



„Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti“

„Vzdělávací akademie“

rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání ve VFN v Praze

„EMOCE, ROZHODOVÁNÍ A VŮDCOVSTVÍ“

Příjmení, jméno, titul školitele

Datum..2009/03.T04

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem.

Nové pojetí vůdcovství

Nejnáročnějším úkolem vůdčích osobností v 21.století bude **uvolňování intelektuální kapacity organizací.**

Jak?

- nabídnout inspirativní, strhující vizi;
- navodit vědomí naléhavosti;
- nabudit celý tým ke špičkové výkonnosti;

Proměna doby:

20. století: kontrola, řád, předpověditelnost
- vhodné pro stabilní kultury;

21. století: stále rychlejší změny,
nepředpověditelnost – nutnost opustit
vyjeté koleje;

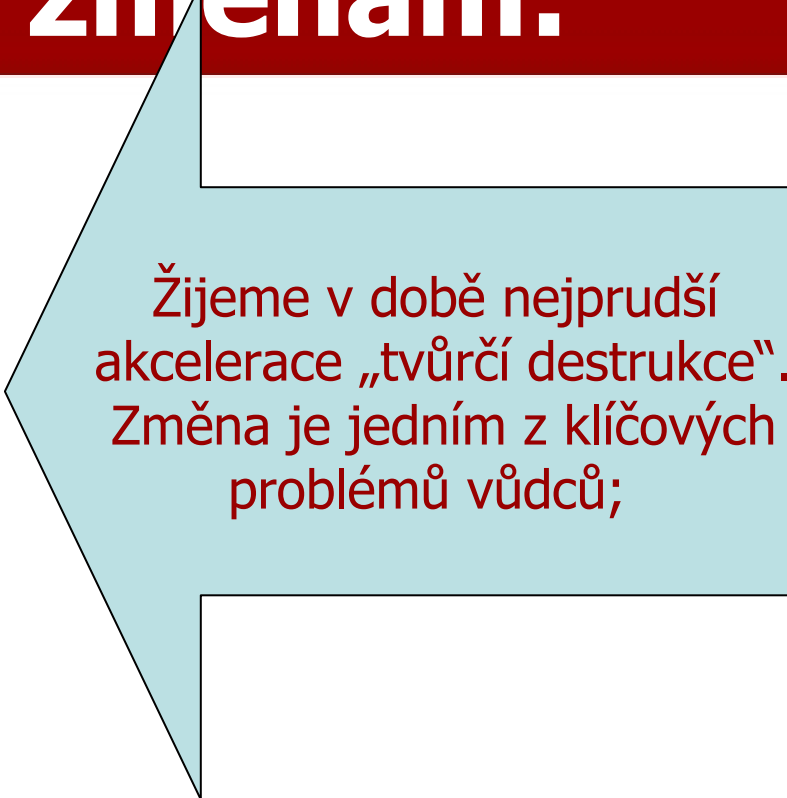
Z pracovišť se stanou nejednoznačná, chaotická střediska
pracovní aktivity. Budou plná překvapení.

Dva hlavní úkoly vůdcovství

- rozvíjet sociální architekturu
- vytvářet intelektuální kapitál

Obměna vůdčích schopností vzhledem ke změnám:

- neustále nově vymezovat své postavení;
- nově koncipovat vedoucí úlohu na všech stupních organizace
- provádět nepřetržitou obnovu svých organizací



Žijeme v době nejprudší akcelerace „tvůrčí destrukce“. Změna je jedním z klíčových problémů vůdců;

Ne pouze zeštíhlovat, ale zapojit tvůrčí schopnosti lidí → podnik přetvářet. Pracovní síly musí neustále přecházet z funkce do funkce. Místo omezování počtu přistoupit k obnově organizace a vytváření nových příležitostí.

Osobnost vůdce v 21.století I

Šampióny 21.stol. budou lidé, kteří své organizace dokáží transformovat v ovladatelnou výkonnou jednotku.

