

MANAGEMENT A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

1. ČÁST



V tomto materiálu naleznete příběhy vašich předchůdců, studentů a absolventů Univerzity aplikovaného managementu. Popisují posuny v oblastech, ve kterých se právě zdokonalujete. Tyto příběhy vás můžou v ledasčem inspirovat. Porozumět jim vám pomohou teoretické základy, o které se opíráme.

Příběhy jsou v textu vyznačeny *kurzívou*. Všechny příběhy jsou převzaté z modulových a disertačních prací studentů MBA pod UAM. Aby byla zachována autenticita příběhů, uvádíme je v původní podobě.

Věříme, že vám tento materiál bude bohatou inspirací.

OBSAH

ZÁKLADNÍ STAVEBNÍ KAMENY ORGANIZACE	4
ROZDÍL MEZI MANAGEMENTEM A LEADERSHIPEM.....	6
VÝVOJ MANAGEMENTU V LEADERSHIP	8
TYPY PŘÍSTUPŮ K LIDEM: OD DIREKTIVY AŽ PO DELEGOVÁNÍ.....	10
TYPY SOCIOEKONOMICKÉHO MYŠLENÍ.....	11
TÝMOVÉ ROLE.....	12
ZDROJE.....	15

ZÁKLADNÍ STAVEBNÍ KAMENY ORGANIZACE

Stavební kameny, které vám nyní představíme, jsou nezbytné pro skutečné a šťastné fungování každé organizace nebo týmu, jež chce stát na pevných základech. Těmito stavebními kameny jsou: společný cíl, účel a mise / vize.

Společný cíl je místo, stav nebo situace, kam členové týmu směřují. Cíl musí být vysoký, každému členovi v týmu pochopitelný a blízký srdci, musí být stále na očích, připomínán, komunikován a také podporován, aby jím žil celý tým. Aby byl cíl realizovatelný, je vhodné ho rozdělit na dílčí cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

„Vnímám úskalí, že všichni členové týmu nemusí být stejně zapálení pro společný cíl a účel. Díky tomu jsem se u některých marketérů vrátil k začátku, kde jsme to jednotlivě probírali. Zjistil jsem, že mnozí členové mého týmu cíl a účel neznali celý, proto bylo nutné, si je přesně definovat. Začal jsem s cílem a účelem naší světové organizace, poté jsem zjišťoval, jaké jsou cíle jednotlivých marketérů a jaký smysl jim to dává. Dotazování probíhalo formou otázek pro zjištění, jaké jsou cíle jednotlivců ve skupině, proč jim to dává smysl právě v našem projektu a co je pro ně nejdůležitější si právě díky naší spolupráci a využitím příležitosti dosáhnout nebo splnit. Většina dotázaných spolupracovníků byla v racionálních emocích a část z nich v nižších emocích. V daném případě jsem také zjišťoval, proč tomu tak je. Z odpovědí bylo zřejmé, že nižší emoce měli spolupracovníci při nedodržení slibů a dohod, při nesplnění svých vlastních výsledků, co je měly vést k cíli. Výsledkem bylo zjištění, že mnozí chtěli výsledky, jen tomu nedali prioritu a čas potřebný na realizaci. Mnozí to podcenili. Zde bylo zapotřebí připravit plány každého marketéra a také upravit plán za celý tým, což je můj plán a moje zodpovědnost.“

Společný účel je důvod nebo smysl, který je pro všechny členy týmu motivem, proč chtějí dosáhnout daného cíle a čemu podřizují jejich konání.

„V rámci společnosti jsme se na úrovni vedení společnosti rozhodli, že se pokusíme vydefinovat společné firemní cíle, hodnoty a vizi. Já jsem toho využil pro to, abych si ověřil nebo ujasnil cíle a hlavně účel práce jednotlivých lidí v mém týmu a týmu v rámci celé organizace. Organizace probíhala tak, že jsem poslal mail s dotazy, které bych chtěl, aby podřízení odpověděli. Dále vysvětlení důvodu, co má být cílem a co je důvod tohoto celého snažení. Odpovědi, které jsem obdržel, jsme rozebrali na společné poradě se všemi podřízenými. Na základě této debaty jsme finálně definovali účel a cíle našeho oddělení. Nejvíce zaujala debata na poradě, kdy vyplynuly

