



ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Free verze



Ke svým slabším stránkám
přidávejte znalosti a odbornost.

Na své silné stránky se zaměřte
a pokračujte v jejich rozvoji.

Poznejte filosofii Leadership Spiral

aneb z čeho se
skládá leadership



„Leadershipu se dotýká každá strategická kapitola cesty vedoucí k úspěchu – od zvládnutí řízení firmy, týmu, až po nalezení rovnováhy práce a života.“

Jack Welch (Cesta k vítězství)

Myšlenka a koncept Leadership Spiral vznikl již před lety. Během svého působení v oblasti projektového řízení jsem si totiž uvědomil, že **jednou z neklíčovějších dovedností** pro úspěšné dodání projektu **je právě leadership**. Právě ten je i strategickou dovedností pro vedení týmu, pro řízení celé organizace i svého osobního života. Co ale leadership přesně je? A co vše obsahuje? Jak ho měřit, rozvíjet? Jakožto „projekták“ srdcem jsem začal hledat jednotnou, metodickou a uchopitelnou definici leadershipu. Nacházel jsem spoustu částečných informací, avšak nic jednotného, jednoduchého, ale zároveň komplexního. A právě díky této potřebě – pochopit a definovat oblast leadershipu – jsem se rozhodl vytvořit systém postavený na všech dílčích známých informacích, které jsem objevil tu a tam, a postupně složil tento **unikátní a komplexní systém leadershipu – Leadership Spiral**.

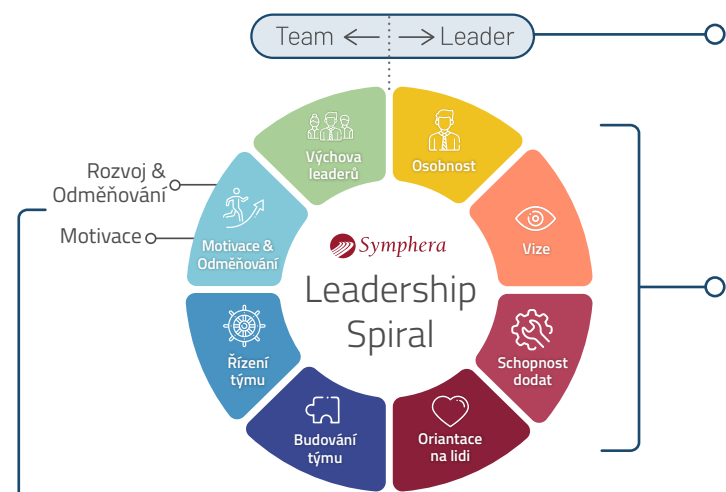
Je to systém, který je i přes svou komplexnost ve své podstatě naprosto **jednoduchý a přehledný**. Velká část toho, co Leadership Spirála obsahuje, jsou totiž vzácné poznatky jiných, kteří šli přede mnou. Poklady, které

jsem našel v knihách, pojmy, které již někdo nadefinoval, školení, kterých jsem se účastnil, videa, která jsem shlédl, podcasty, které jsem poslouchal, odborníci, se kterými jsem mluvil. Poznatky, které se mi osvědčily v praxi během řízení mnoha projektů, u mnoha zákazníků, vedení firmy, různorodých týmů, v pracovním i osobním životě. To vše jsem zakomponoval do své Leadership Spirály, jako jednotlivé puzzle, které postupně seskládaly jednoduše definovatelný obraz. Leadership Spirála má velkou přidanou hodnotu v tom, že ukazuje leaderům konkrétní oblasti, ze kterých se leadership skládá, popisuje ho ve **2 dimenzích, 8 oblastech a 21 atributech**. A ty dokáže jako jednotlivé kompetence u každého leadera změřit.

Přeji Vám, aby tento Assessment byl jedním z bodů Vašeho posunu po cestě leadershipu. Protože není složitější, ale o to víc naplňující a obohacující práce, než být leaderem, vést sebe sama a vést lidi.

Jednotlivé složky leadershipu

Prakticky a přehledně



2 dimenze – Team & Leader

Celou polovinu témat věnujeme **osobnosti leadera**. Teprve potom se můžeme s klidným svědomím vrhnout na druhou polovinu – postavení a **rozvoj týmu**.

8 témat leadershipu

Leader musí **(1)** být osobností, **(2)** která má vizi **(3)** a schopnost ji dodat **(4)** s lidmi kolem sebe. Jeho **(5)** pečlivě vybraní lidé v týmu **(6)**, kteří se stále rozvíjejí a rostou, **(7)** moudře odměňování a motivování **(8)**, sami postupně přebírají vedení a stávají se leadery.

21 detailních atributů leadershipu

8 témat se dále rozpadá na 21 detailnějších oblastí. Ty pokrývají celou škálu myšlenek a dovedností tvořících ucelený framework Leadership Spiral.

OSOBNOST	VIZE	SCHOPNOST DODAT	ORIENTACE NA LIDI	BUDOVÁNÍ TÝMU	ŘÍZENÍ TÝMU	MOTIVACE & ODMĚŇOVÁNÍ	VÝCHOVA LEADERŮ
Osobní značka	Vášeň	Time-management & energie	Prostředí důvěry	Výběr správných lidí	Typy leadershipu	Motivace	Nástupnictví
Vedení založené na principech	Mise & vize	Realizace projektů	Vedení s láskou	Typologie	Delegování	Rozvoj & odměňování	Nastavování kultury
	Sdílení vize	Odvaha	Naslouchání & komunikace	Vyzdvihování favoritů			Přednášení & ovlivňování

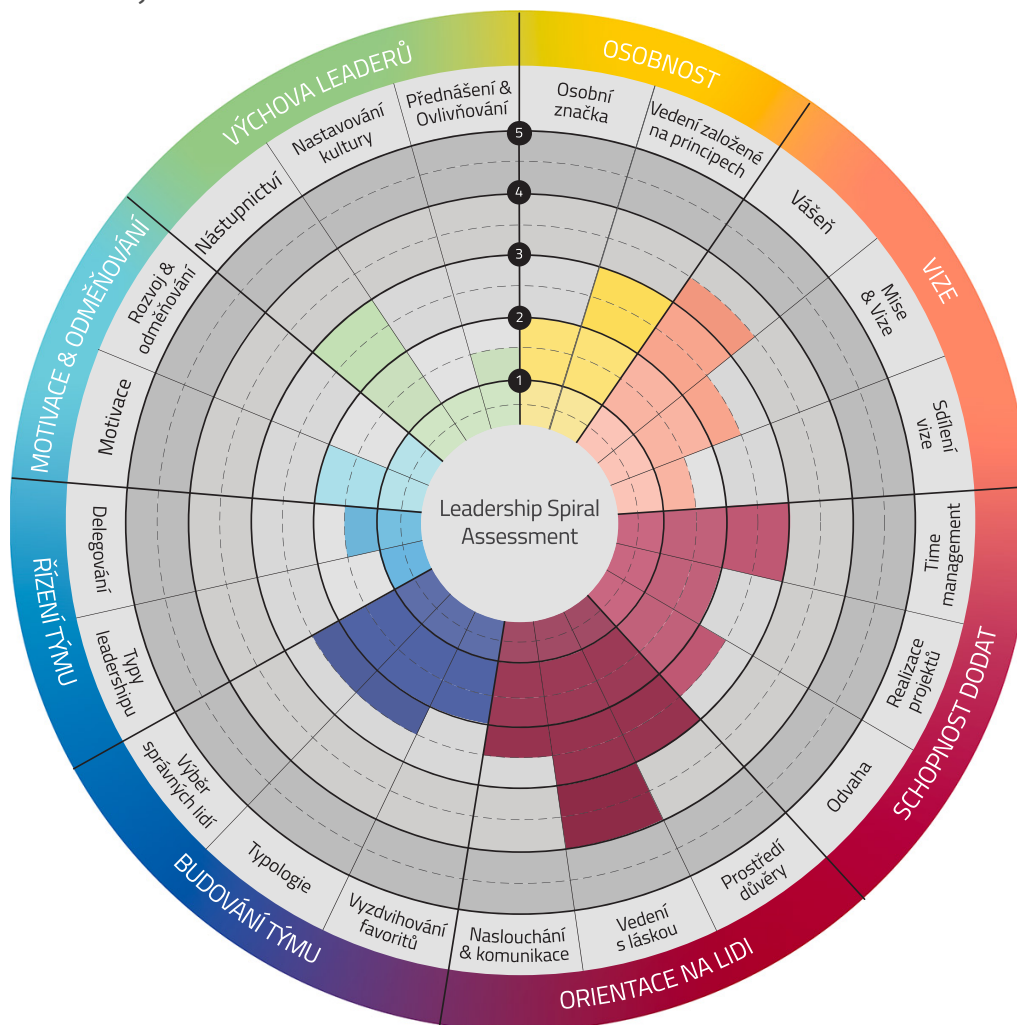
5 úrovní znalosti

V 21 attributech leadershipu se každý může zařadit do jedné z pěti úrovní zralosti a ohodnotit své kompetence v každé z 21 oblastí

- 5 Široký vliv**
 Znalosti a zkušenosti leadera v této oblasti jsou prověřeny dlouholetou praxí. Leaderovy rozsáhlé odborné zkušenosti mu zajistily takovou pozornost, že jeho vliv sahá za hranice bezprostředního týmu, dosahuje až k široké veřejnosti. Leader je v této konkrétní oblasti považován za autoritu.
- 4 Dlouhodobé úspěchy v praxi**
 Jedinec je v této oblasti prokazatelně úspěšný. Důkladně ji uplatňuje a existují jasné měřitelné důkazy, že díky dlouholetým zkušenostem se tato oblast stala pevnou součástí jeho osobnosti a pracovního života. Může se na schopnosti v této oblasti spolehnout a objektivně mu fungují.
- 3 Zkušenosti**
 Konkrétní oblast je jedinci blízká a srozumitelná. Aktivně ji uplatňuje ve své práci a životním stylu. Tento fakt je schopen doložit zejména zpětnou vazbou od svého týmu. Systematicky pracuje na tom, aby se zmíněná oblast stala přirozenou součástí jeho osobnosti.
- 2 Teoretická znalost**
 Jedinec má v dotazované oblasti množství teoretických znalostí (četba knih, článků, navštívených konferencí a školení). Zároveň umí vysvětlit, proč považuje zmiňovanou oblast za důležitou. Je schopen tyto znalosti aplikovat v praxi, nejedná se však o plánovanou a systematickou implementaci.
- 1 Základní povědomí**
 Jedinec má v dotazované oblasti omezený teoretický základ (zná základní terminologii). Veškeré znalosti jsou však pouze abstraktní, aktivně je ve svém pracovním životě a životním stylu neuplatňuje. Jeho jednání je ve zmiňované oblasti čistě intuitivní.



Pojďme se podívat na Vaše výsledky. Na základě subjektivního zařazení se podívejte, na jaké průměrné úrovni se nachází Vaše kompetence. Nezapomínejte, že leader musí kloubit mnoho kompetencí, proto Vaše zařazení použijte jako mapu. Nechte se svými výsledky motivovat a inspirovat k vytvoření plánu konkrétních kroků rozvoje.



Vaše průměrné skóre je 2.26 z 5

Výborně, je vidět, že v některých oblastech leadershipu si vedete mimořádně dobře, jsou Vám srozumitelné a blízké, kompetence již v praxi dobře ovládáte. Určitě je tedy na čem dále stavět. Dobrá práce! Zároveň jsou ale i oblasti, ve kterých zatím máte pouze omezené teoretické znalosti, ve kterých zatím nemáte příliš zkušeností a ve kterých jednáte zcela intuitivně. Zaměřte se na to, že v každé kompetenci budete mít úroveň alespoň 2, kterou je lehké získat. Dále Vám doporučujeme podrobně si pročíst výsledky svého assessmentu, zjistit, které části leadershipu jsou Vašimi nejsilnějšími stránkami, a vytvořit si seznam dalších kroků, které Váš leadership posunou na vyšší úroveň. Určitě se Vám bude hodit práce s mentorem či s někým, kdo má s vedením lidí už jisté zkušenosti, a kdo Vás pomůže nasměřovat. Nepolevujte ve svém rozvoji! I když není budování jednotlivých kompetencí lehká práce, výsledky budou stát za to! Fandíme Vám na další cestě!

Vaše výsledky

Pojďme se podívat na Vaše výsledky. Na základě subjektivního zařazení se podívejte, na jaké průměrné úrovni se nachází vaše kompetence. Nezapomínejte, že leader musí kloubit mnoho kompetencí, proto Vaše zařazení použijte jako mapu. Ať Vás výsledky motivovují a inspirují k tomu, abyste si vytvořil/a plán konkrétních kroků. Ke svým slabším stránkám přidávejte znalosti a odbornost. Na své silné stránky se zaměřte a pokračujte v jejich rozvoji.

OSOBNOST (Personality)

1 2 3 4 5 6 7 8

Osobní značka (Personal Brand)

Popis Vaší úrovně:

Po teoretickém pochopení, k čemu osobní značka slouží a jak se buduje, si začínáte stavět svůj osobnostní profil. Vyjasnil(a) jste si, kým chcete být profesně. Máte pojmenovanou svou osobní misi, střednědobou vizi a máte jasno ve svých hodnotách i vystupování. Svou osobní značku zatím řízeně nepropagujete.

2

Doporučení, kam dál:

Vaším dalším krokem bude zůstat konzistentní a autentický. V jednání i komunikaci. Vyjděte z toho, že jste již jako osobnost ukotvený(á) a máte jednoznačnou profesi (expertízu). Následně bude potřeba Vaši definovanou osobní značku aktivně komunikovat ve svém okolí a začít budovat povědomí o své expertíze a rozšiřovat síť relevantních kontaktů.

Vedení založené na principech (Leading by Principles)

Popis Vaší úrovně:

V osobním životě i v práci jste si začal(a) definovat vlastní systém hodnot a řízení. Máte pojmenováno, na čem Vám skutečně záleží. Principy (třeba formou citátů) si sepisujete, aktivně nad nimi přemýšlíte a čtete na dané téma knihy. Tyto myšlenky komunikujete do svého okolí, a tak je Vás lehčí číst a případně následovat. Vaše okolí Vás umí zařadit ke konkrétním hodnotám, principům a myšlenkovým proudům.

3

Doporučení, kam dál:

Váš systém hodnot a principů fungování se postupně tvoří. Výborně! Je čas dát mu jasné obrysy a implementovat jej do všech svých oblastí života i do svých týmů. Buďte zásadový(á) a principiální. Nežijte ani neřidte tým na základě ad hoc rozhodnutí bez širšího kontextu. Vedte sebe i ostatní pomocí svých principů a zásad. Aplikování ověřených principů vám přinese dobré a hlavně udržitelné výsledky. A to nejen vám, ale i těm, které vedete a inspirujete.

VIZE (Vision)

1 2 3 4 5 6 7 8

Vášeň (Passion)

Popis Vaší úrovně:

Stal(a) jste se věčným/věčnou optimist(k)ou s dostatečným množstvím zápalu a pozitivní energií. S osobní motivací umíte pracovat vědomě a systematicky. Máte zdravě optimistické myšlení a volíte pozitivní slova v každé situaci v pracovním i osobním životě. Cíleně ve všem nacházíte smysl, poslání a něco, pro co dokážete hořet. Ve svém životě, rodině, ani týmu, netolerujete pesimismus, beznaděj a mentalitu stěžování si.

3.5

Doporučení, kam dál:

Systematicky naplňujete svůj život tím, pro co hoří vaše srdce. Milujete, co děláte? Výborně! A co Vaši blízcí, znají vás také tak? Vaším úkolem pro další rozvoj bude ovlivnit svým zápallem, pozitivní energií a optimismem Vaše nejbližší okolí. Staňte se pro něj nakažlivě pozitivním a optimistickým leaderem. Určitě pomůže úsměv na tváři, konstruktivní přístup a energická rétorika. Aktivně se obklopujte lidmi, kteří Vaši energii a vášeň sdílí.

Mise a vize (Mission and Vision)

Popis Vaší úrovně:

Jste přesvědčeni, že potřebujete mít ambiciózní vize. Znáte z literatury nebo ze školení, co to přesně mise a vize je, k čemu je dobrá a jak se tvoří. Aktivně přemýšlíte o svém poslání, budoucích plánech, inspirujete se u jiných lidí, týmů nebo firem. Vedete první konverzace ať už sami v sobě nebo s kolegy o konkrétních společných cílech a budoucích plánech. Svě představy blízké budoucnosti zkoušíte naformulovat a těšíte se na ně.

2.5

Doporučení, kam dál:

Pokračujte s hledáním a formulováním poslání a vizí. Vy osobně i s Vaším týmem. Pokud nemáte jasně sepsáno a ideálně i vizualizováno, kam jdete, těžko se Vás bude následovat. Nezapomínejte, že atraktivní vize umí dodat významný zdroj energie – těšení se – ale pouze v případě, že si ji umíte reálně představit a ideálně i komunikovat. Na tvorbě vize proto pracujte společně. Svě budoucí plány popište na zdi, nástěnce, do sešitů, nebo někam, kde budou dobře na očích. Najděte proces, jak jednotlivé vize budete realizovat a pusťte se do prvních kroků.

Sdílení vize (Sharing the Vision)

Popis Vaší úrovně:

Ať už je to tím, že atraktivní vizi zatím nemáte zformulovanou, nebo tím, že se o ni ještě neumíte s nadšením podělit – moc lidí jste pro svou představu budoucnosti ještě nezapálil(a). Vaše okolí tak neumí s jistotou říct, jakou vizi vlastně máte a kam by Vás měli lidé případně následovat. Pokud vizi máte a sami z ní čerpáte energii, je škoda, že zůstává ostatním skryta a se zápalom o ní mluvit s přáteli a kolegy zatím neumíte.

1.5

Doporučení, kam dál:

Bez silného poslání a ambiciózní vize se silným leaderem nestanete. Konkretizováním a naformulováním své osobní, pracovní či týmové vize musíte začít. Případně převzít nějakou z již existujících vizí, která motivuje Vás. A pokud svůj sen a atraktivní představu budoucnosti už máte a díky tomu se těšíte a máte chuť běžet kupředu, naučte se zapalovat i ostatní. Začněte pro své poslání a vizi hledat podporu. Pochopte, že je potřeba se vzdělávat, hledat a zkoušet způsoby, jak svou vizi sdílet, a jak pro dobrou věc „nakoupit klíčové hráče“.

SCHOPNOST DODAT (Execution)

1 2 3 4 5 6 7 8

Time management a energie (Time Management and Energy)

Popis Vaší úrovně:

Cíleně aplikujete do svého života i do práce zásady efektivního řízení času. Svě věci máte rozumně naplánované, zorganizované a pod kontrolou. Máte pojmenované své životní role a víte, kam směřujete. Aktivně řídíte svůj čas, využíváte k tomu různé nástroje a techniky. Soustředíte energii na důležité věci a nenecháváte se ovládat těmi urgentními. Svě úkoly zpravidla nenosite v hlavě, ale máte systém, kde je ukládáte, monitorujete a organizujete. Pečujete o své (nejen tělesné) zdraví a cíleně odpočíváte, abyste na vše měl(a) dostatek energie.

3

Doporučení, kam dál:

Jak dál? Pracujte na své pověsti výkonného, zorganizovaného člověka, který svou práci dodává vždy včas a je na něj spoleh. Postupně si rozvíjejte a ladte systém, díky kterému se Vám podaří skloubit výkon, zdraví, energii a rovnováhu. Pracujte pravidelně se svými sepsanými životními rolami a svou osobní vizí. Staňte se pro své blízké inspirací v tom, jak si věci zorganizovat a naplánovat. Cíleně do svého rozvrhu plánujete regeneraci a odpočinek, ať máte pořád dostatek energie. Nezapomeňte, že čím lepší systém řízení svého času budete mít, tím lépe se vám bude žít, pracovat, budete se méně stresovat a budete mít na vše více energie navzdory stále většímu výkonu.

Realizace projektů (Project Delivery)

Popis Vaší úrovně:

Je Vám jasné, že leader musí lidem, které chce vést, ukázat kromě svého nadšení a vizí i konkrétní výsledky – projekty, které už zrealizoval(a). Snažíte se proto dotahovat své sny a vize – neboli projekty – do cíle. O řízení projektů máte dostatečné znalosti ať už ze školy, ze školení nebo jste si o řízení projektů dostatečně načel(a). Na realizování projektů se podílíte a své poznatky postupně zkoušíte v praxi.

2

Doporučení, kam dál:

Pokud za sebou chcete zanechat reálný dopad a trvalé změny, musíte jít projektům naproti. Rozhodněte se, který z Vašich nápadů prioritně zrealizujete a jděte do toho. Když se ohlédnete, měly by za Vámi neustále zůstávat zajímavé a hlavně dotažené projekty. Patrně se mnohé věci nepovedou a po cestě uděláte spousty chyb. Koneckonců jako i všichni před Vámi. Nevzdávejte se, získáváte výborné zkušenosti, které jistě zúročíte. Začněte se stávat leaderem, který umí najít cestu k řešení a dotáhnout nápady a vize do konce.

Odvaha (Courage)

Popis Vaší úrovně:

Je Vám jasné, že pokud chcete vést minimálně sebe a chcete docílit významný posun, musíte být odvážný(á) a vystoupit ze své komfortní zóny. Jinak to nepůjde. Správně, protože teprve mimo svou komfortní zónu se začínáte učit a růst. Chápete, jak důležité jsou výzvy a jejich překonávání pro Vaš osobní rozvoj. Patrně díky inspirativní četbě a díky odvážným lidem, kterými jste se obklopil(a). Máte za sebou první odvážné kroky mimo svou komfortní zónu.

Doporučení, kam dál:

Vaše rozhodnutí být leaderem Vás motivuje k rozvoji a růstu a ten zase k opuštění komfortní zóny. Skvěle. Dovolte nám povzbudit Vás k dalším odvážnějším krokům. Třeba veřejně promluvit, změnit práci, převzít zodpovědnost, vzít si nějakou oblast na starost, přiznat veřejně chybu, neudělat kompromis v hodnotách a principech nebo zvolit nestandardní, inovativní postup. To vše si ve svém životě vyzkoušejte, zvyknete si, že jste silnější, než se na první pohled zdálo a zároveň tím posunete svou hranici komfortu. Vědomě se zaměřte na oblasti, které jsou pro Vás výzvou a jednu výzvu za druhou překonávejte. Záhy uvidíte, jak se akceleroval Váš růst.

ORIENTACE NA LIDI (People orientation)

1 2 3 4 5 6 7 8

Prostředí důvěry (Environment of Trust)

Popis Vaší úrovně:

Chápete všechny aspekty, jak ovlivňuje důvěra rychlost a cenu práce. Jak kulturu důvěry postupně budovat, jak se zbavit zbytečných a škodlivých kontrolních mechanismů. Co vlastně důvěru tvoří a naopak nabourává. A to v oblasti charakteru i kompetencí. Propagujte osobní svobodu a samostatnost a hledejte správné hranice samostatnosti a kontroly v soukromém i pracovním životě. Zakoušíte tak první ovoce větší angažovanosti a samostatnosti svého týmu.

Doporučení, kam dál:

Výborně! Dosavadní úspěchy by vás měly utvrdit v tom, že prostředí důvěry je daleko nejrychlejší, neekonomičtější a vlastně i nejpříjemnější na práci i řízení. Pokračujte tedy. Naučte se své podřízené nekontrolovat. Hledejte jiné způsoby spolupráce, plně vzájemné důvěry a přesto velkého výkonu. Ověřte si nezávisle, že se vaše okolí s vámi cítí svobodně a nebojí se přebírat zodpovědnost a dělat chyby. Obklopujte se lidmi, se kterými je maximální důvěra přirozeně možná. Ujistěte se, že výkon vašich týmů není dušen zbytečnými procesy, schvalováním a byrokracií.

Vedení s láskou (Leading with Love)

Popis Vaší úrovně:

Vedení s láskou se stalo součástí Vaší osobní značky. Ví se o Vás, že k němu inspirujete i ostatní. Vaše okolí (kolegové, tým, známí...) o Vás mluví jako o vřelém, chápatelém a laskavém člověku. Pracujete na tom, aby Váš tým a vlastně co nejširší společnost věděli, že Vám na nich záleží, a že mohou kdykoliv přijít s žádostí o radu nebo o pomoc. Vaši lidé jsou pro Vás vždy prioritou. Osobní rozvoj a spokojenost kolegů máte na jednom z prvních míst a umíte to dát jasně a prakticky najevo. Tento přístup se pozitivně promítá do jejich motivace a skvělých výsledků.

Doporučení, kam dál:

Vám s vedením lidí s láskou už dávno nemusíme radit. Vybuodoval(a) jste si pověst leadera, pro kterého jsou prioritou jeho/její lidi. Klidně i na úkor Vás samotných, času, zisku nebo krátkodobých cílů. Přesto máme prosbu – najděte cestu, jak toto přemýšlení, tuto kulturu, rozšířit na další týmy, na celou společnost. Staňte se symbolem, pojmem pro laskavé vedení týmů. Dokažte, že skloubíte dlouhodobě vysoký výkon (svůj i svého týmu) s laskavým a přátelským zacházením. Budte argumentem, že to lze, a že mezi vedením s láskou a skvělým výkonem je jasně prokazatelná příčinná souvislost. Prokažte, že osobní oběti (třeba času) ve prospěch jednotlivců nebo týmu způsobí totéž u ostatních.

Naslouchání a komunikace (Listening and Communicating)

Popis Vaší úrovně:

Vy nepatříte k mnohým, kteří se mylně domnívají, že komunikují skvěle. Máte nastudované základy teorie o naslouchání a komunikaci obecně. Znáte definici aktivního naslouchání i tipy na vyjadřování se (ústně, písemně, graficky). Patrně máte za sebou nejméně jedno kvalitní školení/kurz komunikace. A hlavně – získal(a) jste na svou komunikaci objektivní zpětnou vazbu a víte, na čem pracovat. Jenom tímto poznáním a nastartováním cesty za lepší komunikací jste na tom lépe, než drtivá většina lidí kolo Vás.

Doporučení, kam dál:

V komunikaci platí více než u jiných oblastí, že je potřeba vzdělání. Už Whyte říkal, že velkým nepřítelem komunikace je naše iluze, že komunikujeme. Přestože už dost víte, čtete, studujete, zkoušejte dál. Trénujte naslouchání. Trénujte přesvědčování. Naučte se vyjednávat. Zlepšete se v řešení konfliktů. Naučte se další oblast z komunikace. Nabyté teoretické vzdělání ze školení a knih uvádějte nadále vědomě do praxe. Na svém vyjadřování pracujte řízeně, aby bylo transparentní a jasné. Rozvíjejte kvalitní mluvený i psaný projev. A hlavně proaktivně pracujte se zpětnou vazbou a stále zlepšujte své naslouchání.

BUDOVÁNÍ TÝMU (Building a team)

1 2 3 4 5 6 7 8

Výběr správných lidí (Selecting the Right People)

Popis Vaší úrovně:

Sami víte, že schopnost obklopit se skvělymi lidmi začíná u nastavení vlastní hlavy a ujasnění si, kým se chci obklopit. Už víte, jací lidé by měli být součástí vize, za kterou jdete. Vybíráte si, s kým trávíte svůj čas a od koho se učíte. Rozumíte rozdílu mezi odborností a osobností. Máte pojmenované atributy, které při náboru hledáte, a do jisté míry víte, jak takové kolegy najít a udržet. Prostě jste se rozhodl(a) obklopit se ve všech svých rolích těmi pravými spolupracovníky a berete tuto zodpovědnost včetně vzdělávání se na sebe.

2

Doporučení, kam dál:

Souhlasíme, že hledat kvalitní lidi není vůbec jednoduché. Přesto jednou z nejdůležitějších schopností každého leadera je jeho dovednost se obklopit těmi správnými lidmi. Dobrou zprávou je, že i sestavování kvalitních týmů se dá naučit. Důraz nedávejte na dokonalou odbornost (tu se lidé doučí), ale soustřeďte se na to, aby noví členové zapadli osobnostně do týmu a byli v souladu s vašimi hodnotami. Potřeba je potřeba dostat na palubu ty správné lidi, dostat z paluby ty nesprávné, a ty správné pak posadit na správné místo. Učte se nejen lidi najímat, ale i se rozloučit s těmi kolegy, kteří do týmu nezapadají. A v neposlední řadě si ověřte, že ti správní lidé zastávají ty správné funkce.

Typologie (Typology)

Popis Vaší úrovně:

Že jsou lidé různí, to dobře víte. Znáte některé typologie osobností a jistě máte za sebou i několik testů své vlastní osobnosti. V daném tématu se ochotně dál vzděláváte a hledáte, jak typologii promítnout do svého jednání s lidmi. Chápete, že jde primárně o to porozumět, jak moc různí lidé jsou a přistupovat tak k sobě i k těm, které povedete, individuálněji, s větším porozuměním a respektem. S ohledem na to, že každý potřebuje pro svou práci i motivaci něco jiného.

2.5

Doporučení, kam dál:

Jsmo rádi, že jako leader usilujete o větší pochopení těch, které vedete. Základní znalosti máte, teď je načase promítnout individualizovaný přístup do všech procesů, kdy jednáte s lidmi. Od hledání kolegů, jejich náboru, přes umístování na správné pozice, po rozvoj, motivaci a jejich hodnocení. Mimochodem, mluvíme zde sice převážně o pracovním prostředí, nicméně nezapomínejte, že pochopení typologie Vám pomůže třeba i ve výchově nebo v dalších osobních vztazích.

Vyzdvihování favoritů (Playing Favourites)

Popis Vaší úrovně:

Na téma upřednostňování nebo vytváření oblíbenců jste už narazil(a) v článku, v knize nebo na školení. Minimálně tak tušíte, že rovnostářský přístup je chybný a ve svém důsledku není fér. Víte také, proč by leader měl mít své „oblíbence“ a některé své kolegy, zákazníky či partnery upřednostňovat. Chápete rozdíl mezi rovnými příležitostmi a rovným zacházením. Ověřil(a) jste si, že je přirozené a správné mít věci, lidi nebo aktivity, do kterých investujete více než do jiných. I když jde o kontroverzní téma, tak víte, že tento systém je spravedlivější, motivační a vytváří kulturu zodpovědnosti, vlastnictví, férového jednání a zároveň maximálně podporuje rovné příležitosti.

2.5

Doporučení, kam dál:

Naučte se myšlenku „mít své oblíbence“ (věci, lidi nebo aktivity, do kterých investují více, než do jiných) uvádět do praxe. Tím, že budete své důvody muset vysvětlovat a obhajovat, sami se ujistíte, čemu vlastně věříte. Jasně proto deklarujte svůj přístup do týmu. Sepište si jména kolegů, produktů, zákazníků a partnerů na trhu, které si vědomě volíte jako své „oblíbené“ a chcete jim věnovat speciální čas, energii a úsilí. Definujte ale zároveň všem transparentní pravidla, jak se dostat mezi skupinu „oblíbených“ a jak si sáhnout na VIP zacházení. Mějte vždy spravedlivý systém, ve kterém se „prémiovým hráčem“ může stát každý.

ŘÍZENÍ TÝMU (Controlling a team)

1 2 3 4 5 6 7 8

Typy leadershipu (Types of Leadership)

Popis Vaší úrovně:

Víte, co je to situační leadership? Tento pojem neznáte? Dost možná ale tušíte, že existují různé styly vedení lidí. Patrně Vás napadne, že je možné jich používat více a použít vždy ten nejvhodnější podle toho, v jaké situaci se nacházíte. Na druhou stranu je vyjmenovat neumíte a pravděpodobně také nevíte, kdy a jak je využít. Lidi jste buď ještě neměl(a) příležitost v praxi vést, nebo je vedete intuitivně, tak jak podle Vás situace zrovna vyžaduje a způsobem Vám blízkým.

1

Doporučení, kam dál:

Nejprve vypořadujte, jak postupují Vaši oblíbení leadereři. Pokaždé stejně? Tipujeme, že ne. V krizi se chovají pravděpodobně výrazně jinak než při rozvojovém pohovoru. Vaším dalším úkolem bude si vybudovat solidní znalost různých stylů vedení. V literatuře, na absolvovaném kurzu, nebo si je nechte vysvětlit nějakou AI – to zvládne. Pochopte, kdy který styl použít a naučte se také něco o dynamice týmu. Pravděpodobně budete inklinovat ke svému přirozenému stylu vedení, dozvíte se ale, jaké další přístupy je potřeba se naučit, a budete je moci postupně zkoušet v praxi.

Delegování (Empowerment)

Popis Vaší úrovně:

Ještě nemáte podřízené, na které byste něco mohl(a) delegovat? Raději si děláte věci sám/sama? Případně podřízené už (dávno) máte, ale nedaří se Vám dostatečně delegovat, vždyť víte, že stejně sám/sama uděláte vše nejlépe? V oblasti delegování jste zjevně zatím na začátku. Možná už tušíte, že byste měl(a) víc a lépe delegovat, nicméně teorie delegování neznáte, nevíte tedy komu, co a jakým způsobem efektivně předat. Téměř vše tak děláte sám/sama nebo minimálně na všechno musíte myslet.

1.5

Doporučení, kam dál:

Pokud nemáte lidi, nezapomínejte, delegovat můžete i na kolegy nebo dokonce nadřízené. A pokud své lidi už máte, neváhejte a naučte se o delegování vše potřebné – od úrovně mikromanagementu až po plné předání zodpovědnosti. Přečtěte si knihu, nebo jděte na školení. Pochopte přímou úměru mezi mírou autonomie, potřebnou kompetencí a pochopením cíle i kontextu. Najdete hranici, kdy a jak moc je vhodné předat zodpovědnost a ponechat člověku nebo týmu autonomii. Měl(a) jste někdy potřebu se naklonovat? Máme pro Vás odpověď. Neváhejte a naučte se delegovat. Čtěte, školte se, aplikujte v praxi. Delegováním znásobíte své kapacity.

MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ (Motivating & Rewarding)

1 2 3 4 5 6 7 8

Motivace (Motivation)

Popis Vaší úrovně:

Motivační teorie, základní psychologii, techniky a nástroje spojené s motivací lidí máte načtené nebo jste prošel(a) školeními. Už jste slyšel(a) o tom, jaké typy motivačních faktorů a motivátorů existují, a jakým způsobem u různých typů lidí individuálně pracovat na zvyšování jejich motivace. Dávno víte, jaký je rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací. Hledáte hlubší způsoby, jak rozproudit vnitřní energii u lidí ve svém týmu a jak zvýšit jeho motivovanost a angažovanost. Vše se snažíte postupně zapojovat do praxe.

2

Doporučení, kam dál:

Je dobře, že se vzděláváte a že jste nepodlehnu(a) typickému omylu, že k motivaci lidí nepotřebuje leader znát žádné principy a teorie. Vaším dalším krokem nyní bude získávat praktické zkušenosti s motivováním svěřených lidí. Nebojte se dál získávat nové znalosti, další tipy, zajímavé techniky a nástroje, se kterými rovnou můžete v týmu pracovat. Nezapomínejte, že motivace je vysoce individuální a proto je základem naslouchání a osobní přístup. Zjistěte, co daného kolegu/kolegyni vnitřně motivuje. Vězte, že Vaším úkolem není motivovat, ale vytvořit prostředí, ve kterém je možné daný motiv realizovat. Zkuste také motivovanost svých lidí a týmů měřit a monitorovat své pokroky.

Rozvoj a odměňování (Development & Rewarding)

Popis Vaší úrovně:

Kolegy pod sebou, případně kolem sebe, zatím řízené nerozvíjíte a chytře neodměňujete. Buď tím, že ještě svůj tým nemáte, nebo Vám chybí teoretické vzdělání, jakým způsobem byste lidi pod sebou a kolem sebe měl(a) rozvíjet. Pokud už lidi odměňujete, používáte zatím pouze základní způsoby, které ale nejsou nijak zásadně propojeny s výkonem daných lidí. Případně se o rozvoj lidí, jejich mzdu a další odměny stará společnost, ve které pracujete a ne Vy sám/sama.

1

Doporučení, kam dál:

Pokud nemáte své lidi, musíte s posunem počkat. O rozvoj a odměňování se zajímejte primárně kvůli sobě. Pokud už lidi máte, opusťte intuitivní přístup a zjistěte si více o rozvoji lidí a odměňování v teorii. Nastudujte si odpovídající knihy, články, nebo projděte online kurzem. Inspirujte se a vytvořte si svůj vlastní způsob práce s dlouhodobým rozvojem lidí. Porozumějte tomu, jak vytvořit a nastavit motivační odměňování, které je navázané na výkon. Zjistěte, jak je důležitá 360° zpětná vazba pro rozvoj lidí a učte se ji konstruktivně předávat. Naučte se pracovat s kariérními stezkami a s ročními rozvojovými programy.

VÝCHOVA LEADERŮ (Producing Leaders)

1 2 3 4 5 6 7 8

Nástupnictví (Succession Planning)

Popis Vaší úrovně:

Ohledně nástupnictví a předávání svých rolí a zodpovědností máte jasno a jste zblhlí v odpovídající teorii. Proto ve všech svých rolích máte pojmenované nástupce, které cíleně rozvíjíte, vzděláváte a postupně jim předáváte veškeré zodpovědnosti. Prostě nechcete být nezastupitelný(á), ale naopak si vychovat lidi, kteří na Vaši dobrou práci navážou. Budujete si přirozenou tendenci rozvíjet, vzdělávat a předávat zodpovědnost. Tím rostete Vy i Vaše okolí. Pokud nějakou ze svých rolí opouštíte, Váš projekt ani tým se po Vašem odchodu nerozpadá, ale naopak je i bez Vás nadále úspěšný a funguje.

3

Doporučení, kam dál:

Výborně! Je dobře, že se tématem nástupnictví zabýváte. Nástupce totiž potřebuje každý, kdo chce, aby jeho práce, hodnoty a myšlenky pokračovaly. Pokračujte tedy i Vy a budujte si pověst toho/té, který(á) rozvíjí lidi okolo sebe, a to tak, aby co nejdříve mohli převzít Vaši stávající roli a sám/sama jste se mohl(a) posunout dál. Vaší metrikou úspěchu necht' je počet úspěšných lidí, kteří vám „vyrostou pod rukama“ a plně Vás v daných rolích nahradí. Učte tuto disciplínu další leadery a ve svém týmu/firmě postavte kulturu nástupnictví tak, aby si každý klíčový člověk ve Vaší firmě/Vašem týmu pěstoval své nástupce. Nastudujte si téma celofiremního plánování nástupnictví.

Nastavování kultury (Establishing Culture)

Popis Vaší úrovně:

Vědomé budování kultury v týmu, natož tak v celé organizaci, je pro Vás zatím hudba budoucnosti. Možná jste zatím neměl(a) příležitost nebo svůj tým. Proto nemáte zatím potřebu, teoretický základ, ani schopnosti a už vůbec ne zkušenosti tak významného ovlivnění svého prostředí. Soustředíte se zejména na výkon své práce, osobní leadership, případně rozvoj svého týmu. Kultury, kterých jste součástí, zatím berete takové, jak jsou, i když si pochopitelně všímáte, co Vám na dané kultuře přijde dobré, a co byste naopak nejraději změnil(a).

1

Doporučení, kam dál:

Přestože je možná budování kultury ještě mimo Váš radar, minimálně ovlivňování kultury, kde se leader nachází, je jeho důležitou rolí. Seznamte se s myšlenkami budování kultury v týmu nebo firmě přečtením knihy, poslechnutím si podcastu nebo třeba zajímavou video přednáškou. Zjistěte si minimálně, jaké úrovně týmové nebo firemní kultury existují, a jakým způsobem ji posunout na úroveň vyšší. Dozvíte se totiž hodně nejen o svém okolí, ale i sami o sobě. Nad to se zorientujete v pojmech budování kultury. Také budete moci jednotlivé tipy a triky zkusit uplatňovat v praxi. Uvidíte, jak vaše nové znalosti a dovednosti obohatí jiné oblasti leadershipu, které právě aktivně rozvíjíte.

Přednášení a ovlivňování (Presenting and Influencing)

Popis Vaší úrovně:

Možná si kladete otázku, jestli je nějaký influencing vůbec Váš šálek čaje. Nebo si naopak uvědomujete, že schopnost veřejně vystupovat a prezentovat potřebujete, ale jste zatím na startovní čáře. Nepíšete knihy, nepřednášíte na konferencích, nejste nikterak známý(á). Svě prezentační a stylistické dovednosti jste patrně nezačal(a) aktivně řešit. V každém případě je Váš dosah zatím minimální a přemýšlíte, jestli a jaký vliv chcete vůbec na své okolí a obecně na veřejnost mít.

1.5

Doporučení, kam dál:

Pokud se svým leadershipem začínáte, budiž, není potřeba spěchat na prvním místě s prezentačními dovednostmi a přednášením. Je ale jasné, že pokud to myslíte s vedením vážně, budete muset rozvinout své prezentační a komunikační dovednosti, vystupování před lidmi, schopnost ovlivňovat mínění i práci se sociálními sítěmi. Naučte se nakládat s přirozeným ostychem a trémou. A hlavně, začněte se vzdělávat. Čtěte články, knihy, navštivte kurzy. I když se Vám může zdát budoucnost Vašeho veřejného působení velice daleko, příprava na ni začíná už teď, tak směle do toho!

CHCETE VĚDĚT O SVĚM LEADERSHIPU VÍCE?

Vyzkoušejte standardní verzi Leadership Spiral Assessmentu, kde budou Vaše kompetence ohodnoceny sadou pečlivě připravených otázek, a kde se také dozvíte, jakým typem leadera jste, a jak se v návaznosti na to dále rozvíjet.

Naskenujte QR kód
pro více informací



www.21attributes.com

A KAM SE POSUNU JÁ?

Kam teď dál? S plánem dalších kroků Vám pomůže následující návodný a stručný pracovní list, v rámci kterého si vytvoříte svůj vlastní osobní **akční plán**. Pojďte udělat další kroky pro svůj osobní rozvoj! Vřele doporučujeme si stranu vytisknout a pracovat s ní ve fyzické podobě. Pust'te se do rozvoje maximálně třech oblastí dle svého výběru.

1. Zamyslete se, kam se chcete jako leader dostat

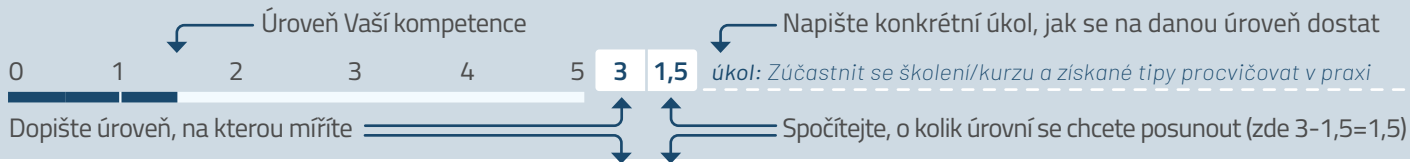
Podívejte na následující stručný přehled úrovní zralosti Vašich leadership kompetencí. Vidíte mezi nimi své silné stránky i oblasti, na kterých je ještě potřeba zapracovat. Nyní se nad jednotlivými atributy zamyslete z celkového pohledu – které potřebujete rozvinout a na jakou úroveň? Které potřebujete nejvíce dnes, které

do budoucna? Možná některou kompetenci na úrovni 2 potřebujete kvůli své současné roli dostat na úroveň 4 (např. schopnost sdílet s týmem vizi), naopak některá jiná kompetence (např. dovednost nábory lidí do týmu) vás příliš netrápí, a tak ji necháte na úrovni 1,5. Vaším úkolem nyní bude ke každému atributu připsat cílovou úroveň, kam se v této oblasti chcete dostat (první sloupeček) a vypočítat, o kolik úrovní ji chcete posunout (druhý sloupeček).

2. Specifikujte si další kroky

Když už jste si vybrali, v které oblasti se chcete kam posunout, je nyní na řadě vymyslet, jak toho dosáhnout. Zamyslete se a napište si konkrétní úkoly, které Vám v posunu pomohou.

Příklad: Prezentační dovednosti



Osobní značka: 2		
Vedení založené na principech: 3		
Vášeň: 3.5		
Mise a vize: 2.5		
Sdílení vize: 1.5		
Time management a energie: 3		
Realizace projektů: 2		
Odvaha: 2.5		
Prostředí důvěry: 3		
Vedení s láskou: 4		
Naslouchání a komunikace: 2.5		
Výběh správných lidí: 2		
Typologie: 2.5		
Vyzdvihování favoritů: 2.5		
Typy leadershipu: 1		
Delegování: 1.5		
Motivace: 2		
Rozvoj a odměňování: 1		
Nástupnictví: 3		
Nastavování kultury: 1		
Přednášení a ovlivňování: 1.5		

3. Vyberte prioritní akce

Sestavte si **akční plán** k úkolům v předchozích bodech.

Z výše uvedeného si vyberte tři priority, kterým se budete věnovat v následujícím měsíci. Doporučujeme Vám se pak ke svým výsledkům pravidelně vracet, zjistit, jak daleko jste došli, a opět si naplánovat další kroky. Držíme Vám na Vaší cestě palce!

za 1 měsíc

Tipy na další rozvoj

Děkujeme, že jste se rozhodli vyzkoušet si naši Free verzi Leadership Spiral Assessment. Je zřejmé, že se člověk leaderem nestane přes noc. Jak dobře víte, je to běh na dlouhou trať. Chtěli byste se zdokonalit, posunout svůj

leadership na další úroveň? Jedna z hlavních věcí, která Vám pomůže, je kontinuální osobní rozvoj. Rádi bychom s Vámi sdíleli pár inspirativních tipů, které můžete pro rozvoj svého leadershipu využít.

1. Vyzkoušejte hodnocení více do hloubky!

Zkuste některou z dalších verzí Leadership Spiral Assessmentu. Vyzkoušejte si třeba standardní verzi, která obsahuje sadu otázek, které dokážou zhodnotit vaši úroveň leadershipu, zároveň se dozvíte více o 8 typech leadera a ke kterému typu máte nejbliže – a mnoho dalšího!



Naskenujte QR kód pro zobrazení kompletní nabídky a možnost využít standardní verzi assessmentu

2. Vzdělávejte se! Tip na školení



Zaujala vás myšlenka Leadership Spiral? Zúčastněte se Leadership Spiral školení, které v Č i AJ vytvořil autor Assessmentu a Leadership Expert, **Martin Kluson**

3. Zůstaňte v kontaktu



Sledujte **Martina Klusona**, hlavního autora tohoto assessmentu, na LinkedIn

4. Přijďte na konferenci

Vyhledávejte další vzdělávací akce s tématem leadershipu, kde se dozvíte nejen cenné tipy a poznatky, ale získáte i jedinečnou inspiraci a motivaci, která Vás posune opět dál!

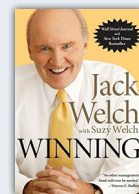
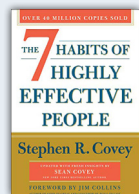
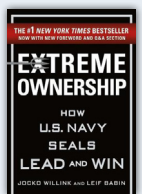


Vřele doporučujeme navštívit každoročně konanou zářijovou konferenci Project, Agile and Leadership Conference v Praze.

www.pmkonference.cz

5. Čtěte

Dobří leaderi jsou často i dobří čtenáři – inspirujte se od těch nejlepších a přečtěte si jejich praktické rady v jejich knihách!



A zde pro Vás máme dárek!
Ke stažení zdarma shrnutí knihy Extreme Ownership od Jocko Willinka

	Sebehodnocení: 21 atributů	Měření 21 atributů pomocí otázek	Doporučení dalších kroků	8 typů leadershipu	Benchmarking	360° zpětná vazba	Individuální konzultace
Free verze	☑						
Standard verze		☑	☑	☑	☑		
Premium verze		☑	☑	☑	☑	☑	☑

Kontaktujte nás

Rádi zodpovíme Vaše dotazy, nebo připravíme individuální nabídku na míru.

Adéla Merhoutová

LeadershipSpiral@symphera.com



www.LeadershipSpiral.cz