

# M2 - Role leadera



Autoři: Alena Jáchimová, Lukas Hohler

Editor: Martin Nawrath



## OBSAH

- 1. INSTITUCIONÁLNÍ KONTEXT VZDĚLÁVÁNÍ 2**
- 2. LEADERSHIP 4**
  - a. VUCA a leadership 4
  - b. Co pro vás znamená leadership? 6
  - c. Vědomý leadership 10
- 3. ZÁKLADNÍ SMĚŘOVÁNÍ A OSOBNÍ VIZE LEADERA 14**
  - a. Co je základní směřování a osobní vize 14
  - b. Nacházení základního směřování 16
- 4. ROLE A CHÁPÁNÍ ROLÍ 20**
  - a. Chápání role a rolí 20
  - b. Role, odpovědnosti a očekávání 21
  - c. Vyjasňování rolí – vytváření transparentnosti 24
- 5. VYMEZOVÁNÍ POZIC 25**
  - a. Osobní směřování a vymezování pozice 25
  - b. Vymezování pozice jako proces a dynamická rovnováha 26
- 6. RANKY A JEJICH DYNAMIKA 31**
  - a. Dynamika moci a vlivu v leadershipu 31
  - b. Rank 33
  - c. Rank a eskalace 38
  - d. Rank a hierarchie v organizacích 38
- 7. DENÍK OSOBNÍHO LEADERSHIPU 51**



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## 1. INSTITUCIONÁLNÍ KONTEXT VZDĚLÁVÁNÍ

Lidské zdroje jsou hlavním bohatstvím naší země. Jsou klíčové pro tvorbu a předávání poznatků a představují jeden z faktorů, které určují inovační potenciál každé společnosti. Investice do vzdělávání a odborné přípravy **jsou rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti, udržitelného rozvoje a zaměstnanosti**, a výrazně ovlivňují kvalitu života.

### Co jako společnost očekáváme od vzdělávání?

Od vzdělávání se očekává, že bude plnit řadu funkcí:

- snižovat nezaměstnanost a pomáhat lidem uplatnit se na trhu práce;
- přispívat ke schopnosti orientovat se v současném složitém světě, rozumět jeho procesům, utvářet si vlastní názor a postoje na základě samostatně získaných informací, volit z více možností;
- podporovat osobní samostatnost, nezávislost, snižovat manipulovatelnost;
- posilovat rozvoj demokracie, napomáhat porozumění, toleranci a kulturnímu rozvoji;
- vést k vyšší kvalitě života a k větší spokojenosti, k plnějšímu a zdravějšímu životnímu stylu,
- snižovat nebezpečí různých sociálních ohrožení a páchaní trestných činů.



### Vzdělávání v EU je ztělesňováno především termíny znalostní ekonomika a celoživotní učení.

Lisabonská strategie, jejíž záměr byl vytvořit z EU do roku 2010 „nejdynamičtější a nejkonkurenceschopnější ekonomiku světa založenou na znalostech, schopnou udržitelného hospodářského růstu, vytváření více kvalitních pracovních příležitostí a zachovávající sociální soudržnost“, povýšila vzdělávání na jedno z klíčových témat pro život Evropanů.

Strategický dokument, který přišel o deset let později, Evropa 2020 stanovuje v oblasti vzdělávání čtyři strategické cíle:

- realizovat celoživotní učení a mobilitu,
- zlepšit kvalitu a efektivitu odborné přípravy,
- prosazovat spravedlnost, sociální soudržnost a aktivní občanství,
- zlepšit kreativitu a inovace včetně podnikatelských schopností na všech úrovních vzdělávání a odborné přípravy.

Obecně lze říct, že vzdělávání je v evropských strategiích chápáno jako motor konkurenceschopnosti a rozvoje EU a celoživotní vzdělávání pak jako jeho hlavní palivo.

Oblast vzdělávání nepatří do společných politik EU. Na rozdíl od společné měnové a celní politiky má vzdělávací politika statut tzv. **doplňující politiky**. Orgány EU nemohou přímo zasahovat do politiky jednotlivých států, ale mohou udělit **doporučení** a poskytují finanční podporu. Ta se odehrává na základě **společně přijatých cílů** a prostřednictvím **strukturálních fondů a programu celoživotního vzdělávání**.

Vzdělávací politika EU, interpretace současného pojetí vzdělávání vyvolává nejednu otázku a nutí člověka **zamyslet se nad posláním škol**, studia, (nejen) získáváním znalostí a dovedností a nad jejich využitím v životě.

Vzdělávací instituce připravují děti a mládež na život v budoucnosti, o kterém jen málo víme. Chceme vypočítat budoucnost, zajistit jim šťastný život v blahobytu, vyvarovat je všech rizik, chyb, omylů a nástrah. Někdy ale zapomínáme na to, že život je ve svém důsledku proměnlivý, plný dobrých i špatných rozhodnutí, mnohdy nevypočitatelný s mnoha riziky, kterým se nelze zcela vyvarovat. Otázkou tedy není jak se rizikům, která jsou se životem spojená, vyhnout, ale jak jim čelit, poučit se a žít naplno.



Zamyslete se nad těmito otázkami:

- **Na co děti, mládež ve své instituci připravujete vy?**
- **Jací lidé z nich mají vyrůst?**
- **Co vše chcete, aby dokázali zvládnout?**
- **Čeho si budou v životě vážit (hodnoty, které chcete posilovat a rozvíjet)?**

Pravděpodobně si velmi přejete, aby z dětí vyrostli lidé, kteří se o sebe budou umět postarat, dokážou dělat správná rozhodnutí i ve složitých životních situacích, budou pečovat o druhé, ale zároveň budou vědět, jak hájit svá práva. Nezhroutlí se, když se věci budou vyvíjet jinak, než očekávali. To všechno je možné, pokud dětem poskytnete prostor, aby mohly rozvinout svoji osobnost a svůj potenciál, a přistupovali ke světu s otevřeností, mentální silou a odolností.

Jako vedoucí pracovníci a pracovnice škol k tomu můžeme přispět. Vidět svůj příspěvek, uvědomovat si svůj vliv ve světě, který je VUCA, je ale nemalý úkol. Je k tomu nutná vnitřní i vnější síla využitá ve prospěch vaší školy, vašich dětí, žactva, studentstva ale i kolegů a kolegyně těch, bez nichž je toto vše nemožné. Je k tomu nutná vědomá práce na svém leadershipu.



## 2.LEADERSHIP



### a.VUCA a leadership

Události, které se dějí všude kolem nás, vyzývají řešit nestandardní situace, přicházet s nápady, experimentovat. Stále více jsme nuceni řešit nečekané situace, které narušují naše zaběhané pořádky a nutí nás k myšlení, hledání nových alternativ, cest a způsobů. To je samozřejmě náročné na energii, čas i mentální zátěž. Vědecké studie odhadují, že jsme denně bombardováni 34 GB informací, tedy daleko více než jsme schopni vstřebat a zorientovat se v nich.

Balancujeme mezi vykonáváním opakovaných úkonů (automatické procesy, postupy, jet podle plánu) versus myšlením a inovováním, zapojování druhých do tohoto procesu a rozhodování.

Vzniká prohlubující se propast mezi tím, jak jsme řízení (pokyny, povely, instrukce a směrnice, návody, plány, projekty z venku) a jak chceme být řízení a podporováni (průzkumy říkají, že 74% pracovního personálu není aktivně zapojeno do rozhodování). VUCA svět a měnící se povaha práce, rostoucí vzdělanost, digitalizace, potřeby mladé generace, to vše vede k potřebě jiného přístupu k vedení lidí.

Zároveň nás ale tlaky z okolí nutí věnovat pozornost procesům a metodikám a berou čas na lidi, jejich osobnost a potenciál (přestože chceme, aby přemýšleli, zapojovali se a zlepšovali to, co dělají, chceme nápady). Leadership se ale soustředí primárně na lidi, jejich vnitřní potenciál a jeho uplatnění ve smysluplné akci. Pokud chceme svůj leadership rozvíjet, potřebujeme vědomě vnímat, kde se necháváme tlačit k automatickému jednání, řešení všeho, co “hoří”, a co to s námi dělá. Nejen to, co děláme, ale i to, jak se cítíme tam, kde právě jsme. Myšlení a cítění tedy primárně rozhoduje o naší výkonnosti.

Ikona: Zamyslete se

- Kdy jste jen tak seděli v klidu a přemýšleli?
- Kdy vás netrápil pocit, že byste něco měli dělat? Jste někam tlačeni? Musíte!
- Kdy vám hlavou neběhaly myšlenky na to, co vše je nutné dnes ještě stihnout?

## b.Co pro vás znamená leadership?

Stále hledáme na něco „kuchařku“. Jiné to není ani u schopnosti vést lidi. Ovšem není nic tak neuchopitelného, proměnlivého jako právě dovednost vést druhé. Jednoduché návody, jak vést lidi, jak se vyhnout či předcházet konfliktům, jak zvýšit výkonnost a jak maximálně využít lidský potenciál hledají experti a manažeři už několik desítek let. Neexistují. Co je tedy podstatou kouzla, které lidi přiměje, aby dali za svého vůdce „ruku do ohně“ a které v nich podnítí zápal, odvahu jít přes překážky k náročným vrcholům? Současní vědci, badatelé a poradci by rádi našli odpovědi na tyto otázky, ale žádnému z nich se dosud nepodařilo objevit nic univerzálního. Přesto v této oblasti probíhá již od minulého století celá řada zajímavých a inspirujících výzkumů.

### **Cvičení č. 1 - Jak chápu „leadership“?**

Doplňte větu: „Leadership je...“ a vysvětlete na příkladu.

Leadership je...

Leadership je...

Leadership je...

Leadership je...



Zamyslete se

Jaký je význam vedení?

Za čím opravdu chceme jít?

Co vás napadne, když se řekne leadership?

Jak se vztahujete k tomuto pojmu?

Kdy o vlastním leadershipu pochybujete? V jakých situacích, kontextech, souvislostech?

Leadership je obecně proces, v němž leader jiným lidem vytyčuje cíl a motivuje je, aby tento cíl efektivně a s plným nasazením naplnili. Výkon týmu je odrazem efektivity leadera. Ovšem k tomu, aby tato očekávání člověk, který vede lidi naplnil, se nemůže opírat jen o formální autoritu.

Zásadní otázkou je, jak získat důvěru a respekt následovníků. Musí prokázat technickou a intelektuální způsobilost ke své práci. Nejde o to, aby dokazoval, že umí práci svých lidí, ale musí prokázat, že umí „svou“ práci, tj. vést. Aby toto leader zvládl, potřebuje zvýšit uvědomění toho, jak působí na druhé lidi. Proto se dále podíváme na to, co je vědomý leadership.

### c. Vědomý leadership

*To, co nás dělá lidmi, to, díky čemu žijeme svůj život jako lidské bytosti, je skutečnost, že máme vědomí. Že můžeme věnovat pozornost tomu, co je pro nás důležité, že můžeme jít za svými cíli a dělat v životě různá rozhodnutí; že se můžeme učit, co funguje a co nefunguje, co nás dělá šťastnými a co naopak nešťastnými, a postupem času si pak možná vybudujeme život, který vede ke smyslu, ke štěstí, k radosti, k naplněným vztahům a k pocitu propojení – prostě ke všem těm věcem, kvůli kterým stojí za to žít." **Fred Kofman***

Vědomý leadership, který popisuje Fred Kofman ve své knize „Vědomý business“ je o rozhodnutí tvořit a pracovat v souladu se svými hodnotami, s respektem k sobě, druhým lidem a k přírodě. Znamená to, využívat naplno svůj potenciál a sloužit druhým. Vědomý leadership nás učí uvědomovat si také svojí svobodu, to, že máme volbu, i když se tomu mnohdy bráníme či další možnost nevidíme. Jsem-li vědomí, pak děláme vědomé volby a říkáme jasné „ano“ a jasné „ne“. Učíme se přijímat dopad svých rozhodnutí na sebe i na okolí, vzít odpovědnost za svá slova a činy.

