

Leadership

Jitka Ševčíková

Racionální vizionář (LF-RVBI)

Posouzení osobního přínosu a efektivity fungování v pozici lídra
na základě výsledků psychodiagnostického testu WinQuo.



Základní charakteristika



Charakteristický rys

Strategický vůdce

Jste **otevřená, rozhodná, snadno přejímáte vedení.**

Rychle odhalíte nelogické a neefektivní postupy a zásady a zavádíte komplexní systém k vyřešení problémů organizace.

Máte ráda dlouhodobé plánování a stanovování cílů.

Obvykle jste dobře informovaná, sečtělá, ráda si rozšiřujete své znalosti a předáváte je druhým. Při prosazování svých nápadů jste důrazná.

Počátek kariéry

Tento typ lídra na počátku své kariéry:

Je strategicky obratný, zná cíle i nejefektivnější způsob, jak jich dosáhnout. Očekává od ostatních vždy to nejlepší. ✓

Upřednostňuje rozhodování na základě konzultací, protože rozhodování ve skupině může zpomalit práci a vést k neshodám. Má tendenci nejdříve jednat a později se omluvit, vše ve službě dosažení cílů. ✓

Výzkumy potvrzují, že nejefektivnější vedoucí pracovníci se vyznačují nadprůměrnou emoční inteligencí (EQ). Rozvíjejí zejména tři důležité kompetence: sebeuvědomění (self-awareness), sebeřízení (self-management) a empatii k druhým - které jsou mnoha odborníky považovány za základ EQ. Rozvoj těchto kompetencí umožňuje vedoucím pracovníkům vyniknout v nejsložitějších mezilidských dovednostech. Nedávné studie ukázaly, že EQ se podílí na úspěchu vedoucích pracovníků z 30 až 70 procent. Nejlepší šéfové běžně vykazují vysokou úroveň emoční inteligence.

Leadership

Když se vedoucí pracovníci snaží zapojit a inspirovat ostatní k dosažení cílů své organizace, spoléhají se na široké spektrum schopností, jakými jsou např.:

- správné rozhodování v nejednoznačných podmínkách
- sdělování a prosazování jasné vize
- budování efektivních pracovních vztahů
- plné využití schopností každého člověka
- přizpůsobivost a otevřenost vůči změnám vč. pomoci ostatním, aby dělali totéž
- tolerování zdravých neshod a konfliktů, někdy dokonce jejich vyvolávání

Neexistuje žádný “ideální” typ pro vedení lidí. Přestože mezi lidry existuje větší koncentrace určitých typů, existuje mnoho a stále více důkazů o tom, že se lídři ve svých stylech a přístupech k vedení značně liší. Větší množství výzkumů v oblasti leadershipu totiž naznačuje, že nejlepšími lidry jsou ti, kteří dokáží svůj styl obratně přizpůsobit potřebám situací, s nimiž se potýkají, a lidem, které vedou.

Nejhorší vs. nejlepší šéfové

Když se pracovníků zeptáte na chování, které odlišuje nejlepší šéfy od těch nejhorších, jejich odpovědi jsou pozoruhodně podobné.

Nejlepší šéfové

- jsou zapálení pro svou práci
- věří v ostatních a povzbuzují jejich snahy
- stanovují jasná očekávání
- dávají svým lidem tzv. “stretch” úkoly (rozvojové úkoly, které přesahují jejich stávající znalosti či dovednosti)
- poskytují vedení, ale nemikromanažují
- podporují učení se z chyb
- zasahují s cílem pomoci dokončit práci

Nejhorší šéfové

- uvádějí protichůdné nebo nejasné cíle
- manipulují ostatními
- nadávají svým lidem, někdy i veřejně
- jsou špatní posluchači
- dělají špatná rozhodnutí
- nemají dostatečný vliv, aby pomohli dokončit práci
- jsou příliš političtí

Jak se projevujete jako **lídr**

Přínosy: Jako strategický vůdce...

