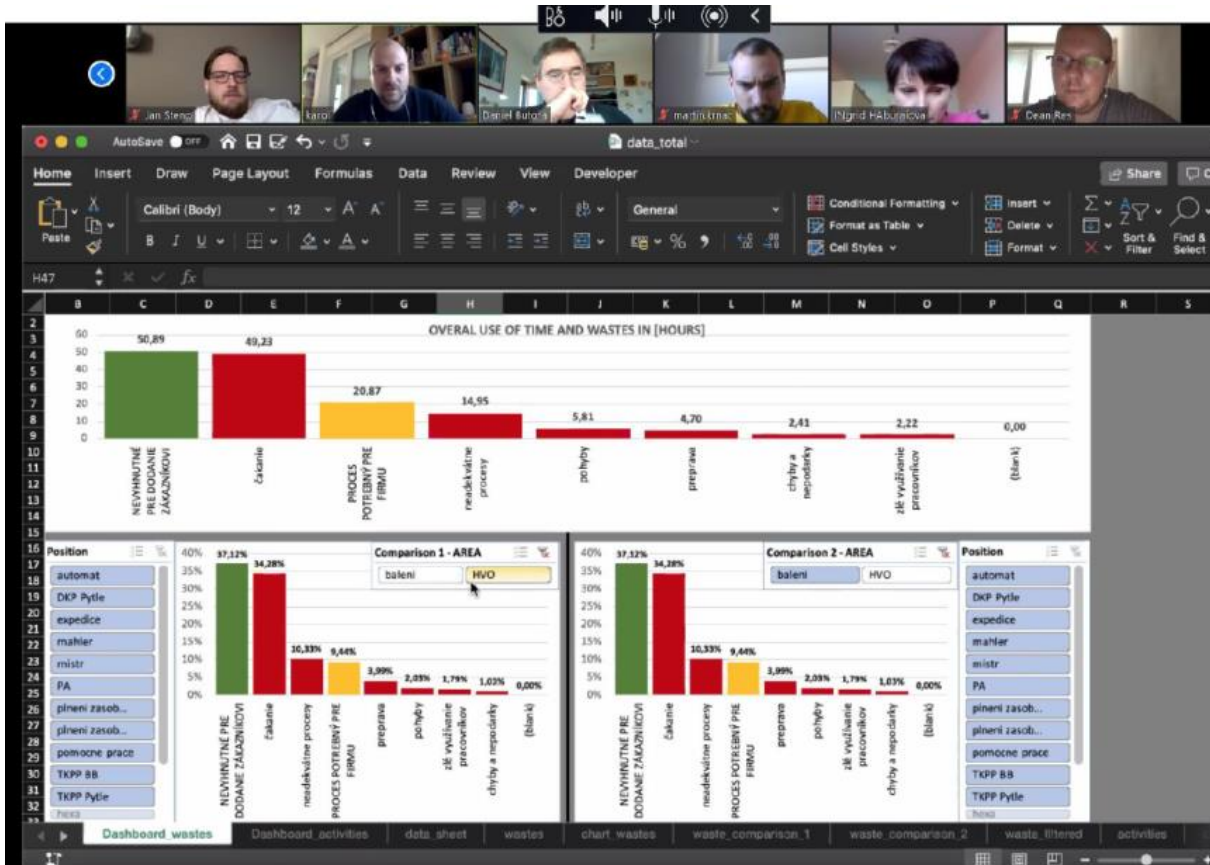


# Jak jako leader zvládáte aktuální krizi? Tady je vaše vysvědčení

Jak jsem na tom v aktuální situaci jako leader? Dávám to? Obstál jsem ve své funkci? Co by o mém fungování během korona-krize řekli moji kolegové? Co podřízení? A co ti nade mnou?



Zkuste mi tvrdit, že vás podobné otázky v těchto dnech nenapadly, a nebudu vám věřit ani slovo. Pochyby o sobě samotném totiž do manažerského turbo-života prostě patří. Pomocí pochyb rosteme. Korigujeme svoje chování. Vylepšujeme se. Sílíme.

Tak to pojďte vzít systematicky – vystavte sami sobě vysvědčení leadera. Prostě se označte (24 mých kritérií skutečného leadera je v textu podtržených).

Je to jednoduché: vytiskněte si následující text, chytněte pero podhmatem a na volný okraj vpravo na stránce si ke každé dovednosti naškálujte, jak na tom právě teď sami jste: 1 = tragédie, selhání, 10 = lépe to nikdo nezvládne.