Musí mít schopnost:

- rychle měnit směr;
- rychle se přemísťovat;
- reagovat na měnící se povahu podnikatelského prostředí;
- měnící se povahu konkurence;
- měnící se potřeby zákazníků;

Osobnost vůdce v 21.století II

Vyhrát – znamená předstihnout konkurenci, rozhodnout se, kam bychom se měli dostat a postarat se, abychom tam byli první.

V 21. stol.budou vítězit ti, kdo si budou udržovat náskok před křivkou změn, dokáží neustále měnit hranice svých oborů, vytvářet nové trhy, razit nové cesty, tvořivě měnit pravidla konkurence a zpochybňovat status quo.

Podle Handyho to budou ti, kdo „vynalézají“ svět a ne ti, kdo na něj reagují.

Atributy vůdčích osobností I

- **Jasně definovaný smysl vlastního počínání**

(jasnou vizi – vědomí smyslu, jasný strategický záměr), umět se o ni podělit s lidmi. Neustále připomínat důležité. Vizi jasně formulovat. Umění vést – nejen řídit!

(vést= dělat správné věci, řídit = dělat věci správně).

- **Vizí je potřeba dennodenně žít** – osobně ji ztělesňovat a všem ostatním lidem dát pravomoc k její realizaci a praktické aplikaci ve všem, co dělají.

- **Vytváření důvěry** – upřímnost v komunikaci, dát najevo, že záleží na tom, co dělají. Komunikace z očí do očí. Vůdčí osobnosti musí vyzařovat kompetentností a stabilitou.

Zásada: Nikdy ničeho doopravdy nedosáhnete, nebudete-li se snažit riskovat a pak se z každé zkušenosti nepoučíte!

Atributy vůdčích osobností II

- **sklon k aktivnímu jednání** (přizpůsobit se každé situaci a v co nejvíce situacích se vyznat);
- **pěstovat a kultivovat zdroje „myšlenkově podnětných reakcí“** (shromáždit kolem dostatek lidí, jejichž rad a názorů si ceníte. Lidí, kteří vám dokáží říkat pravdu.
- **naučit se vítat změny, považovat je za příležitost, nikoliv hrozbu.** (Je to jediná možnost, jak řídit organizaci v turbulentním světě.

Ostražitost – základní vlastnost lídra

Ostražitost – je schopnost objevit nové příležitosti a hrozby dříve než konkurence. Zachytit i slabé signály ohlašující hrozbu i příležitost a vést k tomu i další lidi.

Ostražitost je stav charakterizovaný zvědavostí, bdělostí a ochotou jednat podle neúplných informací.

(Motýlí efekt – převzato z teorie chaosu – v Číně motýl zatřepe křídly – jinde na světě zemětřesení).

Tři kvality ostrážitých vůdců

1. Soustředěnost na externí faktory, otevřenost různým úhlům pohledu.
2. Strategická předvídavost, důkladné zkoumání i druhořadých a zprostředkovaných efektů.
3. Povzbuzování ostatních k ostrážitosti a citlivosti na slabé signály nových příležitostí a hrozeb, budování kultury sdíleného objevování.

(Manažeri soustředění pouze na provozní efektivnost nejsou ostrážití - častěji prohrávají.)

CVIČENÍ č.1: *Jsem ostrážitý lídr?*

Podstata úspěchu vůdčích osobností:

- **v dostatečné sebereflexi a sebehodnocení,**
(vycítit okamžik změny);
- **hranice organizace dostatečně porézní** –
prostupné- získávat informace od zákazníků,
společnosti, světa;
- **konkurenční výhoda** – dojde-li k významnému
růstu vedoucí úlohy ženy;

Kreativita – tvořivost

Jak svoji kreativitu rozvíjet?

- Naučte se technice odloženého úsudku (brainstorming);
- Využívejte heuristických technik (umění vynalézat nové);
(*heuristika = nejjednodušší užití pravidel zdravého rozumu*);
- Dopřejte si delší dobu nerušeného soustředění
(trvalé rušení je nepřítelem tvořivosti);
 - Naučte se uvědomit si vlastní domněnky v plném rozsahu a pak je kriticky probrat;
 - Rozvíjejte umění, jak lze sloučit několik myšlenek tak, aby vznikly myšlenky nové;
 - Pravidelně hrajte hry rozvíjející tvořivost;

Co je nezbytné pro rozvoj kreativity

- Emocionální inteligence
- Motivace a stimulace
- Pozitivní myšlení a čas

Cvičení č.2

Test kreativity

Čtyři fáze tvůrčího procesu

1. Příprava

výzkum, sbírání fakt, shromažďování materiálu.

2. Inkubace

nasbírané materiály proniknou do dříve vytvořených schémat, v myslí dojde k vzájemnému promísení – *uvědomělému i neuvědomělému*.

3. Inspirace

„Aha“ nebo „Heuréka!“ – okamžik, v němž příprava a inkubace podnítily inspiraci
= fáze objevu, osvětlení, prozření.

4. Vyhodnocení

pokus ověřit, zda navrhované řešení je významné a logicky odpovídá požadavkům potřeby nebo podnětu.

Podstatou vůdcovství je rozhodování

Kvalita manažerských rozhodnutí ovlivňuje úspěšnost (firmy, úseku ...).

1. Rozhodnutí se týká jedné ze tří oblastí. Lidé, strategie, krize.
2. Manažerské rozhodnutí vzniká z procesu, který má tři fáze
 - příprava (soustředit lidi, kteří porozumí)
 - vlastní rozhodnutí (výběr z možností)
 - realizace (možnost vrátit se k předchozí fázi, zvyšuje úspěšnost rozhodnutí).

Rozhodování a emoce

Hlavní roli při rozhodovacím procesu hrají emoce – nikoliv racionální rozhodování. Rozhodovací proces trvá pouhé 2,5 sekundy.

Každý rozhodovací proces má 3 fáze:

- 1. fáze - vyvolání vnitřního napětí (odpovědět – neodpovědět)**
 - **kognitivně emotivní zpracování daných alternativ vyústujících ve volbu jedné z nich,**
 - **pochybnosti o správnosti volby – potřeba i volby**
- 2. fáze - subjekt volí to, co je přijatelnější**
- 3. fáze - subjekt se rozhoduje o správnosti volby.**

Je důležité tento myšlenkový proces znát, abyste zvládali argumentaci a přesvědčování.

(Hypotéza A.Dymasia potvrzená fMRI- funkční magnetickou rezonancí mozku).

Multidimenziální poznání rozhodovacího procesu

Dobrá manažerská rozhodnutí jsou založena na:

- třech oblastech poznání (lidé, strategie, krizové situace),
- čtyřech typech poznání:
 - sebepoznání lídra,
 - sociální síť, (síla týmu),
 - organizační, (jak využít silné stránky lidí v org.),
 - kontextuální, (jak vytvářet důmyslná propojení mezi mnoha zúčastněnými stranami – zřizovatel, majitel, akcionář, zákazník...

Role intuice v rozhodovacím procesu

Podstata intuice:

- Komplexní rozhodnutí vtahující do procesu znalost, zkušenosti a emoce. Heuréka.
- Intuitivní rozhodování lze označit jako proces rozeznávání obrazců realizovaných bleskovou rychlostí – proces, který se často děje nevědomky.

Jedinci s hlubokými znalostmi a zkušenostmi jsou předurčení dosahovat dobrých intuitivních rozhodnutí.

Faktory podporující dobrá intuitivní rozhodnutí:

- **Prostředí** (manažeři potřebují zpětnou vazbu - potřebují být obklopeni lidmi, s nimiž mohou vést diskusi);
- **Emoční intelligence** (emoční paměť podporuje stimulační proces rychleji než poznávací proces).
- **Tolerance** – intujice potřebuje prostředí střetů pozitivních a negativních zkušeností.
- **Zvídavost** – podmínka objevování.
- **Limity** – intuici držet na uzdě – poměřovat fakty.
- **Udělat si radost** – úspěšní manažeři mohou být šťastní, protože rychle identifikují příležitosti a odfiltrují nepodstatné.

Znaky dobrých rozhodnutí

- Některá rozhodnutí jsou důležitější než jiná (strategická a významná provozní);
- Akce je cíl;
- Mnohoznačnost je nepřítelem rozhodnutí;
- Rychlost a adaptabilita jsou rozhodující;
- Role v rozhodujícím procesu jsou důležitější než organizační schémata;
- Posilovat role v rozhodovacím procesu (vytvořit systém hodnotících ukazatelů a odměn);
- Praxe má přednost před „kázáním“;

Do čela organizací se musí dostat osobnosti nového typu:

Budou to dobrodruzi – průzkumníci nových cest. Progresivní technologie jim poskytnou možnost interaktivního spojení s trhem v reálném čase, a zpětnou vazbu budou získávat z různých čidel, rozmístěných po obvodu organizace. Ve stejné míře se však nechají vést vlastní intuicí.

Warren Bennis říká – budou to „**vůdci vůdců**“.

Zajistí decentralizaci moci a demokratizaci strategie tím, že do procesu vynalézání budoucnosti zapojí pestrou škálu lidí z organizace i mimo ni. Budou obdařeni vizí a vzrušujícími ambicemi. Budou-li ambice sdílet všichni v organizaci, povede to **k uvolnění obrovské energie**. Ta se stane **pohonnou silou, která umožní předstihnout konkurenci**.

Emocionalita a vůdcovství

Udržovat motivaci k trvale vysokým výkonům –
vlastním i spolupracovníků a partnerů.

Eustres

„Největším uměním je správně se bát“

(Soren Kierkegaard)

Důvěra

„**Důvěra je nejdůležitějším předpokladem
změny „**

(Ondřej Landa)

Emoční inteligence a vůdcovské kvality

- Znalost toho, co cítíte – schopnost zacházet s těmito pocity, aniž byste byli jimi ovládáni;
- Schopnost motivovat druhé, odhalovat v nich tacitní znalosti (skryté), být kreativní a dosáhnout špičkového výkonu;
- Schopnost vnímat, co cítí ostatní;

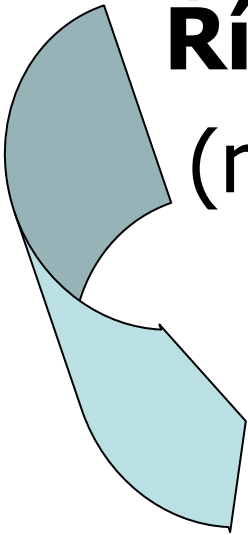
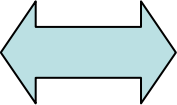
Čtyři složky emoční intelligence (GOLEMAN) I

1. Řízení sebe sama – kontrolovat a usměrňovat rozvratné impulsy a nálady vlastní chování. Sebekontrola, důvěryhodnost, čestnost, adaptabilita, vstřícnost ke změnám a silná potřeba uspět.
2. Vědomí sebe sama – schopnost rozpoznat vlastní náladu, emoce, pohnutky a rozpoznat a pochopit jejich účinek na ostatní lidi. Sebedůvěra, realistické sebehodnocení a znalost svých emocí.

Čtyři složky emoční intelligence (GOLEMAN) II

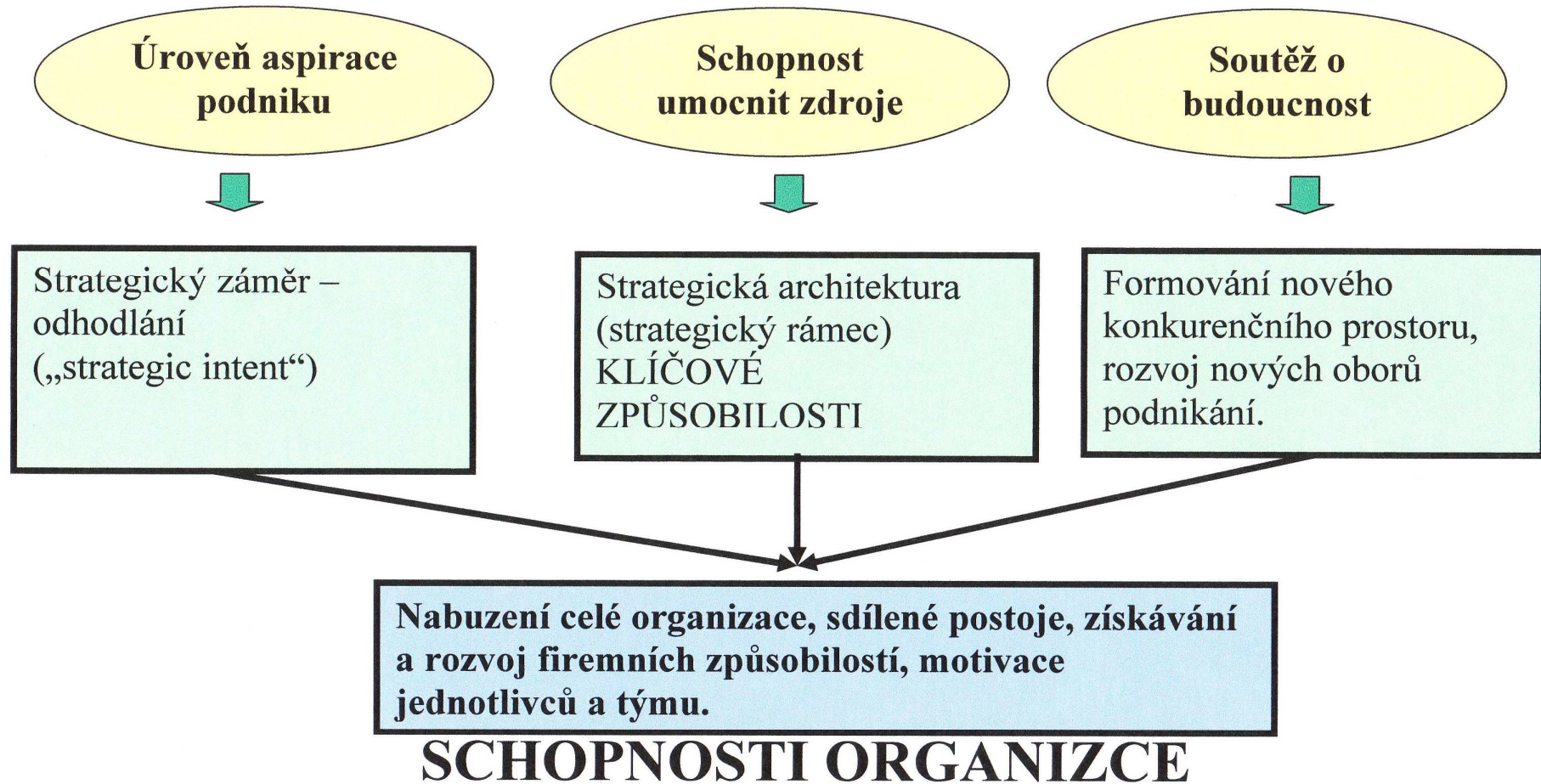
3. Sociální vědomí – schopnost pochopit emoční upřádání jiných lidí a dovednost jednat s nimi podle jejich citových reakcí. Empatie, zkušenost s udržováním a formování talentu, organizační schopnosti, citlivost k jiným kulturám, oceňování rozmanitosti a služba partnerům.
4. Sociální dovednosti – zběhlost v řízení vztahů, vyhlášení sítí za účelem dosahování žádoucích výsledků od jiných lidí, plnění osobních cílů, schopnost nalézt společné hřiště a budovat vztahy.
Schopnost vést, řídit změnu, zvládat konflikty, vliv (komunikace).