Nastavení směru

- rozhodnete se pro to, co chcete a proaktivně to obhajujete
- jste schopna rychle zvážit alternativy a verbalizovat jejich pro a proti
- jste zblhlá v používání přesvědčivého, někdy až metaforického, jazyka při popisu směru
- jste přirozený talent na strategické plánování

Motivace ostatních k následování

- máte kompetence i sebevědomí, které mohou přilákat ostatní, kteří chtějí být vnímáni jako vítězové
- jste vnímána jako nezávislá, spravedlivá a energická a jste vzorem pro ostatní, kteří chtějí zavést změnu
- jste efektivní při získávání politické podpory pro své plány
- jste charismatická a projevujete nadšení pro vysoké cíle a povzbuzujete ostatní k maximálnímu úsilí

Mobilizace plnění cílů

- překonáváte byrokracii svým přístupem “žádat o svolení znamená žádat o zamítnutí”
- angažujete ostatní (především podobné intuitivně myslící typy) intelektuální přísností a náročností
- rychle rozpoznáváte příležitosti k restrukturalizaci systémů a zefektivnění procesů
- máte silnou motivaci a touhu dokončit úkol a soustředíte své úsilí na konečný výsledek

Výzvy: Jako strategický vůdce...

- můžete být vnímána jako arogantní, což může ostatní odradit a snížit váš přínos k procesu plánování
- přehlížíte pragmatická omezení plánů
- věříte svému vlastnímu přesvědčení o správném směru, což vede k ignorování názorů ostatních
- nechcete se nechat ovlivnit kolegy, a tím ztrácíte podporu pro zvolený směr

- býváte vnímána jako ambiciózní a orientovaná na moc, což vytváří překážky pro angažování ostatních
- odepisujete lidi, kteří neodpovídají vaší představě o způsobilosti
- nevěnujete čas tomu, abyste pochopila, co každého jednotlivce pohání; angažovanost je osobní
- jste vnímána jako zastrašující, což může vytvářet příliš velký odstup pro zapojení ostatních

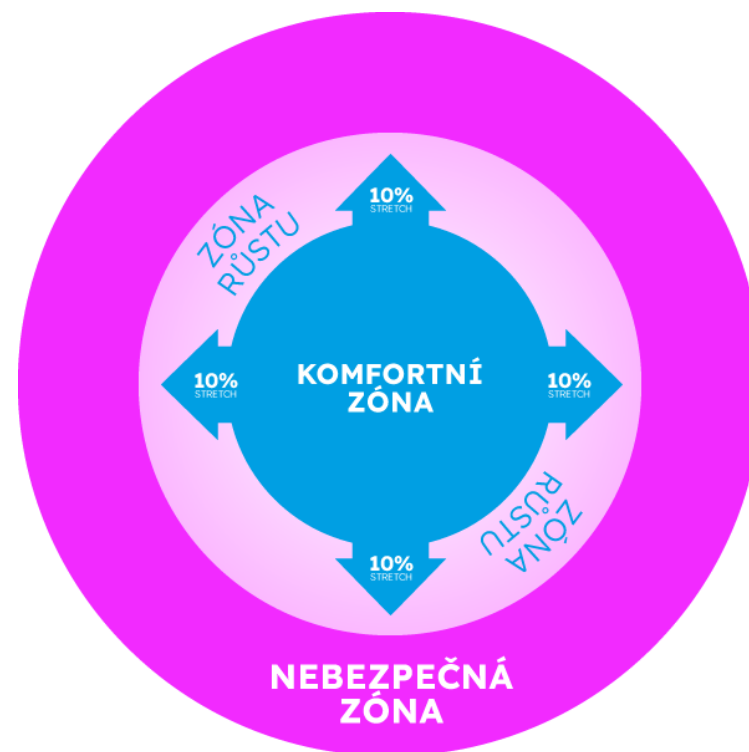
- nedokážete efektivně delegovat úkoly způsobem, který podporuje růst
- přehlížíte potřeby ostatních, protože se příliš soustředíte na cíle, které jsou před vámi
- nedokážete ocenit, že porozumění svým pocitům i pocitům druhých může být užitečné
- máte silnou touhu po dokončení, což může způsobit, že ignorujete situační změny, které ovlivňují, čeho je možné dosáhnout a jak

