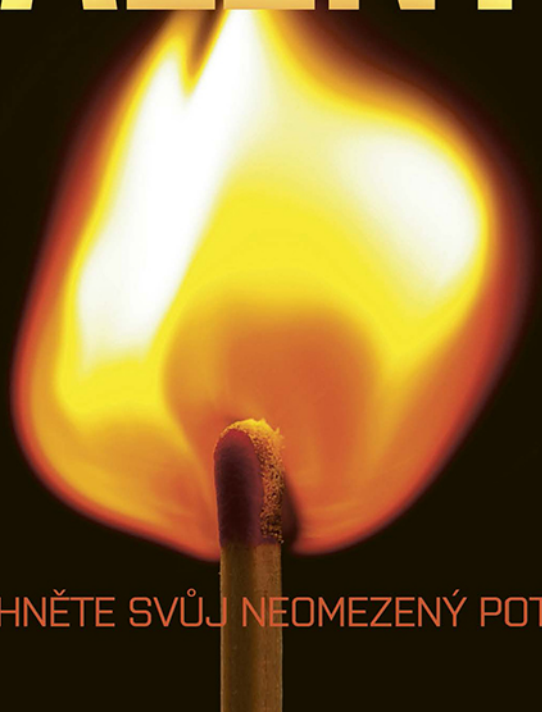
SHAWN D. MOON | TODD DAVIS | MICHAEL SIMPSON | A. ROGER MERILL

INSTITUT STEPHENA COVEYHO

ROZVÍJENÍ TALENTU



ZAŽEHNĚTE SVŮJ NEOMEZENÝ POTENCIÁL

ROZVÍJENÍ TALENTU

ZAŽEHNĚTE SVŮJ NEOMEZENÝ POTENCIÁL

KNIHY OMEGA

Copyright © 2016 by Post Hill Press

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.

Překlad © Veronika Kafková, 2019
Obálka © Jiří Miňovský – ARBE, 2019
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2019

ISBN 978-80-7642-408-1 (pdf)

ROZVÍJENÍ TALENTU

ZAŽEHNĚTE SVŮJ NEOMEZENÝ POTENCIÁL

Shawn D. Moon, Todd Davis,
Michael Simpson a A. Roger Merrill

Přeložila Veronika Kafková

OBSAH

Prolog – Rozvíjení talentu 9

Kapitola 1 – Tři typy komunikace lídrů 17
Kapitola 2 – Komunikace vnitřního hlasu 37
Kapitola 3 – Komunikace výkonu 77
Kapitola 4 – Komunikace pracovních podmínek 129
Kapitola 5 – Čtyři principy rozvíjení talentu 167

Epilog – Umět se dívat 197
Příloha A – Průvodce komunikačních strategií 203
Příloha B – Dohoda o výkonu 219
O autorech 223
Použitá literatura 229

Pod heslem [Poznámka autora] *najdete osobní poznámky autorů.*

PODĚKOVÁNÍ

Tato kniha je výsledkem práce několika desítek lidí. Stála mnoho úsilí. Jsme vděčni zejména všem našim úžasným klientům, se kterými jsme tento projekt sdíleli. Stali se pro nás inspirací, zejména jimi vytvořená skupinová práce. Jejich touha po dosažení lepšího způsobu života, jejich výzvy v partnerských životech a otevřenost nám poskytly nové úhly pohledu. Daly naší práci potřebný směr. Jsme vám vděčni za tuto velkorysost a vstřícnost.

Dále děkujeme za příspěvky našich kolegů a za práci vedoucích konzultantů a generálních manažerů. Děkujeme partnerům klientů, administrativním pracovníkům a zejména týmu vedoucích pracovníků firmy FranklinCovey. Jejich nezbytná podpora a myšlenkový vhled přinesl nové poznatky o tom, jak dosáhnout efektivní komunikace na manažerských pozicích.

Zvláštní poděkování patří Stephanii Bexfieldové, Annie Oswaldové, Jill Whiteové, Jodymu Karrovi a celému kreativnímu týmu FranklinCovey, Tiffani Lindseyové, Alicii Cunninghamové, Adamu Merrillovi, Seanu Coveyovi, Catherine Nelsonové, Bobu Whitmanovi a úžasnému Brecku Englandemu, bez něhož by tato kniha nikdy nevznikla. Děkuji Rebecce Merrillové za její čas a skvělou odbornost. Díky ní je náš výzkum celistvý a smysluplný.

