

„Ve své knize *Pozitivní leader* Jan Mühlfeit nabízí perfektní návod, jak dosáhnout výborných výsledků, leaderům, kteří chtějí podpořit změny a transformace.“

– Deepak Chopra, autor knihy *Spirituální leadership*

Pozitivní leader

Jak energie a štěstí
pohánějí špičkové týmy
na cestě k úspěchu



Jan Mühlfeit a Melina Costi

Pozitivní leader

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.bizbooks.cz
www.albatrosmedia.cz

bizbooks®

Jan Mühlfeit a Melina Costi

Pozitivní leader – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA a.s.**

Pozitivní leader

Napsali o knize

Pozitivní leader

// Ve své knize *Pozitivní leader* nabízí Jan Mühlfeit leaderům, kteří chtějí podpořit změny a transformace, perfektní návod, jak dosáhnout výborných výsledků.“

DEEPAK CHOPRA, AUTOR KNIHY *SPIRITUÁLNÍ LEADERSHIP*

// Inspirativní, strhující myšlenky, které lze snadno aplikovat v praxi. Díky svému upřímnému přístupu dokáže Jan leaderům ukázat, jak využít pozitivního myšlení k co nejlepším výsledkům jak u sebe, tak u ostatních. Naučíte se hodnotné věci o silných stránkách, cílech, práci s energií a – samozřejmě – o štěstí. Přesně to od Jana čekáme!... nikdy nás nezklamete, a nezklamete ani jeho kniha!“

ORLANDO AYALA, VICEPREZIDENTE SPOLEČNOSTI MICROSOFT, PREZIDENT PRO ROZVÍJEJÍCÍ SE TRHY

// Význam pozitivního a autentického přístupu v řízení. Jan Mühlfeit vyhmátl něco, co může management skutečně změnit.“

FRANK BROWN, PROVOZNÍ ŘEDITEL, GENERAL ATLANTIC

// Základním kamenem prvotřídního úspěchu a štěstí je pochopení sebe sama. V této knize se dočtete o nejdůležitějším rozhodnutí, jaké můžete učinit: objevit sami sebe a nabídnout světu to nejlepší z vás.“

DAVID SVOBODA, ATLET, OLYMPIJSKÝ VÍTĚZ V MODERNÍM PĚTIBOJI Z ROKU 2012

// Janův průvodce po cestě k udržitelnému úspěchu a štěstí inspiruje a shrnuje, jaké vlastnosti by měl mít moderní leader. *Pozitivní leader* je zároveň praktickou příručkou i zajímavým zamyšlením nad tím, co je pro vedení organizací v našem složitém světě skutečně důležité.“

JEAN-PHILIPPE COURTOIS, VÝKONNÝ VICEPREZIDENT A PREZIDENT SPOLEČNOSTI MICROSOFT PRO GLOBÁLNÍ PRODEJ, MARKETING A PROVOZ

// Kniha plná moudra načerpaného za dlouhé roky výjimečné kariéry. Staví na principech pozitivní psychologie a učí nás, jak se stát člověkem, který je pro

ostatní inspirací. Výborný návod, jak být autentickým leaderem, a inspirace pro šťastnější a smysluplný život.”

STEPHEN JOSEPH, PSYCHOLOG A AUTOR KNIHY *AUTHENTIC: HOW TO BE YOURSELF AND WHY IT MATTERS*

// Tato kniha klade hodnotu lidí nad finanční zisky. Její moudrý autor nám ukazuje, že budou-li lidé šťastní a pozitivní, zisk se dostaví přirozeně.”

TIM GALLWEY, AUTOR KNIHY *THE INNER GAME OF TENNIS*

// V době, kdy je kvalitních leaderů jako šafránu, nabízí tato kniha a její autor, který má za sebou roky zkušeností z vrcholného managementu, výborný návod pro budoucí mladé leadery.”

ANDROULLA VASSILIOUOVÁ, BÝVALÁ KOMISAŘKA EU PRO VZDĚLÁVÁNÍ, KULTURU, MNOHOJAZYČNOST A MLÁDEŽ

// Vést lidi je mnohem snazší, když máte velký talent, který můžete rozvíjet v silné kultuře. Jan nabízí přesvědčivý a osvícený návod, jak rozvíjet svůj vůdcovský potenciál.”

JEFF RAIKES, SPOLUZAKLADATEL NADACE RAIKES FOUNDATION A BÝVALÝ ŘEDITEL NADACE BILL & MELINDA GATES FOUNDATION

// Jasný a přesvědčivý návod, jak rozvinout své schopnosti leadera! Tato kniha je fantastickým zdrojem praktických zkušeností založených na pozitivní psychologii.”

PETER ZEMSKY, PRODĚKAN A DĚKAN PRO MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ, INSEAD

// Naprosto nový pohled na leadership. Zapomeňte na staré přesvědčení, že po úspěchu se dostaví štěstí. Zkuste naopak zvážit, zda štěstí nevede k úspěchu. Skutečný převrat paradigmatu.”

PATRICIA FALCO BECCALLIOVÁ, ZAKLADATELKA A ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI PRINCIPLE AG, BÝVALÁ HLASATELKA STANICE CNBC

// Jan Mühlfeit nabízí velmi lidský, citlivý a chápavý pohled na management. Tuto knihu si musí přečíst každý, kdo chce být manažerem v dnešním složitém a fragmentovaném světě.”

JENNIFER BLANKEOVÁ, HLAVNÍ EKONOMKA SVĚTOVÉHO EKONOMICKÉHO FÓRA

Pozitivní leader

Jan Mühlfeit, Melina Costi

Překlad: Viktor Jurek

Jazyková korektura: Martina Mojzesová, Libuše Mohelská

Odpovědná redaktorka: Petra Kryštofová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Foto na obal: © phatisakolpap / Shutterstock.com

Copyright © Jan Mühlfeit and Melina Costi

Translation © Viktor Jurek, 2017

This translation of The Positive Leader 1/e is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN tištěné verze 978-80-265-0591-4

ISBN e-knihy 978-80-265-0609-6 (1. zveřejnění, 2017)

Cena uvedená výrobcem představuje nezávaznou doporučenou spotřebitelskou cenu.

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

www.bizbooks.cz

www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks

www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství Management Press v Brně roku 2017 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 24 876.

© Albatros Media a. s., 2017. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání



ALBATROS MEDIA a.s.



Pozitivní leader

Jak energie a štěstí pohánějí
špičkové týmy na cestě k úspěchu

Jan Mühlfeit

Melina Costi

Obsah

Úvod 8

První část

Rozvoj silných stránek – My (pozitivní lidé; naše „KDO“) 23

- 1 Kdo jsem? (sebeuvědomění, silné stránky a faktor EQ) 24
- 2 Audit silných stránek (odemykání silných stránek a práce na autenticitě) 41
- 3 Vytváření supertalentovaných týmů 74

Druhá část

Osobní mise a celková vize – Mise (pozitivní smysl; naše „PROČ“) 103

- 4 Co je to naše „PROČ“? (naše osobní mise v práci) 104
- 5 Vytváření vizí (jak čerpat inspiraci ze svých snů a proměňovat je ve skutečnost) 133
- 6 Z širší perspektivy (vytvoření úspěšné kultury) 161

Třetí část

Řízení energie – Metody (pozitivní proces; naše „JAK“) 173

- 7 Otrok úspěchu (vyhoření a stres) 174
- 8 Jak se stát generálním ředitelem své energie 195
- 9 Čtyřbodová strategie řízení energie 226

Čtvrtá část

Úspěch versus štěstí – Místo (pozitivní přístup; naše „KDE“) 265

- 10 Cesta štěstí 266
- 11 Každodenní štěstí (strategie pro spokojenější život) 288
- 12 Váš odkaz coby leadera (pomoc ostatním a sociální podpora) 313

Závěr: Váš vlastní příběh úspěchu a štěstí 343

Poděkování 346

O autorech 348

Rejstřík 350

Další kroky 366

Úvod

PŘEDSTAVENÍ MYŠLENKY POZITIVNÍHO LEADERSHIPU

„Průměrní leadeři jsou považováni za řídící pracovníky, ti nejlepší leadeři za výjimečné lidi.“

MIKE MYATT, KOUČ A SLOUPKAŘ MAGAZÍNU *FORBES*

Narodili jste se jako originál, tak nežijte jako kopie. Svět je dnes posedlý *slabina-mi*. Jednotlivci, organizace i celé státy žijí v domnění, že jediná cesta na vrcholek, „Everest“ úspěšnosti, vede skrze nápravu chyb a nedostatků. V prostředí byznysu je pak tato snaha změnit sebe sama tak, abychom přesně odpovídali předobrazu ideálního leadera, přímo posedlostí. Podle mě je tato fixace na slabé stránky největším omylem naší doby a strašlivým plýtváním těmi nejcennějšími zdroji, které máme coby lidé k dispozici – našimi silnými stránkami.

Leaderova cesta k úspěchu nespočívá ve snaze o nápravu *slabých* stránek, ale ve využívání těch *silných*. Po celá desetiletí – nebo dokonce staletí – jsme se na leadership dívali z nesprávného úhlu pohledu. Leadership byl jako téma nesčetněkrát rozebrán na součástky, znovu složen a nově zkonstruován. Lidé jej obdivují jako určitou formu umění. Zkoumají jej špičkoví odborníci. Máme 7 zlatých pravidel leadershipu, 21 zákonů leadershipu, 50 návyků efektivního leadershipu a řadu dalších pouček, které nám mají ukázat, v čem skutečný leadership spočívá a co máme udělat pro to, abychom ho byli hodni. Podle profesora Warrena Bennis a jeho kolegy Burta Nanuse,¹ kteří vyučují na ekonomických univerzitách v USA, existuje přibližně 850 definicí slova leadership. Nebudu vám je tady vyjmenovávat, to přenechám Googlu.