Překročení komfortní zóny o 10 %

I když nám pohyb mimo komfortní zónu otevírá cestu k růstu, je důležité vědět, že ne vždy je nutné udělat obrovský skok z této zóny. Je důležité, abyste se v komfortní zóně neseťvávala, protože vás v ní nečekají žádná překvapení a nedostanete příležitost posunout se za hranice své současné úrovně rozvoje. Stanovovat si divoce ambiciózní cíle však povede ve většině případů k selhání. Stačí pouhých 10 %, přičemž je rozdíl mezi výkonem o 10 % lepším a výkonem desetkrát lepším.

Lídrů jsou často popisováni jako osoby se specifickým stylem vedení. Ačkoli si mnoho lidí myslí, že chování lídrů je určeno jejich osobnostmi, nejrenomovanější sociálně vědní výzkumy důsledně ukazují, že to není pravda. Ve skutečnosti se ukazuje, že nejlepším prediktorem vůdcovského chování je situace nebo kontext, v němž lídr působí.

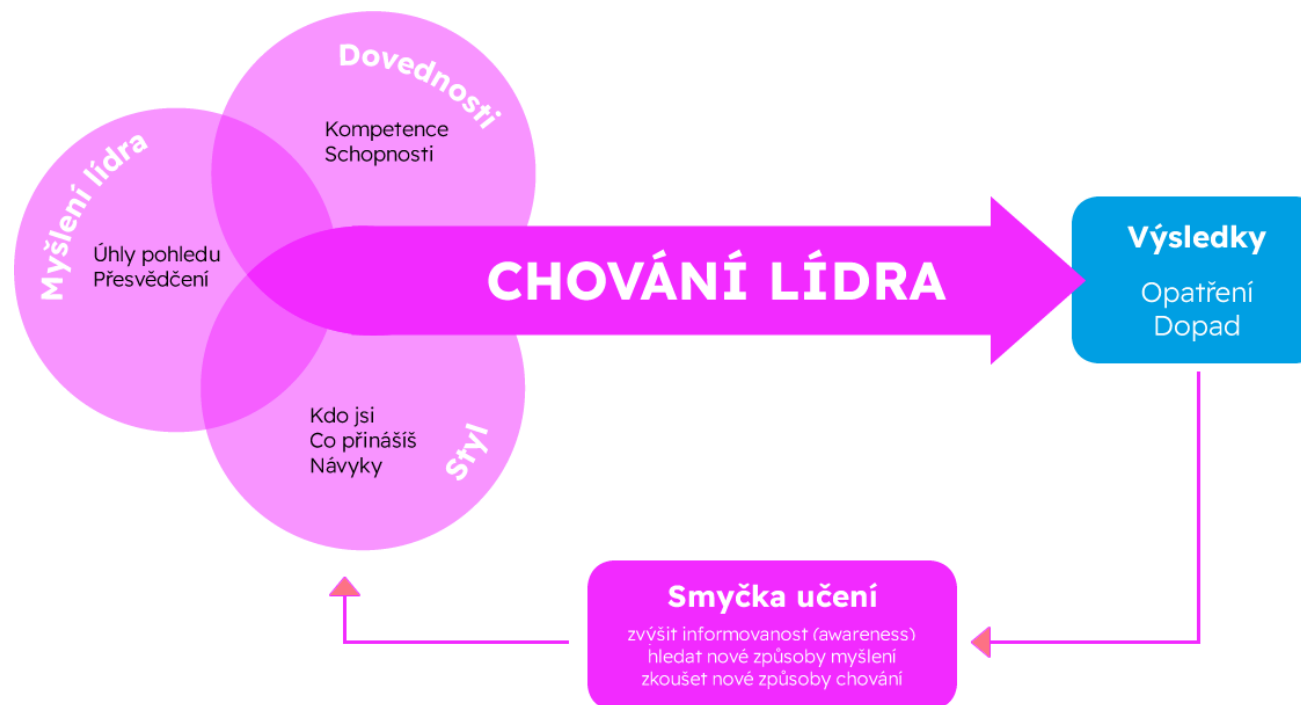
Čím širší je škála chování, z níž si lídři mohou vybírat, tím efektivnější mohou být. Úspěšní lídři získávají ostatní pro dosažení cílů organizace tím, že uplatňují celou řadu stylů vedení. To často vyžaduje, aby lídři jednali mimo svůj obvyklý soubor návyků neboli komfortní zónu (viz obrázek). Klíčovým konceptem pro lídry všech typů je vědomě hledat způsoby, jak se přimět k desetiprocentnímu rozvoji“ (stretch) mimo svou komfortní zónu do zóny růstu.



