

Klíč k účinnému vedení lidí

Odemkněte potenciál svých spolupracovníků

Michaela Tureckiová



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Text vznikl v souvislosti s grantovým projektem GAČR na téma „Změny v koncepcích výchovy a vzdělávání v podmínkách učící se společnosti“ (registrační číslo 406/06/0546).

PhDr. Michaela Tureckiová

**KLÍČ K ÚČINNÉMU VEDENÍ LIDÍ
Odemkněte potenciál svých spolupracovníků**

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 2891. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Lucie Procházková
Sazba a zlom Milan Vokál
Počet stran 128
Vydání 1., 2007

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo
Srážná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2007
Cover Photo © isifa.com

ISBN 978-80-247-0882-9 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6207-4 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

ÚVOD	7
O ČEM JE TATO KNIHA A JAK S NÍ PRACOVAT	8
1. LEADERSHIP – ÚČINNÝ NÁSTROJ TVOŘIVÉ SPOLUPRÁCE	13
1.1 Situační rozměr vedení	13
1.1.1 Management, nebo leadership?	17
1.1.2 Transformační leadership a transformace leadershipu	22
1.2 Osobní vůdcovství	22
1.2.1 Osobní charakteristiky lídra	25
1.2.2 Schopnosti lídra a jejich rozvíjení	26
2. VZTAH LEADERSHIPU A MOTIVACE	37
2.1 Motivace – proces a struktura	37
2.2 Zásady a prostředky účinného motivování	43
2.2.1 Inspirativní vedení	44
2.2.2 Jak zvládat náročné úkoly a dosahovat vynikajících výsledků	48
2.2.3 Klíčové faktory úspěchu	53
2.2.4 Struktura organizace	58
2.3 Změna stylu vedení – od managementu k leadershipu	60
3. KOMUNIKACE V PROCESU LEADERSHIPU	63
3.1 Zpětná vazba a porozumění	66
3.2 Formy efektivní komunikace	71
3.3 Aktivní naslouchání	74
3.4 Typy komunikace a komunikační prostředky	76
3.5 Bariéry efektivní komunikace	80
3.6 Lídrovská komunikace	85
3.6.1 Dovednosti efektivní lídrovské komunikace	88
4. PŘÍLOHY A KARTIČKY PRVNÍ POMOCI	99
Příloha 1 – Styly vedení	99
Příloha 2 – Kritické faktory úspěchu	101
Příloha 3 – Analýza SWOT	102
Příloha 4 – Analýza STEP	103
Příloha 5 – Příklady technik kreativního myšlení a rozhodování	104
Příloha 6 – Time management (TM)	108
Příloha 7 – Delegování	109
Příloha 8 – Návčik jednoduchých technik relaxace (fyzického a psychického uvolnění)	111
Návčik úplného jogínského dýchání	111
Protistresová relaxace	111

Blesková relaxace	112
Uvolnění očí (oční gymnastika)	112
Jacobsonova diferencovaná (dílčí) relaxace očí.	113
Příloha 9 – Motivační profil (jméno pracovníka)	114
Příloha 10 – Řízení změny, jeho podpora a komunikace	115
Příloha 11 – Obvyklé typy manipulativního chování	116
Příloha 12 – Asertivní práva	116
Kartička první pomoci 1 – Leadership	117
Kartička první pomoci 2 – Leadership	118
„Inventář“ osobního leadershipu	118
„Klíč“ k rozvoji potenciálu spolupracovníků.	118
Kartička první pomoci 3 – Bariéry rozvoje	119
Bariéry rozvoje a jejich odstraňování	119

PŘEHLED POUŽITÉ A DALŠÍ DOPORUČENÉ LITERATURY	121
--	------------

ÚVOD

Leadership je jedním z klíčových témat teorie i praxe organizací minimálně od doby, kdy Max Weber počátkem minulého století definoval tři typy legální moci. V knize, kterou právě držíte v ruce, však nejde primárně o shrnutí dosavadního vývoje teorií účinného či inspirativního vedení lidí, jak také někdy bývá termín leadership (vůdcovství) překládán, a už vůbec nemá být „kuchařkou úspěšných manažerů“. Takových publikací – učebnic i „manažerských bestsellerů“ – je již na trhu poměrně dostatek. Ty první nabízejí ucelený přehled všeho zásadního, co o účinném vedení víme, a rozvíjejí znalosti studentů managementu a vedoucích zaměstnanců o leadershipu. Nedožíváme se však z nich, jak lidi v praxi vést. Ty druhé ukazují specifický, více či méně originální a často jednostranný pohled autora na věc a jsou jeho doporučením, jak se stát úspěšným či dokonce vynikajícím, excelentním vedoucím zaměstnancem. Jsou tedy určeny k převzetí jedinečné zkušenosti a k přijetí pohledu autora. Obojí je potřebné, to druhé navíc obvykle také zajímavé a čtivé. Ani jedno však samo o sobě nestačí. Proto je také tato kniha pokusem autorky o propojení toho nejlepšího, co nabízí teorie i praxe leadershipu, obohacená o poznatky dalších disciplín a o zkušenosti z praxe vedení lidí v našich podmínkách.

Publikace je určena všem současným i budoucím vedoucím zaměstnancům různých typů organizací, kteří ve své každodenní praxi spojují požadavky vyplývající ze strategických cílů a plánů organizace se svým jedinečným vztahem k lidem, které vedou. Pokud tak činí s vědomím, kam organizace směřuje a jaký účel svou činností naplňuje, bude pro ně jistě snazší získávat pro tyto cíle také ostatní. Nicméně základním cílem knihy není formulace vizí a poslání. Mnohem spíše se snaží dát faktický obsah dobře známé a dnes již často zprofanované věty „*Lidé jsou naším největším bohatstvím*“ a pomoci vedoucím zaměstnancům najít jejich vlastní – nikoli univerzální – klíč k účinnému způsobu práce s lidmi, který povede nejen k rozvoji výkonnosti zaměstnanců, nýbrž také k vytváření, rozvíjení a udržení pozitivních (nebo přinejmenším korektních) vztahů v organizaci.

Na této dobrodružné a inspirativní cestě jim autorka přeje hodně zdaru a uvítá jejich reakce, praktické podněty, zkušenosti i připomínky.

O ČEM JE TATO KNIHA A JAK S NÍ PRACOVAT

Základem účinného, tj. inspirativního, smysluplného a tvořivého vedení lidí tak, jak mu budeme rozumět v této knize, je každodenní práce s lidmi v organizaci, ať už je budeme nazývat spolupracovníci, kolegové či méně vzletně podřízení, personál či lidské zdroje (to ovšem skutečný lídr nikdy neudělá!). Posláním leadershipu je podpořit a zlepšit (facilitovat) vztahy mezi všemi zainteresovanými stranami uvnitř i vně organizace a dovést lidi k rozvoji jejich výkonnosti a k dosahování žádoucích výsledků. Podstatné přitom je, aby lidé pochopili, proč a jak jejich práce přispívá k naplňování účelu existence organizace, kterou svojí činností spoluvytvářejí. Prostě řečeno:

Budeme společně hledat způsoby, **jak uvolnit rozvojový potenciál zaměstnanců** a umožnit jim, aby přispěli k úspěšnému fungování „své firmy“. Zároveň s tím upozorníme také na některé obvyklé vnitřní a vnější bariéry tohoto rozvoje a ukážeme si způsoby jejich odstraňování prostřednictvím účinného leadershipu.

Vzhledem k výkonové orientaci většiny současných organizací (ať už jsou jinde označovány jako ziskové či neziskové) lze pro snazší pochopení toho, oč nám v textu půjde, použít jednoduchou rovnici: **VÝKON = POTENCIÁL – BARIÉRY**.

V praxi se obvykle setkáváme se dvěma přístupy zvyšování výkonu:

- a) sázka na rozvoj znalostí a dovedností, především prostřednictvím tréninkových a vzdělávacích aktivit;
- b) odstraňování bariér výkonu nastavováním stále dokonalejších technických a technologických podmínek.

Každému je teď asi „teoreticky“ jasné, že ani jeden přístup nepovede sám o sobě k takovému rozvoji výkonnosti lidí a k dosahování takových výsledků, jaké bychom vzhledem k vynaloženým nákladům očekávali a jaké jsou managementem organizací vyžadovány právě s argumentem „kolik nás to už stálo“. Ovšem teprve propojením obou možností, které navíc vlastně obě primárně směřovaly k odstranění bariér (ve znalostech a dovednostech zaměstnanců v prvním případě a v technických parametrech pracovního prostředí ve druhém), za současného faktického rozvoje potenciálu pracovníků může dojít ke zlepšení výkonnosti a výsledků (výkonu).

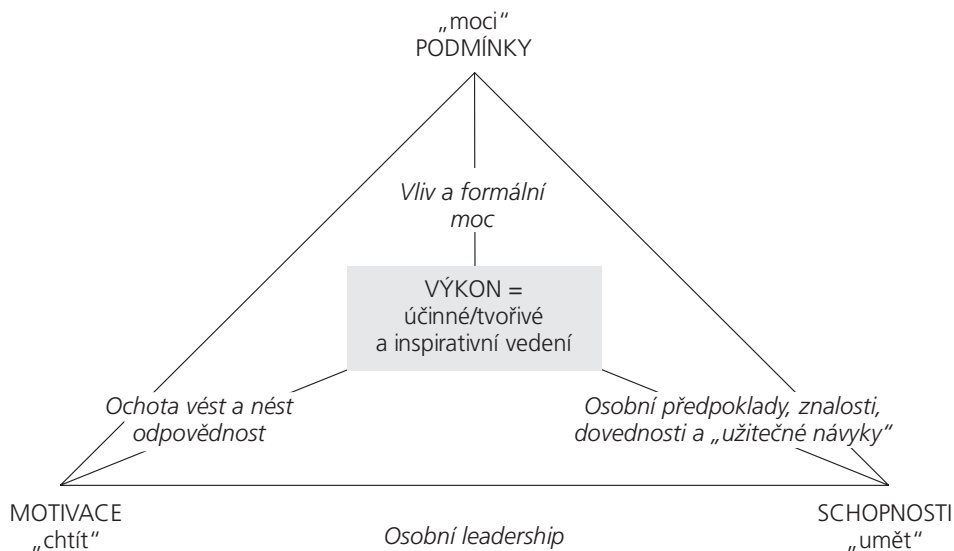
V čem tedy spočívá **tajemství rozvoje „lidského potenciálu“**? Základem je vytvoření takových podmínek, ve kterých lidé budou vědět, co od nich organizace očekává, čím jí mohou přispět a jak organizace jejich úsilí ocení. **Atmosféra důvěry a možnost svobodně vyjadřovat svůj názor je jedním ze základních předpokladů „kultury leadershipu“**. V takových podmínkách a ve spolupráci s inspirativním lídrem budou lidé také mnohem přístupnější k tomu se dále učit novým dovednostem a budou (přínejméně) většina z nich, pokud neselhal proces náboru...) podávat „výkon nad očekávání“. To znamená, že budou pracovní cíle nejen plnit, nýbrž budou mnohem flexibilnější ve vztahu ke změně (budou vědět, proč k ní dochází a co pro ně osobně znamená) a inicia-

tivnější či angažovanější ve své práci. I dnes totiž platí „*co chceš, můžeš*“! Tedy pokud o něco sám opravdu usiluješ, jsi ochoten překonávat překážky a výsledek se – dříve nebo později – dostaví. Soudobý leadership spočívá právě ve vytváření podmínek k výkonu a navíc se snaží bourat bariéry nejen okolo lidí, ale také v lidech a osvobozovat tak jejich potenciál!

Pro ještě lepší pochopení vztahu mezi účinným vedením lidí v organizaci a rozvojem výkonu pracovníků můžeme používat také následující rovnici: $PV = f(M \times S \times P)$, kterou lze číst následujícím způsobem: pracovní výkon je závislý na úrovni motivace a schopností pracovníka a na podmínkách, které mu pro jeho práci organizace vytvoří. Přičemž všechny tři faktory jsou propojeny tak, že je-li některý z nich blízký či roven „nule“, pak celkový výkon bude nízký, případně k němu vůbec nedojde. (Pro přesnost a úplnost ještě dodejme, že pod hrozbou sankce člověk pracovní úkol obvykle „nějak“ udělá, případně cíl formálně splní. O kvalitě provedení však můžeme s úspěchem pochybovat a míra ochoty „angažovat se nad rámec svých povinností“ je pak také mizivá. O sounáležitosti s firmou a o aktivní podpoře jejího dalšího úspěšného rozvoje snad nelze ani hovořit.)

Jediným „objektivním“ faktorem, tedy takovým, který může organizace ovlivnit přímo, jsou pracovní a organizační podmínky (P). Motivace (M) a schopnosti (S) jsou faktory subjektivní, vycházející z osobnosti pracovníka. Nicméně i na ně může organizace – právě prostřednictvím lidí ve vedoucích pozicích – působit tím, že jednoznačně, konzistentně a průběžně (opakovaně) komunikuje, co od svých členů očekává, a že jim vytváří podmínky pro to, aby mohli „ukázat, co v nich je“. **A právě tím, jak působit na tyto tři faktory, jak je rozvíjet v zájmu jednotlivce, týmů i celku, se zabývá leadership – a proto také tato kniha...**

Uvedenou rovnici $PV = f(M \times S \times P)$ můžeme pochopitelně aplikovat také na výkon lídra. Pro snazší pochopení a větší názornost ji nyní převedeme na jednoduché schéma, na kterém ukážeme vzájemné vazby mezi určujícími faktory efektivního pracovního výkonu, a navíc v něm uvedeme základní pojmy, se kterými budeme v dalším textu pracovat.



Obr. 1 Faktory „pracovního výkonu“ lídra

Tato publikace se věnuje všem výše uvedeným skutečnostem tak, aby pomohla rozvíjet předpoklady k účinnému vedení lidí zejména na úrovni jednotlivých vedoucích pracovníků a tím následně také na úrovni organizací.¹

Kniha je rozdělena na tři hlavní části, které je možno podle potřeby číst buďto samostatně, nebo v návaznosti na sebe tak, jak jsou uvedeny. Pro první čtení doporučujeme spíše postupné přečtení celého textu, kterým čtenář získá celkový **přehled o pojetí a aplikaci účinného leadershipu**. Pokud je čtenář zároveň lídrem (nebo takto označenou pozici zastává v organizační hierarchii, byť by tak sám sebe zatím nenazval), bude mít zároveň možnost samostatně docházet k některým závěrům, které mu umožní lépe zvládnout proces účinného vedení lidí, případně rozvinout individuální schopnosti a dovednosti s leadershipem spojené. Nicméně i čtením jednotlivých kapitol může čtenář – zejména zkušený vedoucí pracovník – získat některé nové poznatky a náměty k zamyšlení. A co hlavně, může svoji praxi srovnat s textem a případně se jím nechat dále inspirovat.

V první části, nazvané **Leadership – účinný nástroj tvořivé spolupráce**, autorka blíže specifikuje podstatu leadershipu. Ve stručnosti uvádí rozdíly a ovšem také vazby a přechazy mezi systémy řízení (management) a vedení lidí (leadership) na úrovni celé organizace. Popisuje základní součásti obou systémů a ukazuje jejich význam pro efektivní fungování organizací a pochopitelně zejména pro práci s lidmi.

Podstatně větší pozornost a hlavní důraz je pak v této části věnován procesu **osobního leadershipu**, kterým se v textu rozumí soubor předpokladů nezbytných k tomu, aby se člověk stal inspirativním lídrem, měnícím možnosti (potenciál) ve skutečnost (výsledky). Autorka čtenáře postupně vede k poznání, jak rozvinout jejich lídrovské dispozice („talent“ vést lidi) a jaké „nástroje“ (znalosti, dovednosti a techniky) si k tomu osvojit.

Druhá část, **Vztah leadershipu a motivace**, obohacuje schopnosti účinného vedení lidí o dovednosti rozpoznat strukturu a proces motivace jednotlivých pracovníků. Krok za krokem jsou v ní uvedeny vztahy mezi rozhodujícími motivy jednotlivců i skupin, mezi situací a chováním. Velká pozornost je v této části věnována zásadám a prostředkům účinného **motivování** a jejich používání v praxi vedení lidí v organizaci. Jsou zde také uvedeny příklady nejčastějších bariér rozvoje výkonnosti a „odhazený“ možnosti jejich odstraňování. Ať už se v praxi jedná o vytváření vhodných organizačních podmínek, využívání manažerských technik a nedirektivních způsobů/stylů vedení lidí (včetně **vedení vlastním příkladem**), nebo o vytváření vhodných postojů k práci a vztahů k organizaci (**sounáležitost a identifikace**).

Třetí část, **Komunikace v procesu leadershipu**, uvádí další souvislosti mezi procesy osobního a organizačního leadershipu, komunikačními dovednostmi lídra a jeho schopností účinně rozvíjet vztahy důvěry a spolupráce s ostatními lidmi v organizaci a přispívat tak k žádoucím výsledkům. Má-li však být komunikace v organizaci skutečně účinná, je potřeba rozvíjet komunikační schopnosti všech účastníků tohoto procesu. Na lídrovi pak je tento rozvoj iniciovat a osvojit si k tomu také nezbytné znalosti o **formách, typech a prostředcích komunikace**. To je také důvodem, proč je i jím v textu věnována

¹ V následujícím textu není uvedeno klasické dělení lídrů na týmové, „organizační“ a strategické. Ve zvoleném pojetí totiž není důležité, kolik lidí vede a na jaké hierarchické úrovni se lídr nachází. Přesto je jasné, že zejména strategický leadership vyžaduje také další znalosti a dovednosti, které jsou ovšem primárně spojeny se znalostmi a dovednostmi strategického řízení a jsou dobře programově zpracovány v nabídce manažerského vzdělávání.

pozornost, byť na poměrně omezené ploše. Důraz je tu naopak kladen na schopnosti lídra jednotlivé nástroje komunikace účinně, tj. účelně a smysluplně kombinovat a přispět tak k rozvoji takového prostředí, které umožní všem účastníkům komunikace sdílet významné informace, bez obav vyjadřovat jejich názory a dosáhnout tak základního cíle komunikace, kterým je **porozumění**. Lídr tak činí prostřednictvím vlastního příkladu a používáním tzv. **lídrovské komunikace**, jejíž základní charakteristiky jsou v textu rovněž uvedeny.

Část věnovaná komunikaci je zakončena přehledem **základních a rozvinutých komunikačních dovedností lídra** (včetně ukázek jejich nácviku), doplněným o rekapitulaci toho, co činí z komunikace „páteř“ procesu leadershipu a proč je tak důležité věnovat jí v organizaci dostatečnou a stálou pozornost. Ostatně i v rámci této publikace jí byl vyhrazen největší prostor...☺

Záměrem autorky bylo umožnit čtenářům aktivní zapojení a v rámci daném možnostmi tištěného textu vytvořit „interaktivní publikaci“. Výsledný text je proto průběžně prokládán **cvičeními a náměty k přemýšlení**, které jsou pro lepší odlišení od ostatního textu podbarveny. Rovněž pro lepší orientaci a také jako zdůraznění jsou **základní teze** (hlavní myšlenky) jednotlivých částí průběžně rekapitulovány a uvedeny v rámečcích. Vzadu je publikace navíc opatřena **přílohami**, které obsahují některé v textu nerozpracované a přitom užitečné techniky a odkazy, které mohou čtenáři využít k načerpání dalších informací a k rozvoji svých dovedností lídra. A konečně zde najdete také „**kartičky první pomoci**“ určené k rychlé rekapitulaci či připomenutí si základů účinného tvůrčího vedení.

