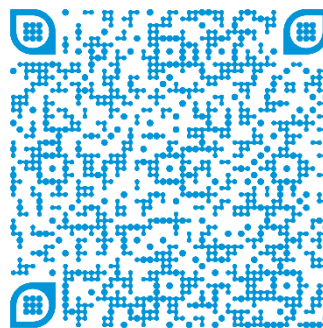


# Přirozený leadership

**Ing. Jan Korbel**



Zajímavosti a inspirace:  
[www.jkorbel.cz/stahuj/](http://www.jkorbel.cz/stahuj/)



Objednejte si zasílání novinek

## Leadership

(Zdroj: Týmová spolupráce, Vladimír Josef Dvořák a Jan Korbel, Vektoring 2021)

„... Předpokladem lídrovství je rozvinutá schopnost sebereflexe čili přemýšlení o tom, jak vnímáme to, co říkáme, a jak se přitom chováme. Když sebereflexi nemáme, ztrácíme schopnost rozlišit, kdy ještě vedeme a kdy už řídíme. Úmysl může být dobrý, ale skutečnost je jiná. To znamená, že podléháme sebeklamu. Zkušenosti ukazují, že ke schopnosti vést druhé lidi se musí každý dopracovat sám prostřednictvím uvědomění si sebe sama, což je původní význam slova „sebevědomí“. Když člověk rozumí sám sobě, akceptuje své slabé a silné stránky, své hodnoty, přání a obavy, pak se dokáže nezaujatě dívat i na ostatní. Vnímá své okolí se stejným porozuměním. Na druhé straně, pokud k sobě není upřímný a má o sobě iluze, bude se nejspíš stejně zkresleně dívat na svět okolo sebe. První krok k porozumění druhým tedy vede skrze porozumění sám sobě.

Každý lídr je originál. Nedá se říci, jestli lídr musí být charizmatický nebo nenápadný, vizionář nebo odborník, introvert nebo extrovert apod. Jednotný vzorec neexistuje. Podstatné ale je, že lidé chtějí lidské lídry, kteří jsou spolehliví, důvěryhodní, jdou příkladem a uplatňují stejná měřítká na sebe i podřízené. Lídrovství si nelze naplánovat jako jeden z mnoha cílů a ten si splnit. Skutečným lídrem je ten, koho lidé začnou následovat, protože jde příkladem svými činy. Jeho hierarchické postavení v organizaci nehraje roli. Lídrovství vypadá jinak u administrativního pracovníka, jinak u mistra směny ve výrobě a zase jinak v případě generálního ředitele koncernu, ale jedno má každé lídrovství společné – nekonečnou práci na sobě samém. Nejde o děláni nebo učení se něčeho navíc. Je to především věcí osobních hodnot a vyzrálosti osobnosti. Zrajeme, dokud se řídíme zdravými hodnotami. Ustrneme v rozvoji, když se sobecky staráme jen o svůj prospěch.

Lídrovství pramení z emoční inteligence člověka, která mu dovoluje porozumět „lidské“ stránce vůdcovství, zacházení s mocí a budování vztahů. Sebekontrola a sociální dovednosti se vzájemně kombinují a zvyšují tak emoční inteligenci. Emočně inteligentní osobnosti mají:

Leadership je o vyzrálosti člověka. Základem jsou emoční inteligence, práce s hodnotami a schopnost zacházet s mocí a autoritou.

jako ctižádost, sebedůvěra, oddanost věci, a kompetence společenské: umění přesvědčit, schopnost správně se orientovat ve vnitropodnikové politice a konečně schopnost empatie“ (Goleman, 1998, s. 184). Je zřejmé, že pro udržitelný rozvoj potřebujeme ve firmě „lídry, kteří nepracují na svém egu, ale na své firmě“ (Cain, 2012, s. 70). Zásadním

úkolem lídra je nasměrovat pozornost tam, kde je jí třeba. Nestací pouze soustředění jediného člověka, jde o pozornost a energii všech členů organizace. Nejschopnější lídři jsou schopni vidět celý systém, což jim pomáhá odpovídat si na trvale přítomnou otázku – kam bychom měli směřovat a jak? Ukázkovým příkladem je strategie organizace. Strategie určuje, co ignorovat a na čem naopak záleží. Vedení lidí závisí na efektivním upoutání a usměrnění kolektivní pozornosti.

Člověk ve vedoucím postavení je současně zástupce zájmů těch, které vede, i cílů organizace, která mu toto postavení svěřila. „Musí se snažit o pokrok jednotlivce i skupiny a nasadit všechny prostředky, které tomu napomáhají. Občas musí zdolávat odpor a překonávat ho prostřednictvím moci. Aby dostal svému úkolu, bude se občas muset smířit s osobními nevýhodami, třeba s větší

mírou stresu či neoblíbenosti. Tu a tam musí hájit zájmy organizace oproti zájmům lidí“ (Kiechle, 2015, s. 20). Z tohoto důvodu neustále prostupují jednotlivými složkami firmy moc a autorita. Mocí myslíme formální pravomoc nadřízeného danou postavením v hierarchii. Autoritou pak neformální vliv daný postavením člověka ve skupině, např. pozice uznávané autority, jejíž názor je směrodatný pro zbytek týmu. Přitom hranice mezi pojmy moc a autorita spočívá v tom, že moc umožňuje uplatňování vlastních zájmů i přes odpor druhých, zatímco autorita vychází z přirozeně akceptovaného práva jedněch ovlivňovat druhé. Uplatňování moci, které potlačuje aktivitu jednotlivce, poškozují vztahy a maří šanci na dobré výsledky. Lidé se učí nepřicházet za šéfem s podněty, tápou, a nakonec ztrácí motivaci.

**Ve zdravě řízeném týmu využívá lídr svoji moc a autoritu k uvolnění zdrojů** a využití všeho, co lidé mohou nabídnout. Připomíná jazzového sólistu, který sice improvizuje, ale udává tón vždy tak, aby tím podpořil co nejlepší souzvuk celého orchestru. Členy týmu to motivuje, cítí se být užiteční a mají zájem na dosahování výsledků. Takový přístup je povzbuzuje, aby přispívali nápady a třeba i oponovali jeho návrhům bez obav z odmítnutí. Otevřený postoj rozproudí aktivitu členů týmu a vzniká transparentní prostředí bez postranních pletich. Cílem je vytvořit firemní kulturu, ve které lidé mocí a autoritou přestanou ovládat druhé. Naopak je promění v síly, které lidem ukazují směr práce, zhodnocují a rozvíjí zdroje, přináší pozitivní energii, vedou k vynikajícím výsledkům. Ve většině případů se lidé rádi angažují, pokud mají možnost uplatnit své schopnosti. Z dlouhodobého hlediska je toto zásadním měřítkem pro jejich uspokojení z práce a ztotožnění s posláním firmy, ve které pracují...”

Poznámky:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....