Mapa leadershipu

Kde začít svou cestu k lepšímu leadershipu?

Šířka vašeho „vůdcovského prostředí“ - škála způsobů, které si můžete zvolit k vedení - je definována překrýváním tří oblastí: vašeho myšlení jako lídra, vašeho stylu a vašich dovedností, které jsou silně ovlivněny kontextem nebo prostředím. Aniž byste si toho všimla, již jste zúžila své možnosti vedení. Mapa leadershipu zobrazená na obrázku poskytuje jeden ze způsobů, jak přemýšlet o tom, jak můžete zlepšit své vedení rozšířením souboru možností chování v těchto oblastech.



Překročení komfortní zóny I.

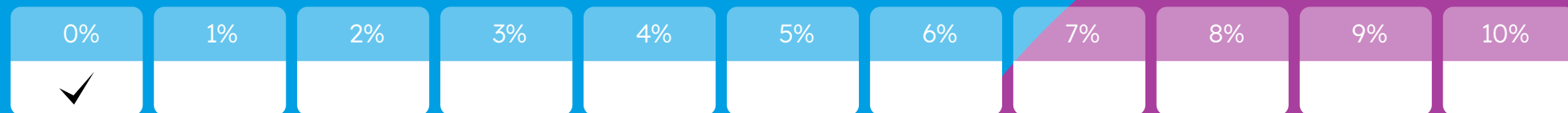
Rozšíření vašeho vůdčího myšlení

Kromě toho, že vyžadujete špičkové výkony a nutíte ostatní pracovat na jasné vizi, uvědomte si, že ne všichni jsou motivováni soutěživostí. Zjistěte, co v jednotlivých členech týmu vzbuzuje touhu uspět.

V rámci zlepšování zvažte použití kolektivního nebo konsenzuálního přístupu k přijímání kritických rozhodnutí ve vaší skupině, zejména pokud je zapotřebí plné nasazení všech. Prozkoumejte obavy každého člověka; požádejte skupinu, aby se pokusila najít řešení těchto obav.

Vezměte si model leadershipu jako služby: pravým cílem lídra je podporovat druhé. Zeptejte se svých přímých podřízených, co můžete udělat pro to, abyste je lépe vedla. Naslouchejte jejich odpovědím a jednejte podle nich.

Monitorování pokroku



Co pro dosažení 10% pokroku uděláš? Konkrétní mikrokroky	Váha úkolu v %

Překročení komfortní zóny II.

Rozvoj dalších dovedností

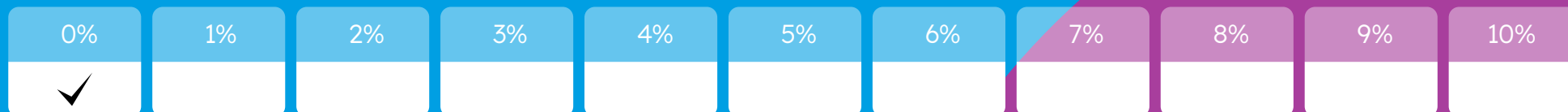
Analýza kořenových příčin

Naučte se identifikovat základní otázku nebo hlavní problém dříve, než začnete vytvářet řešení problému. Zapojte do analýzy i ostatní. Teprve když je klíčová otázka jasná, měla byste přejít k řešení problému.