*i cíle a účely oddělení, zejména v návaznosti na ostatní oddělení v organizaci. Tím, že mé oddělení je víceméně supportivní (finance, back office), tak i konkrétní činnosti mých podřízených mají supportivní charakter. **Občas cítím od svých podřízených určitou nevoli plnit tyto úkoly, protože se oproti ostatním kolegům cítí členové mého týmu podřadní. Právě jejich samotné uvědomění toho, že i tyto supportivní činnosti mají velmi důležitý vliv na další vyšší cíle a v důsledku na plnění celofiremních cílů má pro mě velký význam. Myslím si, že právě tímto okamžikem totiž dochází ke ztotožnění se se svojí rolí v organizaci.***

Mise / vize je něco, k čemu se tým upíná a směřuje, je to posláním celého týmu. Není nutné, zpravidla ani možné mise dosáhnout, je důležité o ni usilovat po celou dobu. V tomto případě platí, že cílem je cesta.

*„I když jsme si v kanceláři cíl, účel, misi a vizi stanovili již minulý rok a od té doby jsem se to snažil kolegům stále připomínat, aby věděli, jaký je smysl jejich práce a viděli v něm důležité hodnoty, teprve v současné chvíli se projevuje jejich naprostá důležitost a nepostradatelnost. Trochu s nadsázkou jsem kolegům hned po vyhlášení nouzového stavu, uzavření provozoven a obchodů řekl, resp. napsal, že my ale musíme bojovat v první linii. Jsem rád, že i vláda si to velmi rychle uvědomila a po pár denním uzavření se rozhodla provozovny realitních kanceláří otevřít. Podívejte se na účel naší práce: Po zajištění obživy je zajištění bydlení další základní lidskou potřebou, bez které se neobejdeme za jakékoliv situace a krize. **To, že jsme si v kanceláři stanovili cíle, účel, misi a vizi, nám nyní neskutečně pomáhá.** Většina kolegů nerezignovala a snažíme se naplno pracovat. Museli jsme si samozřejmě stanovit bezpečně postupy při práci s klienty, maximálně dodržovat veškerá stanovená bezpečnostní opatření a na vše dopředu klienty upozorňujeme, ale **uvědomění důležitosti naší práce nás velmi motivuje.**“*

„Když jsem začínal s podnikáním, měl jsem poměrně důkladné znalosti a dovednosti v rámci programování a práce s počítačem obecně. Chyběly mi však jakékoliv znalosti, dovednosti a zkušenosti manažerské. Nedokázal jsem dát firmě pevný procesní rámec, který by byl základem, na němž bych mohl vést lidi stylem lídra. Nyní to vnímám tak, že vytvoření administrativních a realizačních procesů je mým stěžejním úkolem při řízení firmy. Vypracoval jsem vizi a účel firmy. Následně jsem stanovil několik cílů, kterých bych chtěl dosáhnout. Ve firmě vzniklo několik desítek provozních dokumentů, z nichž mnohé už byly i aktualizovány na novější verze. Obrovský posun vidím především ve vzniku realizačních manuálu na jednotlivé služby, které dnes slouží jako nositelé firemního know-how.“

ROZDÍL MEZI MANAGEMENTEM A LEADERSHIPEM

Ačkoliv jsou pojmy leadership a management často zaměňovány, jsou rozdílné. **Management** se nejčastěji překládá jako řízení. Je to přístup, který se zaměřuje na dosahování cílů v přítomnosti.

„Dříve jsem vedl poradu a říkal jsem jen, to je super, to je špatně, to už nikdy neříkej, tam to přidej a tak dále. Když se zpětně ohlédnu, v minulosti jsem často tíhnul k řešení, která pouze v ten daný moment uhasila požár. Zkrátka když někdo udělal chybu, já jsem tuto chybu napravoval.“

„Jakožto zástupce vedoucího jsem měl za úkol také koučovat své podřízené. Namísto otázek, které pokládá spíše lídr, jsem dával jasné odpovědi nebo rady, aby kolegové byli schopni provést práci okamžitě k úplnému dokončení. Svě lidi jsem neučil větší samostatnosti a zodpovědnosti, ale naopak jsem je učil, že kdykoli je nějaký problém, já ho vyřeším.“

Leadership se do češtiny překládá jako vůdcovství či vedení. Je to přístup, který se zaměřuje na rozvoj lidí pro jejich budoucnost.