Celá léta se různí experti snaží leadership nějak zaškatulkovat, ale ve skutečnosti má různé formy, podoby a povahy. Namísto snahy o proměnu v někoho, kým bychom

¹ Bennis, W., a Nanus, B. 1997. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York, Harper Business.

podle názoru společnosti měli být, bychom se měli zaměřit na to, abychom se stali tím, *kým skutečně jsme*. Pro leadery i celé týmy spočívá tajemství dlouhodobého úspěchu a štěstí v odemknutí plného potenciálu svého nadání a v tom, že budeme dělat to, co máme skutečně rádi, namísto toho, abychom se dřeli a mořili ve snaze uspět tam, kde můžeme být přinejlepším průměrní.

Za svých více než 24 let zkušeností v byznysu (z nichž 22 bylo u technologického giganta Microsoftu) jsem zjistil, že faktor štěstí a spokojenosti lidí se v korporátním prostředí neskutečně přehlíží. Obvykle, když slyšíme slovo leadership, spojujeme si jej s výkonností, produktivitou a zisky. To jsou však pouhé *výsledky* vynikajícího leadershipu, ne jeho původci. Tím skutečně převratným faktorem je pocit štěstí. Úspěch se dostavuje mnohem snadněji, když lidé vědí, jaké jsou jejich cíle, mají zápal, pozitivní inspiraci, a jsou tak v práci plně angažovaní. V tom spočívá kouzlo *pozitivního leadershipu* – nabízí jinou, lepší cestu na vrcholek oné hory a člověk si ten výstup dokonce i užije. Pokud se snažíme být pro lidi pozitivním leaderem, můžeme tím vytvořit úspěšný a *zároveň* šťastný život pro sebe i členy svých týmů. Pozitivní přístup nás pozvedá z úrovně průměru do výšin výjimečnosti tím, že nám poskytuje vizi, jistotu, autenticitu, energii, zápal, charisma, kreativitu a vyšší smysl ve všem, co děláme.

V této knize se snažím představit přátelský a přístupný model leadershipu, který vybírá, podporuje a vyzdvihuje to nejpodstatnější pro to, aby se člověk stal pozitivním leaderem – *4M pozitivního leadershipu*. Prezentované nástroje, metody a techniky jsou nastaveny tak, aby pomohly *každému leaderovi v každé fázi* kariéry, od zeleňáčů po veterány. Nemusíte být šéfem giganta z FTSE 100, aby vám tato kniha prospěla. Tytéž základní principy uplatní stejně dobře nejvyšší šéf obřího konglomerátu jako majitel firmičky s pŕtuctem lidí. Nezáleží na tom, jestli jste leaderem v oblasti duchovní, technologické, sportovní nebo se jen snažíte dosahovat výjimečných výsledků. Díky modelu 4M v sobě odemknete dřímající potenciál, jako leader se naučíte fungovat na maximum svých přirozených schopností a zároveň v tom podporovat ostatní. Objevíte tato 4M – tvoří základy pozitivního leadershipu, jež vám umožní zvládnout jakoukoli situaci, do níž se coby leaderi dostanete. Především se je však naučíte využívat v praxi tak, aby vás, vaše kolegy i celou vaši organizaci katapultovaly do netušených výšin úspěchu a štěstí. Malá nápověda: *měření výkonnosti* mezi ta 4M nepatří!

Obejdeme se bez pátého M – měření výkonnosti

Dnešní svět je přímo posedlý překotnými inovacemi a neustálým zrychlováním. Typický leader dělá, co může, aby v současné ekonomice, jejíž podmínky se den ode dne radikálně mění různými novinkami, průlomovými řešeními a disruptivními změnami celých odvětví, zvládl obří zátěž zodpovědnosti, která na jeho ramenu spočívá. Je tu tolik naléhavých úkolů, tolik důležitých schůzek, tolik zásadních rozhodnutí. Víím, s čím vším se musíte potýkat, a víím, jak jednoduché je sklouznout do pasti snahy zajistit snadná malá vítězství, která vám vybudují reputaci úspěšného leadera.

Když se zpětně zadívám na svoji kariéru u Microsoftu, měl jsem skutečně vážný problém se závislostí, přičemž mojí drogou byla výkonnost. Měl jsem to štěstí, že jsem se mohl učit od jedněch z největších myslitelů v oblasti byznysu z celého světa. Mike Kami mi toho hodně dal v oblasti strategie, Philip Kotler v marketingu, Edward de Bono mi poskytl nový pohled na kreativitu a od Tonyho Buzana jsem se naučil umění přemýšlet. Coby vedoucí pracovník jsem absolvoval různé vzdělávací a rozvojové programy na špičkových vzdělávacích institucích, jako jsou Harvardova univerzita a Whartonova univerzita v USA a britská London School of Economics. S nadšením jsem si pak chtěl své nově nabyté poznatky vyzkoušet v praxi, a to ve VELKÉM. Také nesmím zapomenout na to, jak úžasný vzor jsem měl v osobě zakladatele Microsoftu, Billa Gatese, který je jedním z nejúspěšnějších lidí na této planetě. Vždycky byl mojí obrovskou inspirací a naučil mě vidět příležitosti tam, kde ostatní vidí jen problémy. Pomohl mi odemknout moje vlastní přirozené nadání стратега, vizionáře a komunikátora, abych mohl také já přinášet růst ostatním i celé firmě. V období, kdy jsem vedl divizi pro střední a východní Evropu, mě moje touha po úspěchu přivedla na ambiciózní cestu s cílem změnit stávající systém managementu a nastolit nový, založený na receptu využívajícím silné stránky lidí. Ten měl přinést raketový růst výkonnosti týmů i jejich motivace v rychle se měnícím prostředí evropského trhu. Byl to riskantní plán... ale vyšel. S daleko větší sebejistotou a také s významně posíleným týmem jsem svou energii vrhal do plnění jednoho cíle za druhým a výsledkem byly skutečně úžasné úspěchy. Jedním z těch nejceněnějších bylo, že z naší divize střední a východní Evropy se nám na čtyři roky podařilo udělat nejvýkonnější regionální divizi Microsoftu v období, kdy byl nejvýznamnější firmou na burze. Brzy jsem tedy přednášel na prestižních univerzitách a vystupoval na seminářích, konferencích a dalších akcích pro špičky byznysu ve 42 zemích na čtyřech kontinentech.

Úspěch je ovšem pohyblivý cíl, kterého nikdy nemůžete skutečně „dosáhnout“, a já v honbě za ním bičoval sebe i svůj tým ke stále vyšší výkonnosti. Jako tolik leaderů přede mnou jsem se domníval, že neustálý stres a potíže k úspěchu prostě patří a že ten má vždy svoji cenu – v mém případě to bylo zdraví a vztahy s rodinou. Celé roky jsem toto překotné tempo vydržel, ale ani já jsem se neubránil nevyhnutelnému vyhoření, které si dokonce nakonec vyžádalo i pobyt na psychiatrii. Možná i vy právě stojíte na hranici podobné propasti. Zlomový bod v mém životě přišel, když jsem se zbavil zaslepenosti výkonností a podíval se na svou práci ze širšího pohledu. Výkonnost není vše. Je tu mnohem více věcí, na něž by se měl člověk soustředit. Být špičkovým leaderem neznamena vyhrát jen v oblasti obchodních výsledků, ale také v oblasti svého osobního života a štěstí. Díky cestě, která mě dovedla k sebepoznání a k tomu, abych si srovnal vlastní zkušenosti, jsem začal chápat, co je hlavním úkolem výjimečného leadera. Došlo mi, že leader má v popisu práce v zásadě jednu věc:

... ZLEPŠOVAT ŽIVOTY LIDÍ.

Vyhrávat a dělat pro úspěch firmy všechno je samozřejmě důležité. Koneckonců Brian Tracy, přední americký odborník na oblast osobního i profesního úspěchu, jasně řekl, že „úkolem číslo jedna každého leadera je přinášet výsledky“.² To ovšem neznamená, že byste přitom ze sebe i svého týmu museli udělat otroky úspěchu. Honba za vítězstvími pro vás nemusí být cestou do propasti vyhoření. Výkonnost je nepochybně důležitou součástí a výsledkem vaší práce, ale musíte myslet také na lidskou stránku. Právě to „my“, tedy vy sami a vaši lidé by měli být pro vás prvořadou prioritou.

Není žádným tajemstvím, že obrovské množství lidí dává výpověď kvůli svým nadřízeným. Podle výsledků studie firmy Gallup z roku 2015, která provedla průzkum mezi 7 272 pracovníky v USA, celých 50 procent z nich někdy podalo výpověď, aby se vyhnuli problémům s nadřízeným, a zlepšili tak kvalitu svého života.³

Neefektivní leaderi vyhánějí vlastní lidi tím, že je přetěžují, nezajímají se o ně, nesledují, co se skutečně děje, a přitom všem znepríjemňují práci mikromanagementem, nejsou

² Gell, Anthony. 2014. *The Book of Leadership: How to Get Yourself, Your Team and Your Organisation Further Than You Ever Thought Possible*. Londýn: Piatkus.