Náš osobní a profesní život trvale ovlivnila asociace v čele s dr. Stephenem R. Coveyem. Jeho příspěvky obletěly celý svět.

V neposlední řadě patří díky i našim rodinám. Stephen R. Covey kdysi definoval úspěšnou komunikaci lídrů jako „konkrétní objevení lidských hodnot a potenciálů, kterých si zaměstnanci nejsou vědomi a přijmou je za své". Děkuji vám za vaši ochotu naučit nás vidět, komunikovat a vyzdvihnout to, čeho jsme si sami mnohdy nebyli vědomi. Vaše láska a bezbřehá podpora nás motivovala k ještě lepšímu výsledku.

PROLOG – ROZVÍJENÍ TALENTU

„Většina lídrů a jejich zaměstnanců neví, jaké jsou jejich silné stránky. Když se jich na ně někdo zeptá, tak nechápavě koukají a mlčí, anebo říkají všeobecné pravdy – a to není podstatou otázky.“ Peter Drucker

Bylo chladné lednové ráno. U stanice metra ve Washingtonu postávala spousta lidí. Snažili se dostat do vagonů, aby včas stihli dojet do práce. V tom zmatku se jeden muž posadil na pytel cementu uprostřed tunelu, aby na něj bylo co nejlépe vidět.

V rukou držel housle. Prázdné pouzdro položil před sebe a doufal, že mu kolemjdoucí přihodí dolar nebo dva. Možná, že mu jich dají i dvacet. Nebo ještě víc.

Pak začal hrát. Vybral si šestou symfonii Johanna Sebastiana Bacha. Byla podle něj tou nejvhodnější skladbou pro ranní spěchající dav. Jeho hudba byla uhrančivá a spousta lidí se začala ohlížet. Po několika minutách se u muzikanta zastavil muž ve středních letech. Asi po minutě ale zase pokračoval dál v cestě. První dolar hodila hudebníkovi procházející žena. O trochu později se u muzikanta zastavil starší pán, opřel se o stěnu a poslouchal. Ale brzy se podíval na hodinky a spěchal zase dál.

Muž hrál asi 45 minut a během této doby kolem něj prošly tisíce lidí. Dalo se vypozorovat, že o jeho hudbu jeví největší zájem děti. První, kdo se chtěl zastavit, byl asi tříletý chlapec, jehož okouzlila hraná hudba i samotný muzikant. Ale jeho matka ho popostrkávala před sebou a nutila ho jít dál. I další děti se ohlížely a chtěly poslouchat, ale jejich rodiče jim to nedovolili.

Když muž dohrál, sebral drobné, zabalil svůj nástroj a odešel. Během 45 minut získal za své představení 32 dolarů. Nikdo jeho

hru neocenil, nikdo mu nezatleskal. Kolem procházeli lidé ve spěchu a stresu z každodenního dojíždění za svou prací.

Za tímto experimentem stály noviny *The Washington Post*. Hudebníkem ve stanici metra byl Joshua Bell, jeden z nejlepších světových houslistů. Zahrál šest nejtěžších skladeb, které kdy byly složeny pro housle, a to na nástroj za 3,5 milionu dolarů. Při jeho koncertě v Bostonu stála jedna vstupenka přes 100 dolarů.

Zdá se až neuvěřitelné, že mezi tisíci procházejícími lidmi se nenašel nikdo, kdo by poznal slavného Joshuu Bella a nevzdal hold jeho talentu. Jak často se stává nám, že nejsme schopni rozpoznat talent, který máme přímo před očima?

Stejně jako lidé na stanici metra, i my často nejsme schopni postřehnout výjimečnost kvůli tomu, že nedokážeme být plně přítomní. Jsme tak zaneprázdnění, že děláme věci automaticky a ve spěchu, a věnujeme velmi malou pozornost tomu, co se děje kolem nás.

Jak si všímáte nadaných lidí kolem vás?

Jakým talentem disponují vaši přátelé?

Jak vnímáte potenciál vašich zaměstnanců?

A jaký talent máte vy sami?

Nemáme na mysli vyhraný basketbalový zápas z minulého pátku. Nebo vaši schopnost domluvit se čtyřmi světovými jazyky či absolvování 24 hodinového maratonu hot jógy.

