

# LÍDERSHIP

## Obsah

<b>1</b>	<b>CIEĽ – ČO SA NAUČÍTE</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ČO SÚ LÍDESKÉ ZRUČNOSTI</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>OSOBNÉ VODCOVSTVO</b>	<b>2</b>
3.1	Osobná vízia	2
3.2	Sebamotivácia	4
<b>4</b>	<b>LÍDEKSHIP NA PRACOVISKU</b>	<b>5</b>
4.1	Lídership verzus manažment	6
4.2	Štýly vedenia	7
<b>5</b>	<b>AKO ZLEPŠIŤ SVOJE LÍDEKSKÉ ZRUČNOSTI</b>	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVER</b>	<b>12</b>
<b>7</b>	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b>	<b>13</b>

# 1 CIEĽ – ČO SA NAUČÍTE

V tejto časti sa dozviete:

- O vodcovských schopnostiach a vlastnostiach osobného vodcovstva;
- O technikách sebamotivácie a spôsoboch budovania osobnej vízie;
- O dôležitosti lídershipu na pracovisku a čo ho odlišuje od riadenia;
- O rôznych štýloch vedenia, ktoré môžete použiť pri vedení tímu.

# 2 ČO SÚ LÍDERSKÉ ZRUČNOSTI

Mať líderské (vodcovské) zručnosti znamená, že máte schopnosť viesť tím alebo jednotlivca k dosiahnutiu určitého cieľa prostredníctvom smerovania, motivácie a povzbudenía. Aby ste si vybudovali vodcovské kapacity a dokázali účinne ovplyvňovať ostatných, musíte si osvojiť niekoľko kvalít:

- **Flexibilita** – Vedenie tímu rôznych ľudí, rôzne úlohy, projekty a stretnutia si vyžaduje flexibilitu. Lídri sa neustále prispôbujú rôznym ľuďom a situáciám, aby zabezpečili, že veci idú správnym smerom a ľudia podávajú požadované výkony.
- **Empatia** – Lídri rozumejú jednotlivcom v ich okolí a budujú dôveryhodné vzťahy, aby ich mohli sprevádzať projektmi a úlohami.
- **Rozhodnosť** – Lídri musia robiť náročné a včasné rozhodnutia na základe informácií, ktoré majú k dispozícii, zvyčajne bez váhania.
- **Komunikácia** – Efektívna komunikácia zmierňuje nedorozumenia a konflikty. Na druhej strane komunikácia zvyšuje spoluprácu a produktivitu tímu. Lídri musia efektívne komunikovať nápady, verbálne aj neverbálne.
- **Integrita** – Lídri majú silnú sadu hodnôt, ktoré ich vedú k etickým rozhodnutiam. Vo svojom tíme i mimo neho sú čestní a spoľahliví.
- **Budovanie vzťahov** – Lídri sú schopní nielen vybudovať silný tím, ale ho aj udržať a združovať rôznych ľudí, aby spolupracovali a usilovali sa dosiahnuť rovnaký cieľ.
- **Riešenie problémov** – Lídri vedia prijímať rýchle rozhodnutia, riešiť prekážky v pracovných procesoch a sprostredkovať spory v tíme.

- **Schopnosť učiť a mentorovať** – Lídri menej premýšľajú o sebe a viac o tom, ako urobiť tím úspešnejším ako celok.

## CVIČENIE

Z vyššie uvedeného zoznamu si vyberte dve vlastnosti, ktoré vás oslovili a získajte o nich lepší prehľad tým, že si o nich zistíte viac online prieskumom.

## 3 OSOBNÉ VODCOVSTVO

Lídership nie je pozícia, ale súbor vlastností, ktoré vám umožňujú naplniť váš potenciál. Ak máte silné osobné vodcovské schopnosti, ste schopní viesť aj seba, nielen ostatných. Máte schopnosť rozvíjať a uplatňovať svoje vodcovské kvality a korigovať smer svojho života namiesto toho, aby ste ho nechali len plynúť, alebo ovplyvniť vonkajšími okolnosťami. Ste schopní objaviť svoje talenty a potenciál a rozvíjať ich tak, aby ste dosiahli svoje osobné a profesionálne ciele. Dve zásadné vlastnosti umožňujúce osobné vedenie sú osobná vízia a sebamotivácia.