„Dnes je nechávám více mluvit, nechávám je říct i hlouposti, jen ať si to uvědomí. Nechávám lidi více chybovat, protože někdy 100krát říct nestačí a je lepší je nechat spálit, aby si mohli odnést uvědomění. Nesnažím se za ně vymýšlet řešení, pouze se jich zeptám, jaký mají plán a k tomu se jim vyjádřím.“

„Před studiem na UAM jsem manažeroval cca 20 let a přirozeně jsem k některým praktikám leadershipu dospěl sám i když jsem je neuměl pojmenovat. Uměl jsem nalézt ponaučení, uměl jsem náležitě oslavit a dát najevo dosažení cíle, byl jsem vždy ten nejvíce pozitivní člověk v týmu a byl jsem vždy silnější než pochybnosti druhých. Co jsem ale neuměl a co je pro mě vyorcholením studia je používání otevřených otázek. Studium mi dalo znalosti, daleko více nových metod k vedení sebe i mých kolegů a podřízených. Po absolvování studia se mi pracuje daleko uvolněněji, s menším stresem, a hlavně jsem obklopen lidmi, se kterými mi práce dává smysl a není pro mne hlavně povinnost.“

Není pravda, že člověk je vždy buďto jen manažerem, nebo pouze leaderem, a nic jiného není možné. Naopak. 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.

„Domnívám se, že k jednomu člověku mohu hovořit z pozice leadera a k druhému z pozice manažera. Je jen na mě, jak budu schopen danou věc rozlišit a mé dovednosti přepínat mezi těmito způsoby vedení. Dokonce i v průběhu rozhovoru mohu přejít z jednoho způsobu vedení k druhému. Přestal jsi mít výsledky, nedá se nic dělat, pojďme se podívat, co máš napsané v postu. Nebo naopak, tvé výsledky jsou skvělé, jak jsi to dokázal, a už jsem v leadershipu. Když podřízený není schopen věc vyřešit, je vhodné mu poradit. Můžu ho inspirovat, například pohledem do jiného oddělení nebo jak bych to dělal sám, být na jeho místě. Tím, že společně hledáme cestu, jak to udělat, tak to současně s vyřešením problému zlepšuje náš vztah.“

VÝVOJ MANAGEMENTU V LEADERSHIP

Leaderi nejsou stejní, proto někteří dosahují větších kvalit než jiní. John C. Maxwell popsal na základě osobních zkušeností a pozorování 5 úrovní leadershipu.

1. Pozice (práva)
2. Svolení (vztahy)
3. Produkce (výsledky)
4. Personální rozvoj (reprodukce)
5. Vrchol (respekt)

První úroveň: Lidé vás následují, protože musejí.

„Občas lidem kladu otázku, proč se mnou spolupracují. Snažím se být maximálně obezřetný, aby lidé odpovídali tak, jak to opravdu myslí. Nespokojím se s bezbřehou odpovědí. Odpověď: Protože jsi můj nadřízený – naznačuje 1. úroveň. Tuto odpověď jsem už dlouho neslyšel.“

Druhá úroveň: Lidé vás následují, protože chtějí.

„Druhá úroveň definuje z největšího procenta moji úroveň, kde lidi chtějí se mnou spolupracovat a následovat mě, proto se přidali. Dostal jsem odpověď: Ty jsi věčný optimista, proto ti věřím (vedoucí řízení zásob) nebo odpověď, kterou jsem dostal od vedoucího: Máš v tom jasno, líbí se mi co děláš, jak to děláš, je to prostě o tom, jaký jsi – mi říká, že jsem k tomuto podřízenému na 2. úrovni.“

Třetí úroveň: Lidé vás následují pro to, co jste pro organizaci udělal/a.

„Dostal jsem odpověď: Úplně jsi pozvedl sklad, je výrazně lepší, než kdy byl – tuto odpověď jsem zařadil do 3. úrovně (vedoucí skladu).“

Čtvrtá úroveň: Lidé vás následují pro to, co jste pro ně udělal/a.

„Odpověď pro 4. úroveň jsem dostal od personalistky: Dal jsi mi šanci a mnohokrát jsi mě podržel.“

Pátá úroveň: Lidé vás následují proto, kdo jste a co představujete.

Pátá úroveň je mistrovstvím 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.

Co z toho plyne? Každý leader by měl nejen usilovat o rozpoznání, ve které úrovni se zrovna nachází, ale především o vlastní seberozvoj vedoucí k vyšší úrovni.

