Nové přístupy k vedení týmů a firem

Tipy pro inovativní leadership v moderní době

FranklinCovey

Organizace po celém světě prochází v posledních letech rychlou transformací. Proměny pracovního prostředí i výzvy spojené s neustálými ekonomickými změnami a nejistotou ovlivňují dynamiku organizace. S ní se musí vyvíjet i přístupy k leadershipu.

Aby lídři v této moderní pracovní éře obstáli, musí přizpůsobit svůj styl vedení, postupy a dovednosti. Pokud mají dosahovat žádoucích výsledků, musí být agilnější a inovativnější než kdykoli předtím, musí umět vést své týmy v krizových dobách, během změn, budovat pevné vztahy s kolegy a přímými podřízenými, rozvíjet inkluzivní firemní kulturu postavenou na důvěře a pomáhat svým týmům udržet pozornost na nejdůležitější obchodní cíle.

Tato příručka se zabývá čtyřmi oblastmi leadershipu, které – pokud mají organizace prosperovat – vyžadují neotřelý přístup: zvládání změn, budování důvěry, vedení obtížných rozhovorů a dosahování konzistentních výsledků.

Obsah

Pomozte svému týmu zvládat změny 3

Budujte důvěru a inspirujte tým 5

Nevyhýbejte se obtížným rozhovorům 7

Dosahujte konzistentních výsledků 9

Otevřete se inovativním způsobům vedení 11

Pomozte svému týmu zvládat změny

Změny posledních let jsou výrazně odlišné od těch minulých: odehrávají se současně, rychleji, mají hluboké socio-ekonomické dopady, vedou k nejistotě a jen málokteré můžeme ovlivnit. Podle zprávy společnosti Gartner* v posledních třech letech prošlo 75 % organizací pěti významnými firemními změnami. Pomoci týmu zvládnout změnu je více než jen proces. Změnu realizují vaši lidé a jako lidé jsme všichni nastaveni tak, abychom na změny reagovali obranně. Změna se tak může někomu jevit jako komplikace či hrozba.



*„Řízení organizačních změn." Gartner. 2018. https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/organizational-change-management.

Jakkoli jsou odpovědi na změny vždy individuální, existuje pět běžných způsobů, jak na ně lidé reagují: Pokud vaši lídři tyto reakce pochopí, pomůže jim to, aby změnu zvládli a usnadnili týmům přechod od dosavadního statu quo k inovativnější budoucnosti:

1. **POHYB:** Pracovník nové změny rychle přijme.
2. **MINIMALIZACE**: Pracovník se změně přizpůsobí, ale snaží se, aby ho ovlivnila co nejméně.
3. **VYČKÁVÁNÍ**: Pracovník v první chvíli neudělá nic a čeká na další vstupy.
4. **VZDOR**: Pracovník proti změně aktivně bojuje a snaží se udržet status quo.
5. **ODCHOD**: Pracovník dojde k závěru, že změna nakonec není správným krokem.

I ty nejpozitivnější změny, jako je zavedení pružnější pracovní doby nebo nového školicího programu, mohou u jednotlivců vyvolat smíšené reakce. V dnešní dynamické době musí lídři udělat vše pro to, aby si se členy svého týmu poradili v situaci, v níž se právě nacházejí, a zároveň vytvořili vizi budoucnosti, která z probíhající změny vzejde. To vyžaduje čas a autenticitu – a nelze toho dosáhnout bez odpovědnosti, upřímnosti a péče o každého člena týmu.

Vytvořit bezpečný prostor pro práci v období změn vyžaduje jasný záměr a úsilí, ale lídrům, kteří to udělají, to přinese dlouhodobý prospěch.



Budujte důvěru a inspirujte tým

Vzhledem k okolnostem posledních let je naléhavě zapotřebí přistupovat k leadershipu svěžím, inovativním způsobem. Stávající zaměstnanci, kteří s vaší společností zůstali i v bouřlivých dobách, chtějí, aby lídři ocenili jejich přínos a podporovali jejich osobní rozvoj*. Noví zaměstnanci, kteří posuzují vaši společnost, hledají organizaci, kde si budou vážit jejich schopností a respektovat jejich jedinečný pohled na věc. A každý zaměstnanec, který se učí novým pracovním dovednostem a přebírá nové povinnosti, chce při plavbě do neznámých vod cítit podporu svých lídrů.



* „Průzkum: Stav vzdělávání a rozvoje." TalentLMS. 2022. https://www.talentlms.com/employee-learning-and-development-stats.

Tradiční přístup k leadershipu, který převládá ve většině organizací a dal by se popsat jako „řiď a kontroluj“, nepovzbuzuje k takovému nasazení, motivaci, spolupráci a výkonnosti, jaké firmy nutně potřebují. Dnešní lídři mají příležitost budovat důvěru a své lidi inspirovat.

Vedení založené na důvěře a inspiraci vyžaduje nové myšlení postavené na principech lidské efektivity. Úspěšní lídři musí hledat způsoby, jak uvolnit potenciál každého ve svém týmu, a ne se snažit ostatní kontrolovat. Spíš než motivovat k plnění úkolů by lídři měli inspirovat ambicióznějším posláním a vizí. Především by ale měli vnášet do své každodenní práce péči a mentalitu hojnosti a umožňovat tak druhým, aby byli sami sebou, místo upřednostňování svých vlastních ambicí.

Aby tato transformace fungovala trvale, je třeba, aby lídři nejprve přehodnotili své vlastní postoje k lidem a jejich vedení a potom je přenesli do svých každodenních úkolů. U lídrů, kteří pracují se vzdálenými týmy, může budování důvěry zahrnovat více individuálních schůzek s přímými podřízenými, pravidelné teambuildingové aktivity, nebo společné retrospektivní hodnocení projektu, při kterém si lidé mohou otevřeně říct, co fungovalo a co ne, či měsíční setkání všech zaměstnanců.

Když si lídři, manažeři a jejich týmy navzájem důvěřují, vytváří pracovní prostředí, které podporuje individuální růst, efektivní spolupráci a dosahování výsledků. To dokáže transformovat kulturu organizace.



Nevyhýbejte se obtížným rozhovorům

Aby organizace dosáhla svých hlavních cílů – například prodala více produktů, pomohla více klientům nebo snížila náklady – musí všichni v týmu spolupracovat a plnit své úkoly na nejvyšší úrovni. Mnoha organizacím se to daří dlouhodobě. Pro nespočet dalších firem je to ale velká výzva. Úspěch velmi často závisí na jejich schopnosti efektivně komunikovat.

Řada lidí se obtížným rozhovorům vyhýbá nebo je zvládá špatně, protože se bojí řešit nepříjemné situace a cítí, že nejsou připraveni na emocionální reakce, které se nevyhnutelně objeví.



Pokud se vyhnete následujícím častým chybám v komunikaci, ušetříte si starosti a zbytečné úsilí.

1. **ODKLÁDÁNÍ NEBO VYHÝBÁNÍ SE ROZHOVORU.** Vyhýbat se něčemu je špatná technika vedení – to je fakt a nic s tím nenaděláte. Když se stanete manažerem, přijímáte i odpovědnost za vedení obtížných rozhovorů – ohledně výkonu nebo chování, nesouladu v očekávání nebo osobnostních konfliktů.
2. **ZMÍRNĚNÍ NEBO POTLAČENÍ VAŠEHO SDĚLENÍ.** Může být lákavé kompenzovat nepříjemné pravdy chválou nebo dobrými zprávami. Je to ale podobné jako tendence se některým věcem vyhýbat a může se vám to vymstít. Přímý, klidný a otevřený přístup bývá obvykle efektivnější.
3. **ZTRÁTA ÚČELU ROZHOVORU.** Nikdo nechce procházet náročným, emocionálně vyčerpávajícím rozhovorem. Můžete tomu předejít tak, že si předem jasně stanovíte, čeho chcete rozhovorem dosáhnout. Ať už je váš záměr jakýkoli, pokud si ho předem ujasníte, můžete rozhovor lépe nasměrovat k dosažení svého cíle.
4. **PŘEHÁNĚNÍ.** „Nikdy mě neposlouchají.“ „Celý projekt byl katastrofa.“ „Můj šéf ve mně vždycky vyvolá pocit, že jsem neschopná.“ Když atmosféra zhoustne nebo emoce vřou, můžete snadno sklouznout k zobecňování a přehánění. V danou chvíli to může přinést dočasnou úlevu, ale přehánění zkresluje realitu a často vede k eskalaci konfliktů. Zaměřte se raději na konkrétní fakta.
5. **NEDOSTATEČNÁ NEBO PŘEHNANÁ PŘÍPRAVA.** Připravujete se na pohovory s uchazeči o zaměstnání, na týmové porady a týdenní reporty o aktuálním stavu. Proč byste se tedy neměli důkladně připravit na rozhovor, který bude ještě náročnější?



„Jedna z nejhodnotnějších věcí, kterou můžete dát jinému člověku, je konstruktivní zpětná vazba týkající se slabiny, o jejíž existenci nevěděl. Pokud mu nesdělíte, co je třeba, protože to není příjemné, děláte mu medvědí službu. Dbejte na to, aby vaše zpětná vazba byla upřímná a pravdivá.“

— **Stephen R. Covey, autor knihy** 7 návyků skutečně efektivních lidí

Stejně tak je ale důležité, abyste to s přípravou nepřeháněli. Připravujete se na rozhovor, ne na divadelní představení. Pokud je situace příliš napjatá, můžete navrhnout přestávku

Jakmile se zpětná vazba stane nedílnou součástí vašeho způsobu vedení, bude pro všechny snazší sdílet své upřímné názory a přijímat zpětnou vazbu s nastavením zaměřeným na růst. Další tipy ke zpětné vazbě naleznete na našem blogu.

Dosahujte konzistentních výsledků

V dnešním pracovním prostředí, kde týmy bývají rozptýlené, lidé pracují asynchronně a firemní cíle se neustále mění, je důležitější než kdykoli předtím stanovit jasná očekávání a propojit jednotlivce prostřednictvím poslání, vize a hodnot organizace. Klíčová role lídrů spočívá v tom, aby týmům pomáhali důsledně plnit své úkoly v souladu s nejdůležitějšími cíli firmy a chápat, proč je jejich práce důležitá. Vaši lídři musí vést své týmy k tomu, aby si stanovily priority a zaměřily se na nejdůležitější cíle. Kromě toho je třeba, aby rozpoznali, jaké kroky a aktivity budou mít největší dopad, a své týmy na ně strategicky připravovali.



„Když váš tým pochopí, že dosažení skvělého výsledku je přímým důsledkem jeho úsilí, zažije pocit vítězství. Nic tolik nepodporuje morálku a zapojení týmu jako, když vidí, že vyhrává.“

– Chris McChesney, spoluautor knihy 4 disciplíny realizace

Existuje několik klíčových zásad, které pomůžou vašim lídrům dosahovat skvělých obchodních výsledků, i když nemohou denně kontrolovat jednotlivé členy týmu v kanceláři:

- **DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÉHO VÝSLEDKU:** Sdělte týmu jasnou vizi toho, jak mají vypadat průlomové výsledky, aby každý člen chápal, na čem pracuje.
- **AKTIVACE TÝMŮ V PRVNÍ LINII:** Strategicky své lidi zapojte, abyste získali jejich podporu. Lídři mohou všem pomoci, aby se zaměřili na společný cíl, a podnítit přirozený talent každého jednotlivce k tomu, aby ho společně dosáhli.
- **TRANSPARENTNÍ SYSTÉM REALIZACE:** Investujte do digitální platformy se scoreboardy (výsledkové tabule), na jejichž základě bude každý vědět, zda se mu jako jednotlivci, jako týmu či jako organizaci daří, nebo ne. Při týdenních schůzkách zdůrazňujte úspěchy a oblasti, které je třeba zlepšit.
- **PŘEVZETÍ ODPOVĚDNOSTI:** Pravidelně sledujte svůj pokrok, a to nejen během čtvrtletních nebo ročních kontrol, abyste věděli, zda váš tým směřuje k cíli.

Pomocí těchto klíčových principů mohou lídři vytvořit rámec pro dosahování konzistentních výsledků a soustředit společnou energii všech pracovníků na strategické cíle.



Otevřete se inovativním způsobům vedení

Aby lídři dokázali budovat efektivní týmy, měnit nejistotu v příležitosti a inovace a dlouhodobě dosahovat skvělých obchodních výsledků, musí upravit svůj přístup. V této dynamické době, můžete svým lídrům pomáhat, aby:

- nacházeli efektivní způsoby, jak provést lidi změnami,
- upustili od taktiky „řiď a kontroluj“ ve prospěch taktiky „důvěřuj a inspiruj“,
- zvládali emoční napětí během obtížných rozhovorů,
- vytvořili a využívali systém pro dosahování konzistentních výsledků.

Organizace, které si osvojí nové způsoby vedení, mají velkou šanci změnit kolektivní chování svých lidí tak, že se stane udržitelnou hnací silou společného úspěchu na mnoho dalších let.



Rozvoj výjimečných lídrů v každém pracovním prostředí

Jak se mění potřeby organizace a týmů, lídrům se otevírá prostor pro jejich další růst.

S FranklinCovey All Access Pass® můžete maximálně zefektivnit své investice do vzdělávání a rozvoje. Získáte přístup k obsahu zaměřenému na principy, rozsáhlé síti odborných konzultantů a lektorů a inovativním technologiím, které podporují trvalou změnu chování. Platforma umožňuje lídrům na všech úrovních kontinuálně se vzdělávat, upevňovat nové poznatky a snadněji je implementovat do praxe. Mikro-učení je pro lídry optimální způsob, jak ve víru pracovních povinností neztrácet ze zřetele svůj vlastní růst.



Pomůžeme vám rozvíjet lídry, které ostatní budou chtít následovat

FranklinCovey působí ve více než 160 zemích a usiluje o to, být nejdůvěryhodnější společností v oblasti leadershipu na světě.

Rozvíjíme lídry, jejich týmy a firemní kulturu a jsme jim partnerem při transformacích, které přinášejí průlomové výsledky. Díky **FranklinCovey All Access Pass®** máte k dispozici náš prvotřídní vzdělávací obsah, odborníky, technologie a ukazatele, které jsou vzájemně propojené tak, aby zajistily trvalou změnu chování na kolektivní úrovni. Prostřednictvím inovativní technologie pro systematický rozvoj (licence All Access Pass) dosahujeme s našimi klienty trvalých změn.

Chcete-li se dozvědět více, napište nám na adresu **info@franklincovey.cz** *nebo navštivte naše webové stránky* **FranklinCovey.cz**.

Více informací o přístupu FranklinCovey k leadershipu >

FranklinCovey

© 2024 Franklin Covey Co. All rights reserved.
MRK24040300 Version 1.0.0