³ Gallup. 2015. State of the American manager: Analytics and advice for leaders. Duben. [online] Dostupné z: <http://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx>.

schopni správně komunikovat a nepřinášejí svému týmu inspiraci. Šéfové mají obrovský vliv na angažovanost zaměstnanců, která se podle přístupu jejich nadřízeného může lišit až o neuvěřitelných 70 procent. Vynikající pracovníci nechtějí jen tak nějakou práci, jde jim o vyšší cíle, poslání, misi a naplnění. To všechno jim může přinést leader, který jim nabídne vizi, stane se pro ně příkladem a bude si jich cenit. Tím jim pomůže stát se lepšími verzemi sebe samých. Ještě poučnější je další z výsledků zmíněné studie, který uvádí, že pravděpodobnost vysoké angažovanosti zaměstnanců je o 59 procent vyšší v případě, že mají vysoce angažovaného nadřízeného. Takže je důležité, abyste i vy sami byli jako leaderi v práci spokojeni a šťastní.

NEJČASTĚJŠÍ CHYBY LEADERŮ

Podle mého názoru dělají leaderi u sebe i u svých týmů chyby v těchto čtyřech oblastech:

1. **Zaměřují se na slabé stránky, nikoli na ty silné.** Takový přístup vede ke zbytečnému plýtvání životně důležitým časem, financemi i energií, protože nutí lidi překonávat jejich slabé stránky, namísto toho, aby hledali a plně využívali své přirozené nadání a silné stránky. Výsledek? Neangažované a nespokojené týmy. Přístup pozitivního leadera je jiný. U něj úspěch vychází z maximálního využití jeho „jedinečných silných stránek“ a obcházení vlastních slabín, které za něj kompenzují ostatní členové týmu, s nimiž se tímto způsobem doplňuje. Navíc totéž podporuje i u ostatních lidí v rámci svého týmu i celé organizace.
2. **Nemají svůj „sen“.** Leaderi musejí svou práci přímo milovat a musejí přitom mít nějaký vyšší cíl, svou „misi“. Jinak to mohou zabalit a jít domů. Leader, který má nějaké své osobní „PROČ“, dokáže *inspirovat* ostatní a navázat se svým týmem emoční spojení, díky němuž se všichni jeho členové sladí a nasměrují ke stejným cílům. Základem leadershipu je vést lidi k cíli v podobě plného života, který má smysl. Výjimečný leader pak dokáže přijít se zářnou vizí budoucnosti, která dává lidem novou energii a naplňuje jejich práci vyšším smyslem.
3. **Snaží se uřídit svůj čas, ne energii.** V práci se na ně valí lavina požadavků a leaderi mají tendenci nacpat svůj diář k prasknutí a domnívají se, že tím maximálně využívají svůj čas. Ve skutečnosti ale namísto toho jen bezhlavě mrhají energií, tříští svou pozornost a míří přímo do propasti vyhoření. Čas je neobnovitelný zdroj, ale u energie je to jiné. Tu obnovovat lze. Každý leader

by měl jít příkladem, zbavit se chování, které mu zbytečně odčerpává energii, a najít si strategie pro účinné dobíjení svých fyzických, mentálních, emočních i spirituálních baterií.

4. **Dávají přednost úspěchu před štěstím.** Když se leaderi v životě soustředí jen na materiální požitky a konkrétní výsledky, jako jsou peníze a metriky, ignorují tím hlubší spojení a smysluplné snažení, které přináší *jak* dlouhodobý úspěch, *tak* štěstí. Zisky a prestiž jsou krásná věc, ale jednou z nejdůležitějších výsad každého leadera je možnost skutečně prospět ostatním a celému světu. Ty nejlepší leadery žene kupředu opravdová touha pomáhat lidem – svým zákazníkům, lidem ze svého týmu, své komunitě a společnosti obecně. Pokud si šéf umí jen brát a sám nic nevrací, pak brzy přijde o respekt a oddanost těch, které má vést.

Pozitivní psychologie v praxi

Pozitivní psychologie hraje obrovskou roli v přístupu pozitivního leadera a při budování dobrých vztahů mezi ním a jeho týmem. Než si posměšně odfrknete a obrátíte oči v sloup, upozorním vás, že tady nemluvíme o nějakých sluníčkových blábolech, jaké člověk najde v každé druhé knížce o „osobním rozvoji“. Pozitivní psychologie se vám nesnaží přilepit na tvář falešný úsměv, nikoho nenutí na všem hledat jen to dobré a nevyžaduje, abyste byli za všech okolností na každého milí. Jde tu o to, aby se na pracovišti vytvářely přístup a kultura, které podle výsledků empirických výzkumů prokazatelně přináší větší úspěch.

Poté, co se v roce 1998 stal novým předsedou Americké psychologické asociace Martin Seligman, prohlásil, že je čas nastolit novou éru psychologie, která se bude zabývat také těmi světlejšími stránkami života. Rozhodl se, že úkolem psychologů by mělo být pořádně si posvítit na to, co dělá lidi šťastnými, co jim přináší pocit naplnění, namísto toho, aby se neustále jen nimrali v tom, proč jsou lidé nešťastní, vystresovaní a deprimovaní. V tomto zlomovém bodě se zrodila *pozitivní psychologie*. V době, kdy Seligman oznámil toto nové zaměření, byl poměr výzkumů zaměřených na negativní a na pozitivní aspekty života jen těžko uvěřitelných 17 : 1. Jinými slovy, na každou studii faktorů přinášejících lidem pocit štěstí tu bylo 17 studií depresí a poruch.⁴

⁴ Achor, Shawn. 2010. *The Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business. (Výhoda spokojenosti: Sedm principů pozitivní psychologie, které vám dodají energii k úspěchu a výkonnosti v práci. ANAG. 2014)

Podle definice je pozitivní psychologie vědou zabývající se studiem pozitivního lidského prožívání a praktických podmínek optimálního fungování v práci a mezilidských vztazích.⁵ Posouvá své zaměření od řešení slabých stránek k „objevování silných stránek lidí a podpoře jejich pozitivního fungování“, což jim umožňuje rozvíjet se a vynikat.⁶ Základem pozitivní psychologie tedy není nějaký „růžový“ pohled na svět a pseudorady šarlatánů, které lidem nabízejí snadnou cestu ke štěstí pomocí falešného optimismu. Jde tu o jasně stanovené a empiricky ověřené metody pro nastavení osobního přístupu k životu tak, aby byl angažovanější a přinášel pocit naplnění. Nejsou to žádné babské rady, jedná se čistokrevnou vědní disciplínu.

Díky rozmachu výzkumu v tomto vzrušujícím novém oboru nyní víme, že pokud se zaměříme především na vlastní pocit spokojenosti a štěstí, dostaví se i úspěch a výsledky. Do nedávna převládala mezi lidmi mylná domněnka, že pokud budeme dostatečně tvrdě pracovat a vyděláme hromady peněz, dostaví se úspěch a ten nám pak přinese pocit štěstí. Pokud by tomu tak skutečně bylo, tak by všichni ambiciózní lidé, kterým se podařilo získat dobře placenou práci, vydělat si na rychlé auto a luxusní životní styl, byli a zůstali šťastní. Namísto toho nám ale při každém zásadním úspěchu (získání nějaké kvalifikace, povýšení, výhře v loterii) naše cílová čára „uteče“ a naše štěstí spolu s ní zase zmizí někam za horizont. Lidé tráví čas honbou za finančním úspěchem coby středobodem života a přitom nakonec zjistí, že jim to nepřináší ten pocit štěstí, o který tolik usilovali. Podle výsledků studie z roku 2005 můžeme celou tuto myšlenku, že „úspěch přináší štěstí“, smést ze stolu. Odborníci Sonja Lyubomirsky, Laura Kingová a Ed Diener zjistili pomocí analýzy výsledků hned tří studií (jedné průřezové, jedné longitudální a jedné experimentální), že úspěšní lidé byli šťastní *ještě předtím*, než se dostavily jejich úspěchy.⁷ Takže ten recept funguje vlastně obráceně – „štěstí přináší úspěch“. Vnější úspěch vám nemusí zajistit vnitřní pocit štěstí, ale pokud máte optimistický pohled na svět, je pravděpodobné, že budete úspěšní v tom, co děláte. Štěstí a výkonnost kráčí ruku v ruce.

⁵ Positive Psychology Institute. 2012. What is positive psychology? [online]. Dostupné z: http://www.positivepsychologyinstitute.com.au/what_is_positive_psychology.html.

⁶ Pennock, Seph Fontane. 2015. What is positive psychology: 7 definitions + PDF. *Positive Psychology Program*. 3. duben. [online] Dostupné z: <http://positivepsychologyprogram.com/what-is-positive-psychology/>.

⁷ Lyubomirsky, Sonja, Kingová, Laura, a Diener, Ed. 2005. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131 (6), s. 803–855. [online] Dostupné z: <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/bul-1316803.pdf>.