„Po čas studia jsem se utvrdil v tom, že chci-li být lídrem, musí mít naše oddělení perfektně nastavené procesy, aby byla pokryta administrativní práce, které se často jako zástupce vedoucího dotýkám. Na pozici lídra musím být oproštěn od rutinních procesů, které by měly být správně delegovány na mé podřízené. Díky studiu a uvědomění si podstaty lídra jsem dokázal ve spolupráci s vedoucím oddělení a samozřejmě i kolegů vytvořit nespočet procesů, které zefektivnily naši práci. Například se nám podařilo vytvořit perfektní zalistovací tabulku pro katalogy i letáky, zkrátit tvorbu katalogu z pěti měsíců na tři, vyřešit metodikou expiraci u občerstvení, které trápilo několik oddělení současně, vytvořili jsme poptávkový formulář, formulář na nové položky, metodiku pro řešení dárkových kódů na skladě a mnoho dalšího. Když to zde takto uvádím, uvědomuji si, kolik dobré práce jsme již vykonali.“

TYPY PŘÍSTUPŮ K LIDEM: OD DIREKTIVY AŽ PO DELEGOVÁNÍ

Přístupy leaderů jsou různé; orientují se převážně buďto na lidi, nebo na úkoly (výsledky). Hersey a Blanchard popsali čtyři fáze rozvoje a vedení lidí, které vysvětlují, kdy být manažerem, kdy leaderem, kdy používat mentorování a kdy koučování, kdy uplatňovat direktivu a kdy delegování.

Příkazování

V tomto případě leader rozdává zaměstnancům příkazy a dohlíží na jejich plnění. Smyslem tohoto stylu je naučit (nové) zaměstnance zvykům, normám a pravidlům.

Tipy uplatňování direktivy: Při uplatňování direktivy je namístě volit slušnou formu jednání a vyhýbat se povýšeným frázím typu: Běž a udělej to. Takový přístup může degradovat sebevědomí pracovníka. Direktiva může posloužit i jako vyjednávací nástroj. Takové vyjednávání nabírá na síle, pokud je direktiva užitá chytře a ve správnou chvíli. Direktivou dodáme na vážnosti, a to, co by trvalo týdny, může trvat několik hodin, případně den či dva. Direktiva je jako zbraň, se kterou se musíme naučit pracovat a znát důsledky i možnosti jejího využití.

Koučování

Leader se v tomto stylu zaměřuje především na vztahy, vysvětluje zaměstnancům cíle a smysl jejich činnosti.

Podporování

Leader v této situaci už nemusí příkazovat 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.

Delegování

Leader zde zasahuje už jen při mimořádných situacích.

*„Jeden z našich nejlepších manažerů mě požádal o konzultaci. Rozhodl se znovu expandovat a díky své sebereflexi si uvědomoval některé své nedostatky, se kterými chtěl pomoci. **Rozhodl jsem se hlavní pomoc pro něj postavit na tomto kvadrantu rozvoje a vedení lidí. Okamžitě to padlo na úrodnou půdu.** Kolega to pochopil, našel v tom své nedostatky, které nyní uměl pojmenovat a jak ho znám, tak vím, že se toho bude držet a tím pádem ho to posune.“*

TYPY SOCIOEKONOMICKÉHO MYŠLENÍ

Většina lidí vydělává peníze formou dočasných příjmů buď jako zaměstnanci, nebo osoby samostatně výdělečně činné. Oproti tomu málo lidí dosahuje bohatství plynoucí z vlastního podnikání a investic. Aby člověk zbohatnul, musí změnit své myšlení, začít investovat, budovat firmy a dosahovat pasivních příjmů. Robert Kiyosaki, označovaný jako učitel bohatých, je vzorem mnohých vedoucích pracovníků a podnikatelů.

Kiyosaki dělí lidi podle jejich příjmu do čtyř kategorií:

1. **Zaměstnanec** – pracuje pro zaměstnavatele; pro mzdu a další výhody.
2. **Soukromník** – pracuje pro sebe; je na volné noze a prodává svou vlastní práci.
3. **Majitel** – pracují pro něj jiní lidé a peníze jiných lidí.
4. **Investor** – pracují pro něj jeho peníze a aktiva.

Platí, že ti, kdo dokáží získat příjmy z více kategorií (kat. 3. a 4.), jsou na tom lépe než ti, kdo jsou závislí jen na své zaměstnanecké mzdě (kat. 1. a 2.).

Tento nástroj je známý jako cashflow kvadrant z Kiyosakiovy knihy *Chudý táta, bohatý táta*. Zároveň je to jedna z hlavních myšlenek svobodného podnikání a správného využívání kapitalismu.