Jo, a nepřikrášlujte, prosím. Neděláte to pro mě, ale pro sebe.

Co že z toho budete mít? Jasný přehled. A mít přehled je základem práce leadera.

Jste leader? Opravdu? Fakt?

Tak schválně, jaká průměrná známka vám vyjde:

Skutečný leader efektivně využívá čas jako nejcennější zdroj k dosažení cílů. Sám si ho organizuje a má úctu k času spolupracovníků. Tato dovednost v období krize se násobí. Pravdu „*Čas jsou peníze*“ má leader podloženou vlastní zkušeností. Steve Jobs nás opustil v 56 letech, zůstaly po něm miliardy dolarů a znovu se naplnilo, že „*Trochou zlata si trochu času nekoupíme*“.

V krizi leader hospodaří s časem a ovládá i nástroje řízení týmu. V současné situaci způsobené pandemií (v řadě případů při nuceném vysídlení do virtuálního prostoru) přidal k těm standardním nástrojům i nové metody. Řídí tým i na dálku a je to jeho každodenní chléb. Dokonce přijímá tuto situaci jako výzvu a „V krizi spatřuje příležitost“. Šanci posílit svoji autoritu, poznat lépe své spolupracovníky a zvýšit motivaci jednotlivců i soudržnost týmu. Co dělal dobře, teď dělá výborně.

Spolupracovníci vidí, že je o krok před nimi. Je vzorem v přístupu k prožívaným změnám a řídí s přehledem procesy i projekty. Zároveň si i přes své vyčerpání vždy najde dostatek času být jim k dispozici. Je den ode dne efektivnější. Nejen on sám, ale vede k tomu i svůj tým. Rozhodl o optimálním režimu, zvolil ideální platformu a nechal tým definovat pravidla spolupráce a komunikace. Přijatými, odsouhlasenými a formalizovanými pravidly potom žije, protože „*Ryba smrdí od hlavy*“ a „*Nemůže kázat vodu a sám pít víno*“. Také převzal odpovědnost za dodržování pravidel v duchu zásady důslednosti: „Být milý k lidem a nemilosrdný k principu“.

Každý krok má předem promyšlený a připravený. Vždyť „*Kdo neplánuje, plánuje neúspěch*“. Každá minuta investovaná do rozvrhu projektu mu šetří desítky minut při jeho realizaci. Všichni jeho lidé vědí, kdy mají být k dispozici, předem dostávají materiály, programy mítinků a vzájemně znají harmonogramy své práce. Standardně jsou připraveni na plánované aktivity a mají vyjasněná vzájemná očekávání. Leader má stanovený rozsah, kvalitu a termín splnění úkolů. Na jakých úložištích najdeme dokumenty či výsledky společného snažení. Při zadání úkolů říká kolegům nejen CO mají dělat, ale PROČ je úkol důležitý, co jeho splněním získáme my nebo náš zákazník. Zároveň tím zvyšuje motivaci, protože „*Když lidé vědí proč, jsou schopni hledat cesty, jak*“.

A motivace je zejména v době krize, společně s podporou, rozhodující. Zájem investovaný do lidí se mu obratem vrací. Má výborný přehled díky času vyhrazenému na monitoring a zpětnou vazbu. Uplatňuje vlastní systém kontroly lidí a věcí, za které zodpovídá. V samotném rozhovoru s kolegy si ale slovo „*kontrola*“ zakázal. Přesvědčil se totiž o jeho negativním dopadu - přece svoje lidi nebude zbytečně demotivovat. Kontrolu vnímá jako podporu a motivaci zájmem: věty „*Jak se ti daří?*“, „*S čím ti můžu pomoci?*“ patří k jeho každodennímu rituálu. Je přesvědčený, že kontrola je citlivá a individuální disciplína a nastavuje míru volnosti či dohledu podle typu spolupracovníka. Co u jednoho funguje, může druhého demotivovat. V hodnocení „*přistihuje lidi při úspěchu*“ a využívá pochvalu pro zesílení jejich motivace. Když někde vidí prostor ke zlepšení, klade spolupracovníkovi otázky, aby si on sám našel svoje řešení a vlastní cestu. Optimální přístup k lidem mu přináší výkon, pozitivní atmosféru a dobré sociální klima, za které zodpovídá. Leader i na dálku svůj tým „*probouzí*“, motivuje a podporuje. Přemýšlí nad individuálním motivačním založením lidí. Je citlivým, naslouchajícím a empatickým kolegou, který dává lidem, po čem touží. Leader je zodpovědný: nese vše na vlastním hrbu a nebojí se jít s kůží na trh. Pro spolupracovníky je především blízkým partnerem, který za nimi stojí, je tu pro ně a dokáže ošetřit i jejich emoce. Má zmapovaná specifika jednotlivých komunikačních kanálů a podle jejich výhod a účinnosti je volí.

