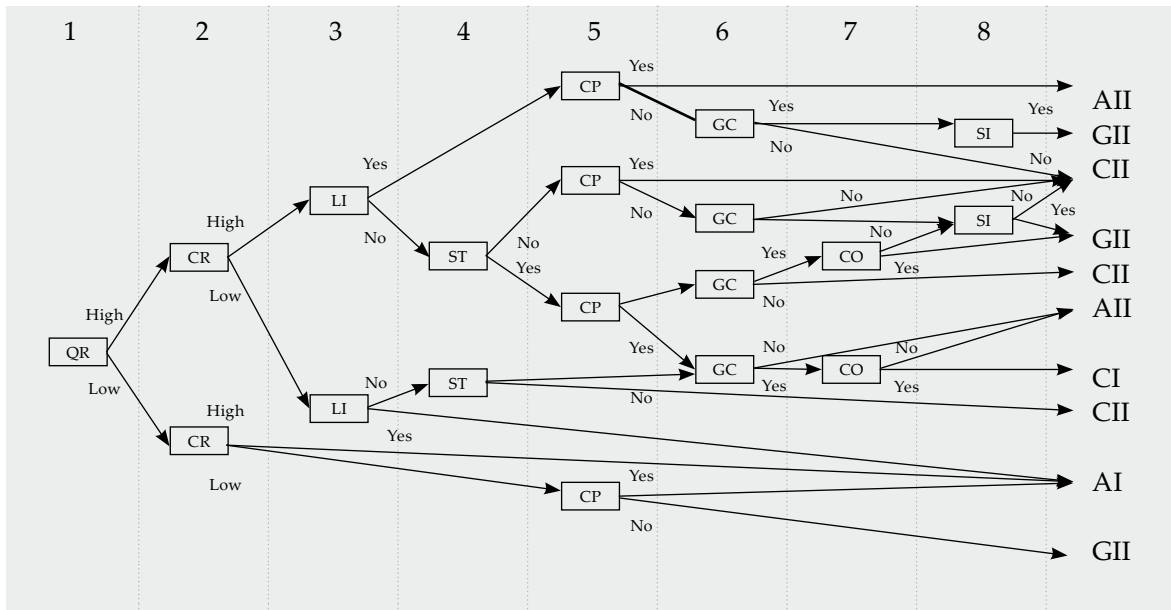


Rozhodovací model vytvořili Vroom a Yetton (pozdějších úprav se účastnil také Jago), kteří považovali za základ leadershipu schopnost správného rozhodování. Rozlišili **pět hlavních přístupů** leadershipu, u kterých užívají zkratk **A** (= autokratický styl rozhodování), **C** (= konzultativní styl rozhodování) a **G** (= skupinový styl rozhodování):

- **AI:** Leader se rozhoduje sám na základě informací, které má.
Ukázka způsobu
 - *Bude to takhle.*
 - *Uděláte to.*
 - *Nařizuji...*
- **AII:** Leader se rozhoduje sám na základě informací, které získá od zaměstnanců.
Ukázka způsobu
 - *Co o tom problému víte?*
 - *Co mi o tom můžete říct?*
 - *Je něco, co bych o tom měl vědět?*
- **CI:** Leader konzultuje problém s každým zaměstnancem individuálně, zváží jejich názory a pak se sám rozhodne.
Ukázka způsobu
 - *Jak byste to řešil?*
 - *Co si o tom myslíte?*
 - *Co bych měl podle vás udělat?*
- **CII:** Leader konzultuje problém a jeho řešení ve skupině, nejčastěji na poradě, a poté se sám rozhodne, jak problém řešit.
Ukázka způsobu
 - *Jak bychom měli tento problém řešit?*
 - *Co bychom měli udělat?*
 - *Pojďme diskutovat o...*
- **GII:** Leader přijímá roli koordinátora, problém se řeší ve skupině, kde se všichni snaží nalézt efektivní řešení. Je přijato takové řešení, se kterým souhlasí celá skupina.
Ukázka způsobu
 - *Musíme vyřešit...*
 - *Jak budeme tento problém řešit?*
 - *Pojďme hlasovat o...*

K určení nejefektivnějšího stylu by měl leader použít tzv. **rozhodovací strom**, který obsahuje následující otázky, na které se dá odpovědět buď ano či ne, příp. hodně či málo:

- Požadavky na kvalitu (QR): *Jak důležitá je technická kvalita rozhodnutí?*
- Požadavky na ztotožnění (CR): *Jak důležitý je souhlas/ztotožnění podřízených s rozhodnutím?*
- Vůdcovské informace (LI): *Máš ty sám (jako vůdce) dostatečné informace ke kvalifikovanému rozhodnutí?*
- Problémová struktura (ST): *Je problém dobře zadán (definován, jasný, organizovaný, nabízí řešení sám o sobě, je časově omezený atd.)?*
- Pravděpodobnost souhlasu (CP): *Pokud jsi udělal rozhodnutí ty sám, jsi si přiměřeně jistý, že podřízení budou rozhodnutí akceptovat?*
- Shodnost cílů (GC): *Sdílejí podřízení cíle organizace, které budou dosaženy vyřešením problému/splněním úkolu?*
- Konflikt podřízených (CO): *Je pravděpodobný konflikt mezi podřízenými nad upřednostňovaným řešením?*
- Informace podřízených (SI): *Mají podřízení dostatečné množství informací, aby udělali kvalifikované rozhodnutí?*



Zdroj: Černá, 2008

Z rozhodovacího modelu lze vyčíst:

- V případech, kdy je důraz kladen na kvalitu či odbornou stránku rozhodnutí a podřízení disponují užitečnými informacemi, je zřejmé, že není nejlepším řešením použití některého autokratického stylu.
- Použití autokratických stylů není vhodné v případech, kde je důležité, aby rozhodnutí bylo akceptováno ze strany podřízených, a existuje jen malá pravděpodobnost, že jej podřízení přijmou.
- V případech, kdy vůdce usiluje o kvalitu rozhodnutí, ale podřízení nikoliv, není vhodné použití skupinového stylu.
- Pokud je důležitá kvalita rozhodnutí, problém/úkol není dobře popsán a vůdce nemá dostatek informací/dovedností pro samostatné rozhodnutí, je naopak použití skupinového stylu tím nejlepším řešením.
- V případech, kdy je důležitá kvalita rozhodnutí, ale dá se předpokládat, že podřízení navzájem nebudou souhlasit s navrženým řešením/rozhodnutím, nejsou vhodné autoritativní styly ani participativní styl I, protože nedávají příležitost k vyřešení sporných bodů.
- Pokud není důležitá samotná kvalita rozhodnutí, ale jeho akceptace ze strany podřízených je kritickým bodem, pak je nejlepší metodou skupinový styl.
- Skupinový styl je také nejlepším řešením v případě, kdy je důležitá kvalita rozhodnutí, všichni s tím souhlasí, ale rozhodnutí není vhodné učinit autokraticky.

Situacní vedení popsali Hersey a Blanchard. Ti rozlišili dva typy chování leadera – **podpůrné chování** (totožné s orientací na lidi) a **direktivní chování** (totožné s orientací na úkol). Jako další proměnnou do svého modelu zařadili **zralost zaměstnanců** (jejich připravenost splnit úkol). Na základě toho vytvořili **čtyři typy vedení**, které v ideálním progresivním případě postupují od S1 po S4 – leader tedy postupně rozvíjí pracovníka:

- **S1: Příkazování** (vysoké direktivní chování, nízké podpůrné chování, nízká zralost): V tomto případě leader rozdává zaměstnancům příkazy a dohlíží na jejich plnění. Zadává přesné a konkrétní instrukce a vede své zaměstnance krok za krokem k cíli. Smyslem tohoto stylu vedení je naučit (nejčastěji nové) zaměstnance zvykům, normám a pravidlům společnosti. **S1** nejlépe charakterizuje věta: „Rozhodl jsem se, že...“.



PŘÍKLAD

Leader právě dokončil nábor nových zaměstnanců. Protože jsou nezkušení a podobnou práci nikdy nedělali, rozhodne se vést je krok po kroku. Ukazuje jim, jak se má, co dělat, vysvětluje jeho hodnoty a vize, dohlíží na to, jak pracují a rozdává jim konkrétní příkazy týkající se výkonu.