„Investoval jsem obrovské množství času, energie i financí do vytvoření funkčního systému v naší organizaci. Typy socioekonomického myšlení rozhodně znají všichni spolupracovníci už jen proto, že je prezentuji hned na vstupním školení pro veřejnost a opakovaně se k nim i v průběhu praxe vracím. Nyní je po mě velkou výzvou a úkolem ovlivnit co největší počet mých kolegů tak, aby se dostali v tomto kvadrantu do roviny majitelů tohoto funkčního systému a rozvíjeli tak své podnikání a mířili přirozeně do poslední části kvadrantu, kterou je investor.“

TÝMOVÉ ROLE

Složení pracovníků v týmu bývá různé. Aby mohl tým fungovat a podávat výsledky, je zapotřebí, aby vedoucí své pracovníky dobře znal a věděl, jaký typ práce každému vyhovuje či naopak. Jedním z modelů, který popisuje jednotlivé účastníky v týmu a jejich role, je Belbinův model týmových rolí. V tomto modelu se vyskytuje 9 typů týmových pracovníků:

1. **Tvůrce** má talent, fantazii, inteligenci a znalosti. Je tvořivý, s fantazií, nekonvenční, řeší obtížné problémy. Má však obtíže při řízení obyčejných lidí a při komunikaci s nimi.
2. **Hledač zdrojů** má schopnost pro práci s lidmi a zkoumání všeho nového. Dokáže reagovat na výzvu. Je extrovertní, nadšený, komunikativní, hledá možnosti, rozvíjí kontakty. Nevýhodou je, že když vyprchá prvotní nadšení, ztrácí zájem.
3. **Koordinátor** dokáže se všemi, kteří by mohli přispět, jednat a chovat se k nim nezaujatě. Má silný smysl pro cíl. Je vyzrálý, sebevědomý, sebejistý, dobrý vedoucí, objasňuje cíle, podporuje rozhodování. Ne nutně nejchytřejší člen skupiny.
4. **Navigátor** je plný elánu a vždy připraven bojovat s netečností, neschopností, přehnaným uspokojením a sebeklamem. Je dynamický, společenský, plný neklidu, provokuje, vyvíjí nátlak, hledá cesty, jak obcházet překážky. Je však také náchylný k provokaci a ke krátkodobým výbuchům vzteku.
5. **Poradce** (hodnotitel) využívá rozvahy a úsudku, je věcný. Je střízlivý, taktický, soudný, bere v úvahu všechny možnosti, precizní úsudek. Nevýhodou je, že mu chybí elán a schopnost inspirovat ostatní.
6. **Týmový pracovník** dokáže reagovat na lidi a situace, podněcuje týmového ducha. Je společenský, mírný, ochotný, umí naslouchat, konstruktivní, zabráňuje neshodám. Je však také nerozhodný v kritických situacích.
7. **Realizátor** má organizační schopnosti, praktický zdravý rozum, je pracovitý a disciplinovaný. Má schopnost reagovat na lidi a situace a podněcovat týmového ducha. Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, výkonný, proměňuje myšlenky v praktické činy. Je ale také trochu nepružný, pomalu reaguje na nové možnosti.
8. **Dokončovatel** má schopnost dotahovat věci do konce, je perfekcionista. Je horlivý, svědomitý, úzkostlivý, hledá a odstraňuje chyby a opomenutí, dodržuje termíny. Nevýhodou je jeho sklon k přehnaným obavám, neochota delegovat odpovědnost.

9. **Specialista** je 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).

Tým pracovníků by měl být složený ideálně kombinací různých rolí. Podle teorie Belbina musí tým obstarat tři základní oblasti: vymýšlení, realizaci a péči o členy týmu.

„Tento test jsem zpracovával proto, že jsem chtěl mít větší přehled o tom, jaký kdo je pracovní typ a také proto, abych zjistil, zda a která ze složek u nás chybí či je nedostatečně zastoupena. Uvědomil jsem si, že tento test mi ukáže něco, co bych normálně nezjistil tím, že bych se lidí ptal nebo sledoval jejich práci.“

„Výsledky u jednotlivých lidí mi dávají najevo, jakým způsobem bych mohl tyto lidi nasadit do jednotlivých etap řešení. Další využití vidím také ve výběru nových vedoucích zaměstnanců. Nejvíce se mi na tyto pozice jeví lidé, kteří mají většinu typů v oblasti průměru. Tyto lidi považuji za nejvíce univerzální, přestože v máločem dosahují vynikajících výsledků, jsou podle mě schopni většinu práce zorganizovat a orientovat se v ní. Uvědomil jsem si, že bych tento test mohl dělat i u nových uchazečů s tím, že potřebnými typy bych mohl doplňovat ty týmy, kde právě tyto typy chybí. Zároveň jsem si vědom, že tento test není úplně dogmatický a slouží mi spíše jako doplněk k přehledu o lidech, nikoli jako hlavní pramen hodnocení.“