Při přípravě mítinků ví, které body patří do pravidelných procesních porad. Mají většinou ustálený program, slouží k zadávání úkolů, kontrole, poskytování zpětné vazby a koordinaci operativity. Odděluje tato setkání od těch tvůrčích, projektových, kde je cílem hledání řešení, nového přístupu, zvýšení efektivity procesu či vytvoření nebo inovace produktu či služby. Ze zkušenosti ví, že přepínání mezi mozkovými hemisférami vytváří časové ztráty, a že míchání „*jablek s hruškami*“, tedy procesních a projektových témat v jednom mítinku, prostě nedělá dobrotu.

Vytváření „*kočkopsů*“ mu ničí efektivitu i z pohledu dosahování cílů mítinků, protože u procesních setkání je kritériem úspěchu čas a u těch projektových kvalita řešení. U setkání na síti stanovuje začátek i konec, má časový rozpočet jednotlivých tematických bodů i jejich cíl. Pokud je účelem bodu jednostranně informovat o rozhodnutí vedení, nemá většinou smysl k němu pouštět diskusi.

Mnohdy má ale za cíl **sondovat názor každého** a najít s týmem **konsenzus** postupu. „*Lidé mají vyšší motivaci a raději pracují na úkolech, které si sami stanovili nebo je mohli ovlivnit*“.

Pro splnění výše popsaných nároků a efektivního zvládnání role leadera je důležitá jeho adaptace na krizové podmínky. Oslovení leadeři zdůrazňují potřebu osobního rozvoje a osvěžení přesně **specifikovaných témat**. Ta vyplývají právě ze současné krizové situace a změněných podmínek práce. Zdůrazňují potřebu **vlastního zlepšení** ve vybraných kapitolách, protože chtějí obstát. Navíc využívají krizovou situaci ke svému rozvoji a **posílení své pozice v organizaci**. Nová situace je příležitostí ke zlepšení vztahů v jejich týmu a k posílení jejich přirozené autority. „*Klidné moře zkušené námořníky nerodí*“.

Cílem leadera je potom nezbláznit se, udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, umět odpočívat a zůstat **vnitřně spokojený a šťastný**. Být leaderem je výzva a vedení je ta nejnáročnější profese. Nabízí velkou **svobodu** dělat si to po svém, ale současně s sebou nese obrovskou **zodpovědnost** za dodržování systému, dosažení výsledků a splnění cílů. A bonus navíc: i **za atmosféru a fungování týmu**.

Dočteno? Známký uděleny? Fajn.

Teď už jen čísla zprůměrovat a těšit se na výsledek. Věřím, že jste dopadli dobře a moc vám to přeji. Na druhou stranu i rozumná dávka nespokojenosti může být užitečná. Protože „*Spokojený leader = mrtvý leader*“ (toto už byl poslední citát pro vás, slibuji).

Ptáte se, jak teď s výsledkem vysvědčení leadera naložit?

Inu, buď na svých rezervách zamakáte sami, nebo uvítáte pomoc zvenčí. Zvolíte-li druhou cestu a máte-li pocit, že vám můžou být **moje zkušenosti kouče a konzultanta** užitečné, napište mi, rád s vámi proberu možnosti vašeho dalšího rozvoje. Také se můžete přihlásit na některý z mých on-line kurzů na téma „*Efektivní využívání času leadera v době krize*“, „*Řízení týmu na home office*“, „*Cíle, motivace a podpora spolupracovníků na dálku*“ či na „*Sebeřízení a sebemotivace v době krize*“. Konzultovat můžeme i témata *Krizového managementu, Krizové komunikace* či další z oblasti **manažerských a obchodních dovedností**. Bude-li vás více, společně připravíme i firemní kurz přizpůsobený vašim potřebám a podmínkám.

Zde je [link](#).

Těším se na Váš e-mail nebo Zoom.

Zdeněk Tejchman,

lektor, senior konzultant a kouč FBE Praha (zdenek.tejchman@fbe.cz)

CV a Profil [konzultanta](#).

[#leadershipvkrizi](#) [#skolenimzkrize](#) [#homeoffice](#) [#pracenadalku](#) [#leadership](#)