- **S2: Koučování** (vysoké direktivní chování, vysoké podpůrné chování, nízká zralost): Leader se v tomto stylu zaměřuje především na vztahy, vysvětluje zaměstnancům cíle a smysl jejich činnosti. **S2** nejlépe charakterizuje věta: „*Povězme si, jak jsem nastavil rozhodovací proces*“.



PŘÍKLAD

Po nějaké době jsou noví zaměstnanci schopni vykonávat zadanou činnost efektivně. Leader se proto rozhodne, že změní styl vedení a začne je koučovat. Utužuje mezi novým kolektivem vztahy, vytváří pocit smysluplnosti práce, poskytuje jim důležité informace, podporuje je a na základě cílů, které jim důsledně vysvětlil, a se kterými se ztotožnili, jim dává další příkazy.

Při koučování se leader řídí těmito zásadami:

- Dohodne se na konkrétním cíli.
 - Cíl je vhodné stanovit pomocí metody **SMART**, kdy cíl (případně úkol) musí být:
 - **S - Specificis** = Specifický;
 - **M - Measurable** = Měřitelný;
 - **A - Achievable** = Dosažitelný;
 - **R - Realistic** = Realistický;
 - **T - Time** = Termínování.
 - Poskytuje co nejvíce potřebných informací.
 - Ponechává prostor a naprostou volnost při hledání optimálního postupu.
 - Poskytuje důvěru a pravomoc k plnění úkolu.
 - Nekritizuje a nezasahuje do plnění úkolu, i když má pocit, že pracovník zvolil špatný postup, protože i tato cesta může být v důsledku správná. Manažer může s pracovníkem jeho postup probrat a objasnit mu důvody, proč se mu postup zdá nesprávný.

Nejznámější metodou koučování je metoda **GROW**, kdy leader s pracovníkem odpovídají na následující body:

- **G - goals** (definují se cíle, viz metoda SMART): např. *Čeho chce dosáhnout?*
 - **R - reality** (hodnocení stávajícího stavu): např. *Jaké mám k dispozici nástroje pro naplnění mého cíle?*
 - **O - options** (možnosti řešení) / **obstacles** (překážky): např. *Jaké překážky mi nyní stojí v cestě za splněním mého cíle? Co mohu udělat proto, abych překážky překonal?*
 - **W - who, when, where, what** (kdo, kdy, kde, co): např. *Jaké konkrétní kroky pro vyřešení problému udělám?*
-
- **S3: Podporování** (nízké direktivní chování, vysoké podpůrné chování, vysoká zralost): Leader v této situaci už nemusí přikazovat ani příliš dohlížet na své zaměstnance, protože už jsou schopni plnit úkol sami. Leader dává zaměstnancům možnost podílet se na rozhodování, podporuje je, povzbuzuje je a rozvíjí je. **S3** nejlépe vystihuje věta: „*Pojďme se domluvit, jak budeme společně rozhodovat*“.



PŘÍKLAD

Leader si všiml, že jeho následovníci jsou již schopni pracovat přesně tak, jak po nich požaduje, rozhodne se proto začít využívat jejich potenciálu a dá jim více volnosti, aby mohli projevit vlastní kreativitu. Podporuje je v jejich nápadech a pomocí skupinového rozhodování objevuje nové způsoby řešení problémů.

- **S4: Delegování** (nízké direktivní i podpůrné chování, vysoká zralost): Leader zde zasahuje už jen při mimořádných situacích. **S4** nejlépe charakterizuje tato věta: „Rozhodli jste, že...“.



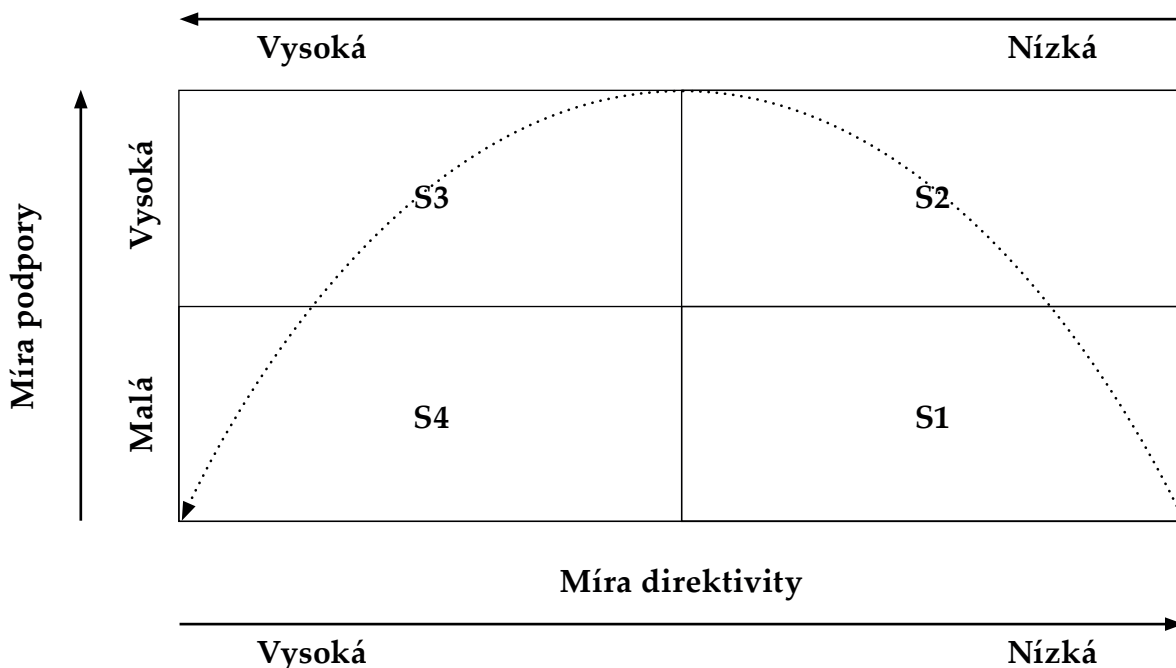
PŘÍKLAD

Následovníci se postupně dopracovali do takových kvalit, že jim leader svěřil podstatnou část pravomocí. Teď už je nechává rozhodovat samotné a pouze z dále celý proces pozoruje, aby mohl zasáhnout v případě vážného problému nebo konfliktu. Mezitím se leader může soustředit na jiný úkol.

Během delegování by se leader měl držet těchto zásad:

- Vysvětlit co nejjasněji, co se od pracovníka očekává. Projít s pracovníkem úkol vícekrát, aby bylo evidentní, že vše bylo správně pochopeno.
- Vysvětlit, proč musí být úkol splněn.
- Prodiskutovat s pracovníkem očekávanou úroveň (kvalitu) výsledku.
- Ujistit se, že pracovník souhlasí s reálností dílčích termínů.
- Poskytnout pracovníkovi všechny potřebné informace včetně informací o lidech, se kterými bude muset spolupracovat.
- Poskytnout pracovníkovi takový stupeň pravomoci, který je pro splnění úkolu nezbytný a ujistit se, že pracovník správně porozuměl, kde jsou hranice jeho odpovědnosti.