LEADERSHIP OBRÁCENÝ VZHŮRU NOHAMA

Leadership se mění. Díky průlomovým výsledkům výzkumů v oblasti štěstí a optimismu na pracovišti se celý svět byznysu začíná pomalu obracet vzhůru nohama. Stejně jako v případě zavedení kolaborativního, participativního nebo transformačního modelu leadershipu hrozí i v tomto případě šéfům, kteří budou tento nový vývoj ignorovat, že jim uteče příležitost popohnat své organizace kupředu. Otevření ředitelů, manažerů, vedoucích a podnikatelů tuto novinku vítají jako skvělou alternativu pro zastaralý přístup příkazů a kontroly, kdy byli leaderi všemocnými vládci ve věžích ze slonoviny a jejich podřízení byli jen stroje, které měly poslušně a precizně vykonávat jejich příkazy. V tomto autokratickém systému, který předpokládá, že leader „ví všechno nejlíp“, se šéf často uchýlil k uplatňování své moci, aby dosáhl výsledků, a často svého úspěchu dosahoval vzbuzováním strachu nebo přinejlepším studeného respektu u svých lidí. Dnes to však žádný leader s nějakým zastrašováním moc daleko nedotáhne. V dnešním světě obchodu, pro který jsou typické náhlé a neustálé změny, nejistota, stres a negativita, je velká poptávka po snaze pomáhat lidem nastolit na pracovišti lepší a pozitivnější podmínky, lépe nakládat s energií a zaměřovat co nejúčinněji jejich produktivitu tam, kde je to potřeba, a tehdy, kdy je to potřeba. Jak si jistě dokážete představit, díky spoustě těchto věcí jsou lidé *šťastnější*. Když jsou týmy šťastnější, úspěch a lepší výsledky se dostavují přirozeně. Nepotřebujete nikomu nic přikazovat ani nic kontrolovat. Zavedením pozitivních praktik zaměřených na sebeuvědomění, silné stránky svoje i těch ostatních, na radost z práce, smysl, vyšší cíle a laskavou spolupráci mohou leaderi docílit tradičních „tvrdých“ výsledků v podobě finančních zisků též prostřednictvím metod, které jsou velmi „měkké“.

ŠTĚSTÍ SE VYPLÁCÍ

Spokojení a šťastní zaměstnanci mají přímý vliv na zisky firem. To je nepopiratelný fakt. Toto *propojení mezi pozitivitou a výkonností* potvrzuje celá řada studií. Metaanalýzou 225 odborných studií zjistili Sonja Lyubomirská, Laura Kingová a Ed Diener, že pocit spokojenosti a štěstí vede k příznivým obchodním výsledkům.⁸

⁸ Achor, Shawn. 2012. Positive intelligence. *Harvard Business Review*, leden–únor. [online] Dostupné z: <https://hbr.org/2012/01/positive-intelligence>.

Výsledky pozitivního přístupu:

- o 23 procenta vyšší úroveň energie při stresové zátěži;
- o 31 procento vyšší úroveň produktivity;
- o 37 procent vyšší úroveň prodejů;
- o 40 procent vyšší pravděpodobnost povýšení;
- třikrát vyšší úroveň kreativity.

Čerstvé výsledky studie z roku 2014, provedené odborníky z Univerzity ve Warwicku, poukazují na to, že štěstí a spokojenost vedou ke dvanáctiprocentnímu zvýšení produktivity. Nespokojení pracovníci jsou pak ve srovnání s průměrem o 10 procent méně produktivní.⁹ Institut ILM (Institute of Leadership & Management) také zjistil, že pocit štěstí se dokáže šířit napříč organizací, a to jak shora dolů, tedy od leaderů k týmům, tak opačným směrem.¹⁰ Pocit štěstí posunuje leadery na novou úroveň nezávislosti a pohody, která je pohánějí a přináší jim dlouhodobou vyšší výkonnost a úspěchy. Podporou a ochranou štěstí ve svých týmech pak mohou leaderi také přinášet vyšší výkonnost a produktivitu celé své organizaci.

Někteří velcí zaměstnavatelé se „faktoru štěstí“ chytili poměrně rychle. Například Microsoft provedl řadu změn, aby vytvořil prostředí, kde budou zaměstnanci cítit, že je vedení podporuje a za své úsilí jsou férově odměňováni. Firma nabízí možnost pracovat z domova, programy s mentory, kreativní workshopy, různé akce pro rodiny zaměstnanců, programy dobrovolnické činnosti, firemní lékaře a kosmetické salony, plány osobního rozvoje a spoustu dalších záviděníhodných výhod. Microsoft a řada dalších firem (např. Google, Cisco, FedEx atd.) vědí to, co spousta jiných vůbec netuší – pokud budou udržovat své zaměstnance spokojené a šťastné, projeví se to na jejich obchodních výsledcích.

Pro vytvoření skutečně skvělého pracoviště však nestačí jen nabídnout svým zaměstnancům permanentku do posilovny, pár pingpongových stolů, v pátek práci z domova a firemní prádelnu. Jde tady o to, aby firma měla „srdce a duši“, díky nimž je

⁹ Reyesencio, Jonha. 2015. Why happy employees are 12 per cent more productive. *Fast Company*, 22. červenec. [online] Dostupné z: <http://www.fastcompany.com/3048751/the-future-of-work/happy-employees-are-12-more-productive-at-work>.

¹⁰ Institute of Leadership & Management, ILM. 2013. The pursuit of happiness: Positivity and performance among UK managers. [online] Dostupné z: https://www.i-l-m.com/~media/ILM_per_cent20website/downloads/Insight/reports_from_ILM_website/research_positivity_and_performance_per_cent20pdf.ashx.

práce v ní vzrušující a všechny zaměstnance nabíjí energií.¹¹ Ty nejlepší firmy pak investují do profesionálního školení a rozvoje silných stránek svých lidí, aby jim umožnily růst po osobní i profesní stránce. Tyto firmy znají hodnotu altruismu, koučování a předávání moci zaměstnancům. Mají také vizi a cíle spočívající v něčem vyšším než jen ve snaze „vydělat spoustu peněz“. Práce tady lidi naplňuje a má skutečný smysl. Toto je velmi silná kombinace, díky níž se lidem skvěle pracuje nejen PRO takovouto firmu, ale také S ní. A je vaším úkolem coby leaderů, abyste takové prostředí ve firmě vytvářeli.

„NOVÁ“ KONKURENČNÍ VÝHODA: LIDSKÝ POTENCIÁL

Všichni fungujeme v prostředí překotného vývoje a nadzvukového tempa technologického pokroku, který přináší dynamické inovace do každého aspektu byznysu i našeho osobního života. Podle *Mooreova zákona* existuje vzorec technologické evoluce, který přináší každé dva roky zdvojnásobení výpočetní výkonnosti zařízení. Drtí nás informační lavina, na kterou se překotnou rychlostí nabalují další a další data, a vynucuje si, abychom všechno zvládali v extrémním tempu. Rozhodnutí, na které by lidé ještě před dvaceti lety měli dva měsíce, musí dnes padnout během dvou minut. Dvakrát tolik informací s sebou nese dvakrát tolik stresu a pracovníci ve všech odvětvích musejí hledat metody, jak se s ním vypořádat, jinak jim hrozí vyhoření.

Technologie v dnešní době procházejí stále rychlejší evolucí, stávají se v naší společnosti všudypřítomnými. Brzy se z nich stane běžná komodita dostupná pro každého. Za této situace bude pro firmy stále důležitější jejich „lidský kapitál“. Říkám tomu „digitální paradox“. V nepříliš vzdálené budoucnosti budou ve všech odvětvích právě lidé tím hlavním prostředkem k odlišení se od konkurence. Základní podstatou konkurenční výhody jednotlivců, firem a dokonce i celých států bude schopnost *odemknout lidský potenciál*. Zásadní rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými bude spočívat ve schopnosti leaderů upravit své dlouhodobé strategie a fungování organizací a procesů tak, aby v maximální možné míře využívaly silných stránek lidí, které mají k dispozici. Novými klíči k efektivnímu leadershipu a prosperitě jsou neotřelé nápady, emoční inteligence, vizionářské uvažování a plné využití osobních silných stránek všech zaměstnanců. Dokážete i vy pracovat se svými lidmi tak, aby mohli svůj

¹¹ Bersin, Josh. 2014. Why companies fail to engage today's workforce: The overwhelmed employee. *Forbes*, 15. březen. [online] Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/03/15/why-companies-fail-to-engage-todays-workforce-the-overwhelmed-employee/>.

potenciál využít naplno? Uplatňujete vy sami i všichni členové vašeho týmu své silné stránky na sto procent? Inspirujete svůj tým k výsledkům, které by dříve považoval za nedosažitelné? Jedno je jisté: komoditizaci se podaří uniknout pouze těm, kdo budou schopni naplno využívat své silné stránky v práci k dosahování vyšších, smysluplných cílů a kromě hlavy pracovat také srdcem.

Bud'te tou nejlepší verzí sebe *samých*!

Všichni poznáme geniálního leadera, když se s ním setkáme. Z těchto lidí přímo vyzařuje touha po dosahování výjimečných výsledků a mají talent dostat z lidí to nejlepší. Všichni máme nějaké své vzory, výjimečné leadery, které obdivujeme, ať už jsou to Alan Sugar, Winston Churchill, Steve Jobs nebo Matka Tereza. Zdaleka ne všichni úspěšní leaderi, ředitelé a podnikatelé však mají takové charisma. Zdaleka ne všichni úspěšní lidé jsou nadprůměrně inteligentní nebo oplývají nějakou zenovou moudrostí. Ve skutečnosti není možné žádného hyperúspěšného leadera zaškatulkovat podle nějakého vzorce. Každý z nich je svým způsobem jedinečný a všichni využívají právě těchto svých jedinečných silných stránek při snaze o naplňování jasné vize s pomocí přesně připravených strategií.

To možná nevypadá jako obzvláště užitečná rada pro nováčky na pozici leadera, které zajímá, co přesně potřebují, aby se z nich staly celebrity byznysu. Je však dobře, že ani stovky různých studií nepřišly na žádný recept na ideální leadership. Pro vás to totiž znamená, že k tomu, aby se z vás stali pozitivní a úspěšní leaderi, nepotřebujete být dokonalí ani splňovat nějaké předem dané podmínky. Nemusíte ze sebe udělat Richarda Bransona z firmy Virgin ani Larryho Pagea z Googlu. Nemusíte obětovat svoji skutečnou osobnost tomu, abyste mohli získat „leaderovské“ vlastnosti. Nezáleží na tom, jestli více využíváte pravou, nebo levou hemisféru svého mozku, jestli jste introverti, nebo extroverti, jestli jste telegeničtí, nebo fotogeničtí. Potřebujete ovšem jednu důležitou věc... musíte být **AUTENTIČTÍ**.

KDO JSTE = JAK VEDETE

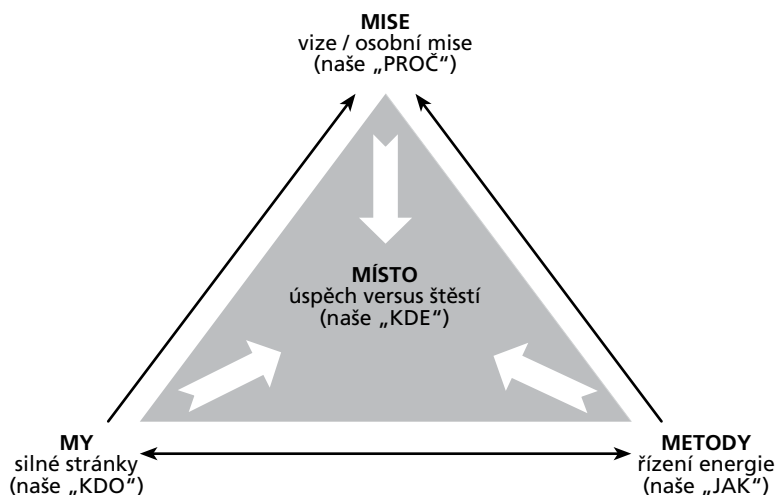
V dnešní době je autenticita skutečně klíčová, protože zaměstnanci (zejména z řad mladších generací) jsou stále méně ochotní tolerovat povrchní a neupřímné leadery. Chtějí následovat někoho opravdového. Být autentický znamená nelpět na svých

titulech, funkcích a postavení a dát průchod svému skutečnému já. Lidé si vybírají, koho budou následovat, podle řady faktorů, ať už jsou to odvaha, morální zásadovost, odborné zkušenosti nebo přístup k ostatním. Nemusíte ze sebe tedy dělat nějaké ztělesnění všech lidských ctností nebo předvádět psí kusy, aby za vámi lidé šli. Na druhou stranu, pokud se budete prací jen tak protloukat a čekat, že si všichni sami od sebe všimnou vašich výjimečných schopností, tak vás zklamou. „Dostanete, co vidíte“ tady nestačí. Musíte aktivně vést lidi a převzít zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj. Autenticita začíná *sebeuvědoměním*. Leaderi si musejí uvědomovat své silné a slabé stránky, udělat maximum pro co největší rozvoj a využití těch silných a vyhnout se dopadům těch slabých. Také by se měli zamýšlet nad svými pozitivními a prospěšnými povahovými rysy, základními hodnotami a vlivem, jaký mají na ostatní. Měli by pracovat na rozvoji palety svých pozitivních vlastností a vzorců chování, které jim umožní vést ostatní vlastním příkladem. Autentický leader tak díky sebeuvědomění vede prostřednictvím *schopností, stylu a služby*.

- **Schopnosti:** vaše praktické silné stránky a dovednosti – to, co *děláte*.
Například: vedení prostřednictvím změn, proaktivní přístup, předávání moci lidem z vašeho týmu, analytické myšlení, praktická realizace strategií, řešení problémů, správná spolupráce, vystupování na veřejnosti, řízení financí, efektivní ovlivňování, pohled do budoucna, odhodlání podávat výjimečné výkony.
- **Styl:** vaše povahové rysy, silné stránky a morální zásady – to, jací *jste*.
Například: morální zásadovost, hodnoty, vize, humor, přívětivost, pokora, konzistentní přístup, empatie, jistota, optimismus, upřímnost, férovost, odvaha a správná komunikace.
- **Služba:** vaše schopnost starat se o ostatní a vytvářet si silné vztahy – to, jak *dáváte*.
Například: jak vám záleží na vašem týmu, jak si ceníte ostatních, jak se staráte o svůj tým, hledání řešení, jež jsou výhodná pro všechny strany, podpora lidí v osobním rozvoji, schopnost vidět v lidech to dobré, zřizování systémů sociální podpory, pomoc ostatním při plnění cílů.

4M pozitivního leadershipu

Model 4M pozitivního leadershipu



Tato pyramida 4M není jen pěkná na pohled: navíc pomáhá leaderům připravit se na nový soubor pravidel pozitivního leadershipu, která jim pomohou optimálně a dlouhodobě fungovat na špičkové úrovni. *Každá oblast tohoto modelu se zaměřuje na jeden z aspektů pozitivního leadershipu, na naše KDO, PROČ, JAK a KDE.*

1. MY (POZITIVNÍ LIDÉ): ROZVOJ SILNÝCH STRÁNEK – NAŠE „KDO“

Porozumějte tomu, kdo vlastně jste. Identifikujte své silné stránky a naplno je uplatňujte, abyste mohli odemknout svůj potenciál. Rozvíjejte talenty svých lidí a vytvářejte špičkové týmy. Ukažte lidem, že vám na nich záleží a že všímáte, v čem vynikají, ne v čem zaostávají. Buďte autentičtí!

2. MISE (POZITIVNÍ VIZE A CÍLE): ZA ČÍM JDEME A SMYSL TOHO, CO DĚLÁME – NAŠE „PROČ“

Vaším cílem je být světu přínosem a při tom být také spokojení a šťastní. Vydejte se na cestu za svými cíli, na svou vlastní smysluplnou misi, a využijte při tom své unikátní silné stránky, hodnoty a zápal. Inspirujte a nechejte se inspirovat tím, že sebe i svůj tým nadchnete pro lákavou vizi s hlubším významem... a možná se vám tak podaří dosáhnout nemožného.

3. METODY (POZITIVNÍ PROCES): ŘÍZENÍ ENERGIE – NAŠE „JAK“

Prostřednictvím správné práce s energií (vaší i celého týmu) můžete dosáhnout výjimečných výsledků bez toho, že byste se tím naprosto vyčerpali. Převezměte ve svém týmu novou roli „generálního ředitele pro energii“ a vlastním příkladem ukazujte svým lidem, jak si správně dobíjet baterie. Vyhýbejte se vyhoření tím, že budete pečovat o všechny své zdroje energie, ty fyzické, mentální, emoční i spirituální.

4. MÍSTO (POZITIVNÍ PŘÍSTUP): ÚSPĚCH A ŠTĚSTÍ – NAŠE „KDE“

Jděte za hlasem svého srdce a nenechte se lapit do pastí „kryšího závodu“. Jen tak bude vaším cílem úspěch a vaše cesta za ním plná štěstí a spokojenosti. Jen tak dosáhnete mezi štěstím a úspěchem skutečné rovnováhy. Štěstí přináší úspěch. Když se zaměříte v první řadě na štěstí, můžete si osvojit strategie pozitivního přístupu k životu, které budou znamenat smysluplné výhody pro vás i váš tým a zároveň přinesou finanční výsledky. Pomáhejte ostatním a využívejte svého postavení, abyste prospěli světu.

Všimli jste si, co tady chybí? Co jsme tu nezmínili? Správně. *Měření výkonnosti.*

Proč nemá toto tradičně významné M v této pyramidě vlastní místo? Copak nejsou všichni leaderi přímo posedlí výkonností a jejím měřením? Obvykle ano, ale výkonnost není samostatným rozměrem. Vysoká výkonnost totiž není strategie nebo příčina vynikajícího leadershipu, ale jeho *výsledek* – úspěšný vedlejší produkt pozitivního přístupu. S postupným zaváděním myšlenek, tipů a strategií představovaných v této

knize se bude rozšiřovat vaše paleta konkurenčních výhod a vaše výkonnost raketově poroste.

Povšimněte si, že tato kniha je rozdělena do čtyř částí. Každá z nich vám poskytne detailnější obrázek toho, co tvoří podstatu jednoho z našich M, a dá této pyramidě trojrozměrnou podobu. Dá vám konkrétní informace, které můžete využít k rozvoji těchto životně důležitých metod a praktik leadershipu u vás i vašich kolegů. Jednotlivé kapitoly jsou plné neskutečně užitečných tipů a střípků, které vám pomohou složit mozaiku pozitivního leadershipu: výsledky studií, metody pro leadership, osobní příběhy, pozitivní nápady, příklady z praxe a reálné nástroje, které můžete začít okamžitě využívat.

Tak se pusťte do čtení a zjistěte, jak být pozitivní v práci i v životě.

První část

Rozvoj silných stránek

**My (pozitivní lidé;
naše „KDO“)**



Kdo jsem? (sebeuvědomění, silné stránky a faktor EQ)

„Váš způsob vedení je projevem vaší skutečné osobnosti. Je to ta nejosobnější věc na světě z toho prostého důvodu, že to jste zkrátka vy.“

VIKOMT WILLIAM J. SLIM, POLNÍ MARŠÁL BRITSKÉHO VOJSKA

Co kdybych vám prozradil, že existuje jedna klíčová schopnost, jejíž pěstování a rozvíjení vám umožní stát se mnohem pozitivnějším leaderem? A co kdybych dodal, že tato superschopnost odolá zubu času a pomůže vám překonat veškeré obtíže, s nimiž se jako leaderi setkáte?

Taková schopnost skutečně existuje a jmenuje se *sebeuvědomění*.

Coby klíčový faktor výkonnosti leaderů je sebeuvědomění často vysmíváné, zejména v západním světě, kde nad ním chlapáctí leaderi často obracejí v sloup své testosteronem podlité oči. A přesto se jedná o ten nejhodnotnější element leadershipu z toho prostého důvodu, že slouží jako základ, na kterém spočívají všechny ostatní. Je katalyzátorem pro vizi, odhodlání, přizpůsobivost, strategické uvažování, charisma a celou tu plejádu tradičních dovedností, schopností a vlastností, které z člověka dělají skvělého leadera.

Sebeuvědomění: jak na tom jsem

Především je třeba říct, že sebeuvědomění tady neznamená nějaké bezúčelné a nekonečné rozjímání nebo zahledění do sebe. Sebeuvědomění v tomto kontextu znamená schopnost realisticky posoudit vlastní schopnosti, například:

- v čem vynikám,
- co mi chybí,
- co jsou moje úspěchy,
- co jsou moje chyby,
- jaká je moje motivace,
- jaké jsou moje priority,
- jaké jsou moje postoje,
- jak působím na ostatní,
- jaké mám mezery, které potřebuji zaplnit.

Celá tato myšlenka sebeuvědomění a introspekce vám může připadat trochu egoistická. Neměli bychom se snad zaměřovat spíše na to, jak vést svůj tým, než na nějaké rozebírání svého já? No samozřejmě, ale díky důkladnému zamyšlení nad sebou samým se můžete lépe vcítit do ostatních. Jen díky sebeuvědomění dokážete objevit a odkrýt své skutečně *autentické* já a právě díky němu se vám podaří získat si důvěru a respekt ostatních. Pokud vás ostatní znají lépe, než se znáte sami, a mají lepší přehled o vašich slabých a silných stránkách, pak ztrácíte důvěryhodnost. Když budete opravdu znát sami sebe a rozumět vlivu, který máte na ostatní, budete přirozeně otevřenější, empatičtější i vlivnější a budete schopni se svými kolegy komunikovat efektivněji, aniž byste tím nějak ohrozili své osobní principy a zásady. Schopnost sebeuvědomění znamená naplno využít svůj reálný potenciál, a to může přinášet jen

pozitivní výsledky. To všechno může z pohledu metod znít velmi „měkce“, ale věřte mi, že to přináší opravdu „hardcore“ výsledky.

„MĚKKÉ“ DOVEDNOSTI S „TVRDÝMI“ VÝSLEDKY

Podle výsledků online průzkumu provedeného poradenskou firmou Korn Ferry mezi 2 750 vedoucími pracovníky přináší sebeuvědomění měřitelný nárůst výkonnosti a je indikátorem dlouhodobého profesního úspěchu.¹ Mimo to výsledky studie zpracované konzultační firmou Green Peak Partners ve spolupráci s Cornell School of Industrial and Labor Relations ukazují, že „vysoké skóre v oblasti sebeuvědomění je nejvýznamnějším prediktivním indikátorem celkového úspěchu“.² Leaderi využívající sebeuvědomění měli lepší výsledky v oblastech:

- spolupráce s klienty i obchodními partnery;
- chápání a praktické realizace strategií;
- plnění cílů v oblasti finančních výsledků.

Tito leaderi však nebyli žádní měkkotové. Stále si uměli vyžádat od svých lidí špičkové výkony a přijímat obtížná rozhodnutí, ale dělali to inspirativně a s úctou. Vzhledem k tomu, že si uvědomovali také svoje slabiny, měli dost moudrosti najmout podřízené, kteří vynikali v oblastech, kde se jim samotným schopností a kompetence nedostávalo, a tak svůj tým vhodně doplňovat. Byli tak navíc otevření myšlence, že by někdo z jejich týmu mohl přijít s lepším nápadem než oni sami.

Přínosy sebeuvědomění jsou opravdu úžasné a o to větší cenu leader zaplatí, když tuto dovednost ignoruje. Důsledky se pak projeví v celé organizaci. David Zes a Dana Landisová, odborníci ze společnosti Korn Ferry, provedli analýzu 6 977 sebehodnocení ze 486 akciových firem.³

Výsledkem bylo zjištění, že ve srovnání s prosperujícími firmami byla ve firmách se špatnou výkonností o 79 procent vyšší pravděpodobnost špatné úrovně sebeuvědomění u leaderů a odborných pracovníků. Analýza odhalila, že:

¹ Orr, Evelyn J. 2012. Survival of the most self-aware: Nearly 80 percent of leaders have blind spots about their skills. *The Korn Ferry Institute*.

² Flaum, J. P. 2010. When it comes to business leadership, nice guys finish first. *Green Peak Partners*.

³ Zes, David, a Landis, Dana. 2013. A better return on self-awareness. *The Korn Ferry Institute*, srpen. [online] Dostupné z: <http://www.kornferryinstitute.com/sites/all/files/documents/briefings-magazine-download/kFi-selfawareness-ProofPoint-6.pdf>.

„80 procent leaderů má mezery ve vnímání svých schopností a dovedností a 40 procent má skryté silné stránky, které dostatečně nevyužívají.“

Kromě toho měli podle výsledků studie ve firmách se špatnou výkonností i zaměstnanci oproti kolegům z prosperujících podniků o 20 procent více podobných mezer ve vnímání sebe sama. Jak to komentovala Dana Landisová:

„Sebeuvědomění není žádná ‚měkká‘ dovednost, není to nic zbytného. Má zcela konkrétní a tvrdý dopad na finanční výsledky vaší firmy. Je úzce spojena s efektivitou leaderů.“

DO HLUBIN SEBE SAMA

Já považuji za velkou ironii, že mnozí vysoce postavení leaderi mají v rukou velkou moc, ale přesto si většina z nich neudělá čas na sebereflexi s cílem zjistit, kdo skutečně jsou. Existují spousty inteligentních leaderů, kteří vládou rozsáhlými *vnějšími* znalostmi – odbornými vědomostmi, tržním know-how, technologickými znalostmi, podrobnými informacemi o faktech i číslech –, ale chybí jim *vnitřní* znalosti. Povědomí o příslušných vnějších faktorech je jistě nezbytné pro každého leadera, který chce rozumět tomu, jak jeho firma a obor fungují, ale bez sebeuvědomění člověk snadno ztratí směr a nechá se rozdrtit tíhou vršících se úkolů. To proto tak často vidíte i ty nejbystřejší a nejinteligentnější lidi dělat tak stupidní věci. Při všech těch důkazech, které máme k dispozici, by bylo pošetilé nadále faktor sebeuvědomění opomíjet jako nějakou neprofesionální ztrátu času.

Cvičení 1.1: Sebeuvědomění

Tady je pár šikovných tipů, jak byste mohli začít poznávat sami sebe:

- Vedte si deník, do kterého si budete zaznamenávat svoje klíčová rozhodnutí a kroky spolu s tím, co vás k nim vedlo a jak konkrétně jste je uskutečnili. Čas od času se k záznamům vraťte a zamyslete se nad tím, co vedlo k těmto rozhodnutím/krokům a jaké byly jejich výsledky. Byly vaše počáteční domněnky správné? Bude nutné nějak upravit váš přístup?
- Můžete si také poznamenávat výrazné reakce či pocity, které ve vás vyvolali různí lidé nebo situace. To vám může pomoci utřídit si, co vám říkají vaše

emoce. Proč vám některý konkrétní člověk vadí? Proč v nějaké situaci vždycky předvedete záchvat vzteku? Opakují se nějaké stálé vzorce? Využijte těchto poznatků k přenastavení svého mozku tak, aby příště zvolil lepší reakci.

Superúspěšní znají své silné stránky

Jedním z nejznepokojivějších aspektů dnešních pracovišť je naše posedlost „nápravou“ slabin. Leaderi investují strašlivé množství energie a nesčíslné hodiny, dny, týdny a měsíce do snah o řešení záplavy těch nejtíternějších slabin jak u sebe, tak u svých týmů a organizací. A to je svým způsobem pochopitelné. Je lidské vyhledávat problémy, které bychom mohli řešit, slabá místa, která bychom mohli posílit, křivdy, které bychom mohli napravit, mezery, které bychom mohli zaplnit. Vůči leaderům pak v souvislosti s jejich rolí mají lidé obzvláště vysoká očekávání, takže tady jde skutečně o hodně. Je běžné, že člověk potom cítí tlak, aby dokázal tato očekávání naplnit a nezklamat sám sebe ani ostatní. Mohu vám ale s naprostou jistotou říct, že to není optimální způsob, jak dosáhnout skutečné výjimečnosti a jak dostat to nejlepší také z ostatních. Lidé nejsou stroje, nejsou to auta ani počítače. Nemůžeme jen tak opravit jejich poškozené díly nebo vyměnit opotřeбенé součástky a očekávat, že pak bude všechno fungovat perfektně. To však nebrání mnoha leaderům ve snaze o precizní vyladění svých lidí.

Pak nás mise s cílem „napravit“ nebo „zlepšit“ sebe samotné i své kolegy prací na slabých stránkách vytěžuje natolik, že často úplně přehlízíme to, co nás činí výjimečnými – naše *silné stránky*. Silné stránky vycházejí z našich vrozených darů a talentů. Jsou to věci, které děláme dobře sami od sebe a děláme je rádi. Taková nadání jsou trvalá a jedinečná a každý by měl pracovat na tom, aby je dokázal rozpoznat, rozvíjet a vytvořil si z nich svoje silné stránky. Lidi nemůžete „napravit“, ale můžete je motivovat, podporovat, angažovat a povzbuzovat. Vynikajícím prostředkem k tomu je zaměřit se na jejich silné stránky. Kdybych měl zmínit to nejlepší rozhodnutí, které jsem jako leader během celé své kariéry u Microsoftu učinil, jedinou převratnou věc, která měla ten největší dopad, bylo by to určitě moje rozhodnutí začít pracovat na silných stránkách vlastních i lidí ze svého týmu. Jsem přesvědčen, že jediným způsobem, jak může člověk dosáhnout skutečně úžasného pokroku v jakémkoli oboru, kariéře nebo projektu, je využít přirozené nadání a talent lidí a vytvořit z nich účinná aktiva.