### 3.1 Osobná vízia

Osobné vodcovstvo začína, keď sa rozhodnete byť svojim vlastným životným trénerom a žiť podľa svojej osobnej vízie a poslania, ktoré odrážajú vaše hodnoty a životné ciele. Mať osobné videnie nie je o tom, robiť veci dobre, ale skutočne pochopiť, prečo to robíte na prvom mieste - ako sa zaväzujete žiť svoj život. Ide o to, aby ste svojim talentom prispeli k ľuďom a myšlienkam, v ktoré veríte.

Vďaka jasnej osobnej vízii sa môžete viac sústrediť na jej dosiahnutie:

- Osobná vízia vás bude viesť pri rozhodovaní;
- Bude vám viac záležať na zmysle veci a budete sa riadiť svojím vnútrom;
- Budete rozmýšľať viac v dlhodobom kontexte;
- Prinesie vám do života viac rovnováhy.

Nedostatok osobnej vízie môže viesť k:

- Hľadaniu krátkodobých riešení;
- Nasledovaniu inštrukcií niekoho iného;
- Robeniu reaktívnych rozhodnutí;
- Stav, kde hlavnou motiváciou je bohatstvo, moc a postavenie.



Keď premýšľate o osobnej vízii, zamyslite sa nad tým, čím chcete byť (charakter), čo chcete robiť (prispiieť a dokázať) a aké sú hodnoty, na ktorých je založené vaše bytie a konanie. Keď premýšľate o osobnom videní, porozmýšľajte o rôznych rolách, ktoré vo svojom živote hráte (seba, priateľa, manžela/manželku, zamestnanca, športovca...).

Osobnú víziu si vytvoríte tým, že prejdete procesom objavovania, ktorý objasní, čo je pre vás najdôležitejšie. Tieto kroky vám môžu pomôcť dostať sa do správnej nálady pre tento proces:

- **Upokojte svoju myseľ** – Pomaly dýčajte a upokojte svoje myšlienky, aby ste nerozmýšľali nad niekoľkými vecami súbežne. Uistite sa, že vaša myseľ je pokojná, prázdna a v strehu.
- **Zladte sa so svojím srdcom** – Zamerajte svoje vedomie na svoje srdce a pocíťte teplo spojenia so sebou samým.
- **Preskúmajte, čo je pre vás dôležité** – Pri objavovaní toho, čo je pre vás dôležité, mali by ste vziať do úvahy nasledujúce skutočnosti:
  - **Hodnoty:** Za čím si stojíte a čo si vážite najviac?
  - **Zájmy:** Čo robíte najradšej?
  - **Oblasti zameranie:** Aké sú hlavné kategórie vo vašom živote, ktoré si vždy vyžadujú vašu pozornosť (napríklad: zdravie, financie, vzťahy ...)?

- **Silné stránky:** V čom ste prirodzene dobrý/á?
- **Sny:** Keby toto bol váš posledný deň na zemi, čo by ste ľutovali, že ste neurobil/a?
- **Zručnosti:** Aké sú tri oblasti, v ktorých chcete silno rozvíjať zručnosti, ktoré obohatia vaše životné skúsenosti?
- **Profesia:** Ktoré veci musíte urobiť, aby ste sa pri svojej práci cítil/a naplnený/á?
- **Vytvorte si svoje osobné vyhlásenie o vízii** – Nájdite si čas na premyslenie vyššie uvedených otázok a vráťte sa k nim tak často, ako to bude potrebné, keď budete pripravovať svoje vyhlásenie o vízii. Pokúste sa zachytiť veci, ktoré sú pre vás najdôležitejšie. Výrok môže byť od jednoduchej vety po jednostránkový text.

## CVIČENIE

Nájdite si čas a prejdite vyššie uvedeným procesom a porozmýšľajte nad svojou osobnou víziou. Keď ste pripravení, spíšte si odpovede do jednoduchých viet.

