



Téma:3

Osobnost lídra a jeho význam pro tým

PhDr. Mgr. Radek Mitáček, Ph.D.

Katedra aplikovaných sociálních a humanitních
věd





PROFESIONÁL, PROFESIONALITA

Definice :

- **Kdo něco koná jako povolání a je v tom odborník**
- **Kdo něco koná kvalitně, dobře**





- základní obor, druh pracovní činnosti vykonávané

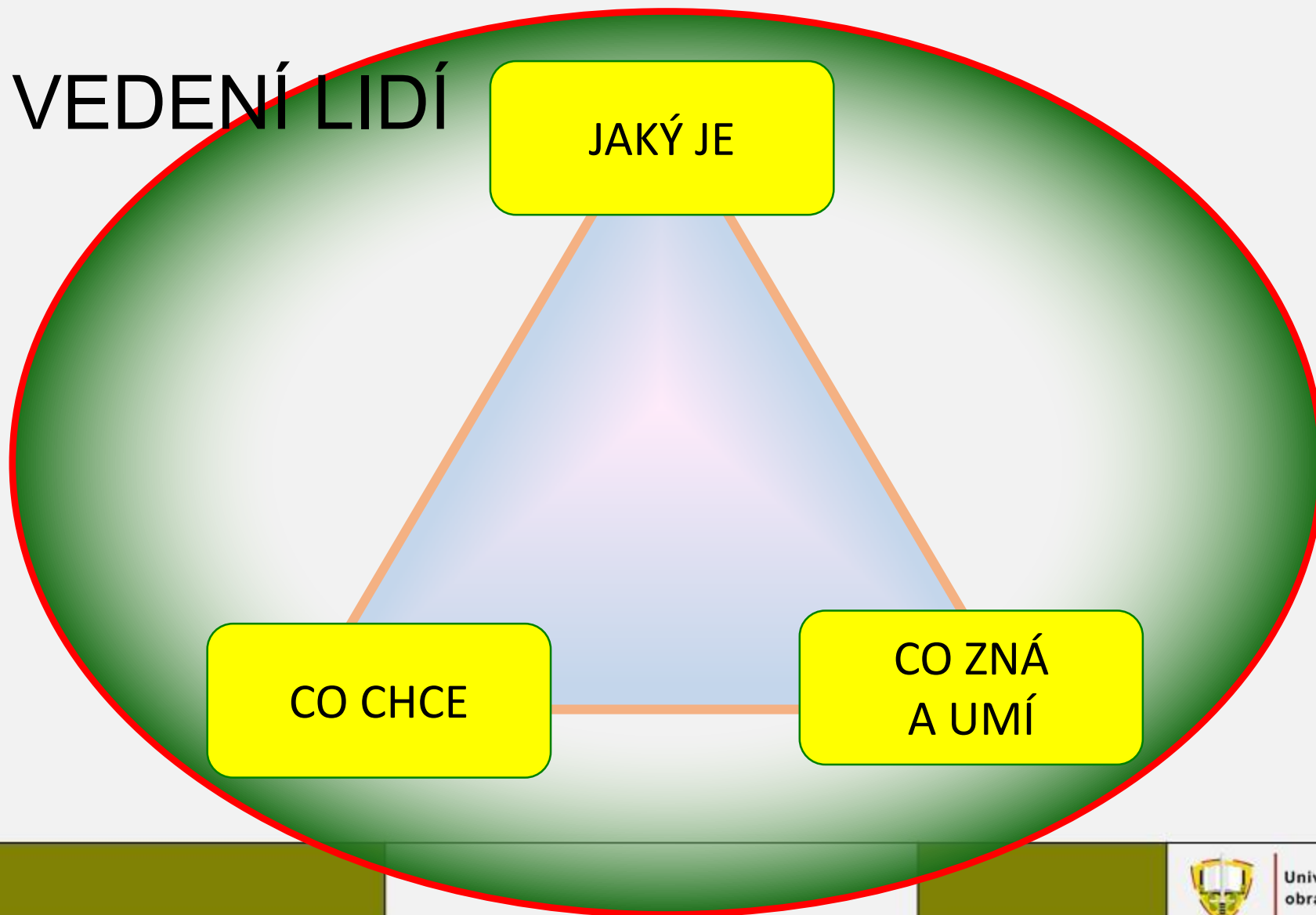
Profese :

Profesní zaměření :

- Speciální usměrňování a vedení lidí při etapovité přípravě na volbu - výkon povolání



VEDENÍ LIDÍ





INTROVERT

fvl.unob.cz

PESIMISTICKÝ
TICHÝ
STŘÍZLIVÝ
REZERVOVANÝ
NÁLADOVÝ
RIGIDNÍ
ÚZKOSTLIVÝ
NESPOLEČENSKÝ

FLEGMATIK

MELANCHOLIK

STABILNÍ

LABILNÍ

HOVORNÝ
CITLIVÝ
OTEVŘENÝ
POHODOVÝ
SPOLEČENSKÝ
BEZSTAROSTNÝ
VŮDČÍ
ŽIVÝ

SANGVINIK

CHOLERIK

UVÁŽLIVÝ
AGRESÍVNÍ
OPTIMISTICKÝ
IMPULZÍVNÍ
AKTIVNÍ
TVÁRNÝ
NEKLIDNÝ
VZRUŠIVÝ

EXTRAVERT





Osobnost vedoucího pracovníka - velitele -

Jsou rozdíly mezi jednotlivými řídícími funkcemi a požadavky na jejich výkon.

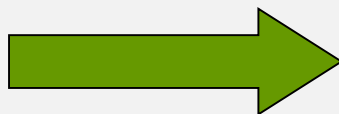
V různých situacích nabývají různé vážnosti povahové rysy a rysy osobnosti pracovníků a v té souvislosti je i různé jejich hodnocení.





DRUHY VZDĚLÁNÍ

- **všeobecné vzdělání** –
rozvíjí osobnost bez přímé závislosti na budoucím povolání
- **odborné vzdělání (kvalifikační)** –
poskytuje vědomosti a dovednosti nezbytné pro výkon určité činnosti (profese)





Osobnostní dispozice – předpoklad k pracovním výkonům, učení a práci s lidmi



Velitelé – mírný nadprůměr
Ostatní - min. v pásmu průměru populace



Kognitivní schopnosti

- v minimálně průměrné hodnotě
- co nejvyšší míra schopnosti využívat kapacity rozumu
- převaha kreativního přístupu při řešení úkolů





Specifické
požadavky
adeptů
vojenské
profese
– **velitel,
specialista**

- diferencované předpoklady k výkonu speciálních činností
- specifické zájmy směřující do oblasti vojenské činnosti
- předpoklady pro vedení lidí
- předpoklady pro zvládání komunikačních dovedností
- předpoklady k pedagogické práci





Psychická odolnost v zátěži

- dobrá adaptační schopnost v proměnlivém prostředí
- schopnost flexibility v různém prostředí při zachování osobní identity
- emocionální zralost, stabilita a vyváženost
- nízká úroveň úzkostnosti



Regulační schopnosti:

- schopnost seberegulace a anticipace (předjímání) chování jiných osob a dějů kolem sebe
- racionální regulace rizikovému chování
- schopnost integrace a rezistence vůči rušivým vlivům, odolnost vůči zátěžovým faktorům



Úroveň motivace

- vysoká úroveň osobních hodnot a zaměření osobnosti k dosahování vytýčených cílů
- respektování obecně platných zásad a norem
- přiměřená úroveň sebecitu a vztahu k sobě i jiným, ochota k participaci v rámci plnění úkolů a k vojenské službě
- odpovídající vztah odpovědnosti a motivačně - regulačních schopností při plnění úkolů vojenské služby





Základním předpokladem pro výkon vojenské služby:

**nepřítomnost psychopatologických rysů,
především odchylek od obecného průměru,
vysokých stupňů neuroticismu a sklon
k psychotickému chování a jednání.**



Vedení lidí

„Původní význam termínu vedení je doslovný v tom smyslu, který znamená jít v čele před ostatními“. (John Adair, Jak efektivně vést druhé, s. 174)

Michael Armstrong je názoru, že:

„Vést znamená uskutečňovat něco prostřednictvím druhých. Kde je nějaký cíl, jehož je třeba dosáhnout, nebo úkol, který je třeba provést a je k tomu třeba více než jeden člověk, tam se objevuje potřeba vedení.“





Všichni manažeři jsou bez výjimky vůdci v tom smyslu, že svou práci mohou udělat pouze s pomocí členů svého týmu, které musí inspirovat nebo přesvědčit, aby je následovali.

Vést proto **znamená podněcovat a inspirovat jednotlivce a týmy, aby se ze všech sil snažili dosáhnout žádoucích výsledků**“.

(Michael Armstrong, Jak být ještě lepším manažerem, s. 156).





Všichni manažeři jsou skutečně **vůdci v tom smyslu, že svou práci mohou udělat pouze s pomocí členů svého týmu.**

Otázka zní, zda za manažerem skutečně lidé půjdou, zda ho budou ochotně a rádi následovat, aby naplnili jeho vizi, resp. vizi organizace či podniku.

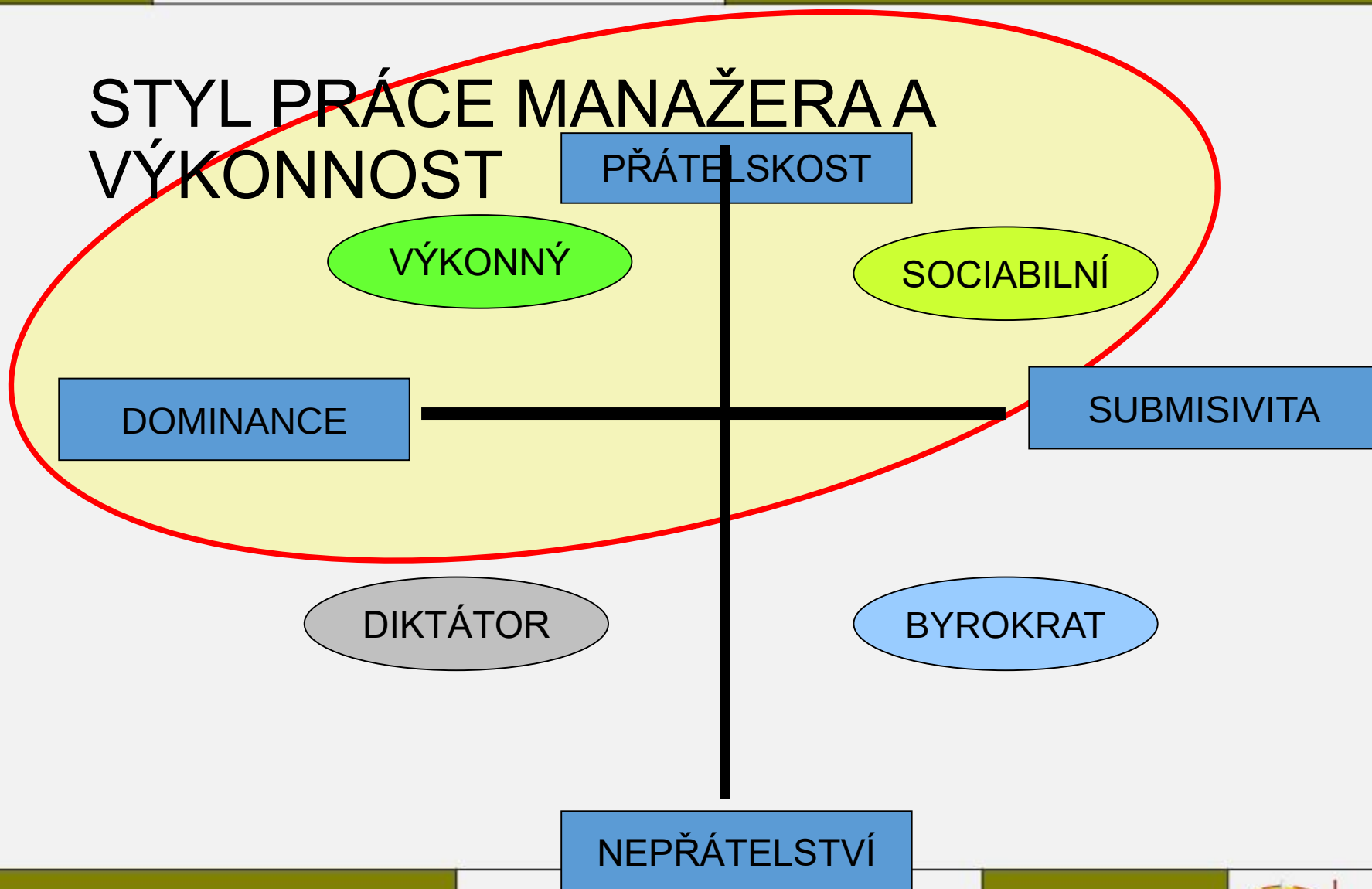
V tom, zda lidé skutečně ochotně, rádi a s čistým svědomím následují vedoucího skupiny, je ten jemný, přesto **významný rozdíl mezi člověkem, který jakožto manažer lidi spíše řídí, člověkem, jenž je vůdcem a specifickým typem vůdce - diktátorem.**

(Klíčová slova: vnímání, prožívání, emoce, skupina.)





STYL PRÁCE MANAŽERA A VÝKONNOST





„**Vedení lidí** znamená stát v čele a usměrňovat úsilí skupiny osob či jednotlivců, kteří se **sami chtějí aktivně podílet** na dosahování společných cílů organizace.“

Termínu „sami chtějí aktivně“, znamená mnoho - organizace dosahuje svých cílů efektivněji a rychleji v momentě, kdy její pracovníci vkládají do práce vlastní nasazení a nadšení.

Kdo pochopí rozdíl mezi těmito dvěma skupinami manažerů, pochopí rozdíl mezi manažerem a vůdcem stejně jako význam věty:

„Ne každý manažer je také vůdcem.“





Manažer - skupina č. 1

Jsou manažeři, kteří usměrňují úsilí skupiny lidí z titulu své pozice v hierarchii organizace, tzn. pouze **silou své moci** – na základě svého postavení. Takový typ manažera často nestojí v čele skupiny „na bojišti“. **Je pouze formálním vůdcem** díky pravomocím a kompetencím.

Tito vedoucí pracovníci využívají **autoritářské pozice**.

(Typickým prohlášením je: „*musíte udělat...*“ a celé jejich vedení lidí by se spíše dalo nazvat řízením než tvůrčím vedením lidí.)





Warren Bennis, jeden z předních, světově uznávaných autorů na téma vůdcovství k tomu uvádí: „Příliš **statický styl** jednání manažerů, který uplatňují vůči svému okolí, **vede k tomu, že mnoho lidí je začne, někdy i nerado, opouštět a hledat někoho, kdo by je skutečně vedl.**

Začnou hledat někoho, kdo si zaslouží jejich loajalitu a důvěru, nebo něco, co považují za smysluplné a rozumné.“ (Warren Bennis. Staří psi a nové triky aneb O tvořivosti a spolupráci, str. 9).





MANAŽER A LEADER

Vedení lidí je jednou ze stěžejních činností každého manažera.

Vrcholový manažer by měl mít přesně definovaný cíl, dobře propracovanou strategii a precizně připravenou organizaci.

Pokud však nemá vůdčí schopnosti, nedokáže vzbudit u lidí důvěru a nedokáže je strhnout svým směrem, zůstane jeho vztah k lidem pouze ve formální rovině a lidé budou vesměs pracovat proto, aby se realizovali a aby si vydělali peníze.





Co znamená „*mít vůdčí schopnosti*“ neboli způsobilost k vedení lidí, dají se tyto schopnosti získat, a pokud ano, jak?

Jak v lidech vytvořit důvěru a dokázat je strhnout „*svým*“ směrem?

Stačí formální vztah k lidem ze strany vedoucího pracovníka k tomu, aby organizace byla schopna *dlouhodobě* plnit stanovené úkoly?

Stačí práce lidí, jež pracují pouze proto, aby se realizovali a vydělali si peníze k tomu, aby daná organizace byla srovnatelná s druhými, stejně dobrými?

(Klíčová slova: osobnost, struktura osobnosti, motivace, kreativita)





Je značný rozdíl mezi člověkem ve vedoucí pozici: 1. leaderem a 2. manažerem.

**Ne každý člověk ve vedoucí pozici je leaderem
a stejně tak ne každý manažer je skutečným
leaderem**

(V anglickém jazyce se užívá pojmů leadership a management).





Řízení lidských zdrojů

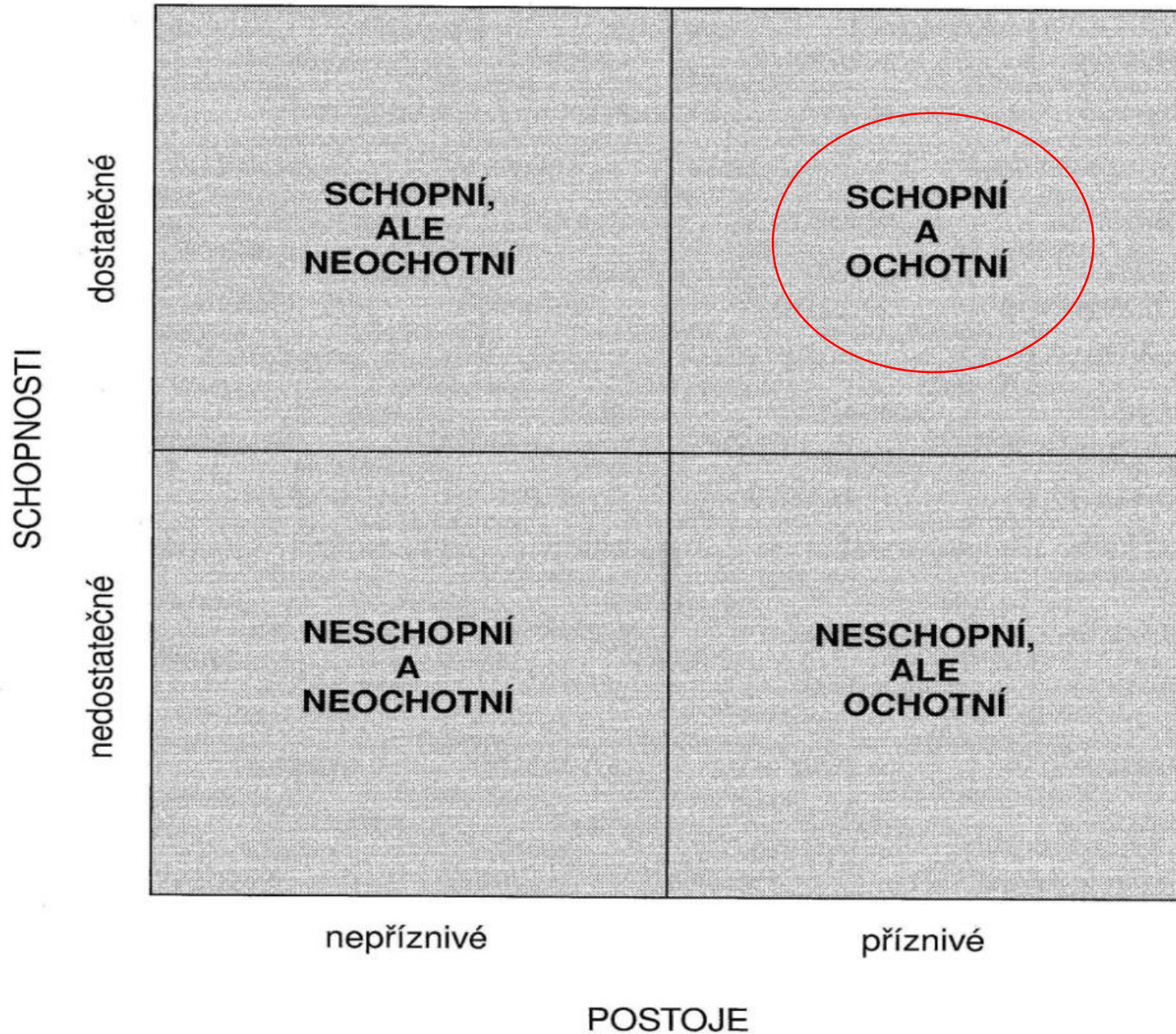
Řízení lidských zdrojů je možné charakterizovat jako organizování procesů změn

- **ve struktuře,**
- **kvalitě lidských zdrojů organizace**

v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí organizace i požadavky pracovníků.



Vedení jednotlivců





Definice pojmu manažer

Manažer je především profese.

Ta v sobě obsahuje odpovědnost za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění.“

Každý vedoucí pracovník vykonává manažerské činnosti, což jsou typické úlohy, které v procesu řízení řeší. Z hlediska základního členění můžeme manažerské funkce rozdělit do dvou skupin.





Manažerské funkce- skupiny

První skupina se nazývá tzv. *sekvenční manažerské funkce*.

Mezi tyto funkce patří **plánování, organizování, výběr a rozmístění lidí, vedení lidí a kontrola**. Nazýváme je sekvenční, protože je manažer **vykonává postupně**, každá funkce se odvíjí od té předešlé.

Druhou skupinu manažerských funkcí manažer uskutečňuje *průběžně*, během toho, co vykonává výše uvedené činnosti a proto tuto druhou skupinu nazýváme paralelními manažerskými funkcemi. **Do této kategorie spadá analýza činností, rozhodování a realizace.**



Manažerské role

Vykonáváním řídicích funkcí manažer vystupuje v řadě rolí:

- **manažerské role interpersonální** (představitel, lídr, zprostředkovatel)
- **manažerské role informační** (monitor, distributor, mluvčí)
- **manažerské role rozhodovací** (podnikatel, řešitel problémů, vyjednávач, alokátor zdrojů)

Výše uvedené manažerské role se často doplňují a vzájemně překrývají, případně na sebe navazují. Manažerské role jsou v úzkém vztahu s výše uvedenými sekvenčními a paralelními manažerskými funkcemi.





Lze rozlišit tři úrovně řízení:

- manažeři na vrcholové úrovni
- manažeři na střední úrovni
- manažeři na nejnižší úrovni řízení.

(Václav Lednický, Základy managementu, s. 9)

Všichni manažeři vykonávají řídicí funkce, ale čas, který věnují jednotlivým funkcím řízení, se liší podle toho, na jaké úrovni řízení se nacházejí.





Shrnutí prvního typu manažera:

První typ manažera nařizuje spolupracovníkům, co mají vykonat, své spolupracovníky **řídí, nevede je.**

Lidé splní, co jim bylo nařízeno, ale nebudou úplně přesvědčeni o následování takového člověka, **což se projeví především v jejich pracovním nasazení, výkonech a zejména pak v krizových situacích,**

Podřízení v takových podnicích fungují výhradně na základě příkazů a **ke svým nadřízeným necítí přirozený respekt.**

(Pokud respekt cítí, pak jde spíše o strach než o respekt ve smyslu úcty; není to vůdce v pravém slova smyslu.)





Manažer - skupina č. 2

Jsou to lidé, kteří **skutečně stojí v čele skupiny**, nejen formálně díky „titulu“, ale také neformálně. Takový člověk dokáže strhnout lidi svým směrem.

Názorným příkladem tohoto typu manažera byli lidé jako Tomáš Baťa, Henry Ford, Ray Krock, Conrad Nicholson Hilton, a další.

Lidé jako Tomáš Baťa a jemu podobní **jsou skuteční vůdci a těmto lidem se budu věnovat v této práci, protože na nich stojí a padá skutečný rozkvět společnosti a růst společenského blahobytu.**

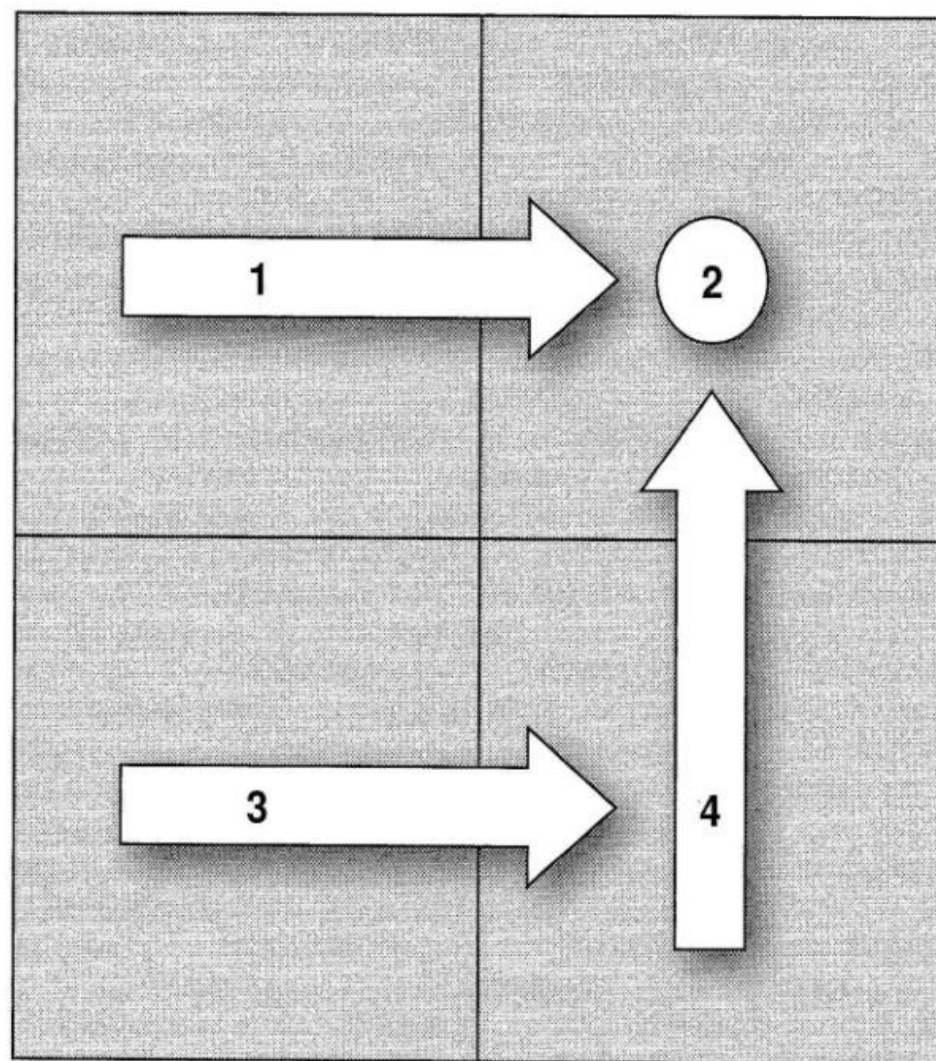


NEPŘÍZNIVÉ
POSTOJE

PŘÍZNIVÉ
POSTOJE

DOSTATEČNÉ
SCHOPNOSTI

NEDOSTATEČNÉ
SCHOPNOSTI



ZMĚNA SCHOPNOSTÍ
(měla by přijít
v podmínkách
příznivých postojů)

ZMĚNA POSTOJŮ
(měla by předcházet změně schopností)



Pojetí týmové práce

Funkce týmu

1. Formální vyřešení složitého úkolu na základě vzájemně závislé činnosti členů týmu.
2. Neformální (individuální).

Podstata týmové dynamiky





Pojetí týmové práce

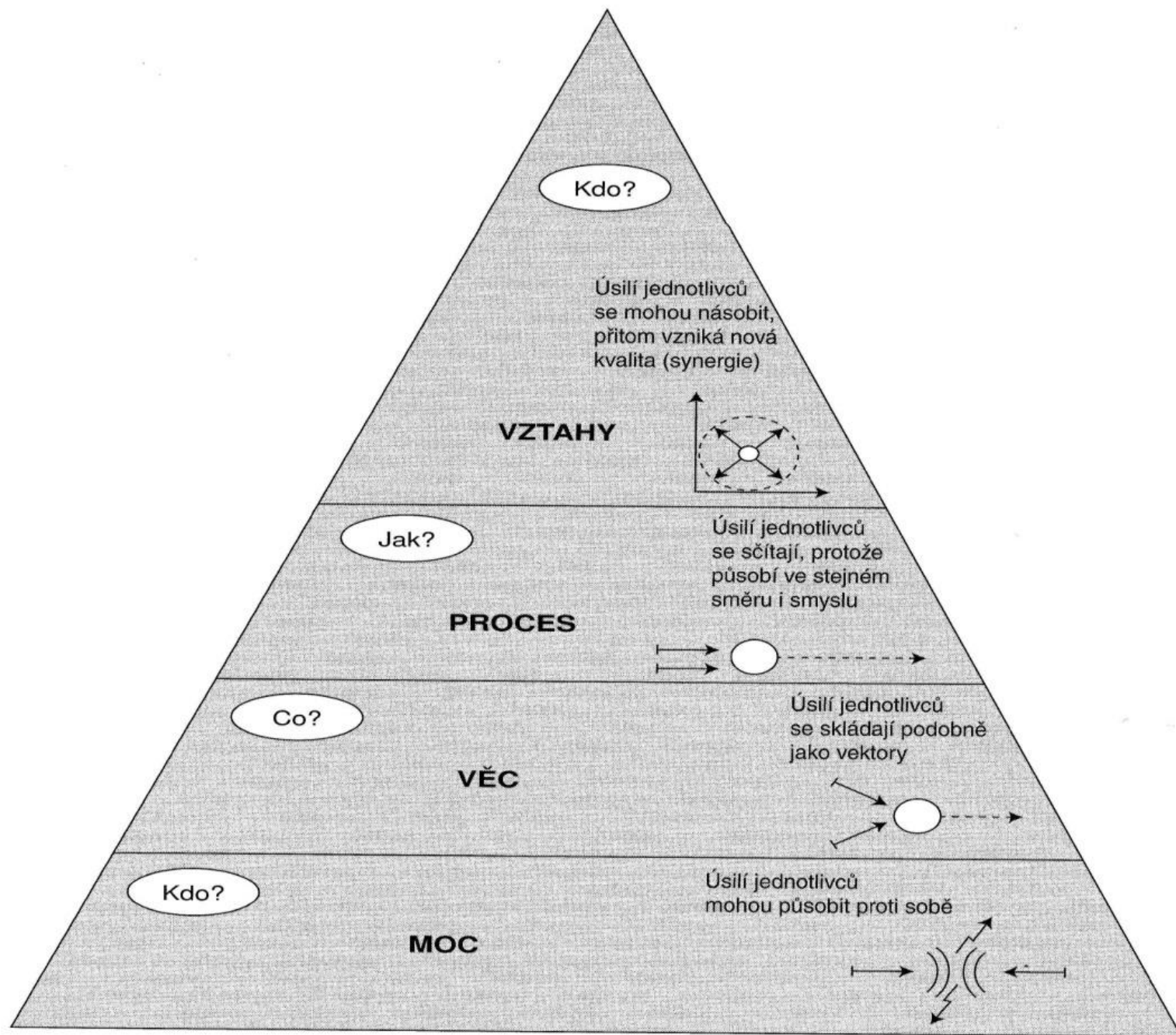
Pozitiva týmu:

- tým více ví,
- synergický efekt: $1 + 1 = 3$,
- podněcuje a rozvíjí,
- vyrovnává,

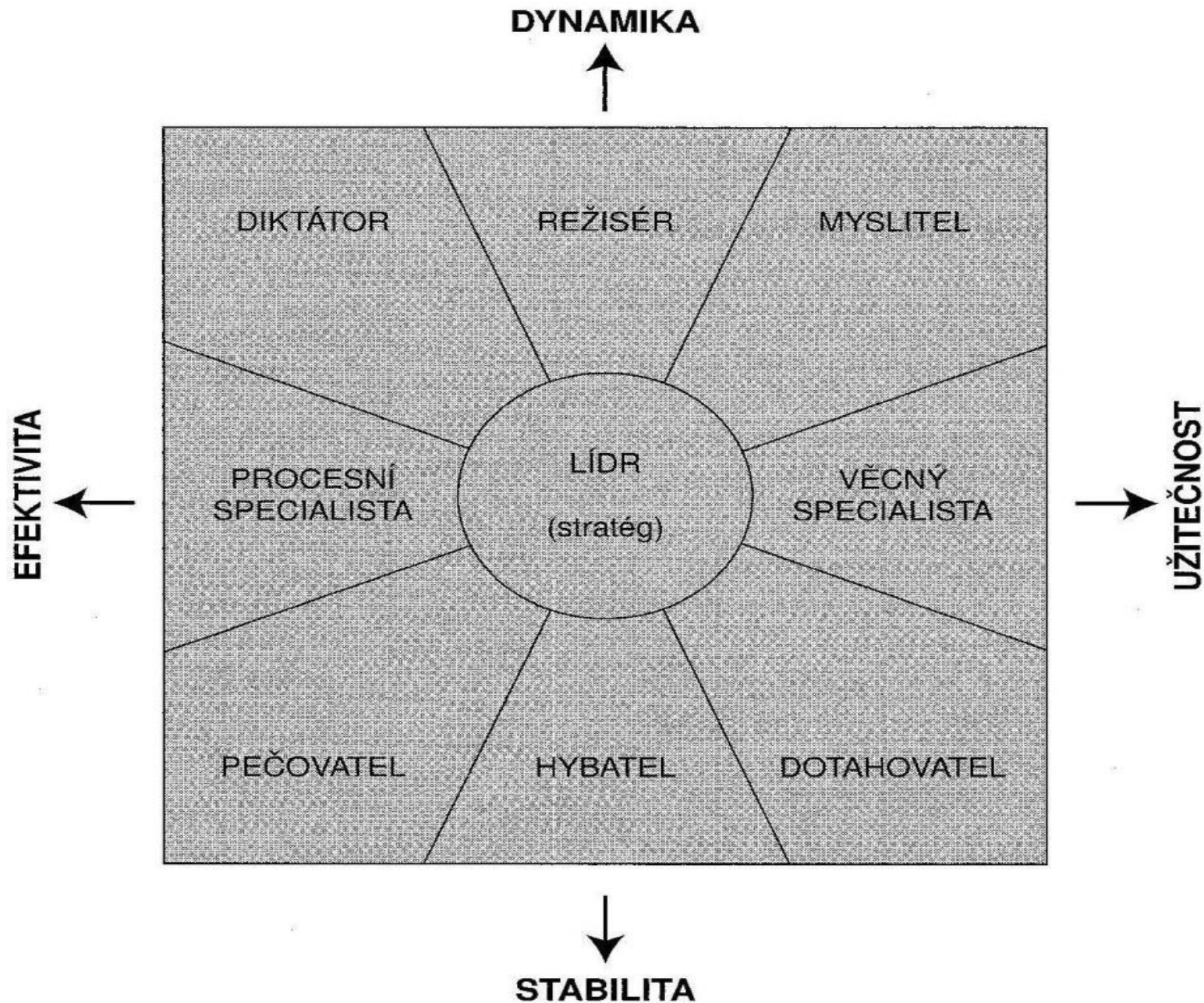
Negativa týmu:

- hrozba konfliktů,
- potlačení individuality,
- přizpůsobení se normám, pravidlům,
- nutné spojení společným cílem.

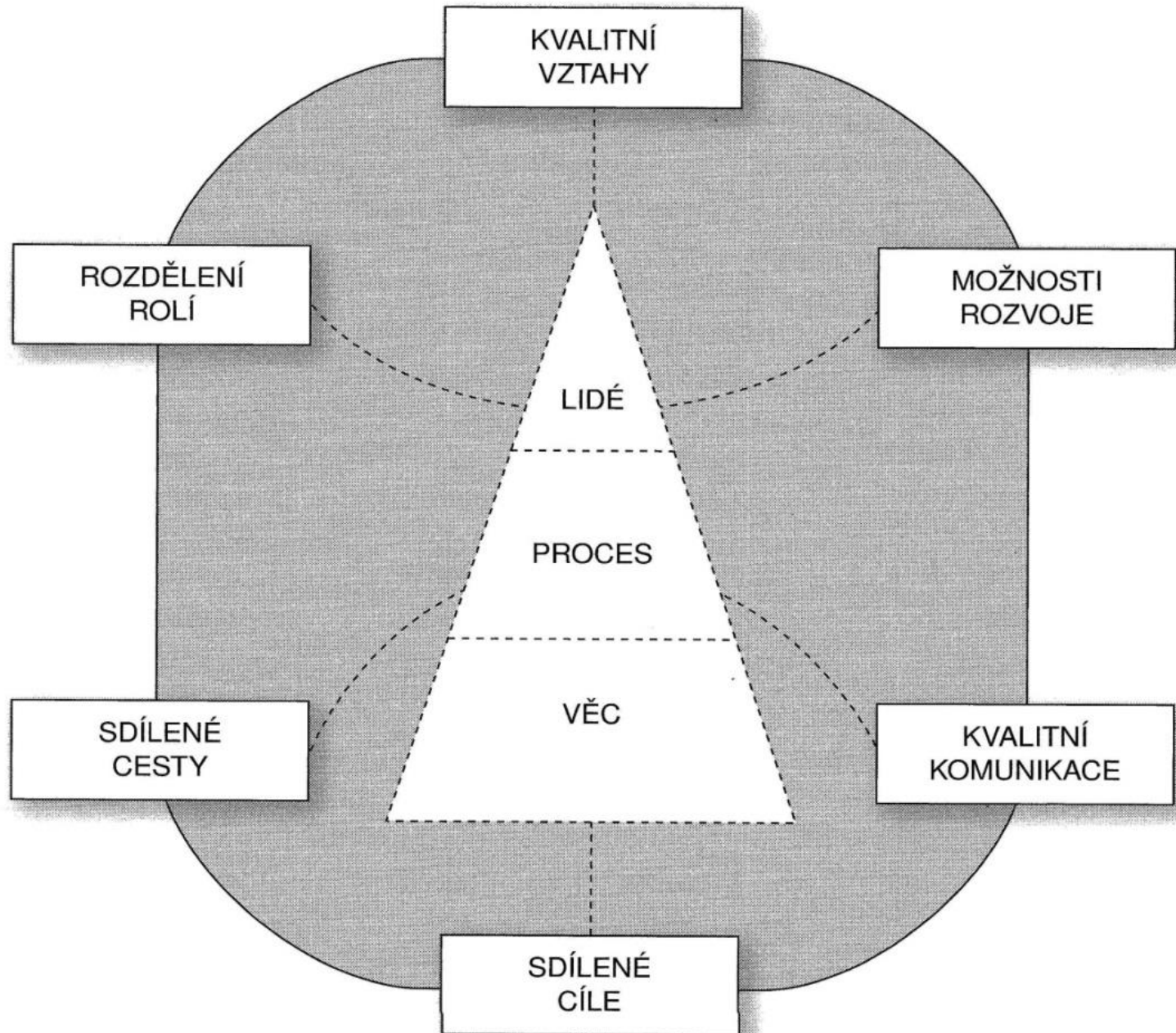




Pojetí týmové práce



Znaky úspěšného týmu





Tato slova o společenském blahobytu dokládá i výrok samotného Tomáše Bati: „**Úkolem průmyslového a obchodního podnikání je hledání nových cest k obohacení tisíců a miliónů lidí.**“ (Tomáš Baťa, Úvahy a projevy, str. 97).



Baťa

Tomáš Baťa
1882-1957





Druhý typ manažera, jehož můžeme také označit za vůdce:

Druhý typ manažera nenařizuje vždy lidem, co mají dělat, **spíše jim dává „prostor“ a zodpovědnost za svěřený úsek, své spolupracovníky usměrňuje, snaží se je něčemu naučit, nechává je, ať se řídí sami.**

Lidé ve skupině tohoto manažera **projevují vlastní iniciativu**, do své práce dávají plné nasazení,

Lidé **považují tohoto člověka za svůj vzor a cítí k němu přirozený respekt.**





Definice pojmu leader (lídr)

Leader (lídr, vůdce) je člověk, který je nadprůměrný svými výsledky, má zájem o lidi, ochotů jim pomáhat a starat se o ně. Takto získává přirozenou autoritu a vůdcovské postavení.“

Každý skutečný leader (lídr, vůdce) má určité charakteristické znaky. Není to nic jiného, než směsice určitých specifických vlastností, schopností a dovedností, které člověk ve vůdčím postavení dokonale ovládá a používá – ať už vědomě či nevědomě.





Vůdce - Leader

Vlastnosti vůdce.

Dominantní vlastností vůdce je strategické zaměření a spíše než řízení zaměstnanců prostřednictvím úkolů, inspiruje a motivuje zaměstnance, aby se sami řídili.

Lídři se dobře adaptují v umění **využití emoční intelligence** a aplikovat ji způsobem, který dosáhne nejlepší výkon z jejich lidí





Bývalý americký prezident Harry S. Truman definoval leadera (lídra) neboli vůdce takto:

„Zjistil jsem, že vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže přimět jiné lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi.“ (Peter Urs Bender, Niterný leadership, str. 16)



Jiný pohled na vůdce nabízí
John W. Gardner, bývalý
ministr zdravotnictví,

školství a sociálních věcí v USA, který říká, že
leader (lídr, vůdce) je člověk, jenž:

- umí myslet dopředu, (za právě probíhající krizi či čtvrtletní zprávu),
- se nezajímá pouze o úsek, který má na starosti,
- se stále snaží dohlédnout dál, než kam sahá sféra jeho vlivu,
- klade důraz na jasnou představu, hodnoty a motivaci,



- má politické znalosti a dokáže si poradit s různými názory druhých,
- nikdy se nespokojí se současným stavem věcí.
(John C. Maxwell, Rozvíjejte své vůdčí schopnosti, str. 10)



Z názorů a přesvědčení světových autorů, kteří se zabývají tématem „leadership - vůdcovství“ lze vypožorovat několik společných bodů, typických pro každého leadera (lídra, vůdce).

Těmito pro vůdce charakteristickými rysy jsou:

- **vize,**
- **charakter a integrita,**
- **zodpovědnost,**
- **rozhodnost,**
- **víra v lidi a jejich schopnosti**
- **pozitivní postoj,**
- **komunikace a služba lidem.**



Je velký rozdíl mezi řízením lidí a vedením

Řídit lidi znamená říkat jim, **co mají udělat**. Pokud žádný příkaz nedostanou, jejich ochota udělat něco z vlastní iniciativy je velmi nízká.

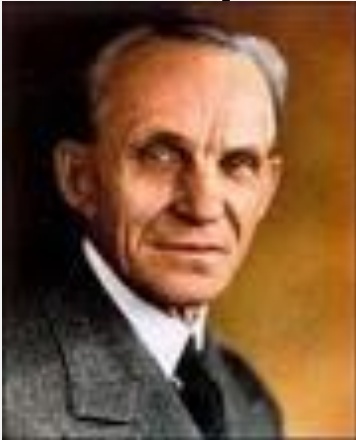
Vést lidi znamená **usměrňovat je**, neříkat jim vždy, co mají vykonat. Vést lidi znamená **pracovat s jejich motivy a pouze je vhodně usměrnit tak, aby vykonali to, co je potřeba pro dosažení cílů podniku**.

Zatímco **řízení lidí je proces přesvědčování**, že program, zadané úkoly a cíle je nutné uskutečnit, **umění vést má co dočinění s vytvářením představ a motivováním lidí**.





Leadři - podnikatelé - vůdčí osobnosti



Henry Ford



Conrad Hilton



Emil Škoda



Andrew Carnegie



Walt Disney



Soichiro Honda



2. Leaderi (lídři, vůdčí osobnosti) z dalších



George Washigton



Benjamin Franklin



Winston.Churchill



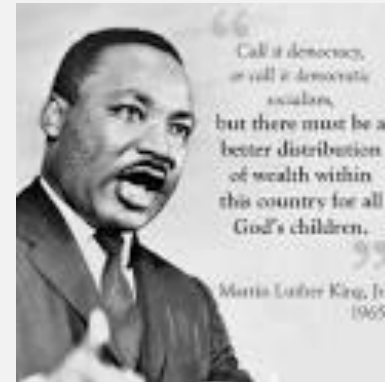
Margaret Thatcher



Krišna



Konfucius



M.L.King



Lídr, též vůdce, je osoba, která má vysoký vliv na ostatní, má schopnost přimět lidi, aby ho následovali a je schopen ovlivňovat lidi směrem k dosažení cíle.

Vůdci mají vizi a umění komunikovat s lidmi tak, aby je inspirovali a iniciovali.

Vůdcovství je dáno kombinací dovedností, postojů, vlastností a konkrétního chování.

Vůdce může být manažerem, ale ne každý manažer je schopným vůdcem





Manažer a jeho klíčové vlastnosti

Manažer je osobou, která se primárně zaměřuje na **řízení týmu lidí a jejich aktivit**. Role se mohou lišit podle oblasti působnosti, typy rolí, a někdy dokonce se zaměří na úsilí mimo přímé řízení lidí, například projektové a procesní manažery.

Klíčovým faktorem ovlivňující vlastnosti manažera je to, že oni jsou někdo, **komu byla často uměle dána jejich autorita nadřízeného**. Zaměřuje se na **každodenní úkoly, a řízení činnosti** ostatních. Manažeri se často zaměřují na taktické činnosti a řízení podle direktiv a předpisů..





Emoce jsou zdrojem energie. Můžeme je využít.“

S emocemi mají lidé bohaté zkušenosti.

Emoce aktivují energii, která může být velmi podporující a konstruktivní, avšak také velmi destruktivní.

Tedy jistou vysokou míru inteligence, která je schopná seberealizace ve virtuozitě mezilidských vztahů.

Emoční inteligence je především propojení inteligence mysli a emočních, charakterových kvalit osobnosti.





EMOČNÍ INTELIGENCE

SPOLEČENSKÁ OBRATNOST

- Pochopení - správný odhad pocitů, ochota se jimi zabývat
- Motivace ostatních - vycítit, kdy podpořit, ocenit, kdy být pevný
- Zákaznické orientace - předvídání a rozpoznání potřeb druhých
- Využití diverzity - využití rozdílnosti lidí a jejich osobností
- Cíl pro tendence - schopnost orientace v emočních proudech





SEBEMOTIVACE

- Ctižádost - stálá snaha o zlepšení
- Loajalita - ztotožnění se s vizí celku
- Iniciativa - vyhledávat příležitosti, možnosti
- Vytrvalost - schopnost udržet záměr, víra v dosažení, stále hledat řešení
- Optimismus - pozitivní postoj, dlouhodobé cíle a nadšení k jejich dosažení



SEBEOVLÁDÁNÍ

- Spolehlivost-nepodléhání nahodilým impulsům, dokončuje své úkoly
- Svědomitost-dochvilnost, pečlivost, disciplinovanost
- Odpovědnost - za činy, pocity, myšlenky, zná hranice odpovědnosti a dodržuje je
- Přizpůsobivost - pružnost myšlení a akce
- Schopnost inovace - stále rozvíjet nové nápady





SEBEUVĚDOMNĚNÍ

- Emoční sebevědomí - co cítím, o co mi jde ?
- Reálné sebehodnocení - silné stránky, nedostatky - znám strukturu své osobnosti
- Sebedůvěra - vím, co nabízím, dávám - vědění své hodnoty
- Vědomí vnějších signálů - sebereflexe
- Znalost vnitřních motivů - schopnost vnímat své motivační a demotivační faktory





Emoční inteligence skládá pěti složek,
které se vzájemně ovlivňují. Jedná se o:

Znalost vlastních emocí: „vědomé rozpoznání citu v okamžiku jeho vzniku“, neboť uvědomování si svých citů je „**nezbytné pro sebeporozumění a hlubší pochopení psychologie**“. Umožňuje to lepší rozhodování, (např. při volbě partnera...)

Zvládání emocí: je to schopnost „nakládat se svými city tak, aby odpovídaly situaci“, např. „zklidnit vlastní rozčilení, setřást ze sebe dnes tak běžné pocity úzkosti, sklíčenosti či podráždění“; je to schopnost vyvíjející se ze sebeuvědomování





Schopnost sám sebe motivovat: je to snaha zapojovat city do našich snah tak, aby vedly k získávání vědění, k tvořivosti a k úspěšné činnosti vůbec, což je spojeno se schopností odkládat uspokojení, ale také s potlačováním zbrklosti a dalšími schopnostmi.

Vnímavost k emocím jiných lidí: tato schopnost bývá také označována jako empatie (vcítění). Rozvíjí se s rostoucím „emočním sebeuvědoměním“, umožňuje poznávat to, co si druzí přejí.





Umění mezilidských vztahů: jde vlastně o rozvíjení a uplatňování empatie, neboť uspokojivé mezilidské vztahy závisí do značné míry na tom, zda je člověk „schopen vcítit se do emocí ostatních a přizpůsobit tomu svoje jednání“.



Prvním bodem je **SCHOPNOST VÉST**

Je třeba: **vztahových dovedností, plánování a strategického myšlení, vizí a v poslední řadě výsledků.**

K čemu by byla organizace, ve které by panovaly špatné vztahy a to především ve vedení.

K této problematice slouží kniha od Dale Carnegieho *Jak poznávat přátele a působit na lidi*.

Leader musí umět plánovat, musí mít strategické myšlení a mít vize, čímž postupně docílí správných výsledků a to za předpokladu, že v organizaci budou panovat dobré vztahy.





Druhý bod

je vytvoření si správného **VLIVU**

Leader, který nemá vliv, nemůže vést druhé. Vliv na druhé určuje charakter leadera, vztahy, poznání, intuice, zkušenost, úspěchy a samozřejmě schopnosti. Charakter určuje to, kým je.

„Chápat lidi a odpouštět jim, k tomu je třeba charakteru a sebeovládání.“





Leader jste pouze tehdy, pokud **máte své následovníky** a to vyžaduje rozvoj kvalitních vztahů.

S tím souvisí poznání, které bychom mohli přirovnat k informacím, tedy **pochození faktů** a **mít vize** do budoucnosti. Pokud ale nebudou vybudovány správné vztahy, nikdo Vás následovat nebude.

Leader měl mít především schopnost **zvládnout i různé těžko uchopitelné záležitosti** je velmi podstatné k vybudování si toho správného vlivu. Pokud není schopen řešit složité situace rychle a efektivně, neuspěje ve svém poslání.





Třetí bod se nazývá **PROCES**.

Dobrý leader musí na tom denně pracovat. Od svých následovníků liší tím, že neustále vylepšuje své dovednosti. Vzdělání je klíčem k úspěchu.

Každý jsme se učili chodit, mluvit, počítat, číst, to **vše je proces**. Na tom všem jsme všichni pracovali neustále dokola a zdokonalovali se. Za každým našim úspěchem je usilovná práce na sobě. Proto je nutné vylepšovat své dovednosti a na těch, které zatím nemáme, je potřeba pracovat. Výsledky se časem jistě dostaví.





Čtvrtý bod -

leadera je **VIDĚT VÍC NEŽ DRUZÍ.**

Ovšem zde není myšlen zrak, ale vize. Je potřebné mít velké očekávání i nároky. Chtějte víc. Posouvejte hranice nemožného.

„Bud’me měřítkem kvality. Někteří lidé nejsou zvyklí na prostředí, kde se dokonalost očekává.“ – Steve Paul Jobs.





Pátý bod

Ize nazvat **PŘIDÁVÁNÍ HODNOT**

Je nutné brát v úvahu pocity pracovníků, kteří jsou placeni hůře než u konkurence? Co kdyby byli placeni lépe? **Zvýší se produktivita i efektivita práce a zaměstnanci budou věrní.** Své pracovníky je potřebné přesvědčit, že vám na nich skutečně záleží.

Dobrá vztahy a např.oslovování jménem se vytváří v organizaci pozitivní klima a přidává na hodnotě.

„Svůj leadership lze poměřit i tím, jaký druh lidí mě následuje.“ – Dennis A. Peer





Šestý bod je VZOR,

Velcí leaderi ztělesňují dvě zdánlivě protikladné vlastnosti - jsou to velcí vizionáři, na straně druhé jsou velmi praktičtí. Pokud se chcete stát vzorem, musíte vědět, že následovníci **neustále pozorují, co děláte.**

Následovníci mohou mít pochybnosti o tom, co jim jejich leaderi říkají, ale zpravidla věří tomu, co tito leaderi dělají.

Je snazší učit to, co je správné, než dělat, co je správné. Leaderi jen mluví, ale neučí, dokud nežijí to, co káží. **Být dobrým příkladem je největší dar, který může leader dát.**





Sedmým bodem je **VÍTĚZSTVÍ.**

Vítězní leaderi mají jedno společné a to neochotu přijmout porážku. **Alternativa k vítězství pro ně neexistuje.**

„Co je naším cílem? Odpovídám jedním slovem: vítězství-vítězství. Za každou cenu vítězství, navzdory všem hrůzám. Vítězství, k němuž bude patrně dlouhá a těžká cesta. Nedosáhneme-li vítězství, nepřežijeme.“ – Winston Churchill

Je ovšem důležité **sdílet jednotu vize**, neboť tým nemůže získat mistrovský titul, pokud hráči sledují odlišné cíle a tak je tomu v jakékoliv činnosti.





Osmým bodem je POHYB.

Uvedete-li věci do pohybu, jdete kupředu, rostete. Je ale **důležité udělat ten první krok**, krok vpřed. Občas je začít velmi obtížné, jakmile ale začnete a budete postupovat kupředu, začnete zvládat i pozoruhodné věci.

Pokud chcete, aby Vás druzí následovali a respektovali vaše vize, musíte pro ně být sami zapálení.

Chcete-li, aby lidé dělali to co Vy, dělejte to často, opakovaně a naplno.





Devátý bod jsou **PRIORITY**

Existují tři otázky, kterými si lze určit priority.

Jako první otázku bychom si měli pokládat, jaké jsou požadavky? Co musím udělat já sám, protože je to nezbytné a nikdo jiný to za mě neudělá?

Druhá otázka zní, co přináší nejvyšší zisk?

A otázka třetí, co je největší odměnou?

Nastavení priorit je významné pro dosahování posloupnosti stanovených cílů v souladu vizí.





Desátým bodem je OBĚŤ

Nejsme-li ochotni přinášet oběti, nebudeme růst. Po leaderech se často chce, aby obětovali více než ostatní.

S leadershipem roste odpovědnost, ale zmenšují se práva, což znamená, že čím vyšší úroveň vedení, tím větší oběť to je. Oběť je nekončícím procesem, nikoli jednorázovou splátkou.

Pohodlí v činnosti leadera nemá prostor!





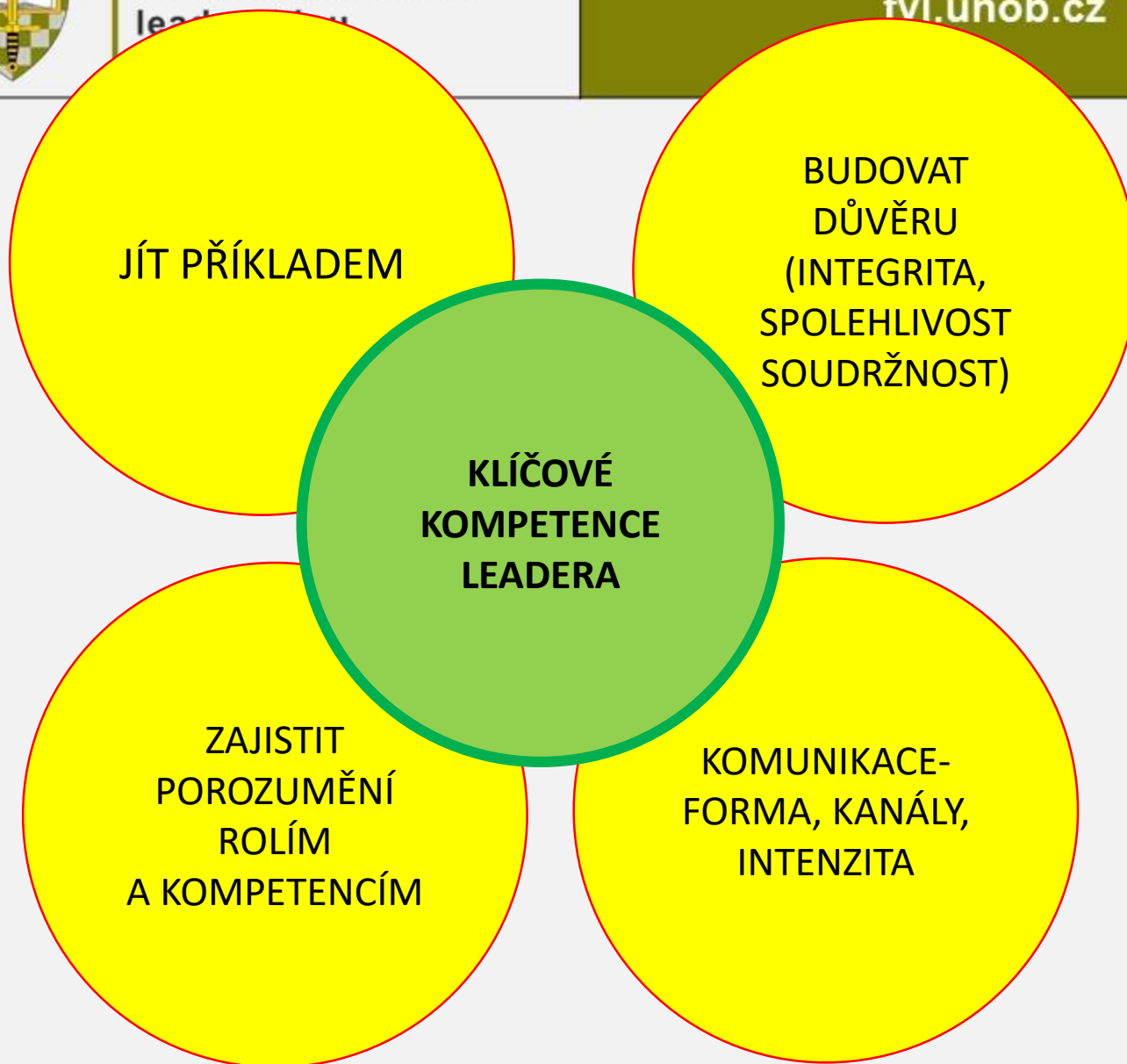
Nejdůležitějších vlastností,
které by neměly chybět žádnému vůdci

Vize: Projektování vize ostatním dává lidem společný cíl a motivaci, aby vydrželi.

Bez vize nejsou žádní následovníci vůdce

Kompetence: Vůdci by měli odvádět nejlepší výkon, který by měl motivovat ostatní.







Rozhodnost: Úspěšní vůdci dělají rychlá a většinou správná rozhodnutí, za kterými si stojí. Takoví vůdci berou za všechny své činy plnou zodpovědnost

Čestnost: Důvěra ve vůdce zvyšuje výkon, spokojenost a odhodlání spolupracovníků. Čestnost jde v ruku v ruce s respektem

Skromnost: Nejúspěšnější leaderi byli neuvěřitelně skromní a pokorní.

Vytrvalost: Vůdcové, kteří něco začali, se nikdy nevzdávají. Vždy si jdou za svým cílem.





Literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha:Ekopress,2006. 308s. ISBN 80-86929-000

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007*

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa, 2008. 178s.ISBN 80-86851-00-1

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. PRAHA: Omega, 2009. 319s. ISBN 978-80-7390-019-9

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidí*. 2. vydání. Brno: CP Books, 2005.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009.160s. ISBN 978-80-247-2945-9

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha:

HARTL P. HARTLOVÁ H. *Psychologický slovník*. Praha: PORTÁL, 2

HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006

PLAMÍNEK, J, *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2008.

000. Vydání 1. ISBN 80-7178-303-X