PROČ NEMĚNIT LIDI

Pro mne osobně je velmi skličující, že většina organizačních hierarchií a procedur bezděčně lidi předurčuje k neúspěchu. Vezměte si například takový typický scénář hodnocení výkonnosti. Leader si při něm obvykle sedne s členem svého týmu – říkejme mu třeba Adam – a probere s ním, které „oblasti ke zlepšení“ (což není nic jiného než eufemismus pro „slabé stránky“) bude nutné v nadcházejícím období řešit. Řekněme, že Adam je špičkový softwarový vývojář, který dokáže produkovat vynikající nástroje bez jakýchkoli bugů, odpovídající specifikacím zadavatelů a požadavkům uživatelů, a skvěle zvládá řadu komplikovaných programovacích úkolů. Vzhledem k tomu, jak je Adam skvělý v tom, co dělá, a že produkty zná do sebemenšího detailu, vy (jeho šéf) se domníváte, že by měl také prezentovat tyto produkty potenciálním klientům a vaší správním radě, již by tak předvedl svoji vynikající práci. Má to ovšem jeden háček. Adamovy prezentační dovednosti jsou přinejlepším bídné a při každém vystoupení před větším počtem lidí je neskutečně nervózní. Oba se tedy shodnete na tom, že Adam by si měl udělat čas na nějaké školení v oblasti vystupování na veřejnosti a prezentování produktů, aby se tato jeho slabina vylepšila.

Přestože Adam neprojevuje žádné zvláštní nadšení a očividně nemá potřebný talent, vy se domníváte, že mu tím dáváte skvělou příležitost pro osobní rozvoj. Adam by zase rád dostal nějaké osobní uznání za práci, kterou odvádí, a není to typ člověka, který by jen tak couvl před výzvou. A tak se do toho pustí a skutečně absolvuje potřebná školení a investuje do tohoto úkolu x^2 energie a úsilí, dokud z něj není „přijatelný“ řečník a jeho prezentace nejsou „obstojné“. Adam pak začne trávit více času s klienty a na schůzích managementu, kde předvádí prezentace, které jsou při vší účtě průměrné. A zároveň věnuje stále méně času práci na tom, v čem skutečně vyniká a co ho baví! Vidíte, co je tady špatně? Pokud se příliš soustředíte na nápravu slabín daného člověka, v podstatě tím zanedbáváte jeho nejcennější dary. Děláte z něj někoho, kým není. Snažíte se ho nutit do něčeho, co pro něj není ani přirozené, ani pohodlné.

Podobné je to s kariérním postupem. Když má někdo skvělé technické nebo kreativní nadání ve svém oboru a chce to ve firmě dotáhnout výš, dostane se nakonec do role, která se diametrálně odlišuje od té, v níž původně vynikal. Představte si další fiktivní situaci: Laura, která má od přírody talent pro vytváření nápaditých marketingových kampaní a dar vcítit se do zákazníka, je povýšena na vedoucí celého marketingového oddělení. Z povýšení má samozřejmě velkou radost, ale brzy přichází na to, že její

nová role vyžaduje naprosto jiný soubor dovedností, než jaké využívala při své práci doposud. Možná zjistí, že jí tolik nejdou věci jako příprava zpráv, vypracovávání rozpočtů, kontrolování průběhu práce na projektech, které jsou všechny pro její novou roli nezbytné. Laura začne tedy trávit čas „nápravou“ těchto svých „slabin“, aby se v nich zlepšila a mohla odvádět dobrou práci. Její výjimečná kreativita a schopnost vzhledu do myšlení zákazníků leží ladem. Její přirozené silné stránky nemají šanci se v tomto kontextu uplatnit. Toto je typické pro mnohé z nás. Veškerou svoji pozornost a energii zaměřujeme na své „slabé stránky“, a ty silné považujeme za samozřejmé. Pro člověka jako Laura je mnohem lepší, pokud se bude celou kariéru držet práce, která odpovídá jejím přirozeným schopnostem, dovednostem a silným stránkám a v níž bude díky nim vynikat, než aby se pokoušela stát se někým jiným. Ze šroubováku koneckonců nikdy nebude dobré kladivo a z kladiva nikdy nebude dobrý šroubovák. Všichni potřebujeme zjistit, jaké nářadí máme ve svém šuplíku, a naučit se ho správně používat.

KRIZE ANGAŽOVANOSTI

Když jsou lidé nuceni ignorovat své přirozené nadání a potýkat se se svými slabinami, přináší to celou řadu problémů s produktivitou a výkonností. V roce 2013 vydala firma Gallup závěry své celosvětové studie angažovanosti zaměstnanců (jaký zájem lidé o svou práci projevují, jak pozitivní je jejich přístup k ní a jak jsou následně produktivní).⁴

Průzkum zahrnoval zaměstnance ve 142 zemích celého světa a jeho výsledky odhalily, že neuvěřitelných *87 procent zaměstnanců je neangažovaných*. Tabulka na následující straně ukazuje kompletní výsledky v kategorii angažovaní (zaměstnanci, kteří mají zájem a jsou produktivní), neangažovaní (apatičtí, bez zájmu, s nízkou produktivitou) a aktivně neangažovaní (téměř sabotéři, kteří se aktivně vyhýbají práci).

Z těchto údajů můžeme vyvodit, že v každém odvětví a na celém světě převážná většina lidí jen „chodí do práce“. Nezajímají je zákazníci, produktivita, ziskovost, bezpečnost práce, mise ani cíle firmy, zkrátka nic, co se týká jejich zaměstnání. Většina z nich se jen snaží něčím zabít čas, dokud nebude přestávka na oběd nebo na kafe. Aktivně neangažovaní se pak ve výsledku snaží firmu zničit, ať už úmyslně, nebo

⁴ Gallup. 2013. The state of the global workplace: employee engagement Insights for business leaders worldwide. [online] Dostupné z: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>.

V celosvětovém průměru mají aktivně neangažovaní pracovníci převahu nad těmi angažovanými téměř 2 : 1.

Výsledky průzkumu zaměstnanců z let 2011–2012, věkové skupiny 18+ ve 142 zemích a oblastech

	2009–2010	2011–2012
Aktivně neangažovaní	27 %	24 %
Neangažovaní	62 %	63 %
Angažovaní	11 %	13 %

Zdroj: Copyright © 2013 Gallup, Inc., veškerá práva vyhrazena. Tento materiál je využit se svolením firmy Gallup, Inc., která si však zachovává veškerá vlastnická práva.

neúmyslně. Zbytečně si uzurpují čas manažerů, házejí se marod, kašlou na bezpečnost práce, vyrábějí zmetky a obecně prudí všechny kolem sebe. Jejich práce je jeden průšvih za druhým a jejich výkony jsou mizerné. Někteří aktivně neangažovaní pracovníci dokonce vyloženě sabotují práci svých kolegů. Blokují inovační iniciativy, nabořávají vztahy se zákazníky nebo ničí obtížně vyvinutá řešení problémů. To všechno je poměrně děsivá představa pro každého leadera. Přitom je takové zastoupení a vliv neangažovaných a aktivně neangažovaných pracovníků z velké části výsledkem toho, že tito lidé dělají práci, která neodpovídá jejich přirozeným schopnostem a dovednostem. Lidé se budou vždycky vzpírat tomu, co nedělají rádi.

Lidé, kteří v práci nevyužívají svoje silné stránky:⁵

- neradi chodí do práce;
- mají spíše negativní než pozitivní interakce s kolegy;
- zacházejí špatně se zákazníky;
- vykládají všem známým, pro jakou hroznou firmu to pracují;
- každý den podávají podprůměrné výkony;
- zažívají minimum pozitivních a tvůrčích momentů.

⁵ Rath, Tom. 2007. *StrengthsFinder 2.0*. New York: Gallup Press.

Celá desetiletí výzkumů firmy Gallup ukázala, že existuje přímý a velmi silný vztah mezi angažovaností/spokojeností v práci a tím, do jaké míry jsou lidé schopni při práci využívat své silné stránky.⁶ U lidí, kteří mají možnost zaměřovat se na své silné stránky, je podle zjištění odborníků této firmy:

- šestkrát vyšší pravděpodobnost, že budou angažovaní;
- třikrát vyšší pravděpodobnost, že budou považovat kvalitu svého života za vynikající.

Lidé, kteří při práci maximálně využívají svoje silné stránky:⁷

- chodí do práce rádi;
- mají spíše pozitivní než negativní interakce s kolegy;
- zacházejí se zákazníky lépe;
- vykládají všem známým, pro jakou skvělou firmu pracují;
- každý den podávají nadprůměrné výkony;
- zažívají mnohem více pozitivních, kreativních a inovativních momentů.

Jsou fakta, která by měla zajímat každého leadera. Když někdo vykazuje přirozené předpoklady pro určitý typ úkolů, obvykle je bude vykonávat rád. To znamená, že ho bude bavit dál se v nich zlepšovat. Výsledkem bude větší zájem a nadšení pro práci. Lidé se budou také snažit své práci více porozumět a budou hledat nové a lepší způsoby dosahování výsledků. Budou také pracovat s mnohem větším nasazením a jejich výsledky tak budou kvalitnější.

STAVTE NA SILNÝCH STRÁNKÁCH, NE NA PROFITU

Jaký je tedy dopad angažovanosti na finanční výsledky firem?

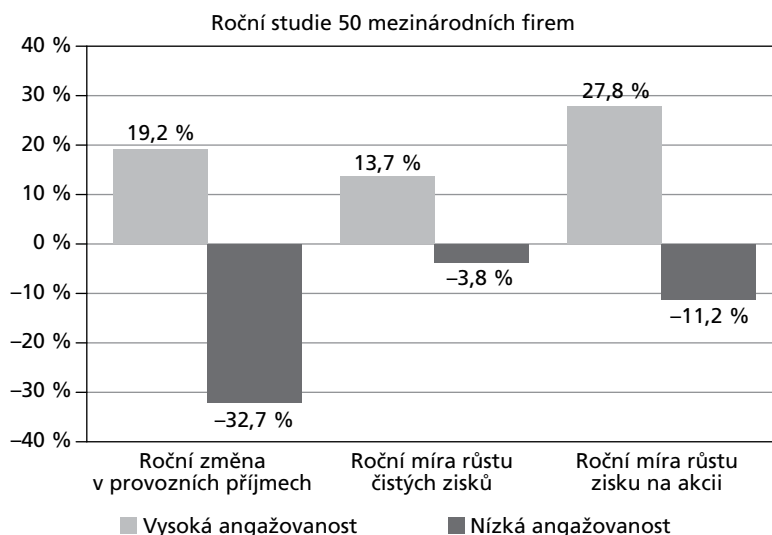
⁶ Sorenson, Susan. 2014. How employees' strengths make your company stronger. *Gallup*, 20. únor. [online] Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/167462/employees-strengths-company-stronger.aspx>.

⁷ Rath, Tom. 2007. *StrengthsFinder 2.0*. New York: Gallup Press.

Studie konzultační firmy Watson Wyatt z roku 2009 zkoumala 115 firem a podle jejích závěrů měly firmy s vysoce angažovanými zaměstnanci čtyřikrát lepší finanční výsledky než firmy se špatnou úrovní angažovanosti.⁸ Pokud jde o individuální výkonnost, byla pak u vysoce angažovaných zaměstnanců dvakrát vyšší pravděpodobnost, že budou patřit mezi výkonnostní špičku ve firmě. Téměř 60 procent z nich překonávalo nebo dokonce výrazně překonávalo očekávanou úroveň výkonnosti. Podobné výsledky přinesla také studie konzultační firmy Towers Perrin-ISR mezi 50 mezinárodními společnostmi, která zjistila, že ve zkoumaném období 12 měsíců měly firmy s vysoce angažovanými zaměstnanci výrazně lepší výsledky než firmy s nižší úrovní angažovanosti zaměstnanců ve třech klíčových finančních metrikách:⁹

- provozní příjem;
- růst čistých zisků;
- zisk na akcii.

Dopad úrovně angažovanosti zaměstnanců na finanční výkonnost firmy



Zdroj: Towers Perrin, Global Workforce Study 2007/8 (<http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Closing-the-engagement-gap-TowersPerrin.pdf>)

⁸ Watson Wyatt. 2009. Continuous engagement: The key to unlocking the value of your people during tough times. *Work Europe Survey Report 2008–2009*. Londýn: Watson Wyatt.

⁹ Towers Perrin-ISR. 2008. Employee engagement underpins business transformation. Červenec. [online] Dostupné z: <http://www.ifcaonline.com/wordpress2/wp-content/uploads/2013/10/employee-engagement-Underpins-Business-Transformation.pdf>.

To ale není všechno. Institut Kenexa provedl studii v 64 organizacích a dospěl k závěru, že firmy z horního kvartilu v oblasti míry angažovanosti dosahují ve srovnání s firmami z dolního kvartilu dvakrát vyšších ročních čistých zisků i po příslušné úpravě poměru podle velikosti firmy.¹⁰ Tyto firmy s vysokou mírou angažovanosti zaměstnanců také svým akcionářům přinášely ve zkoumaném období pěti let sedmkrát vyšší zisk na akcii než firmy s méně angažovanými zaměstnanci.

Z těchto úžasných čísel je jasné patrné, že využívání silných stránek dává smysl i z finančního hlediska. Coby leaderi byste tedy měli pilně pracovat na uvolňování talentu ve své organizaci. Pokud budete s lidmi zacházet individuálně a cíleně pátrat po jejich dovednostech, nadání a zdrojích energie a motivace, budou na to reagovat raketovým nárůstem produktivity. Někteří vynikají v analýze, jiní umějí výborně jednat s lidmi, další jsou excelentní prodejci a jiní zase umějí skvěle organizovat. Pomozte jim zjistit, v čem vynikají, a umožněte jim najít si roli odpovídající jejich nadání, ať už v rámci stávající pozice, nebo jinde ve firmě. Nechejte je dělat to, co jim jde. Taková práce přináší lidem nejvíc motivace. Výsledky mnoha komplexních studií ukazují, že čím více mohou lidé v životě využívat své jedinečné silné stránky, tím *šťastnější* se cítí. Když 577 účastníků jedné takové studie dostalo za úkol vybrat si jednu z těchto svých jedinečných silných stránek a využít ji každý den v průběhu jednoho týdne novým a odlišným způsobem, byli pak mnohem spokojenější a šťastnější a vykazovali výrazně méně symptomů deprese než účastníci z kontrolní placebo skupiny.¹¹ Tyto pozitivní přínosy u nich navíc přetrvaly. I celých šest měsíců po tomto experimentu se u nich udržela vysoká úroveň pocitu štěstí a spokojenosti.

Pocit štěstí navíc velmi výrazně přispívá k dobrému *zdravotnímu stavu*. Výsledky studií provedených firmou Gallup ukazují, že zaměření na talent a silné stránky lidí má významný pozitivní vliv na zdraví a celkovou pohodu lidí. Čím více hodin lidé stráví využíváním svých silných stránek k tomu, co dělají rádi a dobře, tím menší je pravděpodobnost, že budou zažívat obavy, stres, hněv, smutek nebo fyzickou bolest. Přímě uměrně se naopak zvyšuje pravděpodobnost, že budou mít pocit spokojenosti, štěstí, odpočinku, že budou plní energie do práce, že se budou ochotně učit, vnímat, že se s nimi jedná s respektem, usmívat se a nahlas se smát.¹²

¹⁰ Kenexa Research Institute. 2009. The impact of employee engagement. Bílá kniha.

¹¹ Seligman, Martin E. P., Steen, Tracy A., Park, N., a Peterson, Christopher. 2005. Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, červenec–srpen, 60 (5), s. 410–421. [online] Dostupné z: <http://www.ppc.sas.upenn.edu/articleseligman.pdf>.

¹² Sorenson, Susan. 2014. How employees' strengths make your company stronger. *Gallup*, 20. únor. [online] Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/167462/employees-strengths-company-stronger.aspx>.

Lidé, kteří dostanou příležitost využívat v práci své silné stránky, jsou nejen úspěšnější v oblasti materiální, tedy *produktivitě* a *výkonnosti*, ale jsou také *šťastnější a zdravější*.

Co si z těchto informací můžete vyvodit coby leaderi?

Tak především byste si měli jako prioritu číslo jedna určit pomáhat lidem objevovat, využívat a rozvíjet jejich silné stránky. Pokud si budete vážit a cenit jejich potenciálu, sklidíte za to ovoce v podobě loajálních, spokojených a nápaditých pracovníků. Neříkám, že se máte úplně přestat soustředit na produktivitu, spokojenost zákazníků a kvalitu nebo na cokoli z toho bezpočtu dalších záležitostí, za něž coby leaderi zodpovídáte. Toto není situace typu buď, anebo. Pokud se pro vás ovšem stane hlavní prioritou rozvoj a posilování vašeho týmu, nebudete tím finanční výsledky opomíjet, ale naopak jim napomůžete. Velké firmy jako Facebook, Microsoft, 3M nebo Google zavádějí tento přístup k leadershipu zaměřený na maximalizaci využití silných stránek svých lidí a snaží se pro práci na projektech a nápadech hledat lidi, kteří jsou pro ně zapálení.¹³ Uvědomuji si, že výjimečných výsledků je možné docílit pouze v případě, že budou lidé schopni kreativně a zajímavě využívat své silné stránky. Toto je pro vaše lidi mnohem důležitější než jakékoli vznosně znějící funkce nebo peněžní prémie. Pokud dáte svým lidem možnost při práci maximálně využívat vlastní potenciál, bude to pro vás znamenat jistotu výsledků, úspěchu i zisků.

JAK SE STÁT ŠPIČKOVÝM LEADEREM

Kdo řekl, že musíte být nějaký vševědoucí hrdina, aby z vás mohl být skvělý leader? Ti nejlepší leaderi na světě vůbec nepředstírají, že mají patent na rozum, a nesnaží se být nejlepší úplně ve všem. Jsou si vědomi svých slabých stránek, ale nenechávají se jimi příliš zatěžovat. Chápou, že je mnohem lepší, stanou-li se skutečnou špičkou v oblasti jedné či dvou svých jedinečných silných stránek, než aby byli průměrní ve všech svých dovednostech. Zkorigovat jakoukoli slabinu na přijatelnou úroveň je velmi obtížné a někdy zhora nemožné. Pokud byste z nějaké své slabé stránky chtěli udělat silnou, vyžadovalo by to obrovské úsilí a nesmírnou dávku energie – mnohem více, než

¹³ Walter, Ekaterina. 2013. Four essentials of strengths-based leadership. *Forbes*, 27. srpen. [online] Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/08/27/four-essentials-of-strength-based-leadership/>.