Jde o vaše skryté zdroje, které prozatím nebyly vůbec rozpoznány a projeveny. Jde o vnitřního „Joshuu Bella" ukrytého uvnitř vás samotných nebo mezi členy vašeho týmu.

Odpovězte si na tuto otázku: stalo se vám, že ve vás někdo objevil nějakou vlastnost, o které jste vy sami neměli ani potuchy?

Pokud ano, jak to ovlivnilo váš život?

A jak to ovlivnilo vaše vztahy s ostatními?

Chtěli byste vy sami objevovat skryté talenty u ostatních?

[Poznámka autora]
Jako teenager jsem byl strašně líný. Nebyl jsem dobrý student a dostával jsem mizerné známky i z mých oblíbených předmětů. Například z dějepisu. Přestože jsem historii miloval a hodně o ní četl, odmítal jsem otevřít povinné učebnice. Bylo to pro mě za trest.

Jednoho dne se můj učitel dějepisu, o kterém jsem si myslel, že mě vůbec nemá rád, procházel po třídě a zastavil se u mé lavice. Podíval se mi do očí a rozrušeným hlasem mi řekl: „Ty se prostě změníš. Můžeš na tom být mnohem lépe. Jsem si stoprocentně jistý, že máš na historii velký talent!"

Poté, co domluvil, jsem měl zvláštní pocit. Žádný jiný učitel o mě nikdy neprojevil takový zájem. Pod jeho dohledem jsem se začal postupně měnit. Pozoroval mě, sledoval moji reakci a povzbuzoval mě. Jeho vize mě inspirovala. Začal jsem na sobě pracovat. A jestli vás zajímá, jak to dopadlo – nakonec jsem vystudoval historii na univerzitě a dosáhl jsem vyznamenání. Byl to skvělý pocit a za velkou část svého úspěchu vděčím právě učiteli, který o mě projevil zájem a povzbudil mě.

Zkušenost našeho kolegy je opačná:
„Pracoval jsem pro vedoucího manažera, který neinvestoval do podpory rozvoje zaměstnanců. Podle něj to byla pouze ztráta času a nepřinášelo to žádné výsledky. Jednoho dne mi řekl: „Utratíme peníze za rozvoj, ale jakmile se lidé vzdělají a naučí se všechno, co potřebují, tak od nás odejdou."

Chápal jsem ho. Rozhodně může být frustrující investovat do lidí, a nakonec je nechat jít vlastní cestou. Pak jsem se na to ale podíval z jiného úhlu pohledu: „Co se děje, když do lidí neinvestujete a oni ve firmě zůstávají? S kým pak pracujete?"

Tento lídr si neuměl ve firmě udržet skvělé lidi. Čas investovaný do svých zaměstnanců vnímal jako ztracený. K tomu se pak ještě cítil mizerně, když od něj odešli.“

Správné vedení v současné době vyžaduje spoustu dovedností. Jednou z nejdůležitějších je schopnost rozpoznat a rozvinout talent a silné stránky svých zaměstnanců. Tím se podpoří jejich celková spokojenost a výkonnost. Naplno využijete jejich kapacitu a jejich talent nezapadne v balastu dnešního konzumního světa.

Jakým způsobem to udělat? Přemýšlejte o tom. Zatímco většina lídrů je vyzdvihována za jejich kompetence a dovednosti, ti skutečně nejlepší šéfové jsou rozpoznáni podle úspěchů svých podřízených. Když poprosíte lidi, aby vám řekli něco o svých nejlepších nadřízených (a můžeme srovnávat výpovědi ze všech šesti kontinentů), tak vám jen zřídka začnou vyprávět o technických dovednostech. Budou spíš mluvit o osobnosti člověka, jeho odvaze a zájmech. O tom, jak pomáhal ostatním v jejich růstu, rozvíjel jejich talent a schopnost plnit úkoly. To má pro lidi vždycky větší význam, a to jak v práci, tak v osobním životě.

Zaměstnanci budou vyzdvihovat péči svého nadřízeného a jeho starostlivost.