### 3.2 Sebamotivácia

Byť sebamotivovaný znamená byť sám sebou. Ak robíte niečo pre svoj vlastný účel, niečo, čo prispeje k vašim cieľom a osobnej vízii, bude vás to viac naplňovať a bude to príjemnejšie, ako robiť niečo pre potešenie ostatných a splnenie externých štandardov. Ak ste motivovaní dosiahnuť iba štandardy stanovené niekým iným a nie tie, ktoré ste si vnútorne stanovili, nie ste sebamotivovaný.

Sebamotivácia môže byť vnútorná, čo znamená, že pre vás osobne je odmeňujúca. Sebamotiváciu môže byť tiež vedená vonkajšou motiváciou, čiže snahou o dosiahnutie externej odmeny, ako sú peniaze alebo uznanie. Ak ste sebamotivovaný, nielenže odvádzate lepšiu prácu, ale aj lepšie zvládajte stres.

Ak odpoviete „áno“ na tieto tri otázky, znamená to, že ste sebamotivovaný robiť určité veci:

**(1) Dokážem to?**

**(2) Bude to fungovať?**

### **(3) Stojí to za to?**

Ak ste odpovedali na všetky kladne, znamená to, že ste (1) sebaúčinný, (2) že vaše kroky povedú k požadovanému výsledku a (3) výsledok činnosti preváži náklady.

**Môžete pracovať na a zlepšovať svoju sebamotiváciu v pracovnom prostredí a to pomocou jednoduchých zvykov:**

- Nájst prácu ktorá vás úprimne zaujíma;
- Pýtať si spätnú väzbu od vášho nadriadeného a kolegov;
- Naučiť sa novú zručnosť, ktorá je relevantná vzhľadom na vašu prácu;
- Požiadať o zvýšenie platu (externá motivácia);
- Pripomeňte si dôvod, pre ktorý vykonávate určitú prácu – zmysluplná práca vás viac napíňa;
- Dobrovoľne ponúknite svoje služby iným;
- Doprajte sám sebe oddych a dobite si energiu dovolenkou alebo voľným dňom.

#### **CVIČENIE**

Pomysli na svoje posledné zamestnanie. Zistili ste, že to osobne napíňa (učenie sa nových vecí, rozširovanie siete ...), alebo to bol iba spôsob, ako platiť účty? Ako môžete zabezpečiť, aby vaša práca mohla byť plnšou a prepojenejšou s vašimi osobnými cieľmi?

## **4 LÍDERSHIP NA PRACOVISKU**

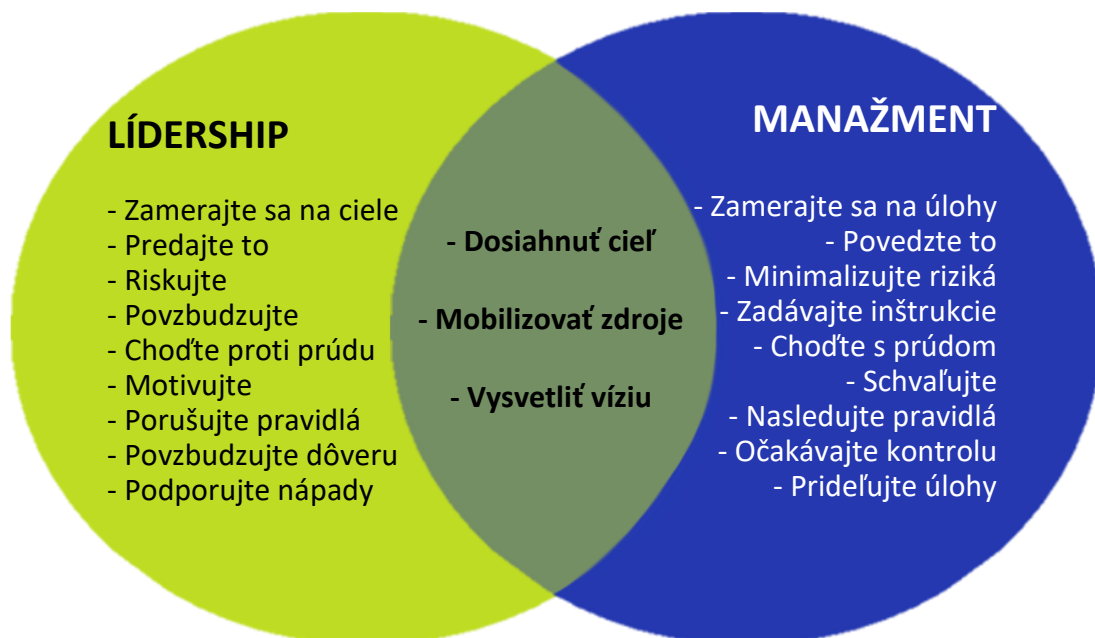
Úspech organizácie závisí od efektívneho vedenia. Vrcholoví lídri formujú a riadia účel organizácie. K úspechu spoločnosti však prispievajú aj ďalší vodcovia, mnohí z nich bez oficiálneho líderského titulu.

Zamestnávateľia si vysoko cenia vodcovské schopnosti, schopnosť riadiť seba a schopnosť viesť ostatných.

## 4.1 Lídership verzus manažment

V organizácii sú vedenie a riadenie dve rôzne funkcie a nemôžete ich identifikovať ako tú istú vec. Zatiaľ čo dobrí manažéri majú vodcovské schopnosti a dobrí vodcovia majú aj organizačné schopnosti, každý z nich má v spoločnosti špecifické úlohy. Tieto dve funkcie sa navzájom dopĺňajú a jedna nie je lepšia ako druhá. Organizácie potrebujú obe - bez vodcovstva by stagnovali a prišli by o inšpiráciu. Na druhej strane, bez vedenia by vypadli zo súladu s predpismi a nesplnili by ciele. Organizácia potrebuje aj vodcov aj manažérov, aby rástli a využívali svoj plný potenciál.

Pozrime sa bližšie na rozdiely medzi vedením a riadením:



- **Zameranie na ciele a víziu vs. Zameranie na úlohy** – Lídri sú znepokojení celkovým obrazom organizácie a orientujú sa na jej víziu a ciele. Manažéri uskutočňujú nápady, ktoré majú lídri, takže sú orientovaní viac na úlohy.
- **Predať vs. Povedať** – Lídri prichádzajú s novými nápadiami a musia presvedčiť ostatných o hodnote týchto nápadov. Úlohou manažérov je presadzovať tieto myšlienky a informovať zamestnancov o tom, aké postupy majú dodržiavať.
- **Riskovať vs. Minimalizovať risk** – Lídri presadzujú zmeny v organizácii a keďže sa snažia o niečo nové, musia riskovať. Manažéri udržuujú riziká na minime tým, že sa ubezpečia, že zamestnanci robia to, čo majú robiť.



- **Povzbudiť vs. Zadávať inštrukcie** – Lídri povzbudzujú zamestnancov, aby videli celkový obraz. Manažéri tiež poskytujú povzbudenie, ale ich hlavnou úlohou je povedať a vysvetliť, ako robiť konkrétne veci.
- **Ísť proti prúdu vs. Ísť s prúdom** – Lídri vždy skúšajú nové veci, aby boli efektívnejší a zabránili stagnácii organizácie. Manažéri na druhej strane presadzujú pokyny stanovené lídrami.
- **Motivovať vs. Schvaľovať** – Lídri používajú organizačnú víziu na inšpirovanie a motiváciu zamestnancov. Manažéri kontrolujú zamestnancov, aby dodržiavali štandardy stanovené organizáciou.
- **Porušovať pravidlá vs. Nasledovať pravidlá** – Ak chcú lídri inovovať a odlíšiť svoju spoločnosť od konkurencie, zvyčajne ohýbajú pravidlá, ak sú príliš rigidné. Manažéri sa držia stratégií stanovených nadriadenými.
- **Povzbudzujte dôveru vs. Očakávajte kontrolu** – Lídri musia byť schopní vybudovať si dôveru zamestnancov, aby ich mohli nasledovať vo svojej vízii a inováciách. Manažéri majú oprávnenie zamestnancom hovoriť, čo majú robiť, a zamestnanci ich nemusia mať radi alebo im dôverovať, na to aby urobili to, čo im bolo povedané.
- **Podporujte nápady vs. Pridelujte úlohy** – Lídri zlepšujú vývoj nových nápadov a skúšanie nových vecí, ktoré vedú k väčšej inovácii. Manažéri nemôžu povzbudzovať voľnomyšlienkarstvo; musia zabezpečiť, aby zamestnanci robili to, čo majú robiť.

Stručne povedané, manažment sa vždy riadi lídershipom (vedením):

- **Lídership**, ako zručnosť znamená ROBIŤ TIE SPRÁVNE VECI – máte víziu a na základe tejto vízie si stanovujete ciele. Odpovedáte na otázku: „Čo chceme dosiahnuť?“
- Keď však hovoríme o manažmente, ako zručnosti, znamená to ROBIŤ VECI SPRÁVNE – mať dobrý plán a proaktívny prístup k dosiahnutiu stanovených cieľov. Odpovedáte na otázku: „Ako to dosiahneme?“

## 4.2 Štýly vedenia

Každý má svoj vlastný štýl vedenia - vzor správania, pomocou ktorého ovplyvňujeme ostatných. Váš štýl je založený na osobných vlastnostiach a preferenciách, predchádzajúcich skúsenostiach a znalostiach a nakoniec na situácii, v ktorej sa nachádzate - typ spoločnosti a

jej kultúra, organizačné ciele a charakteristiky tímu. Čím skúsenejší ste ako lídri, tým plynulejšie sa budete pohybovať medzi štýlmi založenými na potrebách a cieľoch tímu.

Existujú štyri základné štýly vedenia, ktoré môžete použiť na efektívne vedenie tímu:

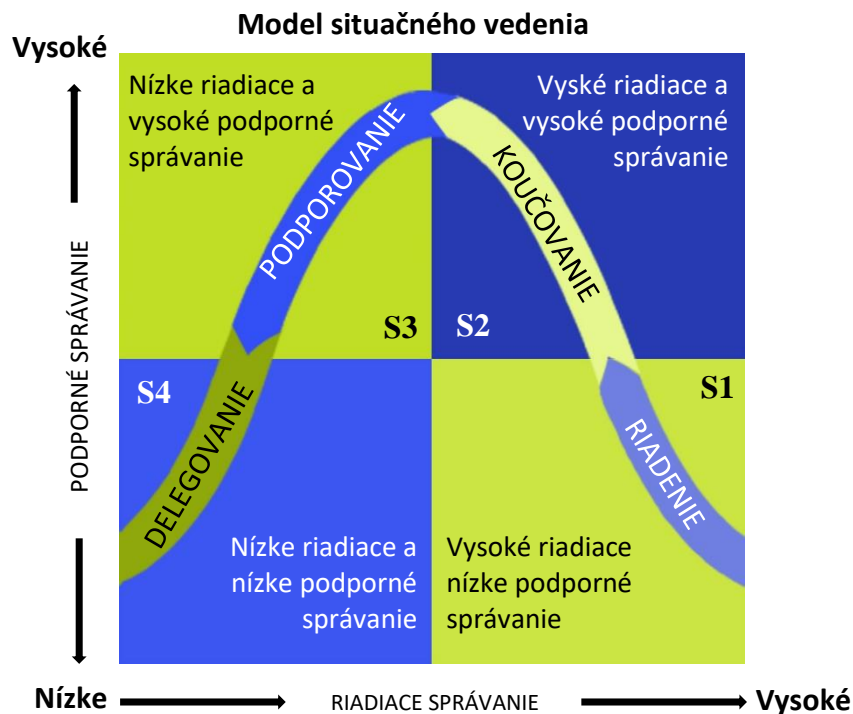
- **Riadenie**
- **Koučovanie**
- **Podporovanie**
- **Delegovanie**

Ktorý z nich použijete, závisí od toho, koľko rozhodovacích právomocí dávate členom tímu.

Úroveň určíte na základe rôznych faktorov, ako napríklad:

- Povaha úlohy/projektu;
- Individuálna rola pri úlohe/projekte;
- Úroveň rozvoja jednotlivcov – kompetencie a angažovanosť.

Na základe situácie, vy ako líder, použijete rôzne úrovne podpory a smerovania, ktoré sú znázornené v **modeli situačného vedenia**:



## **RIADENIE**

Niekoho riadite, keď mu viac-menej iba povieť, čo má robiť, ako to má urobiť a kedy je konečný termín. Pravidelne tiež poskytujete spätnú väzbu. Preto je riadenie skôr úlohou manažéra ako lídra.

Riadite jednotlivcov (zamestnancov) s nízkymi kompetenciami a vysokým nasadením. Sú to neskúsení a nekvalifikovaní, ale nadšení a optimistickí začiatocníci. Taktiež nasmerujete jednotlivcov, ktorým zadáte prácu externe (nepracujete priamo s nimi, sú napríklad na voľnej nohe) a v tomto prípade je jasná predstava, čo treba urobiť.

## **KOUČOVANIE**

Niekoho koučujete, keď predávate tímu myšlienku, aby dosiahol požadovaný výkon. Nadchnete ich a motivujete, aby sa dostali k cieľom. Používate vysoké riadiace a vysoké podporné správanie.

Koučujete jednotlivcov s nízkou kompetenciou a nasadením. Potrebujú viac vysvetlenia a povzbudenia od lídra. Tento štýl je najlepší, keď vediete zamestnancov na plný úväzok.

## **PODPOROVANIE**

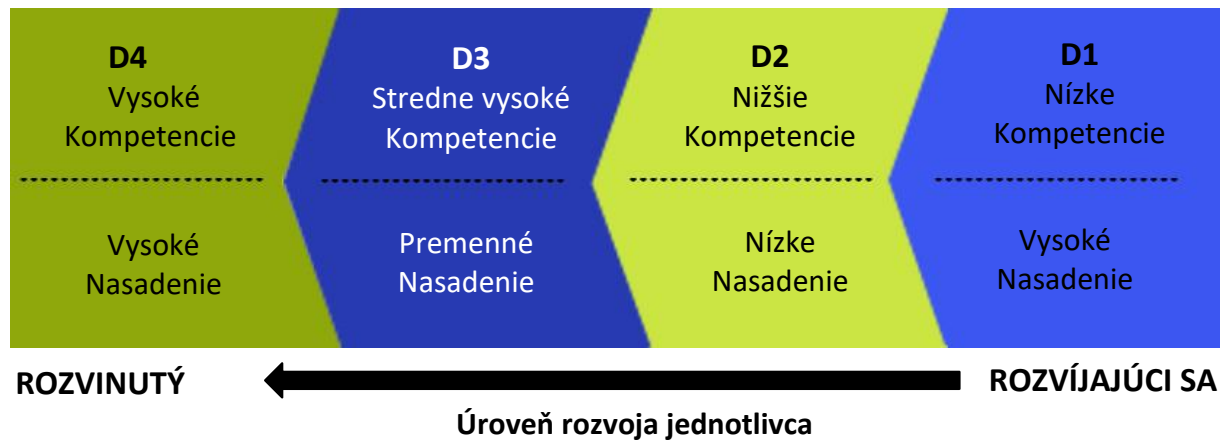
Niekoho podporujete, ak inšpirujete a spolupracujete s tímom, ale stále máte posledné slovo. Tento štýl je nízky v smere (dáva jednotlivcom priestor) a vysoký v podpore (zamestnanec nie je zodpovedný za výsledok).

Podporujete jednotlivcov, ktorí sú samostatní pri riešení problémov a spolupráci. Majú stredné až vysoké schopnosti a variabilné nasadenie. Tento štýl spolupráce sa používa pri vedení tímu manažérov alebo riaditeľov.

## **DELEGOVANIE**

Delegujete, keď poskytnete len málo nasmerovania alebo podpory a dáte jednotlivcovi alebo tímu plnú moc na prijatie konečného rozhodnutia. Tento štýl používajú generálni riaditelia,

ktorí úplne dôverujú rozhodovacím schopnostiam svojich riaditeľov alebo manažérov vďaka svojej vysokej kompetencii a nasadeniu.



## 5 AKO ZLEPŠIŤ SVOJE LÍDERSKÉ ZRUČNOSTI

Byť dobrým lídrom je nikdy nekončiaci proces učenia sa a praxe a každý z nás musí niekde začať. Tu je niekoľko rád, ako môžete začať rozvíjať svoje vodcovské schopnosti:

- **Nájdite si mentora** – Mentor vám môže pomôcť identifikovať vaše silné stránky a oblasti, v ktorých by ste sa mali zlepšiť. Mentor vám môže pomôcť stanoviť si ciele a viesť vás na ceste rozvoja vodcovských schopností. Mentora nájdete vo svojom súčasnom alebo predchádzajúcom zamestnaní, ako aj vo svojej profesionálnej sieti kontaktov.
- **Spravte si prieskum** – Pri vývoji vodcovských schopností sú k dispozícii rôzne zdroje, od kníh, článkov, online zdrojov až po podcasty. Môžete si prečítať autobiografie a biografie vašich lídrovských vzorov.
- **Zúčastnite sa školenia** – Online alebo osobne máte k dispozícii rôzne kurzy lídershipu. Absolvovanie takéhoto kurzu vám dodá informácie o najnovších poznatkoch a trendoch.
- **Identifikujte svoj štýl vedenia** – Zoznámte sa s rôznymi štýlmi vedenia a zistite, ktorý z nich vám najlepšie vyhovuje.
- **Pýtajte si spätnú väzbu** – Pravidelná konštruktívna spätná väzba od vášho tímu vám môže pomôcť zlepšiť vaše vodcovské schopnosti.

- **Cvičte, cvičte, cvičte** – Líderske schopnosti môžete zdokonaľiť iba cvičením. S pribúdajúcou praxou budete schopní identifikovať, v čom sa musíte zlepšiť a kde si danú zručnosť osvojiť.

### **CVIČENIE**

Na základe daných tipov si pripravte plán, ako si vylepšíte svoje vodcovské schopnosti. Čo môžete začať robiť sami a kde by ste potrebovali podporu ostatných?

## 6 ZÁVER

Úlohou vodcu nie je iba ovplyvňovať tím pri dosahovaní stanovených cieľov, ale tiež poskytovať prostredie, kde jednotlivci a tím ako celok môžu rásť a stať sa viac motivovanými a sebastačnými.

Vedenie vždy začína vo vás a má jasnú osobnú víziu a motiváciu rozvíjať vlastnosti, ktoré vám umožnia prispievať k ľuďom a myšlienkam svojím potenciálom. Vďaka vedeniu transformujete nielen seba, ale aj ľudí a svet okolo vás, takže máte nesmiernu zodpovednosť byť inkluzívny, spoločensky zodpovedný a spolupracujúci.

## 7 ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Covey, S. R. (1990). The Seven Habits of Highly Effective People. New York: Simon & Schuster.

CEO Sage. How to Craft Your Personal Vision. URL: <https://scottjeffrey.com/personal-vision-statement/>

Ho, L. (July 21, 2020). Leadership vs Management: IS One Better Than Other? Life Hack. URL: <https://www.lifehack.org/674254/leadership-vs-management-is-one-better-than-the-other>

Indeed Career Guide. What Does Leadership Mean. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-does-leadership-mean>

Indeed Career Guide. 15 Leadership Qualities That Make a Great Leader. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-qualities-that-make-a-great-leader>

Indeed Career Guide. Leadership Skills: Definitions and Examples. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/leadership-skills>

Leadership Excellence. Personal Leadership and Why Does It Matter? URL: <http://www.leadershipexcellencenow.com/blog/what-is-personal-leadership-and-why-does-it-matter>

Master Start. The four types of leadership styles. URL: <https://masterstart.com/blog/business/the-four-styles-of-leadership-and-when-to-adopt-them/>

Positive Psychology. Self-Motivation Explained + 100 Ways to Motivate Yourself. URL: <https://positivepsychology.com/self-motivation/>

Self-Awareness. Situational Leadership and Developing Great Teams. URL:

<https://www.selfawareness.org.uk/news/situational-leadership-and-developing-great-teams>

The Highlands Company. Personal vision Examples. URL:

<https://www.highlandsco.com/personal-vision-examples/>