Úroveň zralosti pracovníka



Zdroj: Černá, 2008

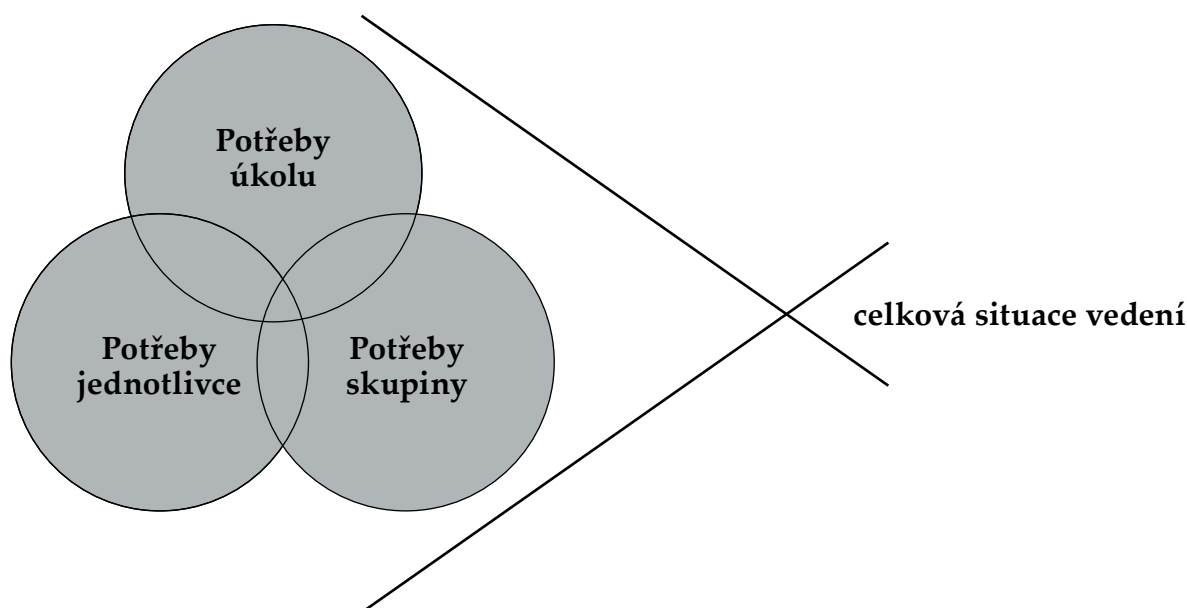


Funkcionální leadership vytvořil J. Adair. Jeho model je založen na **třech proměnných**, přičemž efektivní leadership dle něj spočívá v rovnováze mezi všemi proměnnými v závislosti na konkrétní situaci. Mezi proměnné zařadil **potřebu úkolu**, **potřebu jednotlivce** a **potřebu skupiny**. Leader by proto měl usilovat o to, aby byl při svém jednání v průsečíku všech třech proměnných.



PŘÍKLAD

Leader by měl rád práci hotovou do konce roku (= potřeba úkolu). Protože ale ví, že skupina pracuje ve ztížených podmínkách (= potřeba skupiny), rozhodne se opravit klimatizaci, čímž samozřejmě na krátký čas omezí jejich výkon a skupina do konce roku požadovaný úkol nestihne. Navíc musí vzít v potaz, že slíbil týdenní dovolenou jednomu z neefektivnějších pracovníků, a že jeden z dalších pracovníků je nemocný (= potřeby jednotlivce). Leader proto přehodnotí svůj požadavek a rozhodne se, že úkol chce mít hotový do konce ledna příštího roku (= průsečík potřeb).



Zdroj: Tureckiová, 2004

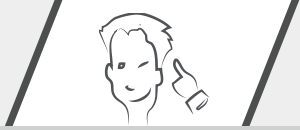
Teorii postupného dosahování cíle popsali House a Mitchell, kteří předpokládali, že výkon a pracovní spokojenost pracovníků závisí na interakci **charakteristik leadera**, **charakteristik podřízených** a **situaci**. Vytvořili **4 styly leadershipu**, mezi kterými musí leader přepínat tak, aby styl vedení uspokojoval požadavky a potřeby zaměstnanců, a zároveň aby byl schopen reagovat na vzniklou situaci:

- **Podporující leadership:** Zaměřuje se na potřeby podřízených, zvyšuje jejich blaho, snaží se vytvořit příjemné pracovní prostředí a usiluje o to, aby zaměstnanec práci bavila. Tento styl je vhodný při zdlouhavé, nudné, stresující či nebezpečné práci.



PŘÍKLAD

Skupina dokončuje úkol. Má za sebou všechnu kreativní činnost a nezbývá, než vyřídit nudnou, nicméně nutnou administrativu. Leader si je vědom toho, že při takové činnosti klesá motivace následovníků, a tak se snaží zpříjemnit pracovní atmosféru – použije k tomu explicitně vyjádřenou pochvalu každému následovníkovi individuálně, během které mu také poděkuje za předchozí aktivitu.



- **Direktivní leadership:** Leader jasně a konkrétně stanovuje úkoly pracovníkům a dohlíží na jejich plnění. Styl je vhodný při nejasnosti úkolu nebo u nezkušených pracovníků.



Skupina se ocitla v řešení problémů na scetí a vypadá to, že nikdo neví, co má vlastně dělat. Leader proto zasahuje a rozdává explicitně dané rozkazy, aby zamezil dalším zmatkům. Díky jeho zásahu se skupina znovu orientuje a zvládne dokončit úkol.

PŘÍKLAD

- **Participativní leadership:** Leader diskutuje s podřízenými a bere v potaz jejich názory. Tento styl je vhodný užívat, když jsou pracovníci odborníci v určitých oblastech a jejich rady mohou být přínosné.



Leader vytvořil tým expertů. Jejich cílem je vytvořit nový počítačový program. IT experti se v programování vyznají stejně dobře, ne-li dokonce líp, jako sám leader a ten proto respektuje jejich názory a rozhodne se, že o dalším postupu budou vždy hlasovat. Tím plně využije jejich znalosti a zvýší tak potenciál programu.

PŘÍKLAD

- **Leadership orientovaný na dosahování cílů:** Leader úmyslně stanovuje náročné a podnětné cíle, a to nejenom z hlediska pracovního výkonu, ale i osobního seberozvoje. Dále leader projevuje důvěru ve své pracovníky. Tento styl nefunguje u rutinních, jednoduchých a opakujících se úkolů.



Leader potřebuje vypracovat materiál, který se týká psychologie. Psychologie je však obor, který se absolutně míjí od náplně práce jeho zaměstnanců, on však ví, že zaměstnanec X je velký fanda psychologie a rozhodne se mu proto tento náročný a netradiční úkol dát. Zároveň zaměstnanci vyjádří důvěru a po celou dobu činnosti ho podporuje. Zaměstnanec nejenom úkol splní, ale rozvine se v dalších oblastech, které se firmě mohou v budoucnu hodit.

PŘÍKLAD



CVIČENÍ

K čemu vás předchozí teorie a příklady inspirovaly?



Nové vedení

Počátkem 80. let se výzkum rozšířil o emocionální složku leadershipu, která zdůrazňovala pozitivní vztahy a charisma leadera. Tento přístup se souhrnně nazývá **nové vedení**. Za dominantní teorii nového vedení lze považovat teorii Bernarda Bassa (který rozpracoval teorii Burse), který rozlišil transakční a transformační styl vedení, který je nejvíce zkoumaným stylem posledních dvaceti let, a u něhož výzkumy prokázaly, že velmi dobře funguje, a že je velmi efektivní. Kromě dvou již zmíněných stylů definoval Bass také **styl laissez-faire**, který se vyznačuje absencí leadershipu.

Podstatou transakčního vedení je transakce mezi leaderem a jeho zaměstnanci. Zaměstnanci nabízejí leaderovi své schopnosti, znalosti, zkušenosti a úsilí, a leader jim na oplátku nabízí odměnu. Transakční vedení je proto založeno na tradičním motivačním systému odměn a trestů. **Transakční vedení využívá dva nástroje:**

- **Řízení výjimkou:** Leader zasahuje do činnosti zaměstnanců tehdy, když je výkon zaměstnanců nedostatečný. V takovém případě zaměstnance potrestá, přeřadí či nasadí další pracovníky, aby zaměstnanci pomohli s úkolem.



PŘÍKLAD

Vedoucí marketingového oddělení zjistil, že jeden z jeho podřízených má zásadní problém s dokončením zakázky – chybí mu nápady na její realizaci a je v časovém skluzu. Rozhodne proto, že mu se zakázkou pomůže zkušenější kolega.

- **Podmíněná odměna:** Leader se snaží motivovat zaměstnance vidinou odměn za lepší výkon. Zaměstnanec, který podává dobrý výkon, je pochválen, odměněn (např. prémie). Leader v takovém případě explicitně a jasně dopředu řekne, který výkon je nadprůměrný, a který proto bude odměněn.



PŘÍKLAD

Na obchodním oddělení mají pravidelnou schůzi, na které vedoucí představuje nový systém odměn – za splnění limitu zaměstnanec dostane prémie 1 000 Kč, za jeho přeplnění o 5 % pak 2 000 Kč, o 10 % 3 000 Kč atd.

Leader užívající **transakčního vedení** spoléhá na vnější motivaci. Je sice pravděpodobné, že jeho zaměstnanci splní požadovaný výkon, je ale velmi nepravděpodobné, že by zaměstnanci požadovaný výkon překonali či přišli s něčím originálním.

Zatímco transakční vedení usiluje o uspokojení aktuálních potřeb zaměstnance, transformační vedení se zaměřuje na uspokojování vyšších potřeb. Leader transformačního vedení nepřijímá zavedené zvyklosti firemní kultury, ale rozvíjí ji a vymýšlí nové firemní kultury, rozvíjí své pracovníky, pomáhá jim se seberealizací, seberegulací a sebeaktualizací. Leader dokáže zaměstnance nadchnout a motivovat je k identifikaci s cíli organizace a k tomu, aby následovali leaderovu vizi. Leader užívající transformační vedení spoléhá na vnitřní motivaci.



Transformační vedení využívá pro tyto prostředky:

- **Charisma (neboli idealizovaný vliv):** Díky charismatu má leader úctu, obdiv, důvěru i uznání svých zaměstnanců, kteří věří nejenom ve správnost toho, co leader dělá, ale i v něj samotného.



PŘÍKLAD

Pan X je leaderem ve společnosti, kde by jej jeho podřízení popsali jako obdivuhodného – vypracoval se z nižší pozice na pozici, na které je nyní, je výborný řečník a dokáže v lidech vzbudit motivaci pro věc, vyzařuje z něj nadšení a je vidět, že ví, co dělá, jeho podřízení se za ním nebojí jít pro radu, vědí, že u něj naleznou pochopení a porozumění, zároveň dokáže být pan X tvrdý a neústupný, když dojde k porušení nějaké dohody či má zájem na prosazení svých požadavků.

- **Inspirativní vedení:** Leader povzbuzuje své pracovníky a vyjadřuje jim důvěru, čímž podporuje jejich motivaci, nadšení pro práci a ochotu k transformaci osobních zájmů ve prospěch organizace.



PŘÍKLAD

Paní Z je inspirativní vedoucí – otevřeně podporuje své podřízené, když za ní přijdou s problémem, poradí jim a vyjádří jim svoji důvěru v to, že daný úkol zvládnou efektivně vyřešit, pokud se vyskytne překážka, dokáže ji svým podřízeným podat jako příležitost ke zlepšení a posunu vpřed, překonání překážky je podle ní růstem jednotlivce i organizace. Z paní Z tak vyzařuje nadšení pro práci a členění výzvam.

- **Osobní úcta:** Leader jedná s pracovníky přátelsky a neformálně a chová se k nim jako k sobě rovným. Zabývá se každým pracovníkem individuálně a nezapomíná vyjadřovat pochvaly za dobře odvedenou práci.



PŘÍKLAD

Pan Y je vedoucím pobočky cestovní kanceláře. Často si sjednává se svými podřízenými individuální schůzky či se jen tak za nimi zastaví na „kus řeči“. Má přehled o tom, co a jak jaký zaměstnanec dělá, co se mu daří a nedaří – za úspěchy neváhá neformálně chválit i formálně odměňovat, za neúspěchy se postaví za svého podřízeného, jeho neúspěch bere jako společný.

- **Intelektuální stimulace:** Leader rozvíjí pracovníky a transformuje jejich osobnost tak, aby byli schopni hledat nové řešení problémů.



PŘÍKLAD

Paní W je vedoucí marketingového oddělení. Ráda pořádá týmová setkání nad různými zakázkami a debatuje se svými podřízenými nad jejich realizací. Vítá ověřené postupy, ale upřednostňuje nové a kreativní cesty, které buď sama otevírá, nebo stimuluje vhodnými podněty a otázkami své podřízené, aby s nimi přišli.

Výzkumy transformačního leadershipu ukazují, že užívání tohoto stylu vedení má tyto výhody:

- prosociální chování následovníků, jejich závazek k organizaci, empowerment (neboli zmocňování) a sociální identifikace se skupinou;
- interní leadership trénink;
- nové vedení;



- spokojenost, motivace a pracovní úsilí následovníků;
- kreativitu a inovativnost následovníků;
- objektivně měřitelný výkon vedené skupiny;
- pozitivní hodnocení leaderova výkonu, výkonu skupiny od nadřízených, výkonu skupiny od podřízených, výkonu skupiny od externího hodnotitele i výkonu skupiny od sebe samého.

Kromě teorie Bassa je součástí nového vedení také **LMX teorie (teorie směny; LMX= lead-member-exchange-theory)**, která zkoumá vztah mezi leaderem a jeho následovníky. Teorie nezkoumá dílčí směny (jako transakční vedení), ale celkový přínos, který vztah leader-následovník má pro obě strany. **Následovník z takového vztahu má:**

- **vizi a nasměrování:** Leader dává práci následovníka smysl;
- **ochranu a bezpečí:** Leader dává následovníkům jistotu a chrání jejich zájmy;
- **úspěch a pocit efektivity:** Pomocí skupinové práce dává leader následovníkovi zažít pocit úspěchu a vlastní efektivity, kterého by následovník jinak nedosáhl;
- **náležení a členství ve skupině:** Skupina existuje díky leaderovi a dává následovníkovi pocit, že někam patří. Objevuje se tzv. sociální identita;
- **hrdost a respekt k sobě:** Díky pocit, že někam patří a zážitku úspěchu stoupá u následovníka hrdost a motivace.

A leader ze vztahu získává:

- **zaměření a nasměrování následovníků:** Následovníci přijímají vizi leadera a ztotožňují se s ní;
- **vděčnost a loajalitu následovníků:** Díky ochraně a bezpečnému prostředí, které leader poskytuje, získává od následovníků loajalitu;
- **závazek a úsilí:** Vidina úspěchu vyvolává v následovnících chuť a úsilí pracovat;
- **spolupráci a ochotu obětovat se:** Následovník, když se cítí jako člen skupiny, je ochoten více spolupracovat, pomáhat a přinášet pro skupinu a leadera určité oběti;
- **respekt a poslušnost následovníků:** Jelikož následovník zažívá pocit úspěchu, respektu a smysluplnosti, respektuje také leadera a naslouchá mu.



CVIČENÍ

K čemu vás předchozí teorie a příklady inspirovaly?



Osobnost leadera

Ačkoliv teorie rysů se zaměřovala na osobnost leadera, nahlížela na ni značně omezeně – refletovala pouze vrozené dispozice a ignorovala potenciál člověka, jeho schopnosti, znalosti atd. Osobnost leadera je složena nejenom z výše detailně rozebraných stylů vedení, ale i z dalších charakteristik, na které se podíváme v této kapitole. Těmi charakteristikami jsou **kompetence, implicitní modely leadershipu, postoje a osobnostní rysy**.

Kompetence jsou specifické předpoklady (můžeme to považovat za schopnosti; ne však schopnosti jako vrozené předpoklady, nýbrž kombinace vrozeného a získaného jako předpoklad pro vykonávání profese).

Vždy záleží na oboru, ve kterém se leader pohybuje (*například leader pohybující se v IT bude mít jiné kompetence, než leader pohybující se v organizaci zaměřující se na psychologii*). Obecně ale můžeme říct, že leader by měl mít tyto kompetence - řešení problémů, organizování a plánování, hledání informací, úsilí, týmová práce, vůdcovství, vztahy a interpersonální dovednosti, uvažování o druhých a vědomí druhých, zvládnutí zátěže a nejistoty, adaptabilita, analytické myšlení, komunikace, rozhodování, navazování vztahů, strategické plánování a emoční inteligence. **Podle širšího dělení pak leader musí mít:**

- **komunikační dovednosti** – vědomě komunikovat jasně a srozumitelně, naslouchat ostatním, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný a umět využít neverbální komunikace;
- **kooperativnost** – spolupracovat, poskytnout své vědomosti, respektovat přání pracovníků, neporušovat „pravidla hry“ a nezapomínat na společně stanovený cíl;
- **motivační dovednosti** – motivovat pracovníky a usměrňovat jejich chování žádoucím způsobem;
- **hodnotící a kontrolní dovednosti** – věcné a objektivní hodnocení nejenom pracovníků, ale i své vlastní práce, dále dovednost kontrolovat výsledek, systematicky jej shrnout a užívat adekvátních postupů při kontrole i hodnocení;
- **kognitivní dovednosti** – pracovat s vědomostmi a informacemi za účelem pochopení vztahů a řešení problémů, dovednost rozpoznávat problémy, hledat alternativy a smysluplně rozhodovat;
- **organizační dovednosti** – převzít odpovědnost plánovat a organizovat práci;
- **kreativita** – otevřenost vůči novým a neobvyklým řešením;
- **flexibilita** – reagovat na změněné podmínky, schopnost přizpůsobit své myšlení i chování situaci (např. pomocí změny stylu vedení).

Osobnostní charakteristiky (rysy) ovlivňují právě kompetence a jsou to vesměs vrozené dispozice. Byla prokázána určitá korelace mezi osobnostními charakteristikami a efektivitou leadershipu, nicméně korelace byla ve většině případů tak malá, že nelze zaručeně říct, kdo bude dobrým leaderem pouze na základě osobnostních charakteristik. Většinou jsou tyto osobnostní charakteristiky spíše součástí **implicitních modelů leadershipu**, které si nevědomě vytvářejí pracovníci, a proto je vhodné, tyto charakteristiky mít. Pracovníci na vás díky nim budou spíše nahlížet jako na schopného leadera a budou vás následovat.



PŘÍKLAD

Leader je extrovert, je vždy upravený, vystupoval několikrát v televizi jako expert na určitou oblast a působí dominantně a maskulinně. I když většina těchto charakteristik mu reálně nepřidává na hodnotě konkrétně v jeho oboru a nikterak mu neulehčuje ani práci, ani vedení lidí, jeho zaměstnanci ho vidí jako leadera, protože odpovídá jejich zažitě představě o velkých leaderech (tomuto říkáme **implicitní model**). Díky tomu se k němu chovají jako k leaderovi a následují ho, což leaderovi umožní se rozvíjet a stát se velkým leaderem.

S leadershipem tedy koreluje inteligence, odolnost vůči stresu, sebedůvěra, interní locus of control (tendence lidí připisovat příčinám či událostem vnitřní motivy, např. „za své úspěchy a neúspěchy mohu já sám“), emocionální stabilita a vyzrálost, potřeba moci, dále dimenze Big Five (neuroticismus, extroverze, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost, svědomitost), dominance, maskulinita, výkonová a vztahová motivace.

Jelikož pracovníci nahlíží na leadera jako na člověka, jsou pro ně důležité i jeho **postoje a hodnoty**. Z dotazníků vyplývá, že pracovníci si u leaderů nejvíce cení integrity, etičnosti, morálnosti, čestnosti, důvěryhodnosti, pokory, respektu k druhým, spravedlivosti a starostlivosti.

Za stěžejní vlastnost leadera lze považovat neformální autoritu, bez které se leader nikdy nestane opravdovým leaderem. Přidáváme proto **pár tipů, jak neformální autoritu zlepšit**:

- usilujte o získání charakteristik, které jsou pro členy vašeho týmu typické (např. pracujete-li ve firmě, ve které všichni zaměstnanci chodí v neděli na fotbal, a je pro ně evidentně důležité, aby dotyčný fotbalu rozuměl, měli byste tedy začít fotbal sledovat také);
- naučte se být dobří v tom, co je pro členy týmu důležité, soustřeďte se na odborné dovednosti i na postoje a oblasti zájmů;
- sestavujte tým s ohledem na to, jaké jsou zájmy a postoje nových členů týmu a jaké jsou vaše zájmy a postoje;
- pokud má váš tým plnit více úkolů zároveň nebo má úkol, který vám osobně nesedí, nebojte se svěřit roli leadera pro dílčí úkoly některému z následovníků.

U osobnosti leadera je potřeba vzít v potaz **genderové rozdíly**. Ženy leaderi jsou více zaměřeny na vztahy a užívají častěji demokratický styl vedení než muži, nicméně na druhou stranu, ze statistik vyplývá, že většina zaměstnanců chce mít za leadera muže a ne ženu, protože leaderovi připisují spíše mužské vlastnosti (viz maskulinita uvedená výše). Zdá se tedy, že samotné pohlaví leadera ovlivňuje jeho efektivitu.

Komplexnější náhled na osobnost leadera nabízí Lombardo a Eichinger, kteří popsali **67 základních** kompetencí, které leader musí mít. Každou kompetenci dle nich může leader rozvíjet a zdokonalovat. Rozlišili **tři úrovně** rozvinutí kompetence: **adekvátně rozvinutá kompetence** („skilled“) a neadekvátně rozvinutá kompetence, která může být **nedostatečně rozvinutá** („unskilled“), nebo **rozvinutá až příliš** („overskilled“).



PŘÍKLAD

Leader, který má adekvátně rozvinutou kompetenci „sebeznalost“ bude otevřený kritice, bude znát své slabé a silné stránky, dokáže se poučit z chyb, bude vyhledávat zpětnou vazbu a nebude defenzivní. Leader, který bude mít tuto kompetenci velmi málo rozvinutou, nebude schopen znát své limity, bude ignorovat zpětnou vazbu, nepoučí se z chyb a nebude schopen posuzovat druhé. Naopak leader, který bude mít tuto kompetenci až příliš rozvinutou, se může stát až příliš sebekritickým, nebude schopen se dále rozvíjet, bude závislý na zpětné vazbě ostatních a bude nejspíš příliš zaměřen na sebe a své myšlenky.

Velká část těchto kompetencí byla již zmíněna výše a zde proto vypíšeme pouze ty, které zmíněny nebyly. **Mezi nutné kompetence leadera tedy patří:** zaměření na činnost, schopnost rozhodovat se i s neúplnými informacemi, otevřenost a přístupnost, přiměřený respekt k autoritám, obchodní prozíravost (např. znalost toho, jak vlastně funguje obchod), starost o své podřízené, schopnost vycházet s vrcholovým managementem, ambicióznost, schopnost rozdávat rozkazy a řídit, soucit s podřízenými, sebeovládání a klid, schopnost zvládat konflikty, schopnost čelit problémům, zaměření na zákazníka, schopnost rychlého rozhodování, delegování, férovost, um nabírání nových pracovníků, humor, schopnost předávat informace, inovativnost, integrita a věrohodnost, intelektuální síla, diplomatičnost a takt, schopnost učit se za pochodu, naslouchání, odvaha a kuráž, schopnost vyjednávat, trpělivost, vytrvalost, schopnost vytvářet dobré vztahy, touha se vzdělávat, schopnost perspektivy a nadhledu, prezentační dovednosti, určení priorit, schopnost řešit problémy, schopnost dotahovat věci do konce, touha po seberozvoji a sebepoznání, schopnost hodnocení lidí, schopnost být sám, schopnost vytvářet efektivní týmy, touha učit se novým technologiím, efektivní time-management, pochopení a porozumění ostatním, schopnost rozlišit personální a pracovní rovinu a schopnost komunikovat písemně.

Lombardo a Eichinger popsali také **kompetence, které leader mít nesmí**, protože zásadně omezují jeho leadership. Patří sem neschopnost adaptace na nové prostředí a problémy, příliš velká ambicióznost, arogance, nedůvěryhodnost, neschopnost řízení, absence touhy rozvíjet se, nevyrovnanost a neklid, výrazný obranný postoj, chybějící etika a hodnoty, neschopnost vytvořit tým, neschopnost vyznat se v lidech a adekvátně je hodnotit, necitlivost k ostatním, nedostatek klíčových specifických kompetencí, neschopnost strategického uvažování, přílišná závislost na vrcholném managementu, zaměření na jednu konkrétní kompetenci, snaha vše řídit, problémy s výkonem (např. prokrastinace) a politické přešlapy (např. sdílení důležité informace nesprávným lidem).

Týmová práce

Schopnost týmové práce se v mnoha oborech považuje za samozřejmou, a je to právě leader, kdo týmovou práci řídí. Týmová práce se požaduje po manažerech, u leaderů se mylně předpokládá, že týmovou práci zvládají intuitivně – i když je to samozřejmě možné, je potřeba zdůraznit, že **leaderem se člověk nerodí, ale stává**, a proto by se měl leader vzdělávat i v této oblasti. Týmová práce je natolik složitá schopnost, že jí věnujeme samostatnou kapitolu. Týmová práce je důležitá, protože má potenciál většího výkonu. **Každý pracovní tým vzniká v 5 fázích:**

- 1. fáze = **Forming** - vznik a formování týmu (fáze, kdy převažuje obecný souhlas). Úkolem leadera v této fázi utváření týmu je vysvětlit společné cíle, úkoly, objasnit role a očekávání a podpořit atmosféru důvěry a sounáležitosti. Leader by měl v této fázi zohledňovat týmové role (viz níže).



PŘÍKLAD

Leader svolává nadšené zaměstnance, představuje jim nový projekt, vysvětluje společné cíle. Zaměstnanci se na projekt těší a sami z vlastní iniciativy vylepšují postup, který manažer navrhl. Leader se zaměstnanců zeptá, co by rádi v projektu dělali a na základě jejich odpovědí a znalostí, které o nich už má (buď díky zkušenosti, nebo třeba díky dotazníkům) se rozhodne přidělit každému jeho roli.

- 2. fáze = **Storming** - bouření, krize v týmu (fáze konfliktů). Zdrojem těchto rozporů jsou například různá očekávání, odlišné názory a styl práce. Tuto fázi provází vyjasňování rolí a pozic v týmu, tvorba dílčích koalic, testování pravomocí a schopností vedoucího a formování vztahů. Leader by měl tyto konflikty zvládnout.



PŘÍKLAD

Projekt se nevyvíjí tak, jak by měl. Dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci. Někteří zaměstnanci nesouhlasí s rozdělením rolí a nelíbí se jim vedoucí týmu. Jiní zase tvrdí, že by ten projekt měl vypadat jinak. Tým se rozdělil na několik frakcí, které nejsou schopny se dohodnout. Leader do sporů vstupuje, zmírňuje je, dává každému možnost vyjádřit se.

- 3. fáze = **Norming** - stabilizace, normování (fáze odsouhlasení pravidel a rolí). V této fázi leader definuje přípustné chování a stanovuje normy, čímž stabilizuje skupinu.



PŘÍKLAD

Poté, co se všichni vyjádří a spory se uklidní, leader stabilizuje skupinu pomocí daných pravidel a norem. Skupina si pravidla odsouhlasí, odhlasuje si svého velitele a explicitně se shodne na konkrétním postupu.

- 4. fáze = **Performing** - výkon a produktivita týmu (fáze s atmosférou spolupráce a soudržnosti, největší efektivita týmu). V této fázi dochází k tzv. synergickému efektu (tým odvede více práce než součet individuálních zaměstnanců). V této fázi leader zasahuje minimálně, plní spíše funkci hlídače, který dohlíží na celkový chod a snaží se eliminovat případné konflikty.



PŘÍKLAD

Leader předchozím krokem stabilizoval skupinu, která začala fungovat jako přesně seřízený stroj. Pozoruje, jak se neustále zvedá pracovní výkon, na každé poradě zjišťuje, jak velký kus práce tým zase odvedl. Ve skupině se postupně upevňují mezilidské vztahy a projekt se brzy podaří dodělat.

- 5. fáze = **Closing** - uzavírání a ukončení aktivit (fáze, kdy dochází k zániku existence týmu). Leader v této fázi vytváří objektivní a spravedlivé hodnocení členů týmu a zmiňuje pozitiva i negativa.



PŘÍKLAD

Po dokončení projektu leader svolá závěrečnou schůzi, kde shrne celou předchozí činnost, popíše výsledný produkt a zhodnotí výkon týmu. Každému zaměstnanci předá individuální hodnocení a v dobré náladě se zaměstnanci rozejdou každý ke své původní individuální práci.



Podle Mereditha Belbina rozlišujeme 9 týmových rolí:

Tvůrci

- **Inovátor, myslitel:** Je individualistický, přemýšlivý, neortodoxní a velmi inteligentní. Jeho silnou stránkou je jeho genialita, originalita a představivost, proto je také důležitý při vzniku projektu. Slabinou je naopak nepraktičnost, mnohdy nereálnost, malý důraz na detaily, neumí příliš dobře komunikovat a těžce snáší kritiku.
- **Vyhledávač zdrojů:** Je extrovertní, nadšený, zvědavý, sdílný a hovorný. Jeho silnou stránkou je komunikace, je schopen vyhledávat nové obchodní a diplomatické příležitosti, což ho často činí nejoblíbenějším členem týmu. Slabinou je malá spolehlivost, velký optimismus a nedostatek vytrvalosti.

Vůdci

- **Koordinátor:** Je klidný, sebejistý, ovládající se, zralý. Je to přirozený vůdce, který dává lidem dohromady, rozděluje úkoly, umí využívat silných stránek členů týmu a náleží mu většina pravomocí i odpovědnosti. Jeho slabinou je usnadňování si práce, alibismus a tendence manipulovat.
- **Formovač, tvarovač:** Je napružený, společenský, dynamický, vysoce motivovaný a energický, agresivní a tvrdohlavý extrovert. Je to nejefektivnější a zároveň nejsoutěživější člen týmu, je schopen kritizovat strnulost a sebeklamy týmu, vytváří konkrétní plány a dokáže se identifikovat s cílem týmu. Nevýhodou formovače je jeho náchylnost k provokacím, urážkám, netrpělivosti a absence mezilidského porozumění.

Zaváděči

- **Týmový pracovník:** Je společensky orientovaný, mírný, citlivý, vnímavý a diplomatický. Je oporou týmu a týmového ducha, umí naslouchat, buduje harmonické vztahy, má smysl pro humor, je oblíbený a je často největší oporou týmu. Jeho slabinou je nerozhodnost a snaha vyhnout se konfliktům za každou cenu.
- **Realizátor:** Je konzervativní, svědomitý, předvídatelný. Užívá zdravý rozum, je pracovitý, má dobrou disciplínu i pracovní morálku, je spolehlivý, má organizační schopnosti a klade důraz na praktičnost. Jeho nevýhodou je malá spontaneita, nedůvěra v originální postupy a nedostatek flexibility.

Dokončovači

- **Dotahovač:** Je snaživý, ukázněný, pečlivý, svědomitý, úzkostný introvert, perfekcionista. Dokáže věci dotáhnout do konce, plní termíny, hledá a opravuje chyby a dohlíží na výsledný produkt. Nevýhodou je, že si dělá velkou hlavu i z malých problémů, neumí se o svou práci podělit, je netolerantní, často moralizuje a může ztratit přehled o celkových cílech týmu.
- **Vyhodnocovač, kontrolor:** Je střízlivý, nevzrušený a opatrný. Vidí všechny možnosti, analyzuje, je věcný a je často kritikem, čímž je schopen vrátit práci týmu zase na správnou cestu. Nevýhodou je negativismus, zdrženlivost, obezřetnost (až nudnost) a nedostatek inspirace a motivace.

Specialisté

- **Specialista:** Je extrovert s úzce vyhraněnými schopnostmi. Je cílevědomý, oddaný své profesi, poskytuje své vědomosti. Je to často externí člen týmu, který je přizván kvůli rozhodování. Nevýhodou jsou problémy v komunikaci, egocentrismus a absence zájmu o druhé lidi (a často i o tým obecně). Týmové role by měly být v týmu obsaženy rovnoměrně a žádná by neměla dominovat, protože např. příliš mnoho formovačů způsobuje v týmu kumulaci konfrontací a boj o moc, velké množství realizátorů signalizuje možný nedostatek tvůrčího myšlení a iniciativy a příliš mnoho inovátorů v týmu zapříčiní velkou vynalézavost bez implementace řešení apod.



5 úrovní leadershipu

Všichni leaderi nejsou stejní. Někteří dosáhnou ve svém leadershipu větších kvalit než jiní. John C. Maxwell popsal **5 úrovní leadershipu**, přičemž každý leader by měl nejenom usilovat o rozpoznání, ve které úrovni se zrovna nachází, ale především o vlastní seberozvoj vedoucí k vyšší úrovni. Maxwellova teorie není vědeckou teorií v pravém smyslu, protože není založena na vědeckém bádání, ale na osobních zkušenostech a pozorování autora. Je však natolik zajímavá, že ji zde rozebereme, protože nabízí nový vhled do problematiky leadershipu.

1. úroveň se jmenuje **Pozice (práva)** a nejlépe ji definuje věta: *Lidé vás následují, protože musejí*. Leader na první úrovni při vedení (nedá se zrovna mluvit o vedení, ale spíše o řízení) lidí spoléhá na pravidla, předpisy, vyhlášky a směrnice. Jeho autorita pramení z jeho pracovní pozice. Jeho zaměstnanci dělají většinou pouze to, co musí. Leader na první úrovni navíc špatně vychází s mladými lidmi, vzdělanci i dobrovolníky. Při dosažení první úrovně by se leader měl řídit těmito zákony leadershipu:

- **Zákon stropu:** Leadership určuje úroveň efektivity člověka (každý člověk má nějaký strop, který nepřekona – leader musí usilovat o dosažení stropu, tedy se rozvíjet).
- **Zákon rozvoje:** Leadership se rozvíjí denně, ne za den (z nikoho se nestane leader ze dne na den, i když třeba získá vedoucí pozici).
- **Zákon navigace:** Lod' může řídit kdokoli, k vytyčení kurzu je však potřeba kapitán (vedoucí pozice, management, není to stejné, co leadership; management „řídí loď“, ale je to leader, kdo „určuje směr“).

Leaderům, kteří se identifikovali v první úrovni, se pro další rozvoj doporučuje:

- Poděkujte lidem, kteří vás přizvali k vedení.
- Věnujte se rozvíjení svého leadershipu.
- Definujte svůj leadership (položte si tři otázky - *Kdo jsem? Jaké jsou mé hodnoty? Které praktiky z oblasti leadershipu chci uplatňovat*).
- Přesuňte se do „pozice“ k „potenciálu“ (na kariérní cíle by nemělo být nahlíženo jako na dosahování pozic, ale jako na naplňování potenciálu).
- Zaměřujte se na vizi.
- Přesuňte se od pravidel ke vztahům.
- Podněcujte kontakt se členy svého týmu.
- Nezmiňujte svůj titul či pozici.
- Naučte se říkat „nevím“ (nemůžete znát vše, ale měli byste to umět přiznat).

2. úroveň se jmenuje **Svolení (vztahy)** a nejlépe ji definuje věta: *Lidé vás následují, protože chtějí*. Leader druhé úrovně má rád své zaměstnance, poznává je (a zároveň se jim otevírá, aby oni mohli poznat jeho), rozvíjí dobré vztahy, buduje atmosféru důvěry a vytváří pozitivní prostředí. Pro dosažení druhé úrovně by leader měl vzít v potaz tyto zákony:

- **Zákon vlivu:** Skutečným měřítkem leadershipu je vliv – nic víc, nic méně (čím vyšší úroveň, tím větší vliv leader má).
- **Zákon přínosu:** Leaderi přispívají tím, že slouží druhým (je potřeba si uvědomit, že leadership není o egoismu).
- **Zákon pevné půdy:** Důvěra je základem leadershipu (bez důvěry skončí leader vždy na první úrovni).
- **Zákon magnetismu:** Přitahujete takové lidi, jací sami jste (v této úrovni byste měli



přitahovat lidi kooperující, učenlivé, výkonné a zaměřené na vztahy, nikoliv lidi bez motivace a zaměřené na získávání pozic).

- **Zákon získávání:** Než leader požádá o pomocnou ruku, získá si srdce (leader si musí své zaměstnance naklonit a získat si je).
- **Zákon přijímání:** Lidé přijímají nejprve leadera, potom vizi (málokdo je ochoten přijmout vizi člověka, se kterým nemá na pracovišti pozitivní vztah).

Pro leadery druhé úrovně se doporučují následující tipy pro rozvoj a pro dosažení třetí úrovně:

- Ujistěte se, že máte k lidem ten správný přístup.
- Poznejte sami sebe.
- Dejte každému člověku najevo, co pro vás znamená.
- Zhodnoťte, kde se se svým týmem nacházíte (např. *Jak dobře znáte své zaměstnance? Co dělají ve volném čase? Co je jejich cílem? Jaké jsou jejich hodnoty?*).
- Přijímejte v rámci vedení celého člověka.
- Učiňte zábavu jedním ze svých cílů.
- Věnujte lidem plnou pozornost.
- Staňte se hlavním povzbuzovačem týmu.
- Uplatňujte zájem a otevřenost.

3. úroveň se nazývá Produkce (výsledky) a charakterizuje ji věta: *Lidé vás následují pro to, co jste pro organizaci udělal.* Leader třetí úrovně má vliv a důvěryhodnost. Jeho zaměstnanci mají vysokou morálku a loajálnost, pracují velmi efektivně a snadno dosahují cílů. Organizace má pod vedením leadera třetí úrovně nízké výdaje a vysoké příjmy. Práce se pro všechny stává zábavou (tzv. drive). Pro dosažení třetí úrovně je potřeba vzít v potaz tyto zákony:

- **Zákon respektu:** Lidé přirozeně následují leadery, kteří jsou silnější než oni sami (když zaměstnanci vidí, co leader pro firmu a své zaměstnance udělal, spíše jej následují).
- **Zákon magnetismu:** Funguje i v této úrovni (s tím rozdílem, že teď byste měli přitahovat dřívě).
- **Zákon obrazu:** Lidé dělají to, co vidí (leader je vždy na očích, měl by proto být vzorem).
- **Zákon vítězství:** Leaderi hledají cestu k vítězství týmu (leader by měl usilovat o to, aby jeho organizace byla ta nejlepší).
- **Zákon velkého drivu:** Drive je nejlepším přítelem leadera (lepší výsledky produkuje větší drive a ten zase produkuje lepší výsledky).
- **Zákon priorit:** Leaderi chápou, že aktivita není nutně totéž co úspěch (leader si musí stanovit priority – je zbytečné pracovat celý den, pokud má práce nevede k úspěchu).
- **Zákon obětování:** Aby leader mohl něčeho dosáhnout, musí se občas něčeho vzdát (např. některých svých koníčků, některých lidí).
- **Zákon přijímání:** Lidé přijímají nejprve leadera, potom vizi (v této úrovni vás lidé mají nejenom rádi, ale vidí vás ještě jako dřívě).

Leaderům třetí úrovně se pro dosažení další úrovně doporučuje:

- Buďte takovým členem týmu, po jakém toužíte.
- Proměňujte osobní výkonnost v leadership (je totiž rozdíl mezi produktivitou vaší a produktivitou vašich zaměstnanců).
- Poznejte silnou stránku produktivity každého člena týmu.
- Průběžně připomínejte danou vizi.
- Vybudujte si tým.
- K řešení problémů využívejte drive (např. hledat výzvy pro zaměstnance, které mohou vyřešit).



- Poznejte, jak jednotliví členové týmu ovlivňuje drive (Kdo vytváří drive? Kdo jej využívá? Kdo jej brzdí?).
- Jakmile si tým rozdělíte do těchto třech skupin, s těmi, kdo drive vytváří, spolupracujte. Dejte jim strategické pozice a motivujte je, aby vám pomohli vést ty, kteří drive využívají. S těmi, kdo drive brzdí, si otevřeně promluvte, a pokud to nezabere, vylučte je z týmu, případně je izolujte.
- Uplatňujte **Paretův princip**. (80 % času věnujte 20 % nejdůležitějším činnostem)
- Přijměte svou roli toho, kdo zavádí změny (leader musí neustále hledat možnosti, jak zlepšit efektivitu týmu).
- Nezanedbávejte 2. úroveň, tedy mezilidské vztahy.

4. úroveň se jmenuje **Personální rozvoj (reprodukce)** a je pro ni typická věta: *Lidé vás následují pro to, co jste pro ně udělal*. Leader se v této úrovni začíná reprodukovat, začíná vytvářet další leadery. Díky tomu se zvyšuje efektivita týmu, rozvíjí se zaměstnanci, zvyšuje se loajalita a výkonnost a objevuje se obrovská týmová práce. Typické pro organizace vedené těmito leadery je vznikání celoživotních přátelských vztahů. Leader 4. úrovně musí mít na paměti tyto zákony:

- **Zákon rozvoje:** Leadership se rozvíjí denně, ne za den.
- **Zákon přínosu:** Leaderi přispívají tým, že slouží ostatním (na prvním místě musí být lidé, které vedete, ne vy sami).
- **Zákon nejužšího kruhu:** Leaderův potenciál je určován jeho nejbližšími (leader v této úrovni proto vytváří tým leaderů, které rozvíjí).
- **Zákon předávání informací:** Jen sebejistí leaderi předávají moc ostatním (pouze leader, který dosáhl čtvrté úrovně, je ochoten předávat moc ostatním leaderům).
- **Zákon prudkého růstu:** Abyste zvýšili růst, ved'te následovníky; abyste jej znásobili, ved'te leadery (vedení leaderů zvyšuje výkon organizace výrazně víc, než vedení zaměstnanců).
- **Zákon přijímání:** Lidé přijímají nejprve leadera, potom vizi (i v této úrovni je zákon přijímání důležitý – v této fázi vás zaměstnanci přijímají už jenom proto, že vidí, co vše pro ně děláte).

Pokud jste se identifikovali jako leader čtvrté úrovně a chcete své mistrovství v leadershipu posunout na pátou úroveň, mějte na paměti tyto tipy:

- Buďte ochotni stále se rozvíjet.
- Rozhodněte se, kteří lidé stojí za námahu.
- Ovládněte svou nejistotu (nebojte se, že vás leader nahradí).
- K rozvíjení získejte ty nejlepší lidi, které můžete.
- Vyhraďte si čas potřebný k rozvíjení leaderů.
- Vytvořte proces personálního rozvoje (průměrný leader vede každého stejně, leader 4. úrovně vede každého jinak a vytváří tak sofistikovanější a efektivnější strukturu).
- Nikdy nepracujte sami (leader by měl pracovat vždy s leaderem, kterého vede, protože ho tím rozvíjí).
- Kombinujte měkké a tvrdé aspekty rozvoje (nesmíte zapomenout na 2. a 3. úroveň, tedy na vztahy a výsledky).
- Přijměte zodpovědnost za povzbuzování druhých.
- Zůstávejte přístupní coby leader, kouč, vzor.

Poslední **5. úroveň** se nazývá příznačně **Vrchol (respekt)** a je snadno definovatelná větou: *Lidé vás následují proto, kdo jste a co představujete*. Pátá úroveň je mistrovství v leadershipu a nejenom, že ho dosáhne málokdo, ale ne každý je vůbec díky svým osobním dispozicím a talentu schopný této úrovně dosáhnout. Leaderi páté úrovně vytvářejí leadery čtvrté



úrovně a získávají pozitivní reputaci nejenom mimo svou organizaci, ale dokonce i mimo svou branži. Pro dosažení páté úrovně je potřeba vzít v potaz tyto zákony:

- **Zákon respektu:** Lidé přirozeně následují leadery, kteří jsou silnější než oni sami (respekt leadera se s každou úrovní zvětšuje, v páté úrovni se však zvětšuje tak markantně, že by leadera chtěl následovat téměř každý).
- **Zákon intuice:** Leaderi vše posuzují z hlediska intuice (leader páté úrovně má pomocí svého talentu a zkušeností rozvinutou intuici týkající se leadershipu natolik, že jí věří a spoléhá se na ni).
- **Zákon načasování:** Vést je stejně důležité jako, co dělat a kam jít (leaderi využívají intuici i ohledně načasování).
- **Zákon odkazu:** Trvalá hodnota leadera spočívá v jeho odkazu.
- **Zákon prudkého růstu:** Abyste zvýšili růst, veďte následovníky; abyste jej znásobili, veďte leadery (když vedete leadery na 4. úrovni, získáváte i jejich leadery a jejich zaměstnance – několikrát se tak zvyšuje efektivita a potenciál).

V případě, že jste dosáhli páté úrovně leadershipu a chcete si pátou úroveň nejenom udržet, ale chcete i nadále rozvíjet sebe a své následovníky, vezměte v potaz tyto tipy:

- Buďte vždy skromní a ochotni se vzdělávat.
- Udržujte si své základní směřování (leader páté úrovně oplývá mnoha schopnostmi, neměl by však zapomínat využívat a stále zdokonalovat své nejsilnější stránky).
- Vytvořte si ten pravý nejužší kruh, který vás bude držet při zemi (např. kamarádi, kteří vám upřímně řeknou, že váš plán je hloupý).
- Dělejte jen to, co dokážete.
- Vytvořte prostředí nesmírně příznivé pro rozvoj leadershipu.
- Vytvořte místo na vrcholu kde se mohou uplatnit noví nadějí leaderi.
- Rozvíjejte své špičkové leadery.
- Mějte plány ohledně svého nástupce.
- Naplánujte si svůj odkaz (např. *Jaký odkaz chci zanechat?*).
- Využívejte svůj úspěch v leadershipu jako platformu pro něco většího (leader může ovlivnit život mnoha lidí i mimo organizaci k lepšímu).

John C. Maxwell popsal také deset zásad, které si musí každý leader, který se chce ve svém leadershipu zdokonalovat, uvědomit:

1. Můžete se posunout na vyšší úroveň, tu předchozí však neopouštíte (např. nemůžete obětovat vztahy kvůli výsledkům).
2. Nejste pro každého člověka na stejné úrovni (pro některé zaměstnance můžete být leader třetí úrovně, pro jiné leader první úrovně).
3. Čím výše jdete, tím snazší je vést.
4. Čím výše se dostanete, tím více času a odhodlání potřebujete k další úrovni.
5. Stoupání probíhá pomalu, pokles bývá rychlý (většinou však jen o jednu úroveň – proto, čím výše jste, tím je leadership bezpečnější).
6. Čím výše dojdete, tím větší je návratnost.
7. Stoupat výš si vždy žádá další růst.
8. Nestoupat po úrovních znamená omezovat sebe i své lidi.
9. Při změně pozice či organizace se většinou mění i úroveň (neplatí tedy, že by si leader, který dosáhl čtvrté úrovně a změnil organizaci, zachoval svou úroveň i v organizaci nové).
10. Po úrovních nemůžete stoupat sami (musí vás vždy následovat lidé, které budete vést).

Modulová práce

Cílem modulové práce je shrnutí celého modulu formou eseje tak, aby posluchač demonstroval, co všechno použil a jak úspěšně.

Smyslem je, aby byl posluchač popisováním **svého příběhu** motivován o nových informacích/vzorcích přemýšlet, uměl je popsat, a tím pádem si je lépe uvědomoval jako svoje nové dovednosti.

Napište tedy prosím **svůj příběh**, který jste zažili během tréninku uplynulého modulu. Uveďte všechno, co si myslíte, že je pro vás informačně přínosné. Dále prosím neopomeňte uvést co nejvíce silných momentů, které jste zažili při praktikování nových dovedností včetně toho, jak vás to obohatilo, co vás to naučilo a případně, co příště uděláte lépe.

Zdroje

ČERNÁ, Lenka. *Styly manažerské práce*. Praha, 2008. Karlova univerzita, Filosofická fakulta. Bakalářská práce. Vedoucí práce Michaela Tureckiová.

KROHE, Petr. *Manažerská komunikace*. Opava, 2008. Slezská univerzita v Opavě.

LOMBARDO, Michael M. a Robert W. EICHINGER. *FYI: for your improvement : a guide for development and coaching*. 5th ed. [Minneapolis, Minn.]: Lominger International, c2009. ISBN 978-1933578170.

MAXWELL, John C. *5 úrovní leadershipu: prověřené kroky jak maximalizovat váš potenciál*. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-497-6.

PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.

ŠPAČKOVÁ, Lucie. *Analýza a komparace stylů vedení*. Brno, 2012. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Diplomová práce. Vedoucí práce Ladislava Kuchyňková.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Tvůrce publikace

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Studoval všeobecné lékařství, které ho následně přivedlo k psychologii a managementu. Výkonnostní psychologii používá mnohem raději než klinické přístupy. Kompiloval řadu psychodiagnostických metod, kterými prošlo několik stovek tisíc osob. Se svým týmem se věnuje zejména výzkumu v oblasti psychodiagnostiky, konverzační hypnózy a vývoji nových metod pro vzdělávání formou výcviku. Smysl života vidí ve „vzdělávání lidí pomocí výcviku, kterým si zafixují nové znalosti a dovednosti tak, že když je použijí v praxi, získají mnohem lepší výsledky, než získávali dosud“.



University
of Applied
Management