Když vyplníte dotazník sebehodnocení, možná zjistíte, že máte své tři nebo čtyři přirozené role, které střídáte v závislosti na současné situaci. Jen velmi vzácně se najdou lidé, kteří představují pouze jedinou týmovou roli. Hodnota teorie týmových rolí Belbina spočívá v tom, že umožňuje jednotlivci i týmu přizpůsobit se vnějším požadavkům a využít sebezpoznání k úspěchu. Týmové role popisují vzorce chování, které ovšem nejsou neměnné a jsou ovlivněny mnoha různými faktory, například změnou zaměstnání. Ideální je vyplnit dotazník sebehodnocení Belbina po každém kariérním postupu, protože každý výstup je pouze obrazem vašeho chování v daném čase.

„Na konci loňského roku jsem se stala vedoucí týmu logistiky, aniž bych měla s vedením jakéhokoliv týmu předchozí zkušenosti. Navíc jsem tým převzala v době, kdy nebyl zcela funkční, jak z hlediska efektivity práce, nastavených procesů, tak z hlediska vztahů. Lidé zde byli velmi nepřátelští vůči sobě navzájem, tak vůči mně, jelikož měli za to, že jsem se dostala do vedení pouze díky protekci, nikoliv díky svým schopnostem. Bylo zde velké dusno a nikdo nechodil do práce rád. Byla to pro mě velká výzva dát takový tým dohromady, bez předchozích

zkušeností. Tým, který ani předtím nefungoval správně. Měla jsem představu o tom, jak by to asi mělo vypadat, ale absolutně žádné zkušenosti, pouze svou vizi, cíl, představu, empatii a energii jít do toho. Neměla jsem ale tušení, jak to správně provést. A tak jsem začala tak, jak jsem cítila, že je to správně. Nejdříve jsem musela urovnat vztahy na pracovišti, aby se lidmi vůbec dalo komunikovat a pracovat, aby dostali nějaký náboj, měli chuť pracovat. Také jsem jim musela dokázat, že jsem na svém místě oprávněně, to jsem ale věděla, že se ukáže až v čase. Začala jsem pracovat na zlepšení vztahů, začala jsem s nimi mluvit, ptát se jich, dělal pravidelné porady (toto vše zde dříve chybělo a bylo to špatně). Začala jsem pořádat setkání i mimo práci, popovídat si u vína, v jiném než pracovním prostředí. Musím říci, že za třičtvrtě roku se atmosféra velmi zlepšila. Až byli všichni uvolnění, mohli jsme pracovat dál.

*Do svého týmu jsem rozeslala Belbinův dotazník (samozřejmě jsem si ho vyplnila také). Byla jsem překvapená, co vyšlo mně. Vyšlo mi, že se mám vyhýbat roli tvůrce a realizátora. Role tvůrce mě vůbec nepřekvapuje, nejsem obecně kreativní, ale jsem ráda, že se ukázalo, že v týmu alespoň jednoho tvůrce mám. Překvapilo mě ale, že nejsem realizátor, pokud by se mě na to někdo zeptal, řekla bych, že to jsem, anebo alespoň částečně. **Alespoň nyní vím, že mi taková role není přirozená a měla bych se jí vyhýbat. Ostatní role mohu převzít, a přirozenou rolí je mi navigátor, což si myslím, že celkem sedí. Co se týče rolí v týmu, chybí mi hledač zdrojů a koordinátor, mám zde ale lidi, kteří tyto role mohou převzít. Výsledky dotazníku u ostatních byly mnohdy překvapující. Funguje to! U dvou lidí jsem si potvrdila, že jsem správně odhadla jejich nejvhodnější role, přínos pro skupinu a možné slabiny.***

ZDROJE

PACHER, Petr. *Interní leadership trénink*. Praha: University of Applied Management, 2016. ISBN 978-80-906152-9-8.

PACHER, Petr. *Pozitivní psychologie v řízení lidí*. Praha: University of Applied Management, 2016. ISBN 978-80-906152-7-4.

Radovan Novotný: „Robert Kiyosaki jako učitel bohatých?“ In: Investujeme.cz [online]. [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/robert-kiyosaki-jako-ucitel-bohatych/>