Více než 80 procent z těch, které jsme požádali o vyjádření, uvedlo nejméně dvě z následujících prohlášení vztahujících se k „nejlepšímu nadřízenému“:

- „Můj nadřízený mi pomáhal objevovat, rozvíjet a využívat můj talent k smysluplnějším výsledkům.“
- „Měli jsme všichni jasnou představu o tom, čeho chceme dosáhnout. Šli jsme za tím a dělali jsme maximum pro dosažení tohoto cíle.“
- „Můj šéf mě podporoval v každém mém kroku, byl pro mě vždy zdrojem pomoci.“

V současném pracovním prostředí je takové vytváření důvěry nejen „příjemné", ale naprosto nezbytně nutné. Jedině tak jste schopni přitáhnout a udržet si špičky ve vašem oboru a zajistit dosažení maximálního výkonu. Čas věnovaný rozvíjení talentů vedoucích k růstu, tvořivosti a požadovaným výkonům se skutečně vyplatí.

Pravděpodobně jste slyšeli, že lidé neopouštějí organizace, ale opouštějí manažery.

Také jste pravděpodobně slyšeli, že takzvaní lidé „přelomu tisíciletí" (obecně se za ně považují ti, kteří se narodili mezi lety 1980 a 2000) jsou nejvíce mobilní generací a jsou schopni plynule přeskakovat z jednoho zaměstnání do druhého. Podle výzkumů Gallupova institutu tato generace tvoří více než polovinu pracovní síly ve Spojených státech.[1] Takoví zaměstnanci jsou schopni měnit svá pracovní místa velmi pružně, 60 procent z nich je otevřeno nové pracovní příležitosti.[2]

Je všeobecně známo, že ti nejlepší lidé ze všech generací (ať už se jedná o lidi na přelomu tisíciletí, poválečné generace nebo té nejmladší) obecně neopouštějí manažery, kteří o ně opravdu pečují a vytvářejí jim ideální pracovní prostředí. Lidé z každé demografické skupiny chtějí mít pocit účasti. Chtějí cítit, že někam patří a že se o ně jejich nadřízení dobře starají. Od svých lídrů chtějí mít pocit podpory a v případě, že je to zapotřebí, tak i jistotu pomoci při dosahování důležitých cílů. Jedině tak je pro ně práce smysluplná. Manažeři a lídři o těchto kvalitách vedení vědí a svými kroky společnost často vedou k úspěchu, nebo naopak k propadu.

Tato kniha popisuje 3 základní typy manažerské komunikace. Pomůže vám při vedení projektu nebo společnosti a poradí vám, jak o své podřízené pečovat a poskytovat jim pomocnou ruku. Napoví vám, jak přilákat a udržet ty nejlepší talenty a rozvinout je ku prospěchu firmy. Díky třem

typům komunikace se naučíte vytvářet důvěru a pospolitost v týmu.

V současnosti existuje mnoho způsobů vedení společnosti – jak formálních, tak neformálních. Flexibilita na pracovišti vám umožní být jeden den lídrem a druhý den součástí týmu. Máte příležitost být mentorem i koučem zároveň. V každém případě doporučujeme, abyste si všechny popsané komunikační dovednosti vyzkoušeli v rámci své vedoucí pozice a dostali se navzájem se svými zaměstnanci do interakce.

Hned od začátku se můžete naučit, jak komunikovat a během několika minut dosáhnout pozitivních výsledků. Dlouhodobě pak můžete nasbírat spoustu zkušeností a dovedností. Rozvinete talent vašich podřízených a nastolíte přímou cestu k úspěchu a vysokému výkonu.

Přestože byla tato kniha napsaná zejména pro vedoucí pracovníky ve společnostech a má za hlavní úkol posloužit k těm nejlepším výsledkům a finančním obchodům, stejně tak dobře bude užitečná při komunikaci v osobní sféře. Ať už mezi členy rodiny nebo s těmi nejbližšími ve vašem okolí.

Pokud si tuto knihu přečtete pozorně a vyzkoušíte si doporučované techniky komunikačních strategií, tak:

- Vytvoříte nové principy vedení a osvojíte si dovednosti, které výrazně posílí vaše vztahy s podřízenými.
- Rozvinete schopnost rozpoznat a rozvinout talenty ostatních.
- Pochopíte, že když podpoříte talenty ostatních, tak stejně tak rozvinete i své vlastní schopnosti a dary.

Kniha *Rozvíjení talentu* je výsledkem společné práce čtyř autorů. Ti ve svých studiích popisují úspěchy lídrů z celého světa, kteří se řídili pravidly pro rozvíjení talentů u svých zaměstnanců

a lidí kolem sebe. Jako ukázku vám některé z těchto příběhů popíšeme. Hlavním obsahem této knihy jsou výsledky práce za posledních 30 let s více jak tisíci klienty společnosti Franklin-Covey.

KAPITOLA 1

TŘI TYPY KOMUNIKACE LÍDRŮ

„Talent je rozhodujícím faktorem úspěchu jednotlivých organizací. Úspěšné společnosti vedou lidé otevření změnám, kteří přizpůsobují své rozhodování správné strategii, umějí si spočítat všechna rizika a otevřít se novým hodnotám. Tím vytvářejí ojedinělé příležitosti a získávají konkurenční výhody." Bill Conaty, Ram Charan[3]

Při společné diskuzi s kolegy jsme si uvědomili, že máme dohromady už 100 let zkušeností s prací se stovkami organizací a desítkami tisíc jednotlivců z více jak 50 zemí celého světa. Naše společnost se více jak tři desítky let zabývá výzkumem toho, jak zlepšit fungování pracovního týmu.

Když jsme probírali naše společné zkušenosti, položili jsme si otázku: *Kdybychom mohli identifikovat jediný faktor růstu společnosti, na kterém bychom se všichni shodli, o jaký faktor ovlivňující výkonnost jednotlivců na celém světě by šlo?*

Odpověď byla jasná – jde o schopnost řídících pracovníků podporovat a rozvíjet talent svých zaměstnanců.

Tato schopnost je ovlivněna tím, jak jsou manažeři schopni rozpoznat potenciál svých pracovníků a jak s nimi komunikují. Efektivní lídři plně respektují své podřízené a starají se o jejich osobní růst a o smysluplné naplnění jejich pracovní pozice. Zároveň se zajímají o jejich profesní příspěvky v týmu a v rámci celé společnosti. Tím své pracovníky dostatečně motivují. Umějí rozpoznat jejich talenty a díky tomu od nich získají to nejlepší.

Nejedná se o systematické postupy nebo nějakou techniku. Jde o přístup známý již z dávných dob naší historie. Jeden

z nejstarších známých rukopisů, *Poznatky Ptahhotepa,* (asi 2200 př. n. l.) je toho dobrým důkazem.

Ptahhotep byl správcem města a egyptský vezír (první ministr) za vlády Djedkare Isesi z páté dynastie. Právě jemu je přisuzováno autorství raného egyptského spisu „Literatury o moudrosti", který měl přivést mladé muže k efektivnímu chování. Z obsahu rukopisu vyplývá, že Ptahhotep kladl velký důraz na talent a vrozené schopnosti člověka. Tato kniha pojednává o třech typech úspěšné komunikace a je velmi zajímavé ji vidět v souvislosti s Ptahhotepovým spisem o *Poznatcích správného vedení*.

Přes odlišnosti lingvistického vyjadřování tohoto vůdce najdeme několik společných rysů odkazujících na manažerskou literaturu. Věnujme pozornost například úryvku, který zdůrazňuje důležitost naslouchat a pečovat o své podřízené:

> *„Pokud chcete být dobrým vůdcem, buďte trpěliví a pečlivě naslouchejte, když k vám promlouvá váš podřízený, a nepřerušujte ho, dokud vám neřekne vše, co má na mysli. Ne všechno, co říká, je podstatné, ale vaše naslouchání a pozornost ho povzbudí."*[4]

V každém případě je zřejmé, že *dobří* vůdci se o své podřízené vřele starají. Často se mluví o důležitosti pečovat o své zaměstnance, méně již o potřebě vřelosti a způsobného zacházení.

Abychom mohli popsat nejúčinnější způsoby komunikace, tak jsme důsledně zkoumali své praktické zkušenosti a jejich vliv na úspěšnost. Došli jsme k závěru, že nejdůležitějším nástrojem pro efektivní vedení společnosti je rozpoznání a rozvinutí talentu všech podřízených pracovníků.

V každém případě naše závěry přímo potvrdily důležitost vřelého přístupu. Díky tomu, že zaměstnanci našli ve své práci

smysluplnost, zvýšila se jejich pracovní efektivita a výkonnost týmu i celé organizace.

Cílem této knihy je podělit se s vámi o tři základní typy komunikace, jak konkrétně rozvíjet praktické dovednosti svých zaměstnanců. Zároveň vám nabídneme praktické nástroje, několik jednoduchých rad a postupů, které můžete ihned aplikovat ve své pracovní sféře a zlepšit své výsledky.

KAŽDÉ VEDENÍ JE ZALOŽENO NA KOMUNIKACI

Říká se, že manželství je jeden dlouhý rozhovor. Proto se raději předem ujistěte, že si berete někoho, s kým vás baví si povídat. Ve skutečnosti jsou všechny dobré vztahy založené na dobré komunikaci. Čím je komunikace smysluplnější a rozhovor důvěrnější a otevřenější, tím kvalitnější je i vztah.

Jak říkají experti Robert J. Anderson a William A. Adams, správné vedení se odvíjí od kvalitní komunikace.[5]

Lídři jí tráví většinu svého času – hovoří na schůzkách, telefonují, posílají e-maily, a tím rozvíjejí svou komunikační strategii. Jak se ukazuje, tak právě komunikace zaručuje stupeň úspěšnosti. Kvalita komunikace vedoucích pracovníků má vliv na celý kolektiv, je měřítkem kolektivní inteligence a podílí se na obchodním výkonu. Kvalita našeho projevu má přímou souvislost s výsledky celé společnosti.[6]

To znamená, že při dlouhodobé komunikaci bychom měli přemýšlet o povaze takového projevu zejména vůči svým zaměstnancům. Měli bychom si položit otázku: „Je naše komunikace velkorysá, čestná, užitečná, motivující a povzbuzuje lidi kolem k lepšímu a smysluplnějšímu chování? Jinými slovy, je náš dialog opravdu vstřícný? Nebo se projevujeme střídmě, povrchně, bez emocí a zaměřujeme se pouze na potřebné úkoly? Ještě v horším případě – jde z našeho projevu strach, je plný kritiky a sžíravosti?“

V následující tabulce najdete ukázky typické komunikace na pracovišti. Přemýšlejte o důsledcích jednotlivých prohlášení, o tom, co je sdělováno a jaký to má vliv na ostatní. Z vlastní zkušenosti si můžete uvědomit další příklady toho, co kdy bylo řečeno, a jak tomu bylo porozuměno.

Co bylo řečeno	**Co bylo sděleno**
„Pokud byste znal souvislosti, tak byste věděl, proč máte udělat svou práci. Vykonejte ji bez připomínek, ano?“	Vaše nápady nejsou na místě. Nejste rozhodující osoba; jste jen součástí celku, který řídí chytřejší a lepší lidé než vy.
„Existují dobré a špatné společnosti. S tím nic neuděláme.“	Jsme oběti. Nemůžeme udělat nic proto, abychom změnili naši situaci.
„Dobří lidé odcházejí a ti průměrní zůstávají.“	Když tu zůstanete, tak zůstanete „průměrní“. Nemáte jinou možnost.
„Doufám, že pro to, co říkáte, máte důkazy, jinak budete osočen.“	Osobní připomínky nejsou vítány. Nemůžete být otevření, upřímní ani přímočaří.
„Lidé v oddělení zásilek to nejsou schopni pochopit. Pracují ve vakuu.“	Problém není u nás. Problém je v jiném oddělení. Oni jsou za to zodpovědní.
„Škrty jsou tak velké, že nejsme schopni pořádně dělat svou práci.“	Nemůžeme uspět a není to naše chyba.
„Slyšeli jste, že Marcie z operačního oddělení opustila práci po 15 letech? Tahle společnost lidi akorát vyždímá a pak se jich zbaví.“	Mějte strach o svou práci. Ti, kteří nám šéfují, nejsou loajální a nezaslouží si ani naši loajalitu.

„Poté, co jsme na projektu tak dlouho pracovali, ho nakonec společnost nepodpořila. Vedení nepochopilo, jak velká příležitost k růstu to byla.“	Nevíme, co se od nás očekává a jakých výsledků bychom přesně měli dosáhnout. Vedení je nekompetentní a nedůsledné. Jsme neustále pod tlakem.
„Nemáme nikdy dost času ani prostředků k úspěšnému dokončení úkolu. Ale vedení má vždy dost času se ohlídnout zpátky a kritizovat vše, co jsme udělali špatně.“	Jsme vydáni na milost lidem, kteří mají nesmyslné požadavky a jsou příliš hloupí a chamtiví, aby nám poskytli to, co potřebujeme.

Přemýšlejte o své komunikaci. Co prozrazují slova, která pronášíte k ostatním a jak souvisejí s tím, co lidem skutečně chcete sdělit? Jaká je vaše týmová, organizační a osobní role? Co je výsledkem vaší komunikace?

V jednotlivých organizacích na celém světě často slyšíme podobné komentáře jako:

- „Nerozumím našim cílům, pokud teda vůbec nějaké máme.“
- „Vize, směr a cíle našeho týmu jsou pro mě nesrozumitelné.“
- „Občas se ptám sám sebe, jestli si někdo všímá mé práce a jestli má v dlouhodobém horizontu nějaký vliv na výsledky celé společnosti.“
- „Nevím, jaký je přesně přínos mé práce.“
- „Nemám pravomoc rozhodovat o své práci.“
- „Nemám pocit, že mě někdo poslouchá. Proč by měl?“
- „Často cítím, že můj šéf se více zajímá o to, aby co nejlépe vypadal před ostatními, místo toho, aby skutečně řešil nějaký problém.“

Jakou mají motivaci lidé, kteří se takto cítí, a měli by přitom pracovat a dávat ze sebe to nejlepší?

Nyní se zamyslete nad tím, jaké skvělé manažery znáte. Jak vypadala jejich „komunikace"? Jak vedli rozhovor? Byli přímí ke svým zaměstnancům, vyzdvihovali a podporovali jejich schopnosti a talent? Nebo byli naopak ve svých promluvách apatičtí a necitliví?

Úspěšní vůdci, trenéři a mentoři se do hloubky zabývají talentem svých svěřenců, podporují jej a probouzejí v nich vášeň, energii a posilují tak vzájemný vztah. Do komunikace vkládají celou svou osobnost – propojují mysl, ducha i srdce. Takové rozhovory pak mají obrovský vliv na vzájemnou spolupráci.

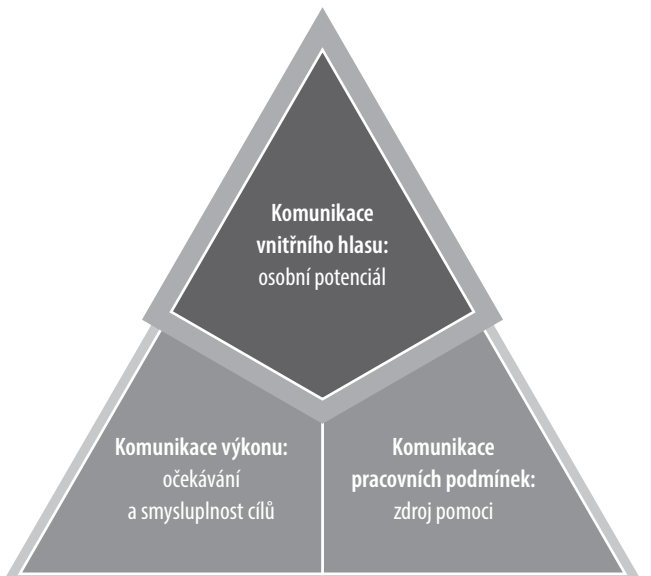
Podle výzkumu Gallupova institutu „manažeři ovlivňují až 70 procent úspěšnosti firmy" a zajímavostí přitom je, že „správná *komunikace* patří mezi ty nejdůležitější faktory, které úspěch ovlivňují". Konkrétně „nejvíce jsou úspěšní takoví zaměstnanci, kteří každodenně komunikují se svými manažery (osobně nebo po telefonu či digitálně)" a „jasnost v zadání úkolů je tou nejzákladnější zaměstnaneckou potřebou, maximálně důležitou pro výkon. Skvělí manažeři pouze nesdělují svým zaměstnancům, co od nich očekávají, místo toho s nimi často mluví o jejich zodpovědnosti a podílu na celkovém výkonu. Komunikaci neomezují jen na výroční hodnotící zprávy o výsledcích práce."[7]

Tři typy komunikace popsané v této knize vám pomohou zdokonalit vlastní komunikační dovednosti a naučí vás vést dialog s jasným záměrem. Budete schopni komunikovat vřelým způsobem, což bude mít pozitivní dopad na porozumění. Díky těmto komunikačním strategiím vytvoříte ve svém týmu důvěru, zvýšíte svůj výkon a lépe se zaměříte na své cíle.

VNITŘNÍ HLAS, VÝKON A PRACOVNÍ PODMÍNKY

Naše výzkumy potvrzují, že úspěšné vedení vychází z:

1. Komunikace vnitřního hlasu
2. Komunikace výkonu
3. Komunikace pracovních podmínek



1. **Komunikace vnitřního hlasu** vymezuje hodnotu a potenciál každé osoby v týmu. V této fázi si jednotlivci rozdělují role podle svých talentů a schopností a v rámci toho se k danému tématu vyjadřují. Tím se přizpůsobují svým pracovním a profesním povinnostem. Jasně se definuje přínos každého člena společnosti k danému úkolu.
2. **Komunikace výkonu** vytváří a vytyčuje cíle, role a individuální zodpovědnost každého zaměstnance.

Společná práce ovlivňuje dosažení cíle a v rámci týmu zúročuje talenty k dosažení co největší efektivity a výkonu.

3. **Komunikace pracovních podmínek** spočívá v soustavném koučování a podpory vedoucích manažerů, kteří jsou zaměstnancům kdykoliv k dispozici, aby je navedli k úspěšnému dosažení cíle. Lídři nasměrují cestu, po níž se zaměstnanci vydají. Odstraňují případné překážky, koučují a pomáhají k těm nejlepším výkonům.

Tyto jednotlivé komunikační kroky jsou výsledkem práce úspěšných lídrů. Komunikace vnitřního hlasu pomáhá členům týmu definovat jedinečné talenty a hodnoty. Vymezení cílů objasňuje očekávání a uznání dosažených výsledků. Nasměrování cesty pomůže identifikovat, co mohou zaměstnanci a lídři udělat pro odstranění překážek a zajistit tak snadný úspěch.

Ve své podstatě jsou jednotlivé komunikační strategie vedoucích manažerů součástí komplexního vedení společnosti. Některé z nich jsou zdlouhavější a formálnější, jiné naopak kratší a zdánlivě zanedbatelné. Pokud se začnete těmito pravidly řídit, budete schopen si v pozici lídra zajistit smysluplný vztah se svými podřízenými. Pokud budete věnovat patřičnou pozornost jejich názorům a zaměříte se při tom na výkon, tak se vám cesta k úspěchu otevře sama.

Mnoho komunikačních strategií uplatníte naživo, ale jak je v dnešní době samozřejmostí, spoustu z nich povedete virtuálně prostřednictvím e-mailů a příspěvků na sociálních sítích. Soustřeďte se především na osobní komunikaci, nic jiného ji nenahradí. Počítačové technologie nám potom nabídnou spoustu dalších možností, jak sdílet společné myšlenky a nápady.

Dobře vedená komunikace směřuje ke spolupráci. Dává lidem možnost transformace a zajišťuje smysluplnou pracovní náplň. Nastavuje důležité cíle a přispívá k jejich dosažení.

Zaměstnanci pracují v důvěře, že jim bude vždy poskytnuta pomoc a lídr jim bude k dispozici. Díky tomu dosahují maximálních výsledků, koordinují svou spolupráci s ostatními a mají z toho radost a dobrý pocit.

Komunikace má důležitý vliv na výkon týmu, aby byl pro společnost co nejužitečnější a každý ze sebe dal to nejlepší. Klade důraz i na způsob vedení, na pečující a podporující přístup k jednotlivcům, bez něhož úspěšné vedení nemůže efektivně fungovat.

Podle slov vědce Edwarda M. Hallowella:
„Úspěch týmu se odvíjí od úspěchu jednotlivce. Ten se díky podpoře cítí součástí pozitivního celku nehledě na to, jaké problémy nebo překážky překonává. Spolupráce a pocit sounáležitosti je jedinou hybnou silou schopnou v lidech rozvinout to nejlepší."[8]

Hlavní projev sounáležitosti vychází z péče o zaměstnance. Důležitost takového chování popisuje FranklinCovey v článku „Prolomení skály" a odkazuje na základní principy správného načasování. Následující verze je připodobněna k příběhu „O sklenici s majonézou a dvou šálcích kávy".

Vysokoškolský profesor stál před svou třídou s velkