

*„S touto knihou se budete rozvíjet
nejen jako lídr, ale i jako člověk.“*
John Harper, CEO, Hasbro Europe

Leadership

Lídrem jednoduše a přirozeně



Steve Radcliffe

 GRADA®

Leadership

Lídrem jednoduše a přirozeně

Steve Radcliffe



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.

Steve Radcliffe

Leadership

Lídrem jednoduše a přirozeně

Přeloženo z anglického originálu LEADERSHIP: PLAIN AND SIMPLE
01 Edition, vydaného nakladatelstvím Pearson Education Limited
ve Velké Británii v roce 2010.

This translation of LEADERSHIP: PLAIN AND SIMPLE 01 Edition
is published by arrangement with Pearson Education Limited.

© Steve Radcliffe 2010

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4718. publikaci

Překlad Ing. Veronika Dobešová

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 176

První vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4163-5

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-7636-1 (ve formátu PDF)

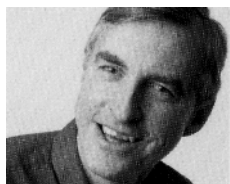
ISBN 978-80-247-7637-8 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	7
Poděkování	8
Předmluva	11
Uvítání	13
1. Budoucnost – zaujetí – výkon	19
1.1 Budoucnost – zaujetí – výkon	21
1.2 Jak vidíte situaci ve vaší organizaci?	24
1.3 Jak vidíte své schopnosti?	25
2. Jak akcelarovat váš růst	27
2.1 Jak akcelarovat váš růst	29
2.2 První krok: Uplatněte vědomý postup	29
2.3 Druhý krok: Vytvořte si podpůrný tým	30
2.4 Třetí krok: Poznejte a překročte své hranice	32
3. Budoucnost – zaujetí – výkon	39
3.1 Budoucnost	41
3.2 Rozvíjení schopnosti plánovat budoucnost	47
3.3 Proč už všichni nejsme špičkovými lídry?	50
3.4 Budoucnost: Poznejte své limity	51
4. Budoucnost – zaujetí – výkon	57
4.1 Budoucnost – zaujetí – výkon	59
4.2 V čem se liší „zaujetí“ od „budoucnosti“	60
4.3 Míra zaujetí	61
4.4 Zaujetí: Co to v praxi obnáší	65
4.5 Vztah k výsledkové pyramidě	65
4.6 Čtyři stupně zaujetí	69
4.7 Tři metody „zaujetí“	74

5. Budoucnost – zaujetí – výkon	79
5.1 Budoucnost – zaujetí – výkon	81
5.2 Realizujte výkon <i>prostřednictvím druhých</i>	81
5.3 Zlepšete současný výkon	83
5.4 Zlepšete budoucí výkon	87
5.5 Uplatnění v praxi	90
5.6 Rozhovory lídra zaměřené na požadovaný výkon	90
6. Čtyři energie	99
6.1 Čtyři energie	101
6.2 Příběh Adriana... a tisíců jemu podobných!	101
6.3 Čtyři energie	102
6.4 Energie ve vaší organizaci	105
6.5 Vaše energie	106
6.6 Budoucnost a energie	107
6.7 Zaujetí a energie	109
6.8 Výkon a energie	112
6.9 A na závěr	112
7. Buďte co nejčastěji na vrcholu	115
7.1 Buďte co nejčastěji na vrcholu	117
7.2 Přehled	118
8. Budoucnost – zaujetí – výkon a týmy	137
8.1 Budoucnost – zaujetí – výkon a týmy	139
8.2 Najděte prvotní impulz	140
8.3 <i>Budoucnost</i> a týmy	142
8.4 <i>Zaujetí</i> a týmy	150
8.5 <i>Výkon</i> a týmy	157
Závěr	165
Budoucnost	166
Zaujetí	166
Výkon	167
Další poděkování	169

O autorovi



Steve Radcliffe je jedním z nejúspěšnějších koučů leadershipu v Evropě. Je ředitelem společnosti Steve Radcliffe Associates.

Proslavil se především díky svému modelu leadershipu „**budoucnost – zaujetí – výkon**“. V průběhu posledních dvaceti let pracoval se stovkami prezidentů různých společností, ředitelů a jejich týmů. Působil nebo působí v různých organizacích, jako jsou například Unilever, First Direct, National College for School Leadership a UK's Civil Service, kde se spolupodílí na zavádění prestižního modelu High Potential Development Scheme.

Steve vyrostl ve Wiganu a vystudoval Oxfordskou univerzitu. Po studiích pracoval ve firmě Procter and Gamble, poté se přestěhoval do Spojených států amerických, kde působil jako ředitel divize v mezinárodní firmě Tambrands Inc. V roce 1991 toto místo opustil a zahájil kariéru kouče v oblasti leadershipu. K jeho nejvýznamnějším klientům patřili sir Gus O'Donnell, tajemník vládního kabinetu a nejvyšší představitel státní správy; Niall Fitzgerald, bývalý generální ředitel firmy Unilever a nynější ředitel Reuters; a Richard Baker, dřívější generální ředitel Alliance Boots.

Steve dnes žije v Hampshiru a k jeho největším výzvám patří kromě pracovních úkolů také výchova tří teenagerů. Mezi jeho koníčky patří tenis, fotografování přírody a podpora fotbalového klubu ve Wiganu, které jej udržují ve fyzické a duševní kondici.

O Stevovi a jeho modelu „**budoucnost – zaujetí – výkon**“ se můžete více dozvědět na stránkách www.futureengagedeliver.com

Poděkování

Měl jsem štěstí na vynikající podpůrný tým. Rád bych poděkoval mnoha lidem za to, že přispěli k mému vývoji a růstu. Děkuji především svým klientům, kteří mi dali důvěru a umožnili mi, abych s nimi spolupracoval.

Patří k nim:

Andy Anson	CEO, England 2018, The Football Association
Richard Baker	Chief Executive, Alliance Boots, a nyní Chairman, Virgin Active
Fergus Balfour	CEO, Unilever Cosmetics International
Vindi Banga	President, Unilever Foods
John Barbour	CEO ToysRUs.com
Kay Bews	Chief Executive, Homestart
Andy Bird	Managing Director, Brand Learning
Ian Bradley	Chief Executive, Mattel Canada
Hugh Burkitt	Chief Executive, The Marketing Society
Natalie Ceeney	Chief Executive, The National Archives
Sir Suma Chakrabarti	Permanent Secretary, Ministry of Justice
Rita Clifton	Chair, Interbrand UK
John Coombs	Managing Director, Unilever Ventures
Geoffrey Dennis	Chief Executive, CARE International
Andy Duncan	Marketing Director, BBC and Chief Executive, Channel 4
Iain Ferguson	Chief Executive, Birds Eye Walls a nyní Tate and Lyle
Niall Fitzgerald	Chairman, Unilever a nyní Reuters
Mark Fladrich	VP Global Brands, Astra Zeneca

Rob Forshaw	Managing Partner, Grand Union
John Garfield	Chief Executive, John Charcol
David Garman	Chief Executive, Allied Bakeries and TDG plc
Dr Paul Golby	Chief Executive, Eon UK
Richard Greenhalgh	Chairman, CARE International and First Milk
John Harper	President, Hasbro Europe
Kevin Havelock	Chairman, Unilever North America
Professor David Hopkins	Professor of Education, Nottingham University
Denis Horton	Chief Executive, Fisher-Price
Neil Hufton	Chief Executive, Diversey Lever
Peter Humphreys	Chief Executive, First Milk
Monica Jacobs	Chair, Homestart Havant
Peter Knight	Chairman, CEO Circle
John McAdam	Chief Executive, Unichema and ICI
Andrew McDonald	Chief Executive, Government Skills
Dame Mavis McDonald	Permanent Secretary, Office of the Deputy Prime Minister
Amanda Mackenzie	Chief Marketing Officer, Aviva plc
Mhairi McEwan	Managing Director, Brand Learning
Alistair McGeorge	Chief Executive, Littlewoods a nyní Matalan
Gavin Neath	Chairman, Van den Bergh Foods
Matt Nicholls	Managing Partner, Grand Union
sir Gus O'Donnell	Cabinet Secretary and Head of the Civil Service
Chris Pilling	Chief Executive, First Direct
sir Michael Pitt	Chief Executive, Kent Country Council
Heather du Quesnay	Chief Executive, National College for School Leadership
Alan Reade	Executive Chairman, Meril Pharmaceuticals
Minouche Shafik	Permanent Secretary, Department for International Development
Anthonie Stal	President, Marketing, Unilever Foods
Lord Turnbull	Cabinet Secretary and Head of the Civil Service
Neil Ward	Acting Chief Executive, HM Courts Service
Keith Weed	President of The Marketing Society, and Executive VP, Unilever
Scott Wheway	Retail Director, Alliance Boots

... a mnozí další v těchto organizacích, stejně jako lidé na britském Úřadu vlády a v těchto institucích: National School of Government, The Cabinet Office, the Crown Prosecution Service, Henley College, Cambridge University, UK Government Think Tank on the Development of Leadership in Schools.

Mnohokrát děkuji také lidem v těchto organizacích, kteří obzvláště přispěli k mému rozvoji. Jsou to především: John Byrne, Didier Dallegmagne, Hilary Douglas, Stephen Lehane, David Macleod, Tony Pearce, Chris Pote, Tony Smith, Giorgina Soane a Tim Stacey.

Tuto knihu bych nikdy nemohl napsat bez odborných vědomostí a partnerství mých kolegů, kteří mě celou dobu podporovali. Zvláštní poděkování patří také těmto lidem: Vic Crew, Alison a Bill McCabeovi, Dominic, Maggie a Tony Turnbullovi, The McLane Group. K dalším lidem, kterým bych rád poděkoval za jejich moudrost a partnerství, patří: Hale Dwoskin, Mike Eales a Charlie Smith, Werner Holzmänn, Alan Humphries, Anthony Landale, Ian Lock, John Pringle, Anni Townsend a Lucy Kidd.

Poděkování patří také mým přátelům, kteří při mně stáli. Byli to: Alyssa Abbey, Jim Boxall, Simon a Gaye Callaghanovi, John a Gill Harperovi, Janet a Steve Hughesovi, Art Kaplan, Ronald a Jean Redheadovi, Bim Verrechia a Peter Waller.

Děkuji také za úžasnou podporu při vydání mé první knihy, dnes neziskové edice, *How to Make a Bigger Difference*, kterou mi poskytli především: Anthony Landale (vydavatel), Steve Hobbs (výtvarník) a Jim Boxall, Alister Scott a Anni Townsend, Liz Gooster (produkce této knižní verze), Des Dearlove a Stuart Crainer. Děkuji za vaše moudré rady.

A největší dík patří všem úžasným členům mé domácnosti, k nimž patří: Sharron, Nic, Alex a Sofie. Děkuji za vaši lásku a trpělivost s tatškou!

Předmluva

Dnešní doba je skeptická. Člověk by snadno uvěřil tomu, že jej pod sluncem již nic nového nečeká a že všechny inovativní myšlenky jsou pouhým oživením odvěké manažerské moudrosti.

My jsme však jiného názoru. V uplynulých pětadvaceti letech jsme měli možnost pracovat s mnoha světově uznávanými mysliteli v oblasti ekonomie – od Petera Druckera přes Kjella Nordstroma a Jonase Ridderstralea až po Warrena Bennis a Charlese Handyho. V současné době sestavujeme žebříček podnikatelských guruů – the Thinkers 50 (www.thinkers50.com) – s cílem zjistit, který z nich nejvíce ovlivnil současné podnikatelské praktiky dnešních manažerů.

Jak jsme řekli, pesimismus není na místě, neboť podnikatelské nápady přinášejí změny do podnikatelského managementu. Zatímco my tady hovoříme, někdo možná hltá nejnovější knihu od C. K. Prahalada, Malcolma Gladwella nebo některou knihu z naší nabídky a přemýšlí o tom, jak získané vědomosti uplatní ve své organizaci.

Knihy o podnikání se od ostatních liší, protože jsou na ně kladeny velké nároky. Jejich čtenáři vyžadují skutečnou protihodnotu. Očekávají použitelné myšlenky, něco, s čím mohou přijít na další marketingovou poradou.

Proto kniha Stevea Radcliffa stojí za přečtení a zamyšlení.

Steveův svět jsme bohužel objevili trochu pozdě. Jako by se pohyboval někde stranou. Skutečně, Steve řadu let působil mimo dosah našich manažerských radarů. Tiše a nenápadně spolu se svým týmem měnil životy lidí v jejich

organizacích – patřili k nim například Niall Fitzgerald v Unileveru, sir Gus O'Donnell z Úřadu vlády a stovky dalších.

Se svou typickou nenápadností a entuziasmem vydává Steve v roce 2008 první knihu. Přichází tak se svým modelem „**budoucnost – zaujetí – výkon**“, který je – podobně jako každý převratný model – snadno pochopitelný a velmi podnětný. Od té doby se Steveův dům proměnil v knižní velkoobchod a nepřestávaly tam vyzvánět telefony. Přicházely e-maily od ředitelů škol i zdravotnických zařízení, kteří jeho myšlenky již vyzkoušeli. Ozývali se také lídři z podnikatelské sféry, kteří zjistili, že Steveův přístup věrně odráží jejich realitu.

Knihy se stala velmi oblíbenou. Její úspěch tkví především ve Steveově přístupu: lidé ji mohou použít v reálném pracovním prostředí, a očekávat pozitivní změny i ve svém životě.

Publikace vyvolala rozruch a přinesla skutečný obrat v tom, jak pohlížíme na leadership a jak jej uskutečňujeme v praxi. S touto knihou a její tenčí, neziskovou verzí *How to Make a Bigger Difference*, najdou Steveovy myšlenky další vděčné čtenáře.

Neotřelost Steveových myšlenek a jeho entuziasmus zahánějí veškerý pesimismus. Díky spolupráci se Stevem jsme si dokázali uvědomit, o co nám skutečně jde, jak a proč pracujeme a kam chceme dojít. Nakonec záleží jen na nás, zda změníme svůj život a životy těch, s nimiž pracujeme a žijeme. A Steve Radcliffe nám v tom umí pomoci.

Stuart Crainer a Des Dearlove
hostující profesori, Business School, autoři Thinkers 50
a nejprodávanější autoři

Uvítání

„... dělat leadership“ skutečně nemusí být složité.

Vášnivě rád pomáhám lidem rozvíjet jejich schopnosti pro leadership. Ptáte se proč? Protože jsem se mnohokrát přesvědčil o tom, že kvalitní leadership výrazně ovlivňuje životy lidí a úspěšné podnikání.

Tuto knihu jsem psal s jediným cílem: abych vám pomohl stát se co nejdříve sebejistým, schopným lídrem. Jediným předpokladem úspěchu je vaše vlastní odhodlání a chuť se v této oblasti rozvíjet.

Nezáleží na tom, jakou funkci ve vaší organizaci zastáváte. Může to být vaše první zaměstnání, kde dosud nemáte žádné podřízené. Můžete vést menší tým nebo řídit celé oddělení. Můžete být prezidentem nějaké společnosti nebo pracovat ve škole, působit v charitě či firmě s celosvětovou působností. Opravdu to není důležité. Mohu říci, že na všech pozicích jsem byl svědkem inspirujícího leadershipu a uvědomil jsem si, že principy vedení jsou ve všech situacích stejné.

Těmito zásadami se budeme v knize zabývat a já vám ukážu, které myšlenky a postupy lidem nejvíce pomohly při rozvíjení jejich schopností pro leadership. Společně zjistíme, jakým lídrem jste a jakým byste chtěli být. Ukážeme si způsoby, jak toho můžete dosáhnout, a to i v případě, že se sami za lídra nepovažujete.

Znalosti, které vám chci předat, vycházejí z mých vlastních zkušeností jak v pozici lídra, tak v pozici partnera ostatních lídrů. Pocházím z Wiganu v severní Anglii, vystudoval jsem Oxfordskou univerzitu a začal pracovat u firmy Procter and Gamble. Pak jsem přesídlil do USA, kde jsem zastával funkci prezidenta v mezinárodní firmě. Poté jsem se vrátil do Velké Británie.

V té době jsem si uvědomil, kým bych chtěl skutečně být: uznávaným poradcem ostatních lídrů. Dnes tomu bude již dvacet let, co koučuji leadership a působím jako poradce pro jednotlivce, týmy a organizace všech typů a velikostí.

Za tu dobu jsem přečetl mnoho knih o leadershipu, ale největšího poučení se mi dostalo v reálných situacích, při spolupráci s lídry, kteří se snažili ostatní pro něco získat a zmobilizovat. Své zkušenosti jsem pak shrnul do jednoduchého modelu „**budoucnost – zaujetí – výkon**“. Jsou to jediné tři praktiky, které jako efektivní lídr budete skutečně potřebovat.

V praxi jsem si uvědomil, jak velmi cenné je poskytování srozumitelných, pravdivých a užitečných informací. A takové chci předat i já vám.

„Dělat leadership“ opravdu není nic složitého. Věřím, že vedení druhých je přirozená lidská činnost, která je vlastní nám všem. Jako lídr nemusíte mít určité IQ nebo zastávat nějakou funkci!

A přesto, je tu jeden základní předpoklad, který jako lídr musíte splňovat: musíte po něčem skutečně toužit, o něco usilovat. Musíte mít ambici nebo sen nebo cíl – pro sebe, pro vaše kolegy, pro váš tým nebo celou organizaci. A musí vám na něm opravdu záležet.

Spolupracoval jsem se stovkami lídrů a mohu říci, že jediné, co měli všichni společného – ať šlo o privátní, nebo veřejný sektor, ať to bylo v dobách krize, nebo prosperity, v regionálním, nebo celosvětovém měřítku –, byla touha změnit budoucnost a odhodlání pro to něco udělat. Vždy usilovali o něco, na čem jim skutečně záleželo.

Tuto věc bych rád zdůraznil. Nejde jen o vaše dovednosti a schopnosti pro leadership. V první řadě musíte vědět, na čem vám opravdu záleží, o co chcete usilovat. A pak to uskutečňte.

Pokud zatím váháte a nevíte, co je pro vás „tím nejdůležitějším“, rád vám pomohu získat jasnější představu.

Patříte-li k lidem, kteří sice znají své priority, ale zatím nevědí, jak je uskutečnit, držíte v ruce tu správnou knihu. Každý, s kým jsem kdy pracoval, podobnou situaci zažil.

Nebo o budoucnosti raději nepřemýšlíte, protože jste přesvědčeni o tom, že ji stejně neovlivníte? Věřím, že vám dodám sebedůvěru a odvalu, abyste do toho šli, zkusili netradiční přístupy, experimentovali, postupovali dál a sbírali zkušenosti. Budu vás nabádat zejména k tomu, abyste byli otevření a nebáli se poznat sami sebe, abyste pochopili, čím přitahujete ostatní lidi a jak ovlivňujete okolní dění. Také vám ukázu, jak sami sebe brzdíte a omezujete tím své možnosti.

S naším přístupem získáte větší sebejistotu a stanete se efektivnějším lídrem. Ukázu vám nové způsoby řešení situací, které můžete hned uplatnit a stát se lídrem, jakým si přejete být. Tento proces však vyžaduje určitý čas a praktické zkušenosti. Rád bych byl po celou dobu vaším partnerem a pomohl vám ve vašem úsilí. Tuto knihu prosím neberte jako návod k jednorázovému použití; její přínos spočívá v tom, že se k ní můžete kdykoliv vrátet. Zde je mé doporučení, jak s knihou nejlépe pracovat.

Za prvé si přečtete alespoň následující kapitolu, abyste získali obecnou představu o tématu leadershipu.

Jedním z důvodů, který nám brání stát se úspěšnějším lídrem, je fakt, že jsme nepochopili, o čem leadership vlastně je. Většinou máme různé představy o leadershipu, aniž chápeme vzájemné souvislosti.

Za druhé si přečtěte celou knihu, abyste zjistili, jakým lídrem chcete být a jakým lídrem jste dnes. V některých oblastech budete přirozeně silnější, v jiných naopak slabší – podobně jsme na tom všichni. V průběhu čtení si uvědomíte, kde jsou vaše rezervy, a ujasníte si, jak chcete dál růst.

Za třetí se do knihy začtete vždy, když se vám nedaří. V mé knize zaručeně najdete odpověď na to, proč se vám nedaří a který aspekt leadershipu vám chybí.

Knihu otevřete i v dobách, kdy se vám daří. Dozvíte se, proč věci fungují tak, jak mají, a toto poznání můžete využít v dalších situacích.

Kniha je pouze jedním z nástrojů určených k podpoře vašeho trvalého růstu. Pokud se zaregistrujete na našich webových stránkách www.futureengagedeliver.com, budete pravidelně zdarma dostávat články a videa s aktualizovanými informacemi k problematice „budoucnost – zaujetí – výkon“. Na stránkách www.futureengagedeliver.com/book najdete nejdůležitější informace z této knihy, které si můžete hned vytisknout nebo na ně odkázat své kolegy. Seznamte se také s citáty a články, jimiž jsem se inspiroval a které mohou být zajímavé i pro vás.

Rád bych vás požádal, abyste se o tyto informace podělili s ostatními. Možná, že některé věci, které jsou důležité pro vás, mohou pomoci i jiným. V tom případě neváhejte a zapojte je! Podělte se s nimi o vaše poznatky, pomozte jim najít oblasti jejich zájmu, objevit, na čem jim nejvíce záleží a jakými lídry by chtěli být. Odkáže je na naše stránky. Dejte jim přečíst tuto knihu!

Nezapomeňte ani na tenčí verzi této publikace, která je cenově dostupnější a je určena pro neziskový sektor. Mou snahou je, aby kniha s názvem *How to Make a Bigger Difference* pozvedla úroveň leadershipu v odvětvích vzdělávání, zdravotnictví, v charitativních činnostech a ve státní správě. Znáte-li někoho z uvedených oblastí, odkáže jej na výše uvedenou webovou adresu.

Samozřejmě se budu těšit na vaše ohlasy a zprávy. Pokud máte příspěvky nebo zkušenosti, o které se chcete podělit, pošlete nám je. Máte-li další otázky, rádi vám je zodpovíme po telefonu nebo vás přijedeme navštívit.

Své dosavadní poznatky o leadershipu jsem shrnul do jednoduchého, avšak podnětného modelu „**budoucnost – zaujetí – výkon**“. Shrnuje nejdůležitější myšlenky a nabízí tři osvědčené postupy, s jejichž pomocí porostete jako lídři mnohem rychleji. Kniha **Leadership** je pomůcka, která vám v životě usnadní cestu a s jejíž pomocí rychle dosáhnete pozice výjimečného lídra.

