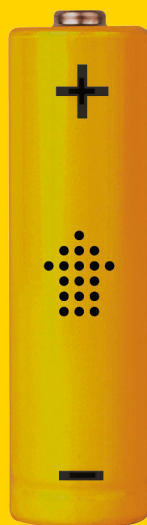


„Vo svojej knihe *Pozitívny líder* Jan Mühlfeit ponúka lídrom, ktorí chcú podporiť zmeny a transformáciu, perfektný návod, ako dosiahnuť výborné výsledky.“

– Deepak Chopra, autor knihy *Spirituálny leadership*

Pozitívny líder

Ako energia a šťastie
poháňajú špičkové tímy
na ceste k úspechu



Jan Mühlfeit a Melina Costi

Pozitívny líder

Vyšlo aj v tlačovej podobe

Objednať môžete na
www.lindenisk
www.albatrosmedia.sk

Lindenisk

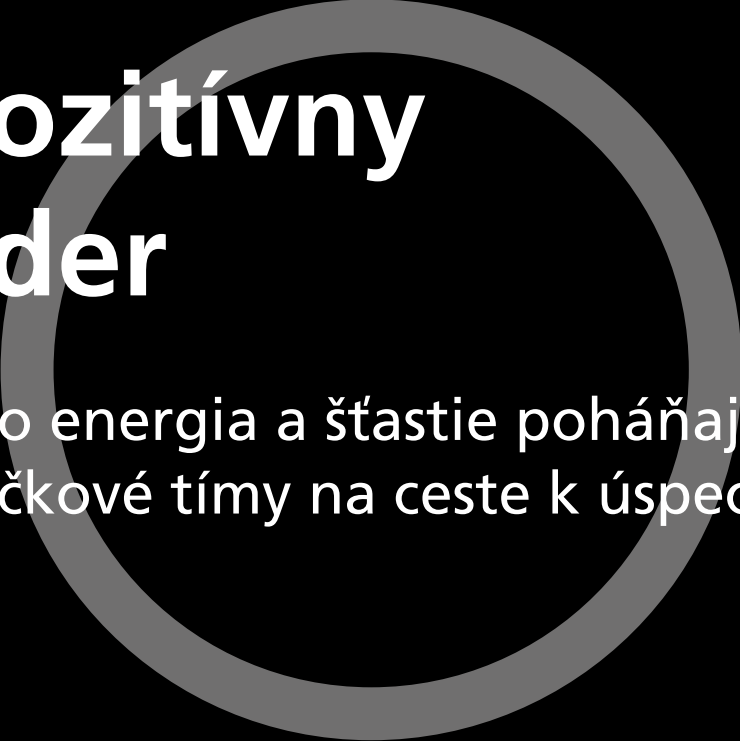
Jan Mühlfeit, Melina Costi

Pozitívny líder – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2019

Všetky práva vyhradené.
Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť rozširovaná
bez písomného súhlasu majiteľov práv.


ALBATROS MEDIA a.s.

Pozitívny líder



Pozitívny líder

Ako energia a šťastie poháňajú
špičkové tímy na ceste k úspechu

Jan Mühlfeit

Melina Costi

Ljndeni

Pozitívny líder

Jan Mühlfeit, Melina Costi

Preklad: Miroslav Šatka

Zodpovedná redaktorka: Zuzana Kullová

Jazyková korektúra: Mária Haraštová

Technická redaktorka: Jana Urbanová

Zalomenie: Martin Nezbeda

Copyright © Jan Mühlfeit and Melina Costi, 2017

Translation © Miroslav Šatka, 2019

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

Cover photo © phatisakolpap / Shutterstock.com

Vydalo vydavateľstvo Lindeni v Bratislave v roku 2019 v spoločnosti Albatros Media Slovakia, s. r. o., so sídlom Mickiewiczova 9, Bratislava, Slovenská republika.

Číslo publikácie 2 066

ISBN v tlačenej verzii 978-80-566-1275-0

ISBN e-knihy 978-80-566-1332-0 (1. zverejnenie, 2019)

Cena uvedená výrobcom predstavuje nezáväznú odporúčanú spotrebiteľskú cenu.

© Albatros Media Slovakia, s. r. o., 2019

Všetky práva sú vyhradené. Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť kopírovaná a rozmnožovaná za účelom rozširovania v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek spôsobom bez písomného súhlasu nakladateľa.

1. vydanie

ALBATROS  **MEDIA**

Napísali o knihe ***Pozitívny líder***

// „Vo svojej knihe *Pozitívny líder* Jan Mühlfeit ponúka perfektný návod, ako dosiahnuť výborné výsledky, lídrom, ktorí chcú podporiť zmeny a transformácie.“

DEEPAK CHOPRA, AUTOR KNIHY SPIRITUÁLNY LEADERSHIP

// „Inšpiratívne, strhujúce myšlienky, ktoré možno ľahko aplikovať v praxi. Vďaka svojmu úprimnému prístupu Jan dokáže lídrom ukázať, ako využiť pozitívne myslenie na dosiahnutie čo najlepších výsledkov pre seba aj pre ostatných. Naučíte sa hodnotné veci o silných stránkach, cieľoch, práci s energiou a, samozrejme, aj o šťastí. Presne to od Jana čakáme! Nikdy nás nesklame, a nesklame ani jeho kniha!“

ORLANDO AYOLA, VICEPREZIDENT SPOLOČNOSTI MICROSOFT PRE ROZVÍJAJÚCE SA TRHY

// „Význam pozitívneho a autentického prístupu v riadení. Jan Mühlfeit vytvoril niečo, čo môže manažment skutočne zmeniť.“

FRAK BROWN, PREVÁDZKOVÝ RIADITEĽ, GENERAL ATLANTIC

// „Základným kameňom prvotriedneho úspechu a šťastia je pochopenie seba samého. V tejto knihe sa dočítate o najdôležitejších rozhodnutiach, aké môžete urobiť: objaviť sami seba a ponúknuť svetu to najlepšie z vás.“

DAVID SVOBODA, ATLÉT, OLYMPIJSKÝ VÍTAZ V MODERNOM PÄŤBOJI Z ROKU 2012

// „Janov sprievodca po ceste k udržateľnému úspechu a šťastiu inšpiruje a sumarizuje, aké vlastnosti by mal mať moderný líder. *Pozitívny líder* je zároveň praktickou príručkou, aj zaujímavým zamyslením sa nad tým, čo je pre vedenie organizácií v našom zložitom svete skutočne dôležité.“

JEAN-PHILIPPE COURTOIS, VÝKONNÝ VICEPREZIDENT A PREZIDENT SPOLOČNOSTI MICROSOFT PRE GLOBÁLNY PREDAJ, MARKETING A PREVÁDZKU

// „Kniha je plná skúseností načerpaných za dlhé roky výnimočnej kariéry. Stavia na princípoch pozitívnej psychológie a učí nás, ako sa stať človekom, ktorý je pre ostatných inšpiráciou. Výborný návod, ako byť autentickým lídrom a inšpiráciou pre šťastnejší a zmysluplnejší život.“

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

// „Táto kniha kladie hodnotu ľudí nad finančné zisky. Jej múdry autor nám ukazuje, že ak budú ľudia šťastní a pozitívni, zisk sa dostaví prirodzene.“

TIM GALLWEY, AUTOR KNIHY THE INNER GAME OF TENNIS

// „V čase, keď je kvalitných lídrov ako šafranu, ponúka táto kniha a jej autor, ktorý má za sebou roky skúseností z vrcholového manažmentu, výborný návod pre budúcich mladých lídrov.“

ANDROULLA VASSILIOUOVÁ, BÝVALÁ KOMISÁRKA EÚ PRE VZDELÁVANIE, KULTÚRU, VIACJAZYČNOSŤ A MLÁDEŽ

// „Viesť ľudí je oveľa jednoduchšie, keď máte veľký talent, ktorý môžete rozvíjať v silnej kultúre. Jan ponúka presvedčivý a osvietený návod, ako rozvíjať svoj vodcovský potenciál.“

JEFF RAIKES, SPOLUZAKLADATEĽ NADÁCIE RAIKES FOUNDATION A BÝVALÝ RIADITEĽ NADÁCIE BILL & MELINDA GATES FOUNDATION

// „Jasný a presvedčivý návod, ako rozvinúť svoje schopnosti lídra! Táto kniha je fantastickým zdrojom praktických skúseností založených na pozitívnej psychológii.“

PETER ZEMSKÝ, PRODEKAN A DEKAN PRE MANAŽÉRSKE VZDELÁVANIE, INSEAD

// „Úplne nový pohľad na líderstvo. Zabudnite na staré presvedčenie, že po úspechu sa dostaví šťastie. Skúste naopak zvážiť, či šťastie nevedie k úspechu. Skutočný prevrat paradigmy.“

PATRICIA FALCO BECCALLIOVÁ, ZAKLADATEĽKA A RIADITEĽKA SPOLOČNOSTI PRINCIPLE AG, BÝVALÁ HLÁSATEĽKA STANICE CNBC

// „Jan Mühlfeit ponúka veľmi ľudský, citlivý a chápaný pohľad na manažment. Túto knihu si musí prečítať každý, kto chce byť manažérom v dnešnom zložitom a fragmentovanom svete.“

JENNIFER BLANKEOVÁ, HLAVNÁ EKONÓMKA SVETOVÉHO EKONOMICKÉHO FÓRA

Obsah

Úvod 7

Prvá časť

Rozvoj silných stránok – My (pozitívni ľudia; naše „KTO“) 23

- 1 Kto som? (sebauvedomenie, silné stránky a faktor EQ) 24
- 2 Audit silných stránok (odomykanie silných stránok a práce na autenticite) 41
- 3 Vytváranie supertalentovaných tímov 75

Druhá časť

Osobná misia a celková vízia – Misia (pozitívny zmysel; naše „PREČO“) 103

- 4 Čo je to naše „PREČO“? (naša osobná misia v práci) 104
- 5 Vytváranie vízií (ako čerpať inšpiráciu zo svojich snov a premieňať ich na skutočnosť) 133
- 6 Zo širšej perspektívy (vytvorenie úspešnej kultúry) 162

Tretia časť

Riadenie energie – Metódy (pozitívny proces; naše „AKO“) 175

- 7 Otrok úspechu (vyhorenie a stres) 176
- 8 Ako sa stať generálnym riaditeľom svojej energie 198
- 9 Štvorbodová stratégia riadenia energie 230

Štvrtá časť

Úspech verzus šťastie – Miesto (pozitívny prístup; naše „KDE“) 271

10 Cesta šťastia 272

11 Každodenné šťastie (stratégia pre spokojnejší život) 294

12 Váš odkaz lídra (pomoc ostatným a sociálna podpora) 320

Záver: Váš vlastný príbeh úspechu a šťastia 351

Podakovanie 354

Register 357

Informácie o kurzoch 372

Úvod

PREDSTAVENIE MYŠLIENKY POZITÍVNEHO LEADERSHIPU

„Priemerní lídri sú považovaní za riadiacich pracovníkov, najlepši lídri za výnimočných ľudí.“

MIKE MYATT, KOUČ A KOMENTÁTOR MAGAZÍNU FORBES

Narodili ste sa ako originál, tak preto nežite ako kópia. Svet je dnes posadnutý slabosťami. Jednotlivci, organizácie i celé štáty žijú v domnienke, že jediná cesta na vrchol, „Everest“ úspešnosti, vedie cez nápravu chýb a nedostatkov. V prostredí biznisu je potom táto snaha zmeniť seba samého tak, aby sme presne zodpovedali predobrazu ideálneho lídra, priamo posadnutosťou. Podľa mňa je táto fixácia na slabé stránky najväčším omylom našej doby a strašným plytvaním tými najcennejšími zdrojmi, ktoré máme ako ľudia k dispozícii – našimi silnými stránkami.

Lídova cesta k úspechu nespočíva v snahe o nápravu našich *slabých* stránok, ale vo využívaní tých *silných*. Po celé desaťročia – alebo dokonca stáročia – sme sa na leadership pozerali z nesprávneho uhla pohľadu. Leadership (vodcovstvo) ako oblasť bola často analyzovaná, kategorizovaná a reštrukturalizovaná. Ľudia ho obdivujú ako určitú formu umenia. Skúmajú ho špičkoví odborníci. Máme 7 zlatých pravidiel leadershipu, 21 zákonov vodcovstva, 50 návykov efektívneho leadershipu a množstvo ďalších poučiek, ktoré nám majú ukázať, v čom skutočné líderstvo spočíva a čo máme urobiť pre to, aby sme si ho zaslúžili. Podľa profesora Warrena Bennis a jeho kolegu Burta Nanusa, ktorí vyučujú na ekonomických univerzitách v USA, existuje približne 850 definícií slova leadership¹. Nebudem vám ich tu vymenovávať, to prenechám Googlu. Celé roky sa rôzni experti snažia leadership nejako zaškatuľkovať, ale v skutočnosti má rôzne formy, podoby a povahu. Namiesto snahy o premenu v niekoho, kým by sme podľa názoru spoločnosti mali byť, by sme sa mali zamerať na

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

to, aby sme sa stali tými, *kým skutočne sme*. Pre lídrov aj celé tímy spočíva tajomstvo dlhodobého úspechu a šťastia v odomknutí plného potenciálu svojho nadania a v tom, že budeme robiť to, čo máme skutočne radi, namiesto toho, aby sme sa drelí a morili sa v snahe uspieť tam, kde môžeme byť prinajlepšom priemerní.

Za svojich viac ako 24 rokov skúseností v biznise (z nich 22 bolo v technologickom gigante Microsoftu) som zistil, že faktor šťastia a spokojnosti ľudí je v korporátnom prostredí neskutočne prehliadaný. Zvyčajne, keď počujeme slovo leadership, spájame si ho s výkonnosťou, produktivitou a ziskom. To sú však len *výsledky* vynikajúceho vodcovstva, nie jeho pôvodcovia. Tým skutočne prevratným faktorom je pocit šťastia. Úspech sa dostavuje oveľa ľahšie, keď ľudia vedia, aké sú ich ciele, majú zápal, pozitívnu inšpiráciu a sú tak v práci naplno angažovaní. V tom spočíva čaro *pozitívneho leadershipu* – ponúka inú, lepšiu cestu na vrchol hory a človek si ten výstup dokonca aj užije. Ak sa snažíme byť pre ľudí pozitívnym lídrom, môžeme tím vytvoriť úspešný a zároveň šťastný život pre seba aj členov našich tímov. Pozitívny prístup nás vyzdvihuje z úrovne priemeru do výšin výnimočnosti tým, že nám poskytuje víziu, istotu, autenticitu, energiu, zápal, charizmu, kreativitu a vyšší zmysel vo všetkom, čo robíme.

V tejto knihe sa snažím predstaviť priateľský a prístupný model leadershipu, ktorý vyberá, podporuje a oslavuje to najpodstatnejšie, aby sa človek stal pozitívnym lídrom – *4M pozitívneho leadershipu*. Prezentované nástroje, metódy a techniky sú nastavené tak, aby pomohli *každému lídrovi v každej fáze* jeho kariéry, od zelenáčov až po veteránov. Nemusíte byť šéfom gigantu z FTSE 100, aby pre vás táto kniha bola užitočná. Tie isté základné princípy uplatní rovnako dobre najvyšší šéf obrieho konglomerátu ako aj majiteľ firmičky so šiestimi ľuďmi. Nezáleží na tom, či ste lídrom v oblasti duchovnej, technologickej, športovej, alebo sa len snažíte dosahovať výnimočné výsledky. Vďaka modelu 4M v sebe odomknete driemajúci potenciál, ako líder sa naučíte fungovať na maximum svojich prirodzených schopností a zároveň v tom podporovať ostatných. Objavíte tieto 4M – tvoriace základy pozitívneho leadershipu, ktoré vám umožnia zvládnuť akúkoľvek situáciu, do ktorej sa ako lídri dostanete. Predovšetkým sa ich však naučíte využívať v praxi tak, aby vás, vašich kolegov a celú vašu organizáciu katapultovali do netušených výšin úspechu a šťastia. Malé našepkanie: *Meranie výkonnosti* medzi tie 4M nepatrí!

Zaobídeme sa bez piateho M – merania výkonnosti

Dnešný svet je priamo posadnutý inováciami a neustálym zrýchľovaním. Typický líder robí, čo môže, aby v súčasnej ekonomike, ktorej podmienky sa menia pod vplyvom rôznych novinek, prelomových riešení a disruptívnych (narušiteľských) zmien celých odvetví, zvládol obrovskú záťaž zodpovednosti, ktorá leží na jeho pleciach. Je tu toľko naliehavých úloh, toľko dôležitých schôdzok, toľko zásadných rozhodnutí. Viem, s čím všetkým musíte zápasiť, a viem, aké ľahké je sklznúť do pasce snahy zabezpečiť jednoduché malé víťazstvá, ktoré vám vybudujú reputáciu úspešného lídra.

Keď sa spätne obzriem za svojou kariérou v Microsofte, mal som skutočne vážny problém so závislosťou, pričom mojou drogou bola výkonnosť. Mal som to šťastie, že som sa mohol učiť od jedných z najväčších mysliteľov v oblasti biznisu z celého sveta. Mike Kami mi toho veľa dal v oblasti stratégie, Philip Kotler v marketingu, Edward de Bono mi poskytol nový pohľad na kreativitu a od Tonyho Buzana som sa naučil umeniu premýšľať. Ako vedúci pracovník som absolvoval rôzne vzdelávacie a rozvojové programy na špičkových vzdelávacích inštitúciách, ako sú Harvardova univerzita a Whartonova univerzita v USA i britská London School of Economics. S nadšením som si potom chcel svoje novonadobudnuté poznatky vyskúšať v praxi, a to vo VEĽKOM. Tiež nesmiem zabudnúť na to, aký úžasný vzor som mal v osobe zakladateľa Microsoftu, Billa Gatesa, ktorý je jedným z najúspešnejších ľudí na tejto planéte. Vždy bol mojou obrovskou inšpiráciou a naučil ma vidieť príležitosti tam, kde ostatní vidia len problémy. Pomohol mi odomknúť moje vlastné prirodzené nadanie стратега, vizionára a komunikátora, aby som mohol aj ja prinášať rast ostatným i celej firme. V období, keď som viedol celú divíziu pre strednú a východnú Európu, ma moja túžba po úspechu priviedla na ambicióznou cestu, s cieľom zmeniť súčasný systém manažmentu a nastoliť nový, založený na recepte využívajúcom silné stránky ľudí. Ten mal priniesť raketový rast výkonnosti tímov a motiváciu v rýchlom meniacom prostredí európskeho trhu. Bol to riskantný plán... ale vyšiel. S oveľa väčšou sebaistotou a tiež s významne posilneným tímom som svoju energiu vrhol do plnenia jedného cieľa za druhým a výsledkom boli skutočne úžasné úspechy. Jedným z tých najcennejších bolo, že z našej divízie strednej a východnej Európy sa nám na štyri roky podarilo urobiť najvýkonnejšiu regionálnu divíziu Microsoftu v období, keď bol najvýznamnejšou firmou na burze. Čoskoro som prednášal na prestížnych univerzitách a vystupoval na seminároch, konferenciách a ďalších akciách pre špičky biznisu v 42 krajinách na 4 kontinentoch.

Úspech je však pohyblivý cieľ, ktorý nikdy skutočne nemôžete „dosiahnuť“ a ja som v honbe za ním bičoval seba aj svoj tím k stále vyššej výkonnosti. Ako toľko lídrov predou mnou, aj ja som sa domnieval, že neustály stres a ťažkosti k úspechu jednoducho patria a že ten má vždy svoju cenu – v mojom prípade to bolo zdravie a vzťahy s rodinou. Celé roky som toto veľmi rýchle tempo vydržal, ale ani ja som sa neubránil nevyhnutnému vyhoreniu, ktoré si dokonca nakoniec vyžiadalo aj pobyt na psychiatrii. Možno aj vy stojíte práve na hranici podobnej priepasti. Zlomový bod v mojom živote prišiel, keď som sa zbavil tejto zaslepenosti výkonnosťou a pozrel sa na svoju prácu zo širšieho pohľadu. Výkonnosť nie je všetko. Je tu oveľa viac vecí, na ktoré by sa človek mal sústrediť. Špičkovým lídrom nie je ten, kto dokáže vyhrať len v oblasti obchodných výsledkov, ale aj v oblasti svojho osobného života a šťastia. Vďaka ceste, ktorá ma doviedla k sebapoznaniu a lepšiemu využitiu vlastných skúseností, som začal chápať, čo je hlavnou úlohou výnimočného lídra. Došlo mi, že líder má v popise práce v zásade jednu vec:

... ZLEPŠOVAŤ ŽIVOTY ĽUDÍ.

Vyhrávať a robiť pre úspech firmy všetko je, samozrejme, dôležité. Napokon, Brian Tracy, popredný americký odborník na oblasť osobného a profesionálneho úspechu, jasne povedal, že „*úlohou číslo jeden každého lídra je prinášať výsledky*“.² To však neznamená, že by ste pritom zo seba i svojho tímu museli urobiť otrokov úspechu. Honba za víťazstvami nemusí byť pre vás cestou do priepasti vyhorenia. Výkonnosť je nepochybne dôležitou súčasťou a výsledkom vašej práce, ale musíte myslieť aj na tú ľudskú stránku. Práve to „my“, teda vy sami, i vaši ľudia, by malo byť pre vás prvoradou prioritou.

Nie je žiadnym tajomstvom, že obrovské množstvo ľudí dáva výpoveď kvôli svojim nadriadeným. Podľa výsledkov štúdie firmy Gallup z roku 2015, ktorá vykonala prieskum medzi 7 272 pracovníkmi v USA, 50 percent z nich niekedy podalo výpoveď, aby sa vyhli problému so svojím nadriadeným a zlepšili tak kvalitu svojho života.³

Neefektívni lídri vyhánajú vlastných ľudí tým, že ich preťažujú, nezaujímajú sa o nich, nesledujú, čo sa skutočne deje, a pritom všetkým zneprijemňujú prácu mikroriadením, nie sú schopní správne komunikovať a neprinášajú svojmu tímu inšpiráciu.

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*. Apríl. [online] Dostupné z: <http://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx>

Šéfovia majú obrovský vplyv na angažovanosť zamestnancov, ktorá sa podľa prístupu ich nadriadeného môže líšiť až o neuveriteľných 70 percent. Vynikajúci pracovníci nechcú len takú nejakú prácu, ide im o vyššie ciele, poslanie, misiu a naplnenie. To všetko im môže priniesť líder, ktorý im ponúkne víziu, stane sa pre nich príkladom a bude si ich vážiť. Tým im pomôže stať sa lepšími verziami samých seba. Ešte poučnejší je ďalší z výsledkov spomínanej štúdie, ktorý uvádza, že pravdepodobnosť vysokej angažovanosti zamestnancov je o 59 percent vyššia v prípade, ak majú vysoko angažovaného nadriadeného. Takže je dôležité, aby ste aj vy sami boli ako lídri v práci spokojní a šťastní.

NAJČASTEJŠIE CHYBY LÍDROV

Podľa môjho názoru robia lídri u seba, aj vo svojich tímoch, chyby v týchto štyroch oblastiach:

1. **Zameriavajú sa na slabé stránky, nie na silné stránky.** Takýto prístup vedie k zbytočnému plytvaniu životne dôležitým časom, financiami aj energiou, pretože núti ľudí prekonávať ich slabé stránky, namiesto toho, aby hľadali a plne využívali svoje prirodzené nadanie a silné stránky. Výsledok? Neangažované a nespokojné tímy. Prístup pozitívneho lídra je iný. U neho úspech vychádza z maximálneho využitia jeho „jedinečných silných stránok“ a obchádzania vlastných slabín, ktoré za neho kompenzujú ostatní členovia tímu, s ktorými sa týmto spôsobom dopĺňa. To isté podporuje aj u ostatných ľudí v rámci svojho tímu aj celej organizácie.
2. **Nemajú svoj „sen“.** Lídri musia priam milovať svoju prácu a musia pritom mať nejaký vyšší cieľ, svoju „misiu“. Inak to môžu zabalíť a ísť domov. Líder, ktorý má nejaké svoje osobné „PREČO“, dokáže inšpirovať ostatných a vytvárať emočné spojenie so svojím tímom, vďaka ktorému sa všetci jeho členovia zladia a nasmerujú k rovnakým cieľom. Základom leadershipu je viesť ľudí k cieľu v podobe plného života, ktorý má zmysel. Výnimočný líder potom dokáže prísť so žiarivou víziou budúcnosti, ktorá dáva ľuďom novú energiu a naplní ich prácu vyšším zmyslom.
3. **Snažia sa uradiť svoj čas, nie energiu.** V práci sa na nich valí lavína požiadaviek a lídri majú tendenciu napchať si svoj diár na prasknutie a domnievajú sa, že tým maximálne využívajú svoj čas. V skutočnosti ale namiesto toho len bezhlavo mrhajú svojou energiou, triešťa svoju pozornosť a mieria priamo do priepasti vyhorenia. Čas je neobnoviteľný zdroj, ale pri energii je to iné. Tú obnovovať možno. Každý líder by mal ísť príkladom, zbaviť

sa správania, ktoré mu zbytočne odčerpáva energiu a nájst si stratégie pre účinné dobíjanie fyzických, mentálnych, emocionálnych i spirituálnych batérií.

- 4. Dávajú prednosť úspechu pred šťastím.** Keď sa lídri v živote sústredia len na materiálne pôžitky a konkrétne výsledky, ako sú peniaze a metriky, ignorujú tým hlbšie spojenie a zmysluplné snaženie, ktoré prinášajú dlhodobý úspech aj šťastie. Zisky a prestíž sú krásna vec, ale jedným z najdôležitejších privilégií každého lídra je možnosť skutočne prosperovať ostatným a celému svetu. Tých najlepších lídrov ženie dopredu ozajstná túžba pomáhať ľuďom – svojim zákazníkom, ľuďom zo svojho tímu, svojej komunite a spoločnosti všeobecne. Ak šéf vie len brať, a nevie dávať, potom čoskoro príde o rešpekt a oddanosť tých, ktorých má viesť.

Pozitívna psychológia v praxi

Pozitívna psychológia zohráva obrovskú úlohu v prístupe pozitívneho lídra a pri budovaní dobrých vzťahov medzi ním a jeho tímom. Kým si posmešne odfrknete a obrátite oči stľpkom, upozorním vás, že nehovorím o nejakých „*slniečkárskych bláboloch*“, aké človek nájde v každej druhej knižke o „osobnom rozvoji“. Pozitívna psychológia sa vám nesnaží prilepiť na tvár falošný úsmev, nikoho nenúti na všetkom hľadať len to dobré a nevyžaduje, aby ste boli za všetkých okolností na každého milí. Ide tu o to, aby sa na pracovisku vytvárali prístup a kultúra, ktoré podľa výsledkov empirických výskumov preukázateľne prinášajú väčší úspech.

Potom, čo sa v roku 1998 stal Martin Seligman novým predsedom Amerického psychologického združenia, vyhlásil, že je nastal čas nastoliť novú éru psychológie, ktorá by sa zaoberala aj svetlejšími stránkami života. Rozhodol sa, že úlohou psychológov by malo byť poriadne si posvietiť na to, čo robí ľudí šťastnými a čo im prináša pocit naplnenia, namiesto toho, aby sa neustále len hrabali v tom, prečo sú ľudia nešťastní, vystresovaní a deprimovaní. V tomto zlomovom bode sa zrodila *pozitívna psychológia*. V dobe, keď Seligman oznámil toto nové zameranie, bol pomer výskumov zameraných na negatívne a na pozitívne aspekty života len ťažko uveriteľných 17 : 1. Inými slovami na každú štúdiu faktorov prinášajúcich ľuďom pocit šťastia existovalo 17 štúdií depresí a porúch.⁴

⁴ Achor, Shawn. 2010. The Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work. (Výhoda spokojnosti: Sedem princípov pozitívnej psychológie, ktoré vám dodajú energiu k úspechu a výkonnosti v práci. ANAG. 2014)

Podľa definície je pozitívna psychológia vedou zaoberajúcou sa štúdiom pozitívneho ľudského prežívania a praktických podmienok optimálneho fungovania v práci a medziľudských vzťahoch.⁵ Posúva svoje zameranie od riešenia slabých stránok k „objavovaniu silných stránok ľudí a podpore ich pozitívneho fungovania“, čo im umožňuje rozvíjať sa a vynikať.⁶ Základom pozitívnej psychológie teda nie je nejaký „ružový“ pohľad na svet a pseudorady šarlatánov, ktorí ľuďom ponúkajú jednoduchú cestu k šťastiu pomocou falošného optimizmu. Ide tu o jasne stanovené a empiricky overené metódy pre nastavenie osobného prístupu k životu tak, aby bol aktívnejší a prinášal pocit naplnenia. Nie sú to žiadne babské rady, ide o čistokrvnú vednú disciplínu.

Vďaka rozmachu výskumu v tomto vzrušujúcom novom odbore teraz vieme, že ak sa zameriame predovšetkým na vlastný pocit spokojnosti a šťastia, dostaví sa úspech i výsledky. Donedávna prevládala medzi ľuďmi mylná domnienka, že ak budeme dostatočne tvrdo pracovať a zarobíme hromadu peňazí, dostaví sa úspech, a ten nám potom prinesie pocit šťastia. Ak by to tak skutočne bolo, tak by všetci ambiciózni ľudia, ktorým sa podarilo získať dobre platenú prácu, zarobiť si na rýchle auto a luxusný životný štýl, boli šťastní a zostali šťastní. Namiesto toho ale pri každom zásadnom úspechu (získanie nejakej kvalifikácie, povýšenie, výhra v lotérii) nám naša cieľová čiara „utečie“ a naše šťastie spolu s ňou zase zmizne niekam za horizont. Ľudia trávajú čas naháňaním sa za finančným úspechom, ako stredobodom ich života, a pritom nakoniec zistia, že im to neprináša ten pocit šťastia, o ktorý sa toľko usilovali. Podľa výsledkov štúdie z roku 2005 môžeme celú túto myšlienku, že „úspech prináša šťastie“, zmiest zo stola. Odborníci Sonja Lyubomirsková, Laura Kingová a Ed Diener zistili pomocou analýzy výsledkov hneď troch štúdií (jednej prierezovej, jednej longitudálnej a jednej experimentálnej), že úspešní ľudia boli šťastní ešte predtým, ako sa dostavili ich úspechy.⁷ Takže ten recept funguje vlastne obrátene – „šťastie prináša úspech“. Vonkajší úspech vám nemusí zaistiť vnútorný pocit šťastia, ale ak máte optimistický pohľad na svet, je pravdepodobné, že budete úspešní v tom, čo robíte. Šťastie a výkonnosť kráčajú v ruku v ruku.

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 April. [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 OBRÁTENÝ HORE NOHAMI

Leadership sa mení. Vďaka prelomovým výsledkom výskumov v oblasti šťastia a optimizmu na pracovisku sa celý svet biznisu začína pomaly obracať hore nohami. Rovnako ako v prípade zavedenia kolaboratívneho, participatívneho alebo transformačného modelu leadershipu, aj v tomto prípade hrozí šéfom, ktorí budú tento nový vývoj ignorovať, že im utečie príležitosť popohnať svoju organizáciu dopredu. Otvorení riaditelia, manažéri, vedúci a podnikatelia túto novinku vítajú ako skvelú alternatívu pre zastaraný prístup príkazov a kontroly, kde lídri boli všemocnými vládcami vo vežiach zo slonoviny a ich podriadení boli len stroje, ktoré mali poslušne a precízne vykonávať ich príkazy. V tomto autokratickom systéme, ktorý predpokladá, že líder „*vie všetko najlepšie*“, sa šéf často uchýľoval k uplatňovaniu svojej moci, aby dosiahol výsledky a často svoj úspechu dosahoval vzbudzovaním strachu alebo prinajlepšom studeného rešpektu u svojich ľudí. Dnes to však žiadny líder s nejakým zastrašovaním veľmi ďaleko nedotiahne. V dnešnom svete obchodu, pre ktorý sú typické náhle a neustále zmeny, neistota, stres a negativita, je veľký dopyt po snahe pomáhať ľuďom nastoliť na pracovisku lepšie a pozitívnejšie podmienky, lepšie nakladať s energiou a zameriavať čo najúčinnejšie ich produktivitu tam, kde je potrebná, a vtedy, keď je to potrebné. Ako si iste dokážete predstaviť, vďaka množstvu týchto vecí sú ľudia *šťastnejší*. Keď sú tímy šťastnejšie, úspech a lepšie výsledky sa dostavujú prirodzene. Nepotrebuje nikomu nič prikazovať, ani nič kontrolovať. Zavedením pozitívnych praktík zameraných na sebauvedomenie, slabé stránky seba i tých ostatných, na z práce, zmysel, vyššie ciele a láskavú spoluprácu, môžu lídri docieľiť tradičné „tvrdé“ výsledky v podobe finančných ziskov aj prostredníctvom metód, ktoré sú veľmi „mäkké“.

ŠŤASTIE SA VYPLÁCA

Spokojní a šťastní zamestnanci majú priamy vplyv na zisky firiem. To je nepopierateľný fakt. Toto *prepojenie medzi pozitivitou a výkonnosťou* potvrdzuje celý rad štúdií. Metaanalýzou 225 odborných štúdií zistili Sonja Lyubomirsková, Laura Kingová a Ed Diener, že pocit spokojnosti a šťastia vedie k priaznivým obchodným výsledkom.⁸

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

Výsledky pozitívneho prístupu:

- o 23 percent vyššia úroveň energie pri stresovej záťaži,
- o 31 percent vyššia úroveň produktivity,
- o 37 percent vyššia úroveň predajov,
- o 40 percent vyššia pravdepodobnosť povýšenia,
- trikrát vyššia úroveň kreativity.

Čerstvé výsledky štúdie z roku 2014 vykonanej odborníkmi z Univerzity vo Warwicku, poukazujú na to, že šťastie a spokojnosť vedú k 12 percentnému navýšeniu produktivity. Nespokojní pracovníci sú potom v porovnaní s priemerom o 10 percent menej produktívni.⁹ Inštitút ILM (Institute of Leadership & Management) tiež zistil, že pocit šťastia sa dokáže šíriť naprieč organizáciou, ako zhora nadol, teda od lídrov k tímom, tak aj opačným smerom.¹⁰ Pociť šťastia posúva lídrov na novú úroveň nezávislosti a pohody, ktorá ich poháňa a prináša im dlhodobú vyššiu výkonnosť a úspechy. Podporou a ochranou šťastia v ich tímoch potom môžu lídri tiež prinášať vyššiu výkonnosť a produktivitu celej svojej organizácii.

Niektorí veľkí zamestnávateľi sa „faktora šťastia“ chytili pomerne rýchlo. Napríklad Microsoft vykonal množstvo zmien, aby vytvoril prostredie, v ktorom zamestnanci budú cítiť podporu zo strany vedenia a budú férovu odmeňovaní za svoje úsilie. Firma ponúka možnosť pracovať z domu, programy s mentormi, kreatívne workshopy, rôzne akcie pre rodiny zamestnancov, programy dobrovoľníckej činnosti, firemného lekára a kozmetické salóny, plány osobného rozvoja a veľa ďalších závideniahodných výhod. Microsoft a množstvo ďalších firiem (napríklad Google, Cisco, FedEx atď.) vedia to, čo veľa iných vôbec netuší – ak budú udržiavať svojich zamestnancov spokojných a šťastných, prejaví sa to na ich obchodných výsledkoch.

⁹ Revesencio, Jonha. 2015. Why Happy Employees are 12 per Cent More Productive. Fast Company. 22. júna. [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

Pre vytvorenie skutočne skvelého pracoviska však nestačí len ponúknuť svojim zamestnancom permanentku do posilňovne, pár pingpongových stolov, v piatok prácu z domova a firemnú pracovňu.

Ide tu o to, aby mala firma „srdce a dušu“, vďaka ktorým je práca v nej vzrušujúca a všetkých zamestnancov nabíja energiou¹¹. Tie najlepšie firmy potom investujú do profesionálnych školení a rozvoja silných stránok svojich ľudí, aby im umožnili rásť po osobnej i profesionálnej stránke. Tieto firmy poznajú hodnotu altruizmu, koučovania a odovzdávania moci zamestnancom. Majú tiež víziu a ciele spočívajúce v niečom vyššom ako len v snahe „zarobiť veľa peňazí“. Práca tu ľudí naplňa a má skutočný zmysel. Toto je veľmi silná kombinácia, vďaka ktorej sa ľuďom skvele pracuje nielen PRE takúto firmu, ale aj S ŇOU. A je vašou líderskou úlohou, aby ste také prostredie vo firme vytvárali.

„NOVÁ“ KONKURENČNÁ VÝHODA: ĽUDSKÝ POTENCIÁL

Všetci fungujeme v prostredí rýchleho vývoja a nadzvukového tempa technologického pokroku, ktorý prináša dynamickú inováciu do každého aspektu biznisu, aj do nášho osobného života. Podľa *Moorovho zákona* existuje vzor technologickej evolúcie, ktorý prináša každé dva roky zdvojnásobenie výpočtovej výkonnosti zariadení. Drví nás informačná lavína, na ktorú sa obrovskou rýchlosťou nabaľujú ďalšie a ďalšie dáta, a vynucuje si, aby sme všetko zvládli v extrémnom tempe. Rozhodnutia, na ktoré by ľudia ešte pred dvadsiatimi rokmi mali dva mesiace, musia dnes padnúť v priebehu dvoch minút. Dvakrát toľko informácií so sebou prináša dvakrát toľko stresu a pracovníci vo všetkých odvetviach musia hľadať metódy, ako sa s ním vysporiadať, inak im hrozí vyhorenie.

Technológie v dnešnej dobe prechádzajú stále rýchlejšou evolúciou, stávajú sa v našej spoločnosti všadeprítomnými. Čoskoro sa z nich stanú bežné komodity dostupné pre každého. V tejto situácii bude pre firmy stále dôležitejší ich „ľudský kapitál“. Hovorím tomu „digitálny paradox“. V nie príliš vzdialenej budúcnosti budú vo všetkých odvetviach práve ľudia tým hlavným prostriedkom na odlíšenie sa od konkurencie. Základnou podstatou konkurenčnej výhody jednotlivcov, firiem a dokonca

¹¹ Bersin, Josh. 2014. Why Companies Fail to Engage Today's Workforce: The Overwhelmed Employee. Forbes, 15 March. [online] Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/03/15/why-companies-fail-to-engage-todays-workforce-the-overwhelmed-employee/>

aj celých štátov, bude schopnosť *odomknúť ľudský potenciál*. Zásadný rozdiel medzi úspešnými a neúspešnými bude spočívať v schopnosti lídrov upraviť svoje dlhodobé stratégie, fungovanie ich organizácií a procesov tak, aby v maximálnej možnej miere využívali silné stránky ľudí, ktorých majú k dispozícii. Novými kľúčmi k efektívnemu líderstvu a prosperite sú originálne nápady, emočná inteligencia, vizionárske uvažovanie a plné využitie silných osobných stránok všetkých zamestnancov. Dokážete aj vy pracovať so svojimi ľuďmi tak, aby mohli svoj potenciál využiť naplno?

Uplatňujete vy sami i všetci členovia vášho tímu svoje silné stránky na sto percent? Inšpirujete svoj tím k výsledkom, ktoré by predtým považoval za nedosiahnuteľné? Jedno je isté: komoditizácii sa podarí uniknúť len tým, ktorí budú schopní naplno využívať svoje silné stránky v práci na dosahovanie vyšších, zmysluplných cieľov a okrem hlavy budú pracovať tiež srdcom.

Buďte tou najlepšou verziou seba *samého*!

Všetci poznáme geniálneho lídra, keď sa s ním stretneme. Z týchto ľudí priamo vyžaruje túžba po dosahovaní výnimočných výsledkov a podnecujú ľudí k tomu, aby sa stali tou najlepšou verziou samých seba. Všetci máme nejaké svoje vzory, výnimočných lídrov, ktorých obdivujeme, či už je to Alan Sugar, Winston Churchill, Steve Jobs alebo matka Tereza. Zďaleka nie všetci úspešní lídri, riaditelia a podnikatelia však majú takúto charizmu. Zďaleka nie všetci úspešní ľudia sú nadpriemerne inteligentní alebo disponujú nejakou zenovou múdrosťou. V skutočnosti nie je možné žiadneho hyperúspešného lídra zaškatuľkovať podľa nejakého vzorca. Každý z nich je svojím spôsobom jedinečný a všetci využívajú práve svoje jedinečné silné stránky v snahe o naplnenie jasnej vízie pomocou presne pripravených stratégií.

To možno nemusí vyzeráť ako obzvlášť užitočná rada pre nováčikov na pozícii lídra, ktorých zaujíma, čo presne potrebujú, aby sa z nich stali celebrity biznisu. Je však dobré, že ani stovky rôznych štúdií neobjavili žiadny recept na ideálne líderstvo. Pre vás to totiž znamená, že na to, aby sa z vás stali pozitívni a úspešní lídri, nepotrebuje byť dokonalí, ani spĺňať nejaké vopred dané podmienky. Nemusíte zo seba urobiť Richarda Bransona z firmy Virgin ani Larryho Page z Googlu. Nemusíte obetovať svoju skutočnú osobnosť tomu, aby ste mohli získať „líderské“ vlastnosti. Nezáleží na tom, či viac využívate pravú alebo ľavú hemisféru svojho mozgu, či ste introverti alebo extroverti, či ste telegenickí alebo fotogenickí. Potrebujete však jednu dôležitú vec... musíte byť AUTENTICKÍ.

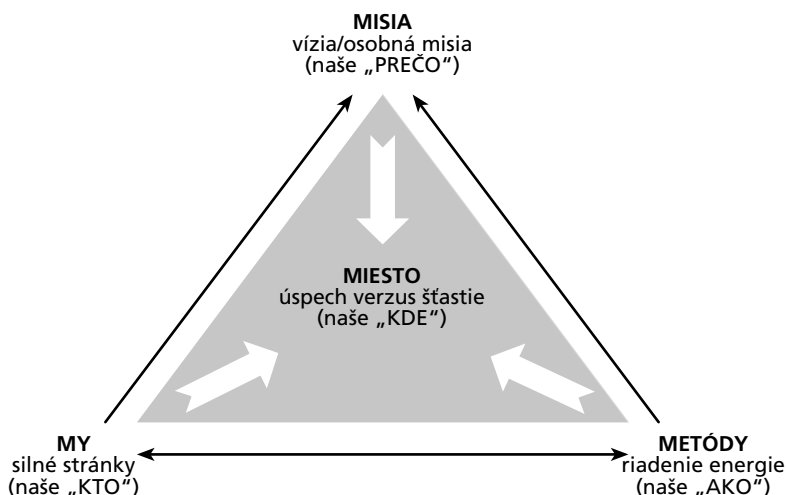
KTO STE = AKO VEDIETE

V dnešnej dobe je autenticita skutočne kľúčová, pretože zamestnanci (najmä z radov mladších generácií) sú stále menej ochotní tolerovať povrchných a neúprimných lídrov. Chcú nasledovať niekoho skutočného. Byť autentický znamená nelipnúť na svojich tituloch, funkciách a postavení, dať vyniknúť svojmu skutočnému ja. Ľudia si vyberajú, koho budú nasledovať, podľa mnohých faktorov, či už sú to odvaha, morálna zásadovosť, odborné skúsenosti alebo prístup k ostatným. Nemusíte zo seba teda robiť nejaké stelesnenie všetkých ľudských cností alebo predvádzať psie kusy, aby za vami ľudia šli. Na druhej strane, ak sa budete prácou len tak pretĺkať a čakať, že si všetci sami od seba všimnú vaše výnimočné schopnosti, tak vás sklame. „Dostanete, čo vidíte“, teda nestačí. Musíte aktívne viesť ľudí a prevziať zodpovednosť za svoj vlastný rozvoj. Autenticita začína *sebauvedomením*. Lídri si musia uvedomovať svoje silné a slabé stránky, urobiť maximum pre čo najväčší rozvoj a využitie tých silných a vyhnúť sa negatívnym vplyvom tých slabých. Tiež by sa mali zamýšľať nad svojimi pozitívnymi a prospešnými povahovými črtami, základnými hodnotami a vplyvom, aký majú na ostatných. Mali by pracovať na rozvoji palety svojich pozitívnych vlastností a vzorcov správania, ktoré im umožnia viesť ostatných vlastným príkladom. Autentický líder tak vďaka sebauvedomeniu vedie prostredníctvom *schopností, štýlu a služby*.

- **Schopnosti:** vaše praktické silné stránky a zručnosti – *to, čo robíte*.
Napríklad: vedenie prostredníctvom zmien, proaktívny prístup, odovzdávanie moci ľuďom z vášho tímu, analytické myslenie, praktická realizácia stratégií, riešenie problémov, správna spolupráca, vystupovanie na verejnosti, riadenie financií, efektívne ovplyvňovanie, pohľad do budúcnosti, odhodlanie podávať výnimočné výkony.
- **Štýl:** vaše povahové rysy, silné stránky a morálne zásady – *to, akí ste*.
Napríklad: morálna zásadovosť, hodnoty, vízia, humor, prívetivosť, pokora, konzistentný prístup, empatia, istota, optimizmus, úprimnosť, férovosť, odvaha a správna komunikácia.
- **Služba:** vaša schopnosť starať sa o ostatných a vytvárať si silné vzťahy – *to, ako dávate*.
Napríklad: ako vám záleží na vašom tíme, ako si ceníte ostatných, ako sa staráte o svoj tím, hľadanie riešení, ktoré sú výhodné pre všetky strany, podpora ľudí v osobnom rozvoji, schopnosť vidieť v ľuďoch to dobré, zriaďovanie systémov sociálnej podpory, pomoc ostatným pri plnení cieľov.

4M pozitívneho leadershipu

Model 4M pozitívneho leadershipu



Táto pyramída 4M nielen vyzerá pekne, ale aj pomáha lídrom pripraviť sa na nový súbor pravidiel pozitívneho leadershipu, ktoré im pomôžu optimálne a dlhodobo fungovať na špičkovej úrovni. *Každá oblasť tohto modelu sa zameriava na jeden z aspektov pozitívneho leadershipu, na naše KTO, PREČO, AKO a KDE.*

1. MY (POZITÍVNI ĽUDIA): ROZVOJ SILNÝCH STRÁNOK – NAŠE „KTO“

Porozumejte tomu, kto vlastne ste. Identifikujte vaše silné stránky a naplno ich uplatňujte, aby ste mohli odomknúť svoj potenciál. Rozvíjajte talenty svojich ľudí a vytvárajte špičkové tímy. Ukážte ľuďom, že vám na nich záleží a že si všímate, v čom vynikajú, nie v čom zaostávajú. Buďte autentickí!

2. MISIA (POZITÍVNA VÍZIA A CIELE): ZA ČÍM IDEME A ZMYSEL TOHO, ČO ROBÍME – NAŠE „PREČO“

Vaším cieľom je byť svetu prínosom, a pritom byť tiež spokojní a šťastní. Vyďajte sa na cestu za svojimi cieľmi, na svoju vlastnú zmysluplnú misiu, a využite pritom svoje unikátne silné stránky, hodnoty a nadšenie. Inšpirujte a nechajte sa inšpirovať tým, že seba i svoj tím nadchnete pre lákavú víziu s hlbším významom... a možno sa vám tak podarí dosiahnuť nemožné.

3. METÓDY (POZITÍVNY PROCES): RIADENIE ENERGIE – NAŠE „AKO“

Prostredníctvom správnej práce s energiou (vašej aj vášho tímu), môžete dosiahnuť výnimočné výsledky bez toho, že by ste sa tím úplne vyčerpali. Prevezmite vo svojom tíme novú úlohu „generálneho riaditeľa pre energiu“ a svojim vlastným príkladom ukazujte svojim ľuďom, ako si správne dobíjať batérie. Vyhýbajte sa vyhoreniu tým, že sa budete starostlivo starať o všetky svoje zdroje energie, tie fyzické, mentálne, emočné i spirituálne.

4. MIESTO (POZITÍVNY PRÍSTUP): ÚSPECH A ŠŤASTIE – NAŠE „KDE“

Chodte za hlasom svojho srdca a nenechajte sa lapiť do pasce „závodu potkanov“. Len tak bude vaším cieľom úspech a vaša cesta za ním plná šťastia a spokojnosti. Len tak dosiahnete medzi šťastím a úspechom skutočnú rovnováhu. Šťastie prináša úspech. Keď sa zameriate v prvom rade na šťastie, môžete si osvojiť stratégie pozitívneho prístupu k životu, ktoré budú znamenať zmysluplnú výhodu pre vás i váš tím, a pritom budú stále prinášať finančné výsledky. Pomáhajte ostatným a využívajte svoje postavenie, aby ste prospeli svetu.

Všimli ste si, čo tu chýba? Čo sme tu nespomenuli? Správne. *Meranie výkonnosti.*

Prečo nemá toto tradične významné M svoje vyhradené miesto v tejto pyramíde? Vari nie sú všetci lídri priamo posadnutí výkonnosťou a jej meraním? Zvyčajne áno, ale výkonnosť nie je samostatným rozmerom. Vysoká výkonnosť totiž nie je stratégia alebo príčina vynikajúceho vodcovstva, ale jeho *výsledok* – úspešný vedľajší produkt

pozitívneho prístupu. S postupným zavádzaním myšlienok, tipov a stratégií predstavovaných v tejto knihe, sa bude zvyšovať vaša paleta konkurenčných výhod a vaša výkonnosť raketovo porastie.

Všimnite si, že táto kniha je rozdelená do štyroch častí. Každá časť vám poskytne detailnejší obrázok toho, čo tvorí podstatu jedného z našich M a dá tejto pyramíde trojrozmernú podobu. Dá vám konkrétne informácie, ktoré môžete využiť pre rozvoj týchto životne dôležitých metód a praktík líderstva u vás i vašich kolegov. Jednotlivé kapitoly sú plné neskutočne užitočných tipov, ktoré vám pomôžu zložiť mozaiku pozitívneho leadershipu: výsledky štúdií, metódy pre líderstvo, osobné príbehy, pozitívne nápady, príklady z praxe a reálne nástroje, ktoré môžete začať okamžite využívať.

Tak sa pustite do čítania a zistite, ako byť pozitívni v práci i v živote.

Prvá časť

**Rozvoj silných stránok –
My (pozitívni ľudia; naše
„KTO“)**



Kto som? (Sebauvedomenie, silné stránky a faktor EQ)

„Váš spôsob vedenia je prejavom vašej skutočnej osobnosti. Je to tá najosobnejšia vec na svete z toho простého dôvodu, že to ste jednoducho vy.“

VIKOMT WILIAM J. SLIM, POĽNÝ MARŠAL BRITSKÉHO VOJSKA

Čo keby som vám prezradil, že líder potrebuje jednu kľúčovú schopnosť, ktorá mu umožní stať sa oveľa pozitívnejším lídrom, kým na nej bude pracovať a rozvíjať ju? A čo ak by som dodal, že táto superschopnosť odolá zubu času a pomôže vám prekonať všetky ťažkosti, s ktorými sa ako lídri stretnete?

Takáto schopnosť skutočne existuje a volá sa *sebauvedomenie*.

Ako kľúčový faktor výkonnosti lídrov je sebauvedomenie často zaznávané, najmä v západnom svete, kde nad ním „chlapskí“ lídri často obracajú stĺpkom svoje testosterónom podliate oči. A napriek tomu ide o ten najhodnotnejší element leadershipu z jedného простého dôvodu, že slúži ako základ, na ktorom stojí všetko ostatné. Je katalyzátorom pre víziu, odhodlanie, prispôsobivosť, strategické uvažovanie, charizmu a celú plejádu tradičných zručností, schopností a vlastností, ktoré z niekoho urobia skvelého lídra.

Sebauvedomenie: ako na tom som

Predovšetkým treba povedať, že sebauvedomenie neznamená nejaké bezúčelné a nekonečné rozjímanie alebo zahľadanie sa do seba. Sebauvedomenie v tomto kontexte znamená schopnosť realisticky posúdiť vlastné schopnosti, napríklad:

- v čom vynikám,
- čo mi chýba,
- čo sú moje úspechy,
- čo sú moje chyby,
- aká je moja motivácia,
- aké sú moje priority,
- aké sú moje postoje,
- ako pôsobím na ostatných,
- aké mám medzery, ktoré potrebujem zaplniť.

Celá táto myšlienka sebauvedomenia a introspekcie vám môže pripadať trochu egoistická. Nemali by sme sa vari zameriavať skôr na to, ako viesť svoj tím, ako na nejaké rozoberanie svojho ja? No, samozrejme, ale vďaka takémuto zamysleniu nad sebou samým sa môžete lepšie vcítiť do ostatných. Len vďaka sebauvedomeniu dokázate objaviť a odkryť svoje skutočne *autentické* „ja“, a práve vďaka nemu sa vám podarí získať si dôveru a rešpekt ostatných. Ak vás ostatní ľudia poznajú lepšie, ako sa poznáte vy sami a majú lepší prehľad o vašich slabých a silných stránkach, potom strácate dôveryhodnosť. Keď budete naozaj poznať sami seba a rozumieť vplyvu, ktorý máte na ostatných, budete prirodzene otvorenejší, empatickejší i vplyvnejší a budete schopní so svojimi kolegami komunikovať efektívnejšie bez toho, aby ste tým nejako ohrozili svoje osobné princípy a zásady. Schopnosť sebauvedomenia znamená

naplno využiť svoj reálny potenciál, a to môže prinášať len pozitívne výsledky. To všetko môže z pohľadu metód znieť veľmi „mäkko“, ale môžete mi veriť, že to pri-náša „tvrdé“ výsledky.

„MÄKKÉ“ ZRUČNOSTI S „TVRDÝMI“ VÝSLEDKAMI

Podľa výsledkov online prieskumu, vykonaného poradenskou firmou Korn Ferry medzi 2 750 vedúcimi pracovníkmi, prináša sebauvedomenie merateľný nárast výkon-nosti a je indikátorom dlhodobého profesionálneho úspechu.¹ Okrem toho výsled-ky štúdie vykonanej konzultačnou firmou Green Peak Partners v spolupráci s Cornell School of Industrial and Labor Relations ukazujú, že „vysoké skóre v oblasti sebauve-domenia je najvýznamnejším prediktívnym indikátorom celkového úspechu“². Lídri využívajúci sebauvedomenie mali lepšie výsledky v týchto oblastiach:

- spolupráca s klientmi i obchodnými partnermi,
- chápanie a praktická realizácia stratégií,
- plnenie cieľov v oblasti finančných výsledkov.

Títo lídri však neboli žiadni „mäkkýši“. Stále vedeli vyžadovať od svojich ľudí špičko-vé výkony a prijímať ťažké rozhodnutia, ale robili to inšpiratívnym a úctivým spôso-bom. Vzhľadom na to, že si uvedomovali aj svoje slabosti, boli dosť múdri na to, aby do spolupráce zapojili podriadených, ktorí vynikali v oblastiach, kde im samotným chýbali potrebné schopnosti a kompetencie, a tak svoj tím vhodne dopĺňali. Boli tak navyše otvorení myšlienke, že by niekto z ich tímu mohol prísť s lepším nápadom ako oni sami.

Prínosy sebauvedomenia sú naozaj úžasné a o to väčšiu cenu líder zaplatí, keď túto zručnosť ignoruje. Dôsledky sa potom prejavujú v celej organizácii. David Zes a Dana Landisová, odborníci z Inštitútu Korn Ferry, vykonali analýzu 6 977 sebahodnotení zo 486 akciových firiem.³

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 and 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>

Výsledkom bolo zistenie, že v porovnaní s prosperujúcimi firmami bola vo firmách so zlou výkonnosťou o 79 percent vyššia pravdepodobnosť zlej úrovne sebauvedomenia pri lídroch a odborných zamestnancoch. Analýza odhalila, že:

„80 percent lídrov má medzery vo vnímaní svojich schopností a zručností a 40 percent má nejaké skryté silné stránky, ktoré dostatočne nevyužívajú“.

Okrem toho mali podľa výsledkov štúdie vo firmách so zlou výkonnosťou aj zamestnanci oproti kolegom z prosperujúcich podnikov o 20 % viac podobných medzier vo vnímaní samých seba. Ako to komentovala Dana Landisová:

„Sebauvedomenie nie je žiadna „mäkká“ zručnosť. Má to úplne konkrétny a tvrdý vplyv na finančné výsledky vašej firmy. Je úzko spojená s efektivitou lídrov.“

DO HLBÍN SEBA SAMÉHO

Považujem za veľkú iróniu, že mnohí vysoko postavení lídri majú v rukách veľkú moc, ale napriek tomu si väčšina z nich neurobí čas na sebareflexiu s cieľom zistiť, kto skutočne sú. Existuje množstvo inteligentných lídrov, ktorí disponujú rôznymi *vonkajšími znalosťami* – odbornými vedomosťami, trhovým know-how, technologickými znalosťami, podrobnými informáciami o faktoch i číslach – ale chýbajú im *vnútorné znalosti*. Povedomie o príslušných vonkajších faktoroch je určite nevyhnutné pre každého lídra, ktorý chce rozumieť tomu, ako jeho firma a odbor fungujú, ale bez sebauvedomenia človek ľahko stratí smer a nechá sa rozdrviť ťarchou úloh. To preto tak často vidíte aj tých najbystrejších a najinteligentnejších ľudí robiť také hlúpe veci. Pri všetkých tých dôkazoch, ktoré máme k dispozícii, by bolo pochabé naďalej na faktor sebauvedomenia zabúdať ako nejakú neprofesionálnu stratu času.

Cvičenie 1.1: Sebauvedomenie

Tu je pár šikovných tipov, ako by ste mohli začať spoznávať sami seba:

- Vedte si denník, do ktorého si budete poznamenávať svoje kľúčové rozhodnutia a kroky spolu s tým, čo vás k nim viedlo a ako konkrétne ste ich uskutočnili. Z času na čas sa k týmto záznamom vráťte a zamyslite sa nad tým, čo vás viedlo k týmto rozhodnutiam/krokom a aké boli ich

výsledky. Boli vaše závery a domnienky správne? Bude nutné nejako upraviť váš prístup?

- Môžete si tiež zaznamenávať extrémne pocity či zážitky, ktoré vo vás vyvolali rôzni ľudia alebo situácie. To vám môže pomôcť utriediť si, čo vám hovoria vaše emócie. Prečo vám niektorý konkrétny človek prekáža? Prečo v nejakej situácii vždy predvediete záchvat hnevu? Opakujú sa nejaké stále vzorce? Využite tieto poznatky k inému nastaveniu svojho mozgu tak, aby ste nabudúce zvolili lepšiu reakciu.

Superúspešní poznajú svoje silné stránky

Jedným z najviac znepokojujúcich aspektov dnešných pracovísk je naša posadnutosť „nápravou“ nedostatkov. Lídri investujú obrovské množstvo energie a nespočetné hodiny, dni, týždne a mesiace do snahy o riešenie záplavy tých najmenších slabostí u seba, vo svojich tímoch i firmách. To je svojím spôsobom pochopiteľné. Je ľudské vyhladávať problémy, ktoré by sme mohli riešiť, slabé miesta, ktoré by sme mohli posilniť, krivdy, ktoré by sme mohli napraviť, medzery, ktoré by sme mohli zaplniť. Najmä voči lídrom potom v súvislosti s ich úlohou majú ľudia obzvlášť vysoké očakávania, takže ide skutočne o veľa. Je bežné, že človek potom cíti tlak, aby dokázal tieto očakávania naplniť a nesklamať sám seba ani ostatných. Môžem vám ale s úplnou istotou povedať, že to nie je optimálny spôsob, ako dosiahnuť skutočnú výnimočnosť a ako dostať to najlepšie aj z ostatných. Ľudia nie sú stroje, nie sú to autá, ani počítače. Nemôžeme len tak opraviť ich poškodené diely alebo vymeniť opotrebované súčiastky a očakávať, že potom bude všetko fungovať perfektne. To však nebráni mnohým lídrom v snahe o precízne vyladenie svojich ľudí.

Potom nás misia s cieľom „napraviť“ alebo „zlepšiť“ seba samotného i svojich kolegov prácou na slabých stránkach vyťažuje natoľko, že často úplne zabúdame na to, čo nás robí výnimočnými – naše *silné stránky*. Silné stránky vychádzajú z našich vrodenných darov a talentov. Sú to veci, ktoré robíme dobre sami od seba a robíme ich radi. Tieto talenty sú trvalé a jedinečné a každý by mal pracovať na tom, aby ich dokázal rozpoznať, rozvíjať a vytvoril si z nich svoje silné stránky. Ľudí nemôžete „napraviť“, ale môžete ich motivovať, podporovať, angažovať a povzbudzovať. Vynikajúcim prostriedkom, ako to dosiahnuť, je zamerať sa na ich silné stránky. Keby som mal spomenúť to najlepšie rozhodnutie, ktoré som ako líder počas celej svojej

kariéry v Microsofte urobil, jedinou prevratnú vec, ktorá mala ten najväčší vplyv, bolo by to určite moje rozhodnutie začať pracovať na vlastných silných stránkach i silných stránkach ľudí z môjho tímu. Som presvedčený, že jediným spôsobom, ako môže človek dosiahnuť skutočne úžasný pokrok v akomkoľvek odbore, kariére alebo projekte, je využiť prirodzené nadanie a talent ľudí a vytvoriť z nich účinné aktíva.

PREČO NEMENIŤ ĽUDÍ

Pre mňa osobne je veľmi skľučujúce, že väčšina organizačných hierarchií a procedúr mimovoľne ľudí predurčuje k neúspechu. Vezmite si napríklad taký typický scenár hodnotenia výkonnosti. Líder si pri ňom *zvyčajne sadne s členom svojho tímu* – *hovoríme* mu napríklad Adam – a preberie s ním, ktoré „oblasti zlepšenia“ (čo nie je nič iné ako eufemizmus pre „slabé stránky“) bude potrebné aktuálne riešiť v nadchádzajúcom období. Povedzme, že Adam je špičkový softvérový vývojár, ktorý dokáže produkovať vynikajúce nástroje bez akýchkoľvek chýb, zodpovedajúce špecifikáciám objednávateľov a požiadavkám užívateľov, skvele zvláda rad zložitých programovacích úloh. Vzhľadom na to, aký je Adam skvelý v tom, čo robí, a tiež pozná výroby do najmenšieho detailu, vy (jeho šéf) sa domnívate, že by mal prezentovať tieto produkty potenciálnym klientom a vašej správnej rade, pričom by im predviedol svoju vynikajúcu prácu. Má to však jeden háčik. Adamove prezentačné zručnosti sú prinajlepšom biedne a pri každom vystúpení pred väčším počtom ľudí je neskutočne nervózny. Obaja sa teda zhodnete na tom, že Adam by si mal urobiť čas na nejaké školenie v oblasti vystupovania na verejnosti a prezentovania produktov, aby si tento nedostatok vylepšil.

Hoci Adam neprejavuje žiadne zvláštne nadšenie a očividne nemá potrebný talent, vy sa domnívate, že mu tím dávate skvelú príležitosť pre osobný rozvoj. Adam by zasa rád dostal nejaké osobné uznanie za prácu, ktorú odvádza, a nie je to typ človeka, ktorý by len tak cúvol pred nejakou výzvou. A tak sa do toho pustí a skutočne absolvuje potrebné školenia a investuje do tejto úlohy x² energie a úsilia, kým z neho nie je „priateľný“ rečník a jeho prezentácia nie je „obstojná“. Adam potom začne tráviť viac času s klientmi a na schôdzach manažmentu, kde predvádza prezentácie, ktoré sú pri všetkej úcte priemerné. Pritom trávi čoraz menej času prácou na tom, v čom skutočne vyniká a čo ho zaujíma! Vidíte, čo je tu zle? Ak sa príliš sústredíte na nápravu slabostí daného človeka, v podstate tým zanedbávate jeho najcennejšie dary. Robíte z tohto človeka niekoho, kým nie je. Snažíte sa ho nútiť do niečoho, čo pre neho nie je ani prirodzené, ani pohodlné.

Podobné je to s kariérnym postupom. Keď má niekto skvelé technické alebo kreatívne nadanie vo svojom odbore a chce to vo firme dotiahnuť vyššie, dostane sa nakoniec do roly, ktorá sa diametrálne odlišuje od tej, v ktorej pôvodne vynikal. Predstavte si napríklad ďalšiu fiktívnu situáciu, keď Laura, ktorá má od prírody talent na vytváranie nápaditých marketingových kampaní a dar vcítiť sa do zákazníka, je povýšená na vedúcu celého marketingového oddelenia. Z povýšenia má, samozrejme, veľkú radosť, ale čoskoro si uvedomí, že jej nová úloha si vyžaduje úplne iný súbor zručností, ako aké využívala pri svojej práci doteraz. Možno zistí, že jej príliš nejdú veci ako príprava správ, vypracovávanie rozpočtov, kontrolovanie priebehu prác na projektoch, ktoré sú všetky pre jej novú úlohu nevyhnutné. Laura začne teda tráviť čas „nápravou“ týchto svojich „slabostí“, aby sa v nich zlepšila a mohla odvádzať dobrú prácu. Jej výnimočná kreativita a schopnosť vcítiť sa do myslenia zákazníkov leží ladom. Jej prirodzené silné stránky nemajú v tomto kontexte šancu sa uplatniť. Toto je typické pre mnohých z nás. Všetku svoju pozornosť a energiu zameriavame na naše „slabé stránky“, a naše silné stránky pritom považujeme za samozrejmé. Pre človeka ako Laura je oveľa lepšie, ak sa bude počas celej kariéry držať práce, ktorá zodpovedá jej prirodzeným schopnostiam, zručnostiam i silným stránkam a v ktorej bude vďaka nim vynikať, ako aby sa pokúšala stať sa niekým iným. Zo skrutkovača koniec koncov nikdy nebude dobré kladivo a z kladiva nikdy nebude dobrý skrutkovač. Všetci potrebujeme zistiť, aké náradie máme vo svojej zásuvke, a musíme naučiť sa ho správne používať.

KRÍZA ANGAŽOVANOSTI

Keď sú ľudia nútení ignorovať svoje prirodzené nadanie a bojovať so svojimi slabosťami, prináša to celý rad problémov s produktivitou a výkonnosťou. V roku 2013 vydala firma Gallup závery svojej celosvetovej štúdie angažovanosti zamestnancov (aký záujem ľudia o svoju prácu prejavujú, nakoľko pozitívny je ich prístup k nej a ako sú následne produktívni).⁴

Prieskum zahŕňal zamestnancov vo 142 krajinách celého sveta a jeho výsledky odhalili, že neuveriteľných *87 percent zamestnancov je neangažovaných*. Nasledujúca tabuľka ukazuje kompletné výsledky v kategórii angažovaní (zamestnanci, ktorí majú

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>

záujem a sú produktívni), neangažovaní (apatickí, bez záujmu, s nízkou produktivitou) a aktívne neangažovaní (takmer sabotéri, ktorí sa aktívne vyhýbajú práci).

V celosvetovom priemere majú aktívne neangažovaní pracovníci prevahu nad tými angažovanými takmer 2 : 1.

Výsledky prieskumu zamestnancov z rokov 2011 – 2012,
veková skupina 18+ v 142 krajinách a oblastiach

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

Zdroj: Copyright © 2013 Gallup, Inc., všetky práva vyhradené. Tento materiál je využitý so súhlasom firmy Gallup, Inc., ktorá si však zachováva všetky vlastnícke práva.

Z týchto údajov môžeme vyvodiť, že v každom odvetví na celom svete prevažná väčšina ľudí len „chodí do práce“. Nezaujímajú ich zákazníci, produktivita, ziskovosť, bezpečnosť práce, misia ani ciele firmy, skrátka nič, čo sa týka ich zamestnania. Väčšina z nich sa len snaží niečím zabiť čas, kým nebude prestávka na obed alebo na kávu. Aktívne neangažovaní sa potom vo výsledku snažia firmu zničiť, či už úmyselne alebo neúmyselne.

Zbytočne si vynucujú čas manažérov, chodia k lekárovi kvôli žiadosti o nemocenské dávky, kašľú na bezpečnosť práce, vyrábajú nepodarky a všeobecne otravujú všetkých okolo seba. Ich práca je jeden problém za druhým a ich výkony sú mizerné. Niektorí aktívne neangažovaní pracovníci dokonca vyložene sabotujú prácu svojich kolegov. Blokujú inovačné iniciatívy, narušajú vzťahy so zákazníkmi alebo ničia ťažko vyvinuté riešenia problémov. To všetko je pomerne desivá predstava pre každého lídra. Pritom je tento výskyt a vplyv nezaradených a aktívne nezaradených pracovníkov z veľkej časti výsledkom toho, že títo ľudia robia prácu, ktorá nezodpovedá ich prirodzeným schopnostiam a zručnostiam. Ľudia sa budú vždy vzpierať tomu, čo nerobia radi.

Ľudia, ktorí v práci nevyužívajú svoje silné stránky:⁵

- neradi chodia do práce,
- majú skôr negatívne ako pozitívne interakcie s kolegami,
- zaobchádzajú zle so zákazníkmi,
- rozprávajú všetkým známym, pre akú hroznú firmu to pracujú,
- každý deň podávajú podpriemerné výkony,
- zažívajú minimum pozitívnych a kreatívnych momentov.

Celé desaťročia výskumov firmy Gallup ukázali, že existuje priamy a veľmi silný vzťah medzi angažovanosťou/spokojnosťou v práci a tým, do akej miery sú ľudia schopní pri práci využívať svoje silné stránky.⁶ Pri ľuďoch, ktorí majú možnosť zameriavať sa na svoje silné stránky, je podľa zistení odborníkov tejto firmy:

- šesťkrát vyššia pravdepodobnosť, že budú angažovaní,
- trikrát vyššia pravdepodobnosť, že budú považovať kvalitu svojho života za vynikajúcu.

Ľudia, ktorí pri práci maximálne využívajú svoje silné stránky:⁷

- chodia do práce radi,
- majú skôr pozitívne ako negatívne interakcie s kolegami,
- zaobchádzajú so zákazníkmi lepšie,
- rozprávajú všetkým známym, pre akú skvelú firmu pracujú,
- každý deň podávajú nadpriemerné výkony,
- zažívajú omnoho viac pozitívnych, kreatívnych a inovatívnych momentov.

⁵ Rath, Tom. 2007. StrengthsFinder 2. 0. New York: Gallup Press.

⁶ Sorenson, Susan. 2014. How employees' strengths make your company stronger. Gallup. 20. February. [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.

Existujú fakty, ktoré by mali zaujímať každého lídra. Keď niekto vykazuje prirodzené predispozície pre určitý typ úloh, zvyčajne ich bude vykonávať rád. To znamená, že ho bude baviť sa v nich ďalej zlepšovať. Výsledkom bude väčší záujem a nadšenie pre prácu. Ľudia sa budú tiež snažiť svojej práci viac porozumieť, budú hľadať nové a lepšie spôsoby dosahovania výsledkov. Budú tiež oveľa oddanejší a starostlivejší, ich výsledky tak budú kvalitnejšie.

STAVAJTE NA SILNÝCH STRÁNKACH, NIE NA PROFITE

Aký je teda vplyv angažovanosti na finančné výsledky firiem?

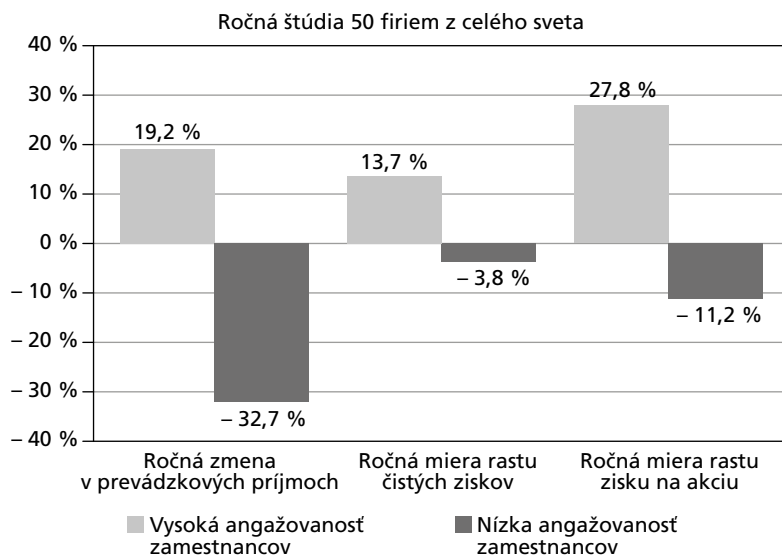
Štúdia konzultačnej firmy Watson Wyatt z roku 2009 skúmala 115 firiem a podľa jej výsledkov mali firmy s vysoko angažovanými zamestnancami štyrikrát lepšie finančné výsledky ako firmy so zlou úrovňou angažovanosti.⁸ V rámci výkonnosti jednotlivcov potom bola u vysoko angažovaných zamestnancov dvakrát vyššia pravdepodobnosť, že budú patriť medzi výkonnostnú špičku vo firme. Takmer 60 percent z nich prekonávalo alebo dokonca výrazne prekonávalo očakávanú úroveň výkonnosti. Podobné výsledky priniesla tiež štúdia konzultačnej firmy Towers Perrin-ISR, ktorá zistila, že v skúmanom období 12 mesiacov mali firmy s vysoko angažovanými zamestnancami výrazne lepšie výsledky ako firmy s nižšou úrovňou angažovanosti zamestnancov v troch kľúčových finančných metrikách:⁹

- prevádzkový príjem,
- rast čistých ziskov,
- zisk na akciu.

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. Júl. [online] Dostupné z: <http://www.ifcaonline.com/wordpress2/wp-content/uploads/2013/10/employee-engagement-Underpins-Business-Transformation.pdf>

Vplyv úrovne angažovanosti zamestnancov na finančnú výkonnosť firmy



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

To ale nie je všetko. Inštitút Kenexa vykonal štúdiu v 64 organizáciách a dospel k záveru, že firmy z horného kvartilu v oblasti miery angažovanosti dosahujú v porovnaní s firmami z dolného kvartilu dvakrát vyššie čisté ročné zisky i po príslušnej úprave pomeru podľa veľkosti firmy.¹⁰ Tieto firmy s vysokou mierou angažovanosti zamestnancov tiež svojim akcionárom prinášali v skúmanom období piatich rokov sedemkrát vyšší zisk na akciu ako firmy s menej angažovanými zamestnancami.

Z týchto úžasných čísel je jasne viditeľné, že využívanie silných stránok dáva zmysel aj z finančného hľadiska. Ako lídri by ste teda mali usilovne pracovať na uvoľňovaní talentu vo svojej organizácii. Ak budete s ľuďmi zaobchádzať ako s jednotlivcami a cielene pátrať po ich zručnostiach, nadani, zdrojoch energie a motivácii, budú na to reagovať raketovým nárastom produktivity. Niektorí vynikajú v analýze, iní vedia výborne pracovať s ľuďmi, ďalší sú excelentní predajcovia, iní vedia skvele organizovať. Pomôžte im zistiť, v čom vynikajú a umožnite im nájsť si rolu zodpovedajúcu ich nadaniu, či už v rámci súčasnej pozície, alebo inde vo firme. Nechajte ich robiť to, čo im ide. Takáto práca prináša ľuďom najviac motivácie. Výsledky mnohých komplexných

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