

# Pozitívny líder

**Jan Mühlfeit, Melina Costi**

**Preklad:** Miroslav Šatka

**Zodpovedná redaktorka:** Zuzana Kullová

**Jazyková korektúra:** Mária Haraštová

**Technická redaktorka:** Jana Urbanová

**Zalomenie:** Martin Nezbeda

**Tlač:** TNM PRINT, s. r. o., Chlumec nad Cidlinou

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 978-80-566-1275-0

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**



## 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 prostého 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 prostého 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 dokážete objaviť a odкрыť 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 strácajú 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 nejakohrozili 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 naša „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 výkonnosti a je indikátorom dlhodobého profesionálneho úspechu.<sup>1</sup> Okrem toho výsledky štúdie vykonanej konzultačnou firmou Green Peak Partners v spolupráci s Cornell School of Industrial and Labor Relations ukazujú, že „vysoké skóre v oblasti sebauvedomenia je najvýznamnejším prediktívnym indikátorom celkového úspechu“<sup>2</sup>. 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 špičkové výkony a prijímať ťažké rozhodnutia, ale robili to inšpiratívnym a úctivým spôsobom. 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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 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.

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

<sup>3</sup> 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 vyhľadávať 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 x<sup>2</sup> energie a úsilia, kým z neho nie je „prijateľný“ 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.