VIZE zakotvená ve správně rozpoznatelných trendech budoucího vývoje

 **Řídit budoucnost**  **Profesionalista**
(ne přizpůsobovat se)

STRATEGICKÉ VŮDCOVSTVÍ
(strategic leadership)

KLÍČOVÉ VÝZVY STRATEGICKÉHO VŮDCOVSTVÍ



Strategické vůdcovství I

- 1. Posedlost je jedinečnou hodnotou pro zákazníka – klienta.**
- 2. Profesionalita – excellence – mistrovství**
= porozumět potřebám klienta – zákazníka lépe, než on rozumí sám.
- 3. Plná („autentická“) odpovědnost lidí** (za rozvoj firmy, za plnění dohod, za vlastní rozvoj).
- 4. „Vlastnictví“ hodnotvorných procesů.**
- 5. Sdílení znalostí (know-how), tvorba intelektuálního kapitálu firmy.**

Strategické vůdcovství II

6. Důsledná orientace na inovace.

Čemukoliv věnujeme energii, musí přinést zásadní změnu.

7. Změna paradigmatu – nové priority:

podnikání v globální síťové ekonomice.

8. Aliance a partnerství jako páteř rozvoje podnikání (příprava na alianční chování).

9. Podpora iniciativy, vnitropodnikatelství.

10. Podíl na rozvoji „klíčových způsobilostí“ formování konkurenční výhody zítřka.

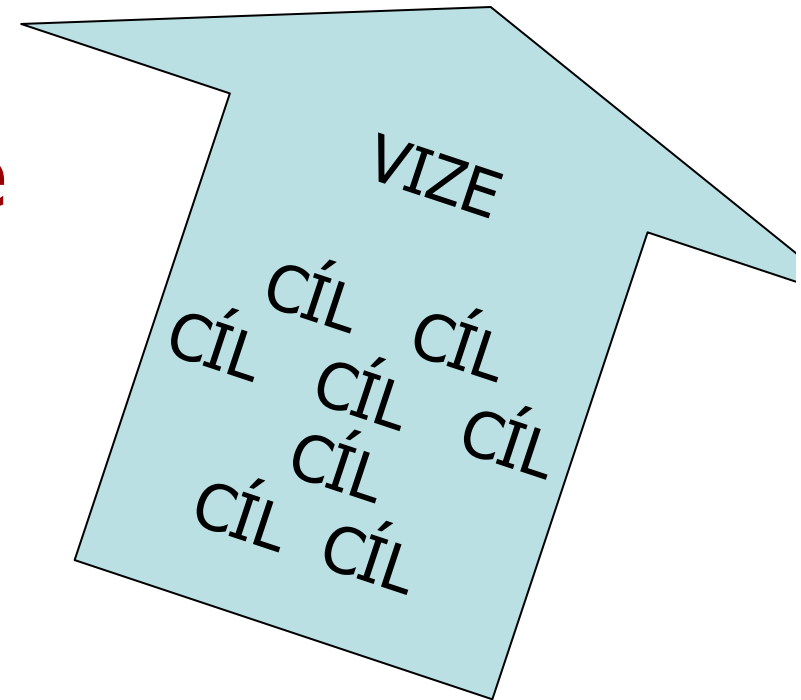
Strategické vůdcovství

- Akční výkonová kultura:

- orientace na náročné cíle
- důrazný tlak na realizaci
- milníky
- měření výsledků

SVORNOST A SYNERGIE

- zapojení všech



**SDÍLENÁ VIZE
A HODNOTY**

Proinovační firemní kultura

- odvaha
- otevřenost
- odpovědnost
- originalita
- obětavost
- okouzlení
- odbornost
- odolnost