**Vědomý leader věří, že skvělé výsledky jsou důsledkem péče o lidi, důsledkem tvořivé a smysluplné práce, do které zapojuje další lidi, konstruktivně vyjednává, pracuje se svou i jejich motivací, naslouchá a nechává se obohacovat jejich nápady.**

**Být vědomý = uvědomit si sám sebe**, své (aktuální) potřeby, přání, sny a motivaci, ale také strachy, svá silná přesvědčení i limity. V tomto směru jsme všichni stejní, každý z nás je v něčem dobrý, každý z nás má nějaké zdroje, víru a přesvědčení, každý se něčeho bojí a něco ho limituje. A to i tehdy, když si toho není vědom. Uvědomování si toho všeho nejen leaderům umožňuje chovat se k druhým lidem, i těm zcela odlišným, s respektem a úctou.

Protože právě odlišnosti nás mohou obohatit, překonáme-li obavy z neznámého. Klíčem je vnitřní motivace postavená na smyslu konání, nejen na povinnosti či strachu.

Snad tisíckrát denně můžeme pozorovat, jak se my sami i druzí lidé stavíme do pozice oběti a běží nám hlavou například: „nemůžu přece za to, že druzí nepracují tak, jak jsem předpokládal/a aj.“ Vyčítáme sami sobě, obviňujeme sebe nebo druhé. Je to mnohdy snadnější než si položit v duchu vědomého leadershipu otázku: „Jak jsem k tomu mohl/a přispět? A co s tím teď mohu (u)dělat?“

***Odpovědný a tvořivý přístup někoho, kdo vidí, jak k této situaci přispěl (třeba tím, že nic nepodnikl) a jak ji může změnit - to je klíčový princip vědomého leadera.***

Vědomý leadership je postavený na několika **základních principech**, které popsal F. Kofman a schopnosti je implementovat do každodenního života. Jde o těchto sedm principů:

- **Bezpodmínečná odpovědnost**

Ta nám dává možnost a svobodu být tvůrcem svého života i businessu.

- **Neochvějná vnitřní integrita**

Poskytuje nám opravdovou sebedůvěru a vždy nás vede k úspěchu, na který můžeme být hrdí.

- **Ontologická pokora**

Umožňuje nám naslouchat přesvědčením, tedy pravdám druhých.

- **Autentická komunikace**

Umožňuje nám vyslovovat svou pravdu a zároveň se dozvídat tuto pravdu i od druhých.

- **Konstruktivní vyjednávání**

Vede ke spolupráci lidí, pro něž je rozdílnost jejich názorů zdrojem vzájemného obohacení.

- **Emoční mistrovství**

*Spočívá ve zvládnání svých emocí bez jejich potlačování nebo jedovatého plivání kolem sebe.*

Tyto kvality si osvojuje nejen leader, ale podporuje v jejich rozvoji také své následovníky, vyžaduje je. To vytváří kulturu, ve které se lidé podporují a vyžadují jeden od druhého vědomé jednání.



Nic a nikdo nezaručí, že naše chování, naše rozhodování povede k tomu, že dosáhneme to, o co usilujeme. Se schopností přijímat odpovědnost automaticky roste vliv leadera, protože zaměřuje pozornost na ty aspekty situací, které je schopen ovlivnit. Pokud by šlo o karetní hru: nemůžeme ovlivnit to, jaké karty dostaneme, ale můžeme ovlivnit to, jak s nimi budeme hrát a díky tomu uhrát ten nejlepší možný výsledek. Nejsme tedy odpovědní za dané skutečnosti, ale jsme zodpovědní za to, jak se k nim postavíme. Patří sem princip: stop stížnostem a obviňování sebe, druhých. Odpovědnost je zdrojem síly a integrity – síly ovlivňovat svou situaci a integrity, která umožní tak činit v souladu se svými hodnotami.

*„Člověku může být sebráno všechno až na jedno: na onu poslední lidskou svobodu vybrat si svůj postoj v jakékoliv situaci, zvolit si svou vlastní cestu...“ Viktor Frankl*

**Zamyslete se**



Co to znamená „být vědom/vědomá“? Vysvětlete na příkladech.

Na co soustředí pozornost vědomý leadership?

Co je to „bezpodmínečná odpovědnost“? Uveďte příklad.

Co je to integrita? Vysvětlete a uveďte příklad, kdy jsme a kdy nejsme v „souladu sami se sebou“.

## 3. ZÁKLADNÍ SMĚŘOVÁNÍ A OSOBNÍ VIZE LEADERA

Leader dělá v každodenní praxi mnoho rozhodnutí. Jak je ale dělat ve světě, který je stále více proměnlivý, stále více VUCA (rychlé změny, nejistota, komplexita a nejednoznačnost)? Vnější návody a postupy platí vždy jen v daném kontextu. Zažitou praxi je nutné měnit a přizpůsobovat změnám, které jsme si nepřáli, ale přesto nás ovlivňují. Někdy je to pandemie, jindy takto působí třeba změna v pedagogickém sboru nebo nové nařízení či metodika z ministerstva.

### a. Co je základní směřování a osobní vize

Leader v dnešní době nutně potřebuje pracovat s kompasem, který ukáže směr. Tento kompas má uvnitř. Vychází z jeho jedinečné podstaty jako lidské bytosti. Díky této podstatě má každý člověk potenciál rozhodovat i v měnících se podmínkách tak, aby jeho jednání bylo v souladu s jeho hodnotami a záměry, aby k nim v dané situaci přispělo v maximální možné míře.



Uskutečňovat tak svou osobní vizi a svůj život směřovat určitým směrem.

Nyní bychom vás rádi pozvali, abyste poznali své **základní směřování**, definovali svou **osobní vizi** a určili svoji pozici jako leadera ve své škole. Rádi bychom vám pomohli strukturovat vaši vedoucí roli tak, aby odpovídala vaší osobnosti, vašim hodnotám a přirozené vnitřní motivaci. Vybudujete si základy, které vám pomohou při řešení problémů, s nimiž se v práci setkáte.

Jako leader ve své škole nebo organizaci nesete odpovědnost za pracovní procesy, projekty a výsledky práce vašich kolegů, pedagogických i nepedagogických pracovníků. Zároveň jste v neustálém kontaktu se zaměstnanci, kolegy a rodiči. Velká část vaší role leadera spočívá v práci se vztahy.



### **Zamyslete se**

Jaké je vaše proč? Proč to děláte? Kde berete energii na takový úkol? Kde berete sebedůvěru a vitalitu potřebnou k vedení týmu?

Zkoumání těchto otázek pomáhá odkrývat potenciál, kterému se budeme podrobněji věnovat. **Je zásadní pro jakoukoliv činnost, kterou děláte**, pro osobní nastavení leadera. Vydáváme se na cestu za nalezením vašeho základního směřování, které vyjadřuje vaši jedinečnost a princip, který vás vede životem. Základní směřování je nastavení nebo směr, jímž se ubíráte a který je klíčovým prvkem trajektorie vašeho života a vašeho životního stylu. Čím více víte o své základní orientaci, tím více a vědoměji můžete ovlivnit její projev u sebe i u druhých svou autenticitou a přítomností.

Na své základní směřování se můžete dívat také jako na osobní mýtus, příběh, který chce vstoupit do světa a být prožíván a vyprávěn právě vaším prostřednictvím. Můžete si jej také představit jako základní hmotu, ze které jste stvořeni, nebo jako jedinečný mix koření, které tvoří bytost, jíž jste. Díky němu odhalíte hodnoty, které jsou klíčové pro vaši osobní integritu. Hodnoty, jejichž respektování umožní být hrdí na to, co děláte.

**Vaše základní orientace je něčím výjimečná. Vaše osobnost je jedinečná.**

Díky této jedinečné podstatě za sebou necháváte osobní stopu, která vždy působí a zůstává za vámi. Naše okolí o této stopě obvykle ví mnohem více než my sami. My ji obvykle tolik nevnímáme, ale naše okolí ano. Když se dozvíte více o svém základním směřování, pomůže vám to být s ním lépe sladění a v kontaktu. Díky tomu jej budete moci více ocenit a využít sílu své osobnosti. Jakmile se setkáte se sebou samými na hlubší úrovni, bude se také méně věcí jevit jako ohrožující.

**Idea základního směřování**, kterou se často nevědomky řídíme, se v různých podobách objevovala v průběhu dějin myšlení. Základní orientace je důležitou konstantou v životě každého člověka. Ovlivňuje váš charakter, vaši povahu, vaše typické vlastnosti. Z toho vyplývá vaše orientace, i to, o které aspekty života se zajímáte a jakým způsobem. Pro ostatní lidi nebudou tyto aspekty tak zajímavé jako pro vás. Zastáváte určité zásady a žijete určitým životním stylem. Jste například "aktivní typ", "introvert" nebo jste "zvědavý/á". Kdybyste například kolegům ukázali video, na kterém jste zachyceni jako pětileté dítě, s vysokou mírou pravděpodobnosti by vás rychle identifikovali.

Vaše základní směřování je všudypřítomné a strukturuje váš život. Můžete si jej také představit jako určitou stabilní linku, nit v pozadí vašeho života. Váš každodenní život se točí kolem této linky nahoru a dolů.

Tyto každodenní výkyvy se odvíjí od rozhodnutí, která činíme v osobním a profesním životě. Mnohá naše běžná rozhodnutí nám umožňují zůstat v oblasti základního směřování. Čím více se však odchylujeme, tím větší napětí v životě zažíváme. Pokud toto napětí trvá příliš dlouho, dochází ke krizi.

**Krizí rozumíme například moment, kdy vyhoříme a nejsme schopni dále pokračovat.** — — — — — ➔

Nemůžeme, i kdybychom chtěli. Za vším je příliš mnoho práce. Je to příliš frustrující, nemáme dostatečnou podporu, chybí nám životní energie. Cesta z této krize nás povede zpět k našemu základnímu směřování. Čím více budete vědět o svém základním směřování, tím více budete vědět o svém vnitřním ohni, o svém nadšení, o povaze své vnitřní energie a osobní síly a o své přirozené vnitřní motivaci. Když se na svůj dosavadní život začnete dívat novým způsobem, může vám to umožnit spojit se s vaším základním směřováním. Může vám pomoci formulovat osobní vizi života a světa. Máte osobní vizi, která řídí vaše jednání? Doporučujeme vám, abyste se touto myšlenkou zabývali.

Spojení s vaším základním směřováním vám také pomůže formulovat osobní vizi života a světa, která vás může vést. Můžete se ptát: „Mám vůbec nějakou osobní vizi, která mě vede v mém jednání?“ Odpověď zní ano, všichni se nevědomě řídíme nějakým vzorcem hodnot, charakteristik a principů, vnitřní navigací, naším základním směřováním.

Čím více o tom budeme vědět, tím snadněji si vytyčíme osobní vizi, která z našeho základního směřování vyplývá nebo jeho orientaci shrnuje. Jsme jím řízeni tak jako tak, ale obvykle si to neuvědomujeme. Formulováním naší osobní vize se s větší pravděpodobností udržíme na správné cestě a bude méně pravděpodobné, že nás okolnosti strhnou jinam. Čím lépe se budeme řídit svou osobní vizi, čím blíže zůstaneme svému základnímu směřování, tím působivější a srozumitelnější budou naše činy.

## b. Nacházení základního směřování

Téměř všichni jsme byli v prvním roce života plní vitality a sledovali jsme směr života. Na začátku jsme byli plní energie. Jak jsme to dokázali? Rozhodně to nebylo vědomé. Následovali jsme svou zvědavost a vitalitu, cítili jsme se plně živí, plně přítomní. Dělali jsme to, co nás bavilo. Nyní se k tomuto směřování chceme vrátit.

Když chcete zjistit, co vám dává pocit **života a vitality**, podívejte se na svůj dosavadní život a hledejte ty nejlepší okamžiky. Kdy, kde, v jaké fázi svého života jste zažili pocit opravdové vnitřní živosti? Jaké vzpomínky nebo myšlenky se vám spontánně vynořují v mysli? Věnujte této otázce čas v následujících týdnech. Možná odpověď nenajdete okamžitě. Okamžiky živosti jsou nějakým způsobem spojeny s vaším základním směřováním. Když je identifikujete a prozkoumáte, umožní vám to pochopit vaše směřování. Pokuste se tyto nejlepší okamžiky zaznamenat slovy nebo jakkoliv kreativně vyjádřit. Jsou to dopravní značky, které ukazují váš hlavní směr, milníky vaší životní cesty.

**Čím více se dozvíte o svém základním směřování, tím lépe budete schopni odpovědět na otázku, jak s tímto směřováním souvisí vaše pozice leadera. Jakým způsobem souvisí s tím, že se stanete vedoucím pracovníkem. Jaká vize pro vás a vaše vedení vyplývá z vašeho základního směřování? A co vám vaše vize říká o tom, jak tuto roli nejlépe naplnit?**

Čím více víte o svém základním směřování a čím více jste v kontaktu se svou osobní vizí, tím silnější a aktivnější bude vaše pozice uvnitř i navenek. Budete se cítit silnější a živější a budete více vidět jako osobnost.

Na počátku byl oheň. Jaký typ požáru jste vy osobně měli? Jakým směrem se ubíráte, jaká vize vás pohání? V následujícím textu vás provedeme prací na definování vašeho životního směřování. První cvičení vás povzbudí k tomu, abyste vykopali poklady své osobní historie.

## **Cvičení č.2 - Základní směřování a osobní vize**

Cvičení vám pomůže spojit se s vaší vnitřní motivací k vedení tým, že identifikujete svůj hlavní směr. Čím více budete vědět o tom, v čem jste jako leader jedineční, tím silnější bude vaše pozice. Víte, proč jste leaderem, jaký je váš leadership a z čeho pramení.

Toto cvičení vám pomůže udělat první krok k definování vaší pozice v organizaci a sladění vašeho hlavního směřování s hlavním směrem organizace, pro kterou pracujete. To vám umožní prezentovat svůj postoj v souladu se stanoviskem organizace. Chcete-li být silným leaderem, musíte mít jasno ve své pozici. Jasnost projevu je výsledkem spojení s vnitřním obrazem a prožitkem.

Vizualizace základního směřování nám pomáhá k ukotvení spojení se s ním prostřednictvím obrazů. Je důležité přemýšlet, ale také vizualizovat, protože vizualizace zlepšuje náš přístup k myšlenkovým procesům. Doporučujeme vám umístit jednu nebo více vizuálních kotev na nějaké místo ve vaší práci. Můžete použít pohlednici nebo obrázek, náčrtek, který jste nakreslili. To vám pomůže zůstat ve spojení s vaším hlavním směřováním a s vaší osobní vizí. Pomůže vám to uvědomit si, že víte, proč děláte to, co děláte.

Význam tohoto spojení byste neměli podceňovat. V diskusích a konfliktech se zaměstnanci, s vedoucími pracovníky, s kolegy a s klienty se budete neustále pohybovat v určitém typu hierarchického a mocenského vztahu. Budete opakovaně konfrontováni se svými osobními limity a novými výzvami. Spojení s vaším základním směřováním je stabilní součástí vaší osobnosti. Posiluje vás, je to osobní vnitřní zdroj síly. Žádná vnější situace není silnější než naše základní směřování a osobní vize.

1.V jakých okamžicích nebo chvílích svého pracovního života jste se cítili vitální, živí, měli jste pocit, že je to nejlepší období, které zažíváte?

2.Nyní se pokuste znovu prožít tyto okamžiky vzrušení, lehkosti a živosti. Jakým člověkem, jakým leaderem jste v těchto chvílích? Kdyby se vás někdo v tuto chvíli zeptal na vaši povahu, jak byste odpověděli na následující otázky?

3.Které vlastnosti vás činí jedinečnými? (Já jsem..., já vím...)

4.V jakém světě byste chtěli žít? Jaký svět chcete spoluvytvářet? (Chci....)



5.Co z toho vyplývá pro naši vzájemnou komunikaci a pro naše vzájemné vztahy? Co je pro vás ve vztazích důležité? (Dělám místo pro.....)

6.Co je pro vás důležité na vedení? Čím se lišíte od ostatních vedoucích pracovníků? (Vyžaduji..... Podporuji.....)

7.Jaká základní orientace se zde začíná objevovat? Jakou osobní vizi pro pracovní prostředí z toho můžete vydestilovat? Nakreslete si náčrty, obrázky nebo si poznamenejte klíčová slova.

8.Vzpomínáte si na svůj první kariérní sen? Čím jsi chtěl být, až vyrosteš? Čím byly tyto fantazie výjimečné? O jakém životním postoji jste snili? Čím vás tato profese tak oslovila? Jak vám přemýšlení o této profesi a snu pomůže dozvědět se více o svém hlavním směru a vizi?

9.Kdybyste si měli představit podstatu svého hlavního směřování a osobní vize, jaké myšlenky a obrazy by se objevily? Barvy? Krajina? Objekty? Scény?

10.Odpovězte na následující otázku z hlediska svého základního směřování a osobní vize: Proč jsem leaderem? Jak je role leadera přítomna v mém základním směřování?

11.Představte si organizaci, pro kterou pracujete. Jaká je vize této organizace? Jaká je úloha a podstata produktů a služeb, které vaše organizace nabízí? Jaká je úroveň spolupráce a vztahů v této organizaci?

12.Odpovězte prosím na následující otázku z hlediska vašeho základního směřování a osobní vize: Proč pracuji pro tuto organizaci?

### **Sdílejte se skupinou:**

Promluvte o svém základním směřování a vyprávějte svůj osobní příběh. Pak si poslechněte příběhy svých kolegů. Sdílení vám umožní nový způsob vzájemného vztahu. Když poznáte základní směřování svých kolegů, prospěje to celému týmu. Podobnosti a rozdíly se stanou viditelnými a užitečnými zdroji.



### **Zamyslete se**

Otázka základního směřování a osobní vize je pro budování vlastní pozice klíčová. Zkuste si v následujících týdnech položit tyto otázky:

Kde a kdy se cítíte naplnění a živí? Co děláte rádi? Co vás zajímá?

Vzpomeňte si na některé své vzory. Osoby a postavy, které přitahují vaši pozornost. Čím je tato osoba výjimečná? Jaký je podle vás jeho/její hlavní směřování a osobní vize? Jaké ideály vyzařuje? Proč se vám ten člověk tak líbí? Jak k vám přistupuje? Od svých vzorů se můžeme hodně naučit. Často jsou některé osoby spojeny s počátkem naší osobní vize. Některé vlastnosti, které jsme schopni vidět u druhého, nejsme z počátku schopni vidět u sebe. Využijte tento poznatek k prozkoumání svých vzorů. Co vám na nich připadá úžasné? Nezapomínejte přitom, že zkoumáte sami sebe! Cokoli vás fascinuje na vašich vzorech, je také součástí vaší osobnosti. Můžete to v sobě podporovat a rozvíjet.

Nepřestávejte třídit poznatky a zkušenosti, které jste získali během práce na své vizi. Už o sobě víte víc. Když se dostanete do potíží, snažte se představit svou vizi jako roli, která je větší než vy. Tato vize chce, abyste tuto roli dokončili. Máte potíže? Zeptejte se své vize, co máte dělat.

### **Cvičení č.3 - Moje vize a já**

- Najděte si v prostoru místo pro dvě pozice, jednu pro sebe a druhou pro svou vizi.
- Vycházejte ze své pozice a stěžujte si na své potíže. Požádejte vizi, aby řekla, co máte dělat.
- Nyní jděte na místo, které jste vyhradili pro vizi, a odpovězte z její pozice, z její perspektivy, s radou, jak postupovat.



## 4.ROLE A CHÁPÁNÍ ROLÍ

Nyní víte něco o svém základním směřování a osobní vizi. Udržujte a praxí prohlubujte kontakt s tímto vnitřním prožitkem, protože je zdrojem vaší osobní síly. Nic a nikdo nemůže narušit vaši vizi. Toto silné spojení vám umožní udělat další krok v definování vaší pozice a blíže se podívat na to, jak chápete význam své role leadera z hlediska jeho úlohy.

Abyste mohli dobře definovat svou pozici, je důležité si uvědomit, jak si roli a její úlohu vykládáte. Čím lépe porozumíte své roli, tím lépe ji budete vykonávat. O toto porozumění se můžete kdykoli podělit a vyzvat ostatní, aby učinili totéž.

### a.Chápání role a rolí

Lidé ve vašem týmu mají v práci různé role. Všechny je plníme v souladu s naším **individuálním** chápáním jednotlivých rolí. Mnoho konfliktů a napětí vzniká právě kvůli rozdílnému chápání rolí. Všichni zúčastnění vnímají stejné role, ale odlišně chápou jejich funkci a chování, které z nich vyplývá, povinnosti a úkoly s nimi spojené a jejich vzájemný vztah. K čemu má vedení vést? O co jde? Co je cílem vedoucího? Jaké jsou role vedoucího? Odpovědi na tyto otázky se mohou lišit. Posuďte sami v následujícím příkladu. Jak se bude lišit chování leadera v závislosti na jeho/jejím pochopení role?

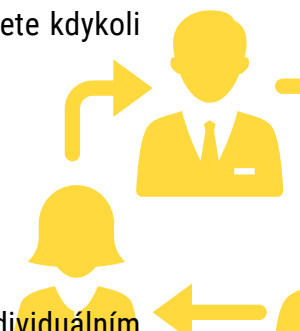
#### **Leader A:**

Mým hlavním úkolem je řídit pracovní proces a zajišťovat funkční efektivní správu informací. Ústředním bodem mé práce je plánování a já musím zajistit, aby zúčastněné strany měly včas k dispozici relevantní informace. Zajišťuji, aby vzájemně provázané procesy probíhaly podle plánu, byly dodržovány časové limity a dosahovány cíle.

nebo

#### **Leader B:**

Jádrem mé práce je vytváření a udržování dobrých vztahů v týmu a vytváření kolegiální a inspirativní atmosféry. Chci, aby mé oddělení podávalo špičkové výkony a aby členové mého týmu dokázali překonávat své hranice. Pokud atmosféra není dobrá, informace neproudí a pracovní procesy nejsou sladěny.




Jistě jste si všimli, že obě chápání jsou si v něčem podobná a v něčem odlišná. Různé pohledy utvářejí roli leadera. V prvním případě jde o myšlení, které stojí za strukturami a modely, ve druhém případě jde o člověka a jeho chování. Dá se říci, že oba leadeři mají pravdu, jen upřednostňují různé aspekty této role.

Při definování vlastní **pozice** je důležité se nad tím zamyslet a vytvořit si jasnou představu o tom, jak **tuto roli osobně chápete**. Bude nějakým způsobem spojena s vaším **základním směřováním** a s vaší **osobní vizí**.

## b.Role, odpovědnosti a očekávání

Prvním krokem k vyjasnění osobního chápání vaší role je přehled všech důležitých úkolů, odpovědností a očekávání, která jsou s vaší rolí spojena. Zeptejte se sami sebe, "co je v tuto chvíli důležité", a v mysli se vám vynoří témata a procesy, které mají nejvíce energie, a to jak pozitivní, tak negativní.

Podívejte se do popisu náplně práce. Náplň práce obvykle obsahuje souhrn určitých povinností, které je třeba plnit, a popis úkolů, za které jste zodpovědní. V praxi byste měli věnovat pozornost i nevysloveným očekáváním, která se pojí s vaší rolí. Promluvit si o vaší roli se svými spolupracovníky, může být velmi užitečné. Při rozhovoru s nimi si dělejte poznámky a vždy si je ověřte: Pochopil jsem správně, že očekáváte, že moje role bude...?



Čím přesněji zaznamenáte nejdůležitější očekávání, odpovědnosti a úkoly spojené s vaší rolí, tím snadněji definujete svou pozici. Zjistíte, že některé oblasti jsou neměnné, že určité role musíte přijmout, aby procesy fungovaly. Je zde ale také prostor pro vyjednávání a vlastní pojetí role. Na základě pochopení své role máte určitou volnost při určování priorit a způsobu plnění úkolů.

Následující cvičení by vás mělo povzbudit k tomu, abyste si uvědomili souvislost mezi vaším hlavním směrem, vaší osobní vizí a rolemi a povinnostmi spojenými s vaší rolí. To povede k překrývání všech částí a pomůže vám to co nejlépe si vybudovat pozici v organizaci. Zde jste silní, máte energii a jste schopni jednat a být efektivní. Právě v této oblasti jste pro svou organizaci jedineční a můžete přispět k jejímu úspěchu. Odtud investujte do rozvoje svých dovedností a formulujte svou roli tak, aby její jádro tvořily vaše silné stránky. Neplýtte energií v oblastech, které nejsou vašimi silnými stránkami. Plňte tyto role, jak nejlépe umíte, ale nestavte je do centra své pozornosti a sebekritiky. Přijímejte výzvy v oblastech, ve kterých jste silní.



V každé roli je třeba stanovit priority. Tyto priority jim dodávají jedinečné zabarvení. Nikdo nerozumí dané roli stejně jako vy. Tomu se není třeba vyhýbat, právě naopak. Je důležité uvědomit si svůj osobní podíl, být o něm transparentní a vyjádřit ho navenek.

#### Cvičení č.4 - Jak chápete svoji roli?

**Co je cílem tohoto cvičení:** Čím lépe si uvědomujete povahu své role a čím lépe rozumíte své úloze v organizaci, tím lépe se dokážete vypořádat s vypjatými situacemi.

Čím jasněji si uvědomíte svůj individuální styl, tím více energie budete mít k dispozici. Ve své pozici budete čitelní, propojení se svým základním směřováním a osobní vizí. Přiblížíte se své přirozené vnitřní motivaci k vedení.

Čím diferencovaněji chápete svou roli, tím lépe dokážete definovat své postavení v organizaci. Pokud se vyskytnou nejasnosti a třenice, za které se cítíte být zodpovědní nebo spoluzodpovědní, budete schopni jasně pojmenovat povinnosti spojené s vaší rolí. Následující věty vám pomohou zorientovat se: *Jsem zodpovědný za část A a přijímám svou odpovědnost. Za část B neodpovídám já, ale XY.*

Hluboké pochopení a ukotvení ve vaší roli vám také velmi **pomůže při řešení konfliktů**. Každý konflikt může pomoci objasnit, jak chápu svou roli! **Konflikty vznikají kvůli rolím, ne kvůli lidem.** Role leadera je předurčena k tomu, aby se opakovaně dostávala do výzev a do konfliktů.

Pokud ve své organizaci zastáváte více rolí, například ředitele a učitele, doporučujeme, abyste pracovali na každé z těchto rolí zvlášť, abyste si vytvořili jasné osobní porozumění každé z nich. Pokud pracujete v situaci, kdy mohou být relevantní obě vaše role, vyjasněte, z jaké role se v dané situaci zapojujete. Pokud cítíte konflikt rolí (jedna role by řekla to a druhá něco jiného), uveďte to na pravou míru a vyjádřete to, abyste předešli zmatkům

Připravte si **list papíru**, který vám pomůže představit si svou roli vedoucího. Poznámky a náčrtky k následujícím bodům vám pomohou lépe si zapamatovat získané poznatky.

**1.Proč je vaše vedoucí úloha potřebná?** Najděte si čas na zodpovězení této zásadní otázky. Mít vždy ujasněno proč je vaše role důležitá je podobné jako lano pro horolezce. Vaše odpověď vysvětluje širší funkci vaší role v organizaci?

**2.Jaká očekávání mají ostatní od vaší role?** Udělejte si na to chvilku brainstorming a nezapomeňte na drobnosti, jako že někteří lidé očekávají, že budu osobou, která je má starosti fungování kávovaru. Určete úkoly, které jsou spojeny s těmito očekáváními. Vyjasněte si rozhraní mezi osobní vizí a profesní rolí.

**3.Podívejte se na svůj popis práce.** Nyní si položte otázku: Které z výše uvedených úkolů spadají do vaší pracovní náplně a které úkoly jsou mimo vaši pracovní náplň.

Identifikujte všechny ty, které jsou mimo vaši pracovní náplň, a položte si následující otázky:

- Jsou součástí pracovní náplně někoho jiného? Pokud ano, proč nejsou vykonávány?
- Ty, které nejsou součástí popisu práce nikoho jiného: Domníváte se, že jsou tyto úkoly pro vaši vedoucí roli zásadní? Pokud ano, ponechte si je a navrhnete, aby byly zahrnuty do popisu vaší práce. Potřebujete více zdrojů, abyste je mohli plnit? Pokud ano, zjistěte, zda můžete získat více zdroje na tyto dodatečné úkoly.
- Pokud je nepovažujete za hodnotné pro vaši vedoucí roli: Kdo by mohl tyto úkoly delegovat? Jak můžete stanovit hranice a ustoupit od úkolů, které vás vyčerpávají a nejsou v souladu s účelem vaší práce role?

**4.Kde jsou ve vaší vedoucí roli šedé zóny?** Ve kterých oblastech se můžete rozhodnout pro své priority a jak dalece chcete svou roli rozšířit?

**5.Nezapomeňte na své základní směřování a osobní vizi.** Odtud vycházejte: Přidejte barvu do šedých zón: Rozhodněte se, čemu chcete dát přednost a čas v rámci svých možností, v daném rámci vaší vedoucí role.

**6.Nyní formulujte své osobní chápání své vedoucí role:**

- To je důvod, proč je moje role potřebná
- Tady moje role začíná a tady končí
- Toto je to, co je pro mě v mé profesní roli nejdůležitější

**Sdílení se skupinou**

- Mluvte o osobním chápání své role a silných stránkách. Kde jsou vaše priority?
- Promluvte o důsledcích osobního chápání své role. Kde jsou výzvy? Kde je třeba stanovit hranice? Kde si chcete udělat více času? Co je potřeba k tomu, abyste tyto důsledky realizovaly?
- Jak zvládnete více rolí a případný konflikt rolí?

**2.Jaká očekávání mají ostatní od vaší role?** Udělejte si na to chvilku brainstorming a nezapomeňte na drobnosti, jako že někteří lidé očekávají, že budu osobou, která je má starosti fungování kávovaru. Určete úkoly, které jsou spojeny s těmito očekáváními. Vyjasněte si rozhraní mezi osobní vizí a profesní rolí.

**3.Podívejte se na svůj popis práce.** Nyní si položte otázku: Které z výše uvedených úkolů spadají do vaší pracovní náplně a které úkoly jsou mimo vaši pracovní náplň.

Identifikujte všechny ty, které jsou mimo vaši pracovní náplň, a položte si následující otázky:

- Jsou součástí pracovní náplně někoho jiného? Pokud ano, proč nejsou vykonávány?
- Ty, které nejsou součástí popisu práce nikoho jiného: Domníváte se, že jsou tyto úkoly pro vaši vedoucí roli zásadní? Pokud ano, ponechte si je a navrhnete, aby byly zahrnuty do popisu vaší práce. Potřebujete více zdrojů, abyste je mohli plnit? Pokud ano, zjistěte, zda můžete získat více zdroje na tyto dodatečné úkoly.
- Pokud je nepovažujete za hodnotné pro vaši vedoucí roli: Kdo by mohl tyto úkoly delegovat? Jak můžete stanovit hranice a ustoupit od úkolů, které vás vyčerpávají a nejsou v souladu s účelem vaší práce role?

**4.Kde jsou ve vaší vedoucí roli šedé zóny?** Ve kterých oblastech se můžete rozhodnout pro své priority a jak dalece chcete svou roli rozšířit?

**5.Nezapomeňte na své základní směřování a osobní vizi.** Odtud vycházejte: Přidejte barvu do šedých zón: Rozhodněte se, čemu chcete dát přednost a čas v rámci svých možností, v daném rámci vaší vedoucí role.

**6.Nyní formulujte své osobní chápání své vedoucí role:**

- To je důvod, proč je moje role potřebná
- Tady moje role začíná a tady končí
- Toto je to, co je pro mě v mé profesní roli nejdůležitější

**Sdílení se skupinou**

- Mluvte o osobním chápání své role a silných stránkách. Kde jsou vaše priority?
- Promluvte o důsledcích osobního chápání své role. Kde jsou výzvy? Kde je třeba stanovit hranice? Kde si chcete udělat více času? Co je potřeba k tomu, abyste tyto důsledky realizovaly?
- Jak zvládnete více rolí a případný konflikt rolí?

### Doporučení:

Toto cvičení můžete provádět s lidmi z práce. Pokud se s někým opakovaně dostáváte do konfliktu, podívejte se blíže na jeho roli a zvažte, jak asi chápe funkci své role. Často začneme být frustrovaní dříve, než je to nutné. Prostá snaha pochopit, jak druhá strana chápe svou roli, pomáhá vytvořit stabilní vztah. Vyzkoušejte si následující konverzaci založenou na vašem chápání role: *Jak se vám jeví vaše role? Chápu naše role tak, že vaší odpovědností je.... A já zasáhnu, pokud... atd.*

Stejné otázky jsou užitečné i v opačném případě. Odpovězte na následující otázky: Jak tato osoba chápe mou roli? Jak mě vnímá? Můžete se také zeptat: *Rád bych se vás na něco zeptal. Mám dojem, že si myslíte, že jako váš nadřízený bych vám měl pomoci najít řešení i vašich osobních problémů. Je můj dojem správný, nebo jsem mimo?*

Pravděpodobně působíte ve více funkcích, například jako vedoucí oddělení a jako člen správní rady. Doporučujeme vám, abyste se věnovali každé z těchto rolí zvlášť, aby bylo jasné vaše osobní porozumění každé z nich.

.....

Každý nějakým způsobem chápe role. Existuje však mnoho variant, jak je definujeme. Kulturní zázemí, životní zkušenosti, povědomí a schopnosti, to vše dotváří roli různými způsoby. Se zájmem položená otázka pomáhá objasnit situaci. Podporuje vzájemné porozumění a vytváří základy pro trvalejší spolupráci.

## c. Vyjasňování rolí – vytváření transparentnosti

Jednou z nejjednodušších a nejúčinnějších technik při komunikaci i řešení konfliktů je pojmenování rolí, které spolu hovoří. Při stanovování určitých hranic je užitečné zdůraznit, kdo mluví: Jako váš nadřízený musím říct, že je nepřijatelné, že měsíční hodnocení odevzdáváte vždy pozdě. Očekávám, že přijdete s návrhem, jak to změnit.

Pojmenování role vám umožní vytvořit si potřebný odstup a mít více jasno i během méně příjemných pracovních úkolů a povinností. Propouštění zaměstnanců pravděpodobně není vaší oblíbenou činností, ale je a vždy bude potenciální součástí vedoucí role. Jste placeni za to, abyste převzali tuto i další zodpovědnosti. Když potřebujete tento aspekt své role uplatnit v praxi a je v rozporu s vaší osobností, můžete ho rovnou pojmenovat:

*“Můžete si být jisti, že mě to jako člověka vůbec netěší, ale jako váš manažer mám za úkol vám dát vědět, že vás musíme propustit. Mohu vám to vysvětlit z pohledu manažera a z pohledu organizace.”*

Je lidské, že nejsme vždy schopni oddělit osobu a roli. Vztahy jsou ze své podstaty osobní a emocionální a zahrnují určitou interakci mezi lidmi. To je jeden z hlavních důvodů, proč se mnoho lidí ve vedoucích pozicích snaží vyhýbat vztahovým procesům, nebo dokonce odmítají používat termín "vztah". Rádi bychom vám ukázali, jak se vztahům nevyhýbat, protože vám stejně přijdou do cesty. Chceme ukázat, jak budovat dobré pracovní vztahy, které vás podpoří ve vaší vedoucí roli a budou pro vás i lidsky výživné.

Abyste byli v této oblasti úspěšní, je důležité neustále prohlubovat své znalosti rolí a pravidelně dbát na transparentnost vztahů s členy týmu. Opakovaně sobě i členům týmu připomínejte, v jaké roli a v rámci jaké hierarchie se váš pracovní vztah vyvíjí.



## 5.VYMEZOVÁNÍ POZIC

V minulých dvou kapitolách jste dozvěděli něco o svém **základním směřování** a **osobní vizi**, která s ní souvisí a která vás vede ve vaší profesi. Zkoumání vaší role leadera objasnilo, jak se **vaše vize protíná s rámcovými podmínkami vaší role**. Tento průsečík je popisem vašeho chápání role a ukazuje, v čem jste silní a schopni jednat.

Nastal čas, abyste toto chápání role **uplatnili ve svém každodenním pracovním životě**. V závěru této kapitoly se blíže podíváme na to, jak to místo, kde se role překrývá s vaším směřováním zřetelněji vyjádřit a vytvořit jádro, z něhož budete vycházet, když budete potřebovat zapojit ostatní a vést je.

**Nejdůležitější zásada zní:**

**Čím transparentněji lidem ve svém týmu vysvětlíte, za čím stojíte a co požadujete a čím více budete schopni sami být příkladem, tím snadněji budete vést rozhovory a zvládat odpor.**

## ▼ a. Osobní směřování a vymezování pozice

Mnoho problémů s vedením vzniká z nedostatečné orientace těch, kteří jsou vedeni. Členové týmu si často nejsou jisti, kam přesně chce jejich leader směřovat, čeho chce dosáhnout a proč a jak to souvisí s člověkem, který je v roli leadera. Jako vedoucí získáte nejvíce, pokud budete svému týmu opakovaně poskytovat tuto orientaci. Můžete být ve velkém pokušení to přeskočit, zejména pokud se lidé v týmu navzájem znají stále lépe a lépe a zdánlivě vědí (nebo by měli vědět!) kam jdou.

Máme tendenci ztrácet spojení s povahou úkolu dříve, než si myslíme. Představte si své osobní vztahy. **Jak rychle máme tendenci upadat do rutiny.** Oheň motivace je třeba neustále živit. To platí pro váš osobní i pracovní život. Jediný rozdíl je v tom, že v práci jste za to placeni jako vedoucí. Udržování ohně a motivace členů týmu je součástí vaší odpovědnosti. Toho dosáhnete tím, že budete znovu a znovu investovat do vyjasňování své pozice a své práce v rámci organizace, trhu a společnosti. Co je naším přínosem? Komu prospíváme? Jsem s tímto přínosem stále v kontaktu? A jsou s tím v kontaktu i členové mého týmu? Vytvoření této orientace nestojí mnoho a má velký dopad.

Pokud tento proces zanedbáte, jako vedoucí pracovník si toho časem všimnete. Projevuje se to rostoucí frustrací z práce s lidmi ve vašem týmu. V této souvislosti byste měli věnovat zvláštní pozornost **nesplněným očekáváním**. Jsou neklamným znamením, že je třeba zaujmout jasnou pozici a zorientovat se.

Znáte podobné pocity nebo myšlenky:

- Kéž by S. na té schůzce konečně mluvil stručně a my nemuseli poslouchat ty nekonečné monology.
- Proč má B. vždycky 10 minut zpoždění?
- Členové týmu se ke mně chovají jako k boxerskému pytli a nemají pochopení pro mou situaci.
- Opakované diskuse na shromážděních, které se točí kolem tématu X, mě pomalu začínají nudit.
- Bylo by hezké, kdyby se mě někdo alespoň jednou zeptal, jak se mám, když ráno přijdu do práce.

Takové a podobné myšlenky mají původ v **nenaplněných očekáváních**. Zklamání můžete být pouze tehdy, pokud máte směr, kterým se chcete ubírat, a představu o tom, jak by měl svět vypadat. Z nějakého důvodu se však situace ubírá jiným směrem, než jste doufali. Nebezpečí nenaplněných očekávání spočívá v tom, že člověk v důsledku rozčarování přijme pasivní roli. Jinými slovy, vinu nesou jiní a vy jste oběť. Abychom se vyhnuli vyhoření, které tyto pocity provází, musíme změnit dynamiku.

Toho můžeme dosáhnout **vymezením naší pozice**. Pokud jste frustrováni postojem druhého, je čas ujasnit si svůj vlastní.

Kromě nenaplněných očekávání je to také rezignace, která naznačuje, že je nejvyšší čas ujasnit si svůj postoj. Projevuje se v myšlenkách, které naříkají nad nezměnitelnou situací.

*„Přesně tak... nic víc se nedá dělat... zapomeňte na to, nikdy to nebude fungovat! ... nemůžete očekávat, že to udělá ona... on to nemůže udělat... koneckonců ani kultura to nedovoluje...“*

Pozorujte se a všímejte si takových myšlenek. Pokud na ně narazíte, úspěšně jste se dostali do slepé uličky, ze které není úniku. Omezujete tím nejen své vlastní možnosti, ale i chování ostatních.

Snažte se nestěžovat si na nezměnitelné podmínky, nelamentujte nad nedostatkem zdravého rozumu, pracovní kázně nebo iluzorními představami členů vašeho týmu. Obráťte list a buďte příkladem pro své kolegy. Členové vašeho týmu budou zkoušet hranice a občas je překročí, aby zjistili, jak na to zareagujete. Ukažte jim, co chcete vidět. Dejte slovům význam, který je pro vás důležitý. Vytvářejte v práci a v pracovních vztazích atmosféru, která odpovídá vaší osobnosti a hodnotám. Ujasněte si, jak by podle vás měla spolupráce fungovat. Ujasněte si cíle své organizace a účel své vedoucí role. Spolupracujte s lidmi ve svém týmu na vymezení jejich role a transparentně informujte o tom, jaká je vaše role. Vytvořte si kulturu spolupráce. Říďte ji vy. Definujte svůj postoj jasně, důrazně a srozumitelně.




## b.Vymezování pozice jako proces a dynamická rovnováha

**Když nastupujete na novou vedoucí pozici**, dopřejte si na začátku dostatek **času na vymezení své pozice**. Čím více investujete do vyjasnění své role a svého chápání rolí a odpovědností na začátku práce s novým týmem a čím více budete vzorem toho, co požadujete, tím snazší bude vedení týmu. Pokud je vaše pozice jasná a vaše osobnost je viditelná a přirozená, podpoříte tím učební a pracovní prostředí, které bude přínosem pro všechny zúčastněné.

Může se to zdát jednoduché a možná patříte mezi vedoucí pracovníky, kteří již mají svou pozici jasně a dobře vymezenou. Přesto je užitečné se jí opakovaně zabývat a investovat do toho čas. Pokud jste na své pozici již dlouho, může být lákavé zanedbávat práci s vymezováním své pozice: *„Proč musím jako vedoucí neustále definovat svou pozici a vysvětlovat ji? Jsem tu, abychom dosáhli našeho plánu... všichni víme, o čem to je...“*

Nezapomeňte, že **jako vedoucí jste v procesu růstu**. Na jedné straně se neustále vyvíjíte a požadavky kladené na vás a vaši práci se neustále mění. Na druhé straně se možná procházíte stejným procesem v různých podobách. Možná už své práci velmi dobře rozumíte, ale noví, nedávno přijatí zaměstnanci tímto procesem učení ještě neprošli. V těchto situacích je pochopitelné, že můžete mít tendenci se zaměřit na něco, co je pro vás zajímavější než znovu opakovat něco, co vám může připadat samozřejmé. Přesto vymezování vaší pozice je třeba připomínat stále dokola. To vyžaduje sebekázeň.

 **Vymezení pozice nelze zaměňovat s tvrdostí. Nemusíte být hrubý nebo naštvaný, abyste se vymezili. Představte si v mysli osobnosti světových dějin, které se dokázaly vymezit v klidu, míru, a přesto důrazně a jasně. Proto je důležité zůstat ve spojení se svou vizí. Ukáže vám, co máte dělat.**

Možná jste si již všimli, že téma pravidel (například o vzájemné interakci) není součástí práce na definování vaší pozice. Pravidla totiž představují pouze špičku ledovce. Každý ledovec má svou hloubku. V případě "ledovce pravidel" se pod povrchem skrývají vaše nejhlubší hodnoty spojené s vaší osobní vizí. **Spojení se základními hodnotami, které cítíte a žijete, je důležitější než formulování pravidel**, která jsou na těchto hodnotách založena. Pokud jde o pravidla, můžeme říct, že čím jasněji definujete svůj postoj, tím méně explicitní pravidla budete potřebovat a tím méně jich budete potřebovat. Vaše směřování lze vnímat prostřednictvím síly vaší osobnosti a vaší přítomnosti. V důsledku toho se vyjasní vaše hranice. Pravidla se stávají samozřejmými.



Záměrem následujícího **cvičení** je umožnit vám učinit poslední krok při definování vaší pozice. Potřebné ingredience již máte: základní směřování, osobní vizi a pochopení své role.

**Cvičení se týká potenciálního nového člena týmu**, který ví jen málo o organizaci a vaší roli vedoucího. Zkuste si představit, že vám tato osoba porozumí, jen když se budete vyjadřovat velmi jednoduše a jasně. To je důležitá součást tohoto cvičení.

Ve cvičení nejde o to, že nový člen týmu má snad omezené schopnosti, nýbrž o zdůraznění toho, že **cíle dosáhnete pouze tehdy, když se dokážete vyjádřit velmi jednoduchým jazykem**. Často je snazší vyjádřit se podrobně než jednoduše. Odborný jazyk a cizí slova často rozměňují podstatu komunikace a vysílají signály týkající se ranku (chápání ranku a jeho vlivu na komunikaci bude vysvětleno jinde). Ty komplikují komunikaci a způsobují problémy ve vztazích. Vyjadřovat se jednoduše je obtížnější, ale usnadňuje to konverzaci.

### **Cvičení č.5 - Vymezování pozice**

Cílem cvičení je **podpořit vás v jasném vymezení vaší pozice** jako vedoucího pracovníka. Čeho jste si v této souvislosti všimli: Jak jasně jste byli dosud definováni? Vědí členové vašeho týmu vše, co jste novému fiktivnímu členovi v rámci cvičení vysvětlili?

Vytvořte si přesné časové rámce, abyste mohli opakovaně definovat svou pozici a stanovit jasné pracovní a funkční vztahy.

Až budete příště přijímat nového člena do týmu, uveďte ho na seznamu stejně jako potenciálního člena v tomto cvičení. Využijte příležitosti a jasně definujte svou pozici od prvního dne. Čím dříve a jasněji si vytvoříte svůj postoj, tím méně budete muset později bojovat o jeho dosažení. Cvičení vám také pomůže zjistit, ve kterých aspektech své činnosti můžete v budoucnu říci jednoznačnější ANO a ve kterých můžete říci jasnější NE.

1. Představte si, že máte nového zaměstnance, který o vaší organizaci a vaší roli v ní neví prakticky nic.

2. Nejprve musíte zaměstnanci vysvětlit, co je podstatou organizace, pro kterou pracujete (organizace X). Zformulujte stručné vysvětlení pomocí klíčových slov nebo vymyslete příběh, který ilustruje význam a účel X. Cílem je, aby nový člen týmu po vašem vysvětlení pochopil následující body:

- Co je X?
- Proč je X tady?
- Co dělá X? Pro koho?
- Čeho chce organizace X ve společnosti a ve světě dosáhnout?

3.V dalším kroku vysvětlíte svou roli leadera a objasněte, co vás na této práci vzrušuje a proč děláte to, co děláte. Cílem je, aby nový člen týmu po vašem vysvětlení pochopil následující body:

- Kdo je leader a co dělá?
- Jakou roli má leader v organizaci?
- Proč si vybral právě tuto roli a co ho na ní baví?
- Čeho chce ve své pozici a ve spolupráci se mnou dosáhnout?
- Jaký je styl vedení této osoby? Jak se ke mně chová?

4.V následujícím kroku provedte člena týmu pracovním prostředím organizace X. Vysvětlíte, jak to funguje. Vyjádřete se k následujícím bodům:

- Co jsou tyto místnosti zač?
- Co se v nich děje?
- Jaký typ kultury se v nich vytváří?
- Které hodnoty jsou důležité?
- Co to znamená pro vzájemný vztah a vztah k těmto místnostem?

5.Uved'te člena týmu na jeho pracovní místo a vysvětlíte mu další postup. V tomto okamžiku by měl zaměstnanec obdržet souhrnné odpovědi na následující otázky:

- Jaká bude moje role?
- Jakou kulturu vztahů a spolupráce zde najdu?
- Jaké chování je vítáno a podporováno? Které z mých vlastností jsou zde vítány?
- Jaké pobídky mohu očekávat a co se ode mě očekává?

### **Sdílení ve skupině:**

Pomocí tréninkové skupiny si procvičte schopnost definovat pozici. Představte se svým kolegům. Předložte jim svá vysvětlení. Vaši kolegové vás vyslechnou a vžijí se do situace nového zaměstnance, který o organizaci X nikdy neslyšel. Neměli by vás přerušovat, jen pozorně poslouchají a pozorují, aby vám později mohli poskytnout užitečnou zpětnou vazbu.

Jakmile představíte zásady X, svou roli vedoucího, své pracovní místo a pracoviště, dejte posluchačům prostor, aby se vyjádřili k následujícím bodům:

- Co jste se dozvěděli o organizaci X, o roli vedoucího, o jeho osobnosti, o pracovním prostoru a o spolupráci mezi ním a organizací X?
- Které body byly obzvláště silné a přesvědčivé?
- Jaký typ spolupráce je podporován a odměňován?

Naslouchejte zpětné vazbě a zkoumejte své vědomí a vědomí ostatních:

- Podařilo se vám úspěšně prezentovat své základní hodnoty? Je vaše pozice jasně definovaná?
- Jste důslední v nejdůležitějších bodech? V bodech, ve kterých se neshodujete, se ptejte sami sebe: Je možné, že jsou to oblasti, témata, se kterými mám vnitřní konflikt?
- Dáváte členům svého týmu pozitivní zpětnou vazbu, když se chovají způsobem, který chcete podpořit?

### **Doporučení:**

Využijte příští příležitosti, kdy budete mít s lidmi ve svém týmu možnost nově definovat svou pozici. Výsledky závisí na situaci a vašem osobním stylu. Členům týmu můžete například říci, že byste rádi na základní úrovni probrali, co přesně společně děláte a proč své úkoly plníte právě tímto způsobem.

Pokud během konverzace s někým z vašeho týmu ztratíte nit a rozčílí vás, jakým směrem se konverzace ubírá, máte dostatek svobody, abyste v tu chvíli řekli "Stop" a znovu definovali svůj postoj? Buďte transparentní v následujících bodech: *Mám trochu problém sledovat konverzaci, přejdeme k něčemu jinému. Jsem váš manažer/ vaše manažerka a tuto roli jsem si vybral/a, protože je pro mě důležitá.....(osobní vize). Jste zaměstnancem této organizace a dnes jste se mnou, protože máte problém s tímto úkolem. Rozumíme si? Nyní se podívejme, co je třeba udělat se s.....* Znovu jste si vyjasnili vztah, jste spojeni s vizí a vytvořili jste nový výchozí bod, ze kterého můžete vyzvat členy svého týmu, aby zaujali jasný postoj a pronikli k jádru problému stejně jako vy.





### **Zamyslete se: V čem spočívá má role leadera?**

Můžete pokračovat v práci na definování svého postoje sami tím, že budete dále upřesňovat odpovědi na otázky: *V čem spočívá moje role vedoucího? Kdo jsem v této pozici?* Totéž můžete udělat se svou osobní vizí, pomůže vám to zůstat ve spojení s vaším základním směřováním. Otestujte si v prezentaci vlastní odpovědi pomocí následujících otázek: Kdy jsem přirozený a silný? V čem se mohu zlepšit? Uvědomte si, že jste v těchto oblastech silní a přirození, a opakovaně to používejte k definování své pozice.

Položte si otázku: Ve kterých oblastech práce na definování své pozice se ještě necítím zcela jistý? Kterou část své osobnosti nebo svých hodnot nepředkládám tak přesvědčivě, jak bych si přál?

### **Cvičení č.6: Můj vzor**

Představte si člověka, o kterém víte, že je důsledný a kterého si v tomto ohledu velmi vážíte a obdivujete ho. Kdo je v tomto ohledu vzorem?

- Na experimentální úrovni se vžijte do role této osoby. Naučte se chování dané osoby, způsob, jakým mluví. Zkuste se členy svého imaginárního týmu komunikovat tak, jak by to dělal on sám.
- Jaké nové možnosti vám tato zkušenost otevírá?



## 6.RANKY A JEJICH DYNAMIKA

V předchozí kapitole jsme pracovali na vyjasnění vlastní role a jejího vztahu k ostatním rolím v organizaci. Vztahy všeho druhu jsou ale vždy ovlivňovány dynamikou moci a to i přesto, že vlastní moc máme často tendenci podceňovat.

Leader vzhledem ke svým osobním kvalitám, zejména pak své sociální kompetenci, by měl umět lépe než kdokoliv jiný utvářet vyhovující mocenské vztahy. Vztahy, které jsou nejen funkční, ale i sociálně přijatelné. Konkrétní podoba utváření a využívání těchto vztahů záleží také na kontextu, tj. na firemní kultuře, která nastavuje hranici sociální přijatelnosti mocenského jednání. Tedy toho, co je a co už není pro ostatní „normální“. Sama firemní kultura je odrazem reálných mocenských vztahů a jednání v organizaci.



### a.Dynamika moci a vlivu v leadershipu

Současné koncepce managementu se odklánějí od přímého a zřetelného uplatňování direktivní moci, ale je naivní představa, že se řízení firmy obejde bez mocenských vztahů. Všude tam, kde ovlivňujeme druhé lidi, kde ovlivňujeme pestrou škálu sociálních a věcných procesů má moc své nezpochybnitelné místo.

**Zamyslete se**



**Když se řekne moc...**

Jaké asociace, konkrétní zkušenosti či situace máte spojené se slovem „moc“? Napište si je a zkuste spojit s konkrétními životními zážitky, zkušenostmi, příběhy.

**Moc je schopnost ovlivňovat postoje nebo chování jiné osoby.** Prostupuje všechny lidské interakce bez rozdílu. Ať mluvíte s jedním člověkem nebo v nějaké skupině nebo přednášíte projev k veřejnosti. Moc má zásadní vliv na interpersonální komunikaci obecně i na váš konečný úspěch při komunikaci.

**Slovo „moc“** v naší kultuře bývá často spojováno s negativním významem. Probouzí v nás vzpomínky a pocity, které souvisí především s jejím zneužíváním a nevhodným nakládáním než s její vlastní podstatou. Moc není ani schopnost ani vlastnost jedince **je to sociální vztah**. Jde o vztah alespoň mezi dvěma subjekty. A samozřejmě, existují jedinci, kteří mají lepší předpoklady, schopnosti či příležitosti vytvářet a využívat tento vztah více než jiní jedinci. To ovšem nezpochybňuje fakt, že **podstatou moci je vztah**.

### **Cvičení č.7 - Moje setkávání s mocí**

Vybavte si své setkání s mocí:

**a) situaci, kde jste se cítili „zmocnění“**, tj. k něčemu jste sebrali odvahu možná i navzdory strachu či obavám,

**b) situaci, kdy jste se cítili, že moc ztrácíte.**

Udělejte si poznámky. Ve trojici sdílejte příběhy a diskutujte s kolegy – pomozte jeden druhému si ujasnit „co je moc“, kdy se objevuje (okolnosti – vnitřní či vnější) a kdy se ztrácí. Kdy je přístupná a kdy ne?

## b. Rank

Pod pojmem rank myslíme **úroveň (kvalitu i kvantitu) moci, vlivu a osobní síly**, kterou máme k dispozici v kontextu konkrétní situace a vztahu.

Schopnost vědomě ovlivňovat druhé závisí na naší schopnosti vnímat své ranky i to, jak je vnímají druhí v měnícím se prostředí. **Ve vztazích nelze neovlivňovat.**



Funkční pracovní skupiny a organizace potřebují pravidla fungování, předpisy, osvědčené postupy. Ty se nemohou stát samospasitelnými. Zdravá skupina je měnící se organismus, který se neřídí pouze předpisy, rozumem, vstupují sem emoce, pocity, přesvědčení. Chceme-li budovat silné, **spolupracující skupiny lidí, znamená to brát v úvahu i tyto mnohdy neracionální vlivy.**

### Jak začít?

V první řadě to znamená uznat, čím nás tato **různorodost obohacuje**, co přináší. Zkrátka sdílet nejen to, co máme společné, ale také to, co odmítáme, ruší nás, znepokojuje, čeho se bojíme. I to je naší nedílnou součástí, patří k nám.

Znamená to, věnovat pozornost nejen tomu, co dominuje a je žádoucí, ale věnovat se se stejným zájmem i tomu, **co či kdo se dostává na okraj našeho zájmu** či na okraj skupiny, co nebo kdo je přehlížen, odstrkován, opomíjen či dokonce odmítán.

**Rank** (privilegium) může být definován jako **všechny naše vrozené a získané výsady**. Díky nim se cítíme v různých skupinách silnými či slabými, získáváme či ztrácíme vliv, jistotu, zkrátka „pevnou půdu pod nohama“. To se často projevuje tím, že žijeme ve skupině pocit „někoho, kdo je její součástí“ nebo pocit „někoho, kdo sem nepatří, je přinejmenším divný“. **Privilegia se v čase a s kontextem mění.**

### Typy ranku

Pokud by naše výsady šly zabalit stejně jako nástroje malíře byly by to **3 velké kufry** plné barev, štětců, špachtlí, pláten... které se vzájemně doplňují, aby vznikl unikátní obraz:



### 1.Socioekonomický rank

Socioekonomický rank je určen tím, kam patříš, do čeho jsi se narodil, jaké je tvoje prostředí a sociální síť, kterou využíváš. Vztahuje se k tomu, jak je naše moc a postavení určeno vzhledem k našemu **výdělku a finančnímu zabezpečení, pohlaví, etnickému původu, třídě, barvě pleti, náboženství, sexuální orientaci, věku, zdravotnímu stavu, fyzické schopnosti, vzdělání** atd. *Například v rámci Západní Evropy je výhodou být muž, světlé pleti, mluvící anglicky, věk kolem 35, v dobré fyzické kondici a heterosexuál.*

### 2.Poziční/strukturální rank

Je určen privilegii, které nám přináší **práce, kterou děláme, povolání, které máme nebo funkce**, kterou v organizaci zastáváme. Je určen tím, jaké uznání dostáváme od společnosti díky tomu, co vykonáváme. *Jakého vlivu se nám dostává, když například jsme lékařem, manažerem nebo naopak vojákem, úředníkem, pojišťovacím agentem, popelářem...?* Jde – zjednodušeně řešeno – o společenský žebříček a místo v něm (naše postavení z hlediska profese v rámci naší komunity nebo společnosti).

### 3.Psychospirituální rank

Psychospirituální privilegia se vztahují k tomu, jak se cítíme být vnitřně **podporováni, jak se cítíme dobře sami v sobě**. Pokud důvěřujeme svým životním zkušenostem, schopnostem, životu, podpoří nás toto „něco“ v životních bouřích a úskalích. Jde o to, jak dokážeme vytvářet osobní vztahy, jak zvládáme těžkosti, které do života přichází a prosperovat za obtížných podmínek. Dotýkáme se zde velmi jemných, ale zároveň velmi konkrétních a živých zkušeností („Kdo nade mnou bdí, „vyšší moc“ pod jejíž ochranou se cítím být). Spirituální privilegia převyšují kontext světa, boří hranice kultury či rodiny. Pramení ze vztahu k něčemu vyššímu „božskému“, ze vztahu k něčemu, co nás přesahuje.



## **Cvičení č. 8: Vaše společenské postavení**

1. Udělejte si čas a individuálně si projděte následující otázky:

- Jaké je vaše finanční a materiální zázemí?
- Očekáváte v budoucnu nějaké dědictví?
- Jaký je váš přístup k infrastruktuře? Jaká je vaše mobilita?
- Jaké jste národnosti? Jaký pas vlastníte? Jaký je váš mateřský jazyk? Jaká je vaše znalost jazyka země, ve které pracujete - s ohledem na přízvuk, přesnost vyjadřování v mluvené i psané podobě?
- Jaký je váš etnický původ? Jakou máte barvu pleti?
- Kolik je vám let? Lze odhadnout váš věk?
- Jak snadno navazujete nové sociální kontakty? Jak velký okruh přátel máte?
- Jaké je vaše vzdělání?
- Jak jste na tom v dalších oblastech, jako je zdraví, vzhled a vztahový status?

2. Na základě předchozích odpovědí se nyní pokuste definovat sociální oblasti, ve kterých máte vyšší postavení než průměrný člen vašeho týmu. Zeptejte se sami sebe: Jaká jsou privilegia tohoto postavení? Pokuste se je definovat.

3. Zkuste na chvíli vědoměji vnímat a prožívat své postavení a privilegia. Zkuste pocítit energii a sílu, které z toho plynou, a chvíli experimentujte s pozicí, která je dobře vyjadřuje. Užijte si to a myslte na to, že nikdy nebudete pouhou obětí. Kromě základního směřování a osobní vize máte k dispozici mnoho zdrojů, které vyplývají z vaší pozice a privilegií, které vám pomohou přijmout odpovědnost a jednat.

**Cvičení č. 9 – Moje ranky**

Zaměřte se na své jednotlivé RANKY a své osobní zkušenosti. Jak mohou lidé využívat tuto svoji moc/rank (pozitivně, negativně)? Uveďte konkrétní příklady z praxe:

<b>SOCIOEKONOMICKÝ RANK</b>	<b>Pozitivní využití</b>	<b>Negativní využití</b>
Příklad 1		
Příklad 2		
<b>STRUKTURÁLNÍ RANK</b>	<b>Pozitivní využití</b>	<b>Negativní využití</b>
Příklad 1		
Příklad 2		
<b>PSYCHOSPIRITUÁLNÍ RANK</b>	<b>Pozitivní využití</b>	<b>Negativní využití</b>
Příklad 1		
Příklad 2		

### Ranky v kontextu a komplexnosti

Ranky začínají rozenávat svoji hru ve vztazích, v okamžiku vzájemného působení. Záleží na kontextu, tj. společnosti, skupině, prostředí, do kterého vstupujeme se svojí „sadou privilegií“ a také na tom, jak je tato „sada privilegií“ komplexní. **Co se tím myslí?**

*Představte si, že jako nováček přicházíte do úplně cizího prostředí a mezi lidi, kteří se velmi dobře znají, baví se spolu, vítají se spolu. Váš rank, privilegium v tomto okamžiku bude nižší. Vyšší privilegium, rank je pocíťován jako „patřím sem, jsem vítanou součástí“. Vaše schopnost (psychologické privilegium) navázat v tomto kontextu kontakt s druhými lidmi může být ovšem velmi rozvinutá a to vám pomůže vyvážit – možná během chvilky - nižší privilegium sociální. Otázky kolem privilegií, která na sebe vzájemně působí, jsou zřídka jednoduchou záležitostí. Právě ony přinášejí dynamiku do skupiny, do vztahů v ní.*

*Jiná situace: představte si, že do vaší společnosti přichází nový šéf. Je v hierarchii výše. Vy jste v této organizaci 10 let. Dobře znáte, jak to tu chodí, máte dobré vztahy s klíčovými zákazníky, lidmi v organizaci. Pokud si toto své privilegium uvědomujete, můžete s ním disponovat. **Uvědomění si privilegia**, ať už je z oblasti sociální (věk, pohlaví, třída, vzdělání, jazykové schopnosti) nebo jiné - můžeme výrazně ovlivňovat naše vztahy s okolím.*

### Napětí a konflikty

Privilegia sama o sobě nic neznamenaají. **To, co způsobuje problémy**, napětí či „horké chvilky“, je to, že **si jich nejsme vědomí** (nevěnujeme jim zkrátka pozornost). Právě neuvědomění si svých privilegií vytváří bolest a konflikty, vyvolává pocity začlenění či vyloučení. **Daleko snadněji rozpoznáváme, kde máme nižší privilegia**. To je doprovázeno často pocitem frustrace, odstrčenosti a pocitem „je se mnou zacházeno nespravedlivě“. Daleko těžší je všimnout si, kde privilegii disponujeme. Máme totiž **tendenci považovat to za normální**.

*Pokud jste muž, 35 let, dvě malé děti a hledáte „skvělou práci“, není to problém. Co se ovšem změní, když jste žena, 35 let, 2 malé děti a hledáte „skvělou práci“? Pokud jsem majitel vyššího privilegia mnohdy si ani nechci připustit, že by to snad pro někoho mohl být problém. Nevidím to, nežiji to.*

Celá řada potíží a konfliktů, které máme v osobních vztazích, mají co do činění s nedostatečným povědomím o různosti mezi námi. **Nedostatečná informovanost, uvědomění si svých privilegií vytváří a udržuje vážné napětí a konflikty.**

### **Předsudky a moc**

Síla ranků umožňuje **prosadit předsudky a přesvědčení**. Všichni máme předsudky a přesvědčení. Soudíme se navzájem v souladu s nimi a zpravidla na základě nedostatečných informací a zkušeností. Opřádáme je fantazií, mýty a vytváříme lži. Někdy začneme předpokládat, že naše předsudky jsou pravdou, a nejen výplodem naší bujné fantazie. To může být důsledkem politické, finanční a sociální moci (někdy doprovázené násilím). Použijeme sílu většiny. Stoupenci našeho předsudku, naší pravdy, kterou pak můžeme vydávat za fakt "jen tak" bez prokazování. Rasismus bývá často definován jako způsob prosazení určitého předsudku silou. Útlak jakéhokoliv druhu vyplývá ze snahy udržet určitá přesvědčení, předsudky při životě.

### **Povědomí a předcházení konfliktům**

Konflikty jsou často vytvářeny a obnovovány díky nedostatečné informovanosti o rozdílnosti mezi námi. Nejsme si zkrátka vědomi vlivů různých ranků na nás, ani jejich důsledků. Uvědomění toho je tedy nezbytné k usnadnění dialogu a předcházení nebo řešení konfliktů. Například nedostatek odpovědnosti za minulé a současné nespravedlnosti udržuje konflikt. Bez přijetí vlastní odpovědnosti bychom snadno předali vinu na ostatní, aniž bychom uznali svůj vlastní podíl na celé situaci. To by jen dál krmilo konflikt .

### **Cvičení č. 10 – Privilegia a rodina**

**Zkuste toto krátké cvičení**, pokud chcete: ověřte si svá privilegia ve vztahu k situaci ve vaší rodině, nebo v pracovní skupině či ve vašem společenství.

- Myslete na okamžiky, ve kterých máte nižší rank, a okamžiky, ve kterých máte vyšší rank.
- Zeptejte se sami sebe, jak byste mohl/a použít vyšší rank k řešení (běžných) problémů v daném kontextu, tak aby se situace stala ještě komfortnější pro každého.

### **Co dál?**

Užitečným krokem pro každého z nás je poznávat privilegia, kterými disponujeme. Oslovit je a učit se je používat tak, aby se situace nebo naše komunikace pro každého zjednodušovala. Například: Můžeme zahrnout "outsidery" při příštím meetingu více a vědoměji do řešení společného problému, nebyt lhostejnými k jejich malé účasti. Můžeme si adresně více všimnout nově příchozích, podpořit je, aby se cítili u nás vítáni, zkrátka více jako doma. Každý z nás mívá čas od času v některé skupině pocit cizince nebo vetřelce.

### **Cvičení č. 11 - Jak zacházíte se svojí mocí?**

- Jaké RANKY používáte nejčastěji?
- Funguje to vždy? Kde ano? Kde ne? Jaká je cena za to, když to nefunguje?
- Co používáte málo, méně či vůbec? Jak by vám pomohlo to, co nepoužíváte?
- Udělejte si poznámky. Ve dvojici sdílejte příběhy a diskutujte s kolegou – pomozte jeden druhému si ujasnit to, „s čím disponujete“.

## **c. Rank a eskalace**

Ze stavu neuvědomování si svého ranku a privilegií nás probouzí situace, v níž máme tendenci cítit se jako **oběti vyššího ranku**.

Představte si následující situaci. Jako manažer nedosahujete žádného pokroku při řešení pracovního výkonu jednoho zaměstnance. Veškeré vaše úsilí ztroskotává na stoické pasivitě a pomalosti této osoby. Přitom si můžete připadat v porovnání se svým zaměstnancem malí nebo můžete mít pocit, že máte nižší rank, protože ho nedokážete zmobilizovat.

Zapomínáte však na to, jak může stejnou situaci vnímat druhá osoba z jejího pohledu. Váš zaměstnanec má pocit, že nemá žádnou moc, když vidí vaši kompetenci, sebedůvěru a pevnost a cítí se přitlačený ke zdi. Cítí se malý a má pocit, že je méněcenný. Teď už se může jen čekat, až se bouře přežene.

**Popis situace se shoduje na obou stranách. Jsem ve válce se silným protivníkem, který neustoupí ani o píd'.**

Obě strany mají pocit, že jsou **oběti** a pocit bezmoci se jen prohlubuje. To je typická konfliktní situace, kterou najdeme kdekoli na světě, a vytváří jednu ze základních podmínek pro eskalaci konfliktu. Čím slabší a bezmocnější se obě strany v konfliktu cítí, tím bezohlednější bude boj. O to větší spoušť způsobí lidem, kteří nejsou součástí konfliktu, nemluvě o zranitelných částech obou stran konfliktu.

K deeskalaci nedojde, dokud si **jedna ze stran nebude schopna uvědomit svou sílu a převzít tak odpovědnost za svůj rank**. Obě oběti se brání dominantní a ignorující síle na druhé straně. Aby se tato dynamika obrátila a konflikt byl vyřešen, musí alespoň jedna ze stran nějakým způsobem změnit svůj postoj, a tím se identifikovat jako "silná".

Klíč ke stabilním vztahům spočívá částečně v každé ze zúčastněných stran. Obě strany by měly lépe pochopit, v čem spočívá jejich rank a jak ovlivňují toho druhého, a pak tyto znalosti moudře použít. Jen tak **získáme sílu, která nespočívá v obraně, ale v převzetí odpovědnosti za dopad**, který má náš rank, a v tom, že o něm dokážeme mluvit. Například: *uvědomuji si, že vypadám hrozivěji, než se cítím. Dostatečně jsem si neuvědomil, co představuji, ani jaké mám možnosti. Nechci, aby se tento konflikt dále vyhrocoval. Rád bych našel způsob, jak využít to, co mám k dispozici a našel nějaké řešení.*

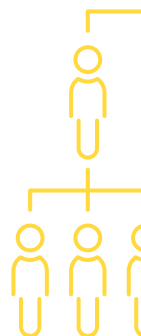
## c. Rank a eskalace

Každá organizace má svou hierarchii, která je často znázorněna v organizační struktuře. Tato hierarchie se vyvíjela historicky a strukturovala organizaci tak, aby optimalizovala zaměstnance při poskytování služeb a produktů. Jako vedoucí pracovníci jste součástí této hierarchie a musíte najít způsob, jak se s ní ztotožnit. Musíte pochopit a přijmout účel a hierarchické postavení své role a žít podle něj.

Již jsme si ukázali, jak může nedostatečné povědomí o naší roli a výsadách vést k eskalaci konfliktů a napětí. Nyní bychom to chtěli aplikovat na situace v organizacích. První krok zůstává stejný. Bude moudré **zaměřit se na povahu a dopad ranku, který vaše role má a na privilegia, která z ní vyplývají.**

Váš rank leadera s sebou nese také odpovědnost za podporu stávající hierarchické struktury a její zprůhlednění. Problémem mnoha hierarchií je, že nejsou dostatečně transparentní ve svých vztazích “tady a teď”.

Je nutné si uvědomit, že každá hierarchická struktura je ze své podstaty konzervativní. Slouží k **zachování toho, co se vyvinulo.** A stejně tak je důležité si uvědomit, že konzervativní a progresivní aspekty formují dvojici v role. Je přirozené, že konzervativní strana je v neustálém sporu s progresivní stranou. Budete tedy muset počítat s tím, že ze strukturálních důvodů budete muset znovu a znovu čelit agresi namířené proti stávající hierarchii. Uvědomění si této skutečnosti přispěje k vaší sebekontrolě a připraví vás na to, abyste do těchto střetů vstupovali s určitým nadšením.



Není nic špatného na tom, když zaměstnanci zpochybňují stávající hierarchické struktury. Aby bylo podnikatelské prostředí zdravé, **musí být současně přítomny jak progresivní, tak konzervativní síly**. Je však vaší odpovědností vytvořit a udržovat transparentní hierarchické vztahy mezi vámi a vašimi zaměstnanci.

Věnujte například pozornost tomu, jak člen vašeho týmu navrhuje změny stávajících postupů. Zvažte, zda tato osoba také respektuje stávající hierarchii a sílu vašeho ranku. Pokud se **chová uctivě**, dává tím najevo, že si vás váží a zve vás ke spolupráci na procesu změny.

Pokud tomu tak není, budete muset jako manažer návrh ze strukturálních důvodů zamítnout, i když je obsah návrhu dobrý, protože musíte podpořit hierarchii. Pokud byste návrh přijali, vyslali byste do okolí signál, že stávající hierarchie je vyčerpaná, a že se organizace vydává novým směrem, v němž se skrytě mění role.

Pokud nemůžete návrh přijmout ze strukturálních důvodů, ale obsah se vám zdá zajímavý, doporučujeme vám osobní rozhovor s daným členem týmu. Rozhovor by měl obsahovat následující myšlenku. *Toto téma mě zajímá, ale jako váš manažer a zástupce této společnosti vám musím říct, že ve způsobu, jakým jste předložil svůj návrh, není respektována stávající struktura společnosti. Jinými slovy, neberete ji příliš v úvahu a nezohledňujete ji v procesu změn. Nyní nechte druhou stranu, aby se vyjádřila....*

Když cítíte spojení s rankem, přijmete za ni odpovědnost a zprůhledníte hierarchickou strukturu. Neznamená to, že se stanete diktátorem. Naopak, přinese vám to jen úlevu. Nejen pro vás, ale i pro vaše podřízené, protože budou mít pocit, že znáte své postavení a místo v hierarchii a uvědomujete si jeho vliv. Být veden někým, kdo se nechová podle svého ranku, je stejně demotivující jako být veden někým, kdo se prezentuje pouze tím, že zkouší sílu svého ranku. V obou těchto případech je třeba pracovat s manažery tak, aby se ztotožnili s mocí, která jim náleží, a přijali z toho vyplývající odpovědnost. Ne se jí vyhýbat nebo se za ni schovávat

### **Jak používat rank a privilegia**

Musíte si tedy položit otázku, **jak se máte identifikovat se svým rankem** a s ním spojenými privilegii. Jen tak budete schopni vnímat hierarchie, které se skrývají za vašimi vztahy, rolemi a organizacemi. Jen tak si vytvoříte dobrý základ pro svou činnost. Začněte tím, že si více uvědomíte svůj rank a naučíte se jej užívat.

Následující věta může znít paradoxně, ale čím více jste v kontaktu se svým rankem a využíváte privilegia s ním spojená, tím lepší a efektivnější bude váš přístup ke vztahům a konfliktům.

Dalším cvičení jsou sestavena tak, aby vám pomohla lépe si uvědomit váš rank a privilegia. Čím lépe znáte svou moc, tím lépe dokážete jednat, tím více si věříte a tím snadněji si užíváte života.

### **Cvičení č. 12 - Můj rank jako leadera.**

Cílem cvičení je více si uvědomit, jakými ranky disponujete. Čím více si uvědomujete ranky v různých oblastech svého života a čím více si užíváte privilegií, které jsou s různými typy ranků spojeny...

- ...tím více budete schopni opustit roli oběti,
- ...tím více si budete moci užívat kvalitu života,
- ...tím lepší bude vaše sebeúcta,
- ...tím lépe můžete být užiteční pro ostatní a pro svou organizaci,
- ...tím pružněji budete řešit konflikty,
- ...tím lepší bude vaše schopnost jednat.

Budování uvědomění vašeho ranku je dlouhodobý projekt.

1.Vzpomeňte si na situaci ze své praxe leadera, kdy jste se cítili dobře, sebejistě a mocně. Vzpomeňte si, jak jste měli pocit, že máte otěže pevně v rukou a vedete je v souladu se svým přesvědčením.

2.S jakou silou jste byli v té chvíli spojeni?

**Popište co nejlépe vlastnosti této síly.** Chcete-li tuto sílu lépe prožít, používejte své tělo a pohybujte se. Najděte si k tomu v místnosti prostor. Pokud nemůžete, pokuste se najít polohu, kde máte co nejvíce prostoru k pohybu (například si sedněte na okraj židle). Nyní si položte otázku: Kde ve svém těle zažívám tuto sílu? Soustřeďte se na tuto část těla a snažte se ji vnímat intenzivněji. Když se dostanete do kontaktu s tělesným pocitem, snažte se k němu zaujmout odpovídající postoj. Experimentujte s tím tak dlouho, dokud nezískáte pocit, že celý okolní prostor je naplněn prožitkem této vaší vnitřní síly prostřednictvím vašeho postoje.



3. **Začněte se hýbat.** Využijte možností, které vám poskytuje vaše tělo a prostor kolem vás, a pohybujte se stylem, který odpovídá držení těla, jež jste objevili v předchozím bodě. Znovu se pohybujte, dokud ne získáte pocit, že jste plní své síly, a že tato síla naplňuje i vaše okolí. Sledujte své zkušenosti, dokud nepocítíte, že jste schopni vyjádřit svou sílu bez ohledu na vnější situaci.

4. Vyměňte si s partnerem pozice.

- Jak byste slovy popsal svůj zážitek?
- Co na vás váš partner viděl?
- Co z vás vyzařovalo?

5. Nyní si položte otázku:

**O jaký typ ranku se jedná?** S jakým typem ranku jste ve spojení, když vyjadřujete svou sílu? Je to strukturální rank leadera? Je to socioekonomické postavení, jako je váš věk, pohlaví, vzhled nebo zdravotní stav? Jsou to vaše konexe, které můžete využít? Nebo má vaše síla původ spíše ve vaší psychické či spirituální úrovni? Ve vašich životních zkušenostech, ze kterých můžete čerpat, nebo ve vašem smyslu pro humor? Udělejte si poznámky a začněte si uvědomovat, jaká hojnost se skrývá ve vašem ranku a jak vás může podpořit.

6. **Vzpomeňte si na pracovní situaci, ve které se momentálně necítíte dostatečně silní.** Jaká je v této situaci struktura ranků? V čem máte pocit, že máte nižší rank? Zkuste to pojmenovat.

7. Nyní se **vraťte k prožitku vlastní síly a ranku**, které jste zažili a integrovali v první části tohoto cvičení. Znovu se zážitkem a tělem spojte s touto silou a vzpomeňte si na všechny své ranky, které vás podporují.



8. Jak tato zkušenost moci a vědomí vlastního ranku mění váš postoj v situaci, kterou jste si vybrali?

- Jakým způsobem byste v této situaci jednali z *pozice moci*?
- Jakou změnu by to přineslo do vývoje situace?

### Cvičení č. 13 - Můj rank v organizaci

1. Popište svou pozici v organizaci.

- Co vás odlišuje od lidí ve vašem týmu, když se podíváme na role a dovednosti?
- K jakým zdrojům, skupinám lidí nebo informacím máte přístup a oni ne?
- Které zdroje máte k dispozici a lidé z vašeho týmu k nim nemají přístup?
- Ve kterých oblastech můžete rozhodovat bez konzultace s lidmi z týmu?

2. Můžete si dovolit udělat něco, co si lidé v týmu dovolit nemohou?

- Co vám mohou lidé z vašeho týmu závidět?
- Na jaká privilegia to ukazuje? (Popište je co nejpřesněji.)

3. Popište průměrného člena svého týmu.

- Co si ten člověk může dovolit, co vy ve své pozici nemáte možnost udělat?

Udělejte si čas a zamyslete se nad touto otázkou.

- Zeptejte se sami sebe, co někdy závidíte lidem ve svém týmu (v rámci organizace).

Opět se pokuste co nejpřesněji popsat privilegia, na která to ukazuje.



## 7. DENÍK OSOBNÍHO LEADERSHIPU

Abyste mohli naplno využít program Rozvíjíme školu spolu, navrhujeme vám, abyste si vedli deník. Deník je setkání sama se sebou. Pro leadera rozhodně zásadní a důležitá schůzka.

Během dne se vynořují různé myšlenky, problémy a úkoly. Je téměř nemožné na nic nemyslet a těžké se v tomto množství vyznat. V určitém okamžiku je naše hlava přetížena myšlenkami různých směrů, zájmy různých skupin, které zvažuje a porovnává. Deník je poměrně známý a užívaný způsob, jak se v myšlenkových pochodech vyznat, uklidit si v hlavě a kotvit to, co je podstatné pro váš osobní leadership na vaší škole nebo projektu, který vedete. Výzva týkající se deníku je známá. Psaní chce vůli a disciplínu.

### Proč si psát deník?

- Přemýšlet nad sebou je klíčová dovednost dobrého leadera (reflektování). Možná to hned nepůjde samo, ale postupně si vás deník získá. Učí vás nahlédnu nad situací mezi vámi a lidmi, se kterými pracujete.
- V průběhu leadership programu si sem budete zaznamenávat odpovědi na své otázky, je to prostor pro nápady, inspirativní myšlenky a „aha“ okamžiky, které budete zažívat společně s dalšími účastníky. Díky deníku zachytíte, jak jste kterou situaci vnímali. Co jsme u ní prožívali.
- Můžete se k němu vracet. Znovu a znovu si připomínat své úspěchy, neúspěchy, ze kterých se můžete učit. V deníku můžete kotvit svůj záměr, který chcete v životě, ve škole či jinde naplňovat, aby nezapadl či se neztratil.

Můžete přečíst velkou spoustu motivačních knih, absolvovat obrovské množství kurzů, seminářů a workshopů, které nám přinášejí spoustu návodů, doporučení a nesmírné množství informací, jak dosáhnout svého cíle, jak vést lidi, jak být oblíbení, jak si naplánovat šťastný život aj. Na každý náš problém už dnes existuje kniha, audio, výzkum či alespoň článek. Čtěte, poslouchajte, nechte se inspirovat a dobře si vybírejte autory, zdroje, pamatujte však, že všechno to jsou instantní návody někoho jiného. Jde o pohled na svět optikou konkrétního autora, který jiný člověk (vydavatel) označil jako atraktivní pro trh. Svůj úspěch, život ale držíte v rukou vy sami. Možná vám pomůže budete-li se držet těchto osvědčených doporučení pro psaní deníku:

### 1. Prostě začněte

### 2. Chraňte své soukromí

- Je důležité, abyste cítili, že váš **deník je v bezpečí**. Jen tak se mu můžete plně otevřít v jisté míře nejistoty, experimentování a hledání. Můžete si vybrat vlastní formu: elektronickou podobu nebo psanou. Doporučujeme formu psanou.
- Můžete důvěřovat svému okolí, že ponechá váš deník jen ve vaší péči? Pak ho můžete nechat kdekoli volně ležet. Doporučení: Vyčleňte mu konkrétní místo, abyste ho snadno objevili vždy tam, kde ho budete potřebovat. Plánujte si čas na zápis každý den (minimálně týden), po a před důležitými akcemi, reflektujte do něho své myšlenky, těžkosti, výhry i prohry, pokládejte si otázky, nalézejte odpovědi, experimentujte, zkrátka poznávejte se lépe a lépe v kontextu světa a jiných lidí. Mějte deník po ruce.

### 3. Pište vše, co souvisí s vámi a vaším leadershipem.

- **Cokoliv vás napadne k tématům z leadership programu.** Deník by měl sloužit jako místo pro třídění vašich myšlenek, nápadů, pocitů, vztahů...
- Pište si do něj, jak jste prožili různé situace v praxi, co nového jste vyzkoušeli díky programu, své inspirace či nápady. Vhledy i dilemata a otázky.
- Pište si sem své vhledy, klíčové prožitky a poznatky z jednotlivých modulů leadership programu, z jednotlivých dnů, setkání či rozhovorů.
- Psaní by vás ale nemělo stresovat. Zvolte frekvenci, která vás bude těšit.

### 4. K deníku se vracíte a zamýšlejte se a hledejte odpovědi.

Během vašeho psaní si postupně odpovídejte na zásadní otázky kolem svého osobního leadershipu:

- Jak chápu vzdělávání? Co to obnáší pro mě? Jaký význam mému životu dává?
- Co pro mě znamená vzdělávat děti a mládež? Jak v tom sám/a jdu příkladem?
- O čem sním (vize a svět, který utvářím)?

- O co se opírám jako leader? Čím mě do života vybavili moji „učitelé“, na čem stavím? A na čem sám/sama musím pracovat, co posilovat a rozvíjet?
- Co jsou moje silné a slabé stránky? Jak je kultivovat s lidmi, se kterými žiji a pracuji?
- Jakou roli zaujímám, co můj partner, moji kolegové? Jaké vztahy s nimi chci mít?

Podobných otázek najdete v průběhu programu celou řadu.

Možná, že se ze začátku budete cítit divně a nepřírozně. A možná zpočátku opravdu budete koukat do prázdných stránek. Důvěřujte vedení, procesu, programu a nebojujte sami se sebou. Důvěřujte si. Zkrátka začněte.

#### **Seznam použité literatury:**

1. DIAMOND, Julie. *Power: A User's Guide*. Belly Song Pr, 2016. ISBN 9780996660303.
2. KOFMAN, Fred. *Vědomý business: integrita, úspěch a štěstí*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-747-3.

#### **Elektronické zdroje:**

1. <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo “Metodika přípravy a realizace kulatých stolů” je licencováno pod licencí Creative Commons Uvedte původ-Zachovejte licenci 4.0. Autorem je kolektiv autorů Institutu firemní kultury z.ú. Licenční podmínky navštivte na adrese: [Creative Commons – Uvedte původ-Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní – CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