Zapojení ostatních

Zatímco vy sama se považujete za člověka s vynikajícími mezilidskými dovednostmi, ostatní se mohou cítit nesví z vaší netrpělivosti. Nemůžete lidi donutit, aby se cítili angažovaní, proto zvažte, zda byste neměla zpomalit a zjistit, co je motivuje. Dosáhnete s nimi lepších výsledků, když pochopíte, čeho si cení; snažte se jim to poskytnout.

Monitorování pokroku



Co pro dosažení 10% pokroku uděláš? Konkrétní mikrokroky	Váha úkolu v %

Překročení komfortní zóny III.

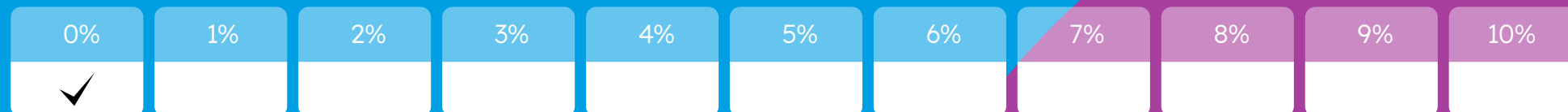
Rozšíření vašeho stylu

Váš tvrdý styl mohou ostatní vnímat jako příliš ambiciózní a vedený vlastním zájmem. Zkuste své myšlenkové pochody a skutečné motivace zprůhlednit, ale dělejte to v klidu, když nejste ve stresu.

Místo toho, abyste dávala odpovědi, uváděla řešení nebo prosazovala svůj názor, prozkoumejte, jaké to je vést rozhovor, během kterého je vaším jediným cílem zjistit, co si ostatní myslí, že by mohlo fungovat (aniž byste je opravovala).

Chovat se autenticky často znamená jednat v souladu se svými hodnotami. Mnoho lídrů vašeho typu si však na identifikaci hodnot udělá čas až ve středním věku. Vyjmenujte, co je pro vás důležité. Poznání toho, co vás pohání čeho si vážíte, zvyšuje moudrost.

Monitorování pokroku



Co pro dosažení 10% pokroku uděláš? Konkrétní mikrokroky	Váha úkolu v %

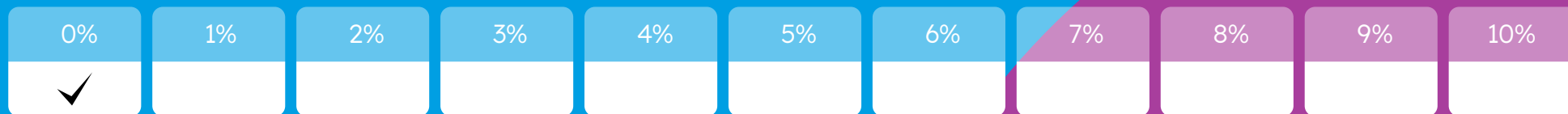
Překročení komfortní zóny IV.

Změna vašeho nahlížení na kontext

Pokud považujete kontext za něco, co organizujete vy, postupujte opatrně. I když můžete ovlivnit výsledky, může to být problematické, pokud se jedná o etické otázky. Ujasněte si vaši pozici a pevně se držte svých hodnot.

Místo toho, abyste mezi členy vaší skupiny podporovala otevřenou soutěž, která je může rozdělit ke škodě celé skupiny, promyslete, jak můžete podpořit soutěž mezi vaším týmem a nějakou externí skupinou. Jak by vám to pomohlo vytvořit větší motivaci, možná s nižšími náklady?

Monitorování pokroku



Co pro dosažení 10% pokroku uděláš? Konkrétní mikrokroky	Váha úkolu v %

Cesta k rozvoji leadershipu

Vaše preference osobnostních typů popisují jádro vaší osobnosti. Poskytují vám také na míru šitou cestu rozvoje, která začíná vaší dominantní funkcí a pokračuje k pomocným a dalším méně preferovaným funkcím. Záměrný rozvoj typů zvyšuje sebeuvědomění, což je základní schopnost emoční inteligence, kterou disponuje většina úspěšných lídrů.



Komunikace

nakolik si
s ostatními rozumíte



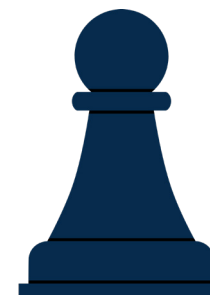
Týmová kultura

čím přispíváte
k celkové atmosféře



Vedení

jak oceňujete
přínos ostatních



Komfortní zóna lídra

V zóně růstu se někteří vedoucí budou cítit mírně nesví - jako by podstupovali zvládnutelné riziko. Nepřehánějte to, přílišné vybočení z komfortní zóny vás může dostat do nebezpečné zóny, kde je učení znehodnoceno stresem z nadměrného rizika. Když se chování stane zvykem, je těžší ho změnit; může se dokonce zdát, že je nezměnitelné.

A i když je pravda, že typ osobnosti jistě ovlivňuje chování, osobnost nepředpovídá chování a rozhodně neomezuje možnosti volby vedoucího pracovníka. Vzhledem k tomu, že chování si člověk vybírá, je úspěch v roli vedoucího do značné míry pod jeho kontrolou.

Cesta k rozvoji leadershipu

Jung popsal první polovinu života jako období zaměřené na specializaci - rozvoj dominantních a pomocných funkcí a zlepšování schopnosti je dobře využívat. Druhou polovinu života popsal jako zaměření na generalizaci - na stále větší rozvoj terciárních a podřízených funkcí a jejich používání s menším úsilím. Pokročilejší rozvoj může zahrnovat také získání lepšího přístupu k funkcím pět až osm, ale těmito funkcemi se zde nebudeme zabývat. Postačí říci, že pro většinu vedoucích pracovníků je zvládnutí prvních čtyř funkcí dobrým začátkem.

Extravertní myšlení (T_E)

Při řešení problému často vidíte nejrychlejší cestu k úspěchu a rychle kritizujete jiné názory. Pravidelně si (i ostatním) připomínejte, že málokdy existuje jen jedna správná odpověď. Trocha pokory vám může pomoci působit méně zastrašujícím dojmem a zůstat otevřenější k nápadům ostatních.

Introvertní intuice (N_I)

Znáte to vzrušení, když vidíte, jak se složitý soubor vzájemných vztahů, systémů, principů, myšlenek a informací objevuje v neporušeném stavu. Možná však stále potřebuje svou vizi vyjádřit slovy, abyste mohla podstatu sdělit i ostatním.

Vnímání (S)

Oslavte se svým týmem úspěchy, kdykoli můžete. Emoce jsou nakažlivé a vyjádření těch pozitivních, když se týmu daří, má důležité důsledky. Lidé jsou loajálnější k lídrům, kteří se radují z úspěchů, než znovu zvednou laťku.

Introvertní citění (F_I)

Udělejte si čas na vyjádření uznání lidem, kteří ve vašem životě něco znamenají. Pečujte o to, na čem vám v životě záleží, a vyvažte tím veškerou vzrušující práci, které dosáhnete. Čím pevnější bude vaše osobní základna, tím lepší lídr budete v dlouhodobém horizontu.

Tipy pro **kouče** a **mentory**

Efektivní leadership je pro úspěch vaší firmy zásadní. Vedoucí pracovníci určují směr vašeho podnikání, a abyste se ujistila, že pracují v souladu s cíli vaší organizace, můžete zvážit koučování vedoucích pracovníků, které pomůže posílit různé oblasti jejich vedení.

Koučování vedoucích pracovníků je individuální a přizpůsobený přístup k jednotlivým vedoucím pracovníkům, který zvyšuje jejich výkonnost a pomáhá jim dosáhnout krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace na jakékoli úrovni vedení. Kouč objektivně pozoruje vedoucí pracovníky při jejich každodenní práci. Poté identifikuje a odstraňuje potenciální překážky, jako jsou návyky, přesvědčení nebo obavy, které lídrovi brání v plnění úkolů nebo dosahování cílů.

Oceňte je za jejich inspirativní vizionářské nadání, za jejich schopnost konceptualizace, za jejich politickou bystrost a za každý jejich pokus o životní rovnováhu.

Nabídněte jim pomoc s rozvíjením trpělivosti, než je zbytek týmu dožene; s učením se naslouchání bez přerušování a s vyjadřováním uznání za příspěvky ostatních.

Dejte jim zpětnou vazbu, když vidíte, jak podkopávají svůj vlastní úspěch, ať už arogantním chováním nebo tím, že otevřeně podceňují to, na čem záleží ostatním.

Leadership

”

Po 20 letech sbírání cenných zkušeností v oblasti psychometrie, pracovní psychologie a managementu vám nabízíme další doprovodná praktická řešení, pomocí kterých pomáháme jednotlivcům i organizacím adekvátně čelit různorodým výzvám při práci s lidským potenciálem.

“



Více než 20 let v oboru
Rozsáhlá praxe



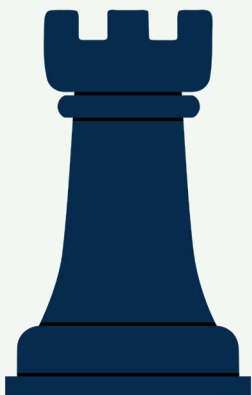
Desítky tisíc provedených diagnostik
Na náš nástroj se spoléhá mnoho firem



Zkušený tým
Odborníci s různými profesními zkušenostmi



Objektivita
Validizovaný
test s českými
normami





www.winquo.com

Zdroje

- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw Hill.
- Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 453-470. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393826?uid=3737856&uid=2129&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104815828333>
- Murphy, S. E., Blyth, D., & Fiedler, F. E. (1992). Cognitive resource theory and the utilization of the leader's and group members' technical competence. *The Leadership Quarterly*, 3(3), 237-255. doi: 10.1016/1048-9843(92)90014-7
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1974). Leadership and decision making. *Decision Sciences*, 5, 743-755. Retrieved from http://bgwomeninict.org/language/bg/uploads/files/documents__0/documents__ccdce0783e140b6_ff1b684435f435039.pdf
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of Charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219- 256. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00018-1
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676. doi: 10.1037/0021-9010.90.4.659
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504. doi: 10.1037/0003-066X.49.6.493
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. doi: 10.5465/AMR.1986.4306242
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture, 49(2), 395-406. doi: 10.5465/AMJ.2006.20786086
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi:10.1037//0021-9010.82.6.827
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1976). Life cycle theory of leadership. In H. W. Boles (Ed.), *Multidisciplinary readings in educational leadership* (188-199). New York: Ardent Media.
- Lewin, K. (1986). Authoritarianism and democratic leadership. In B. Kellerman (Ed.), *Political leadership: A Source book* (388-395). Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. Retrieved from <http://search.ebscohost.com>
- Schoel, C., Bluemke, M., Mueller, P., & Stahlberg, D. (2011). When autocratic leaders become an option: Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *Journal Of Personality & Social Psychology*, 101(3), 521-540. doi: 10.1037/a0023393
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi:10.1037//0021-9010.87.4.765
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing.
- Schriesheim, C. A., Tepper, B. J., & Tetrault, L. A. (1994). Least preferred co-worker score, situational control, and leadership effectiveness: A meta-analysis of contingency model performance predictions. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 561-573. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.561
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7, 223-244. Retrieved from <http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/AR%20Journal/arq2000/truck.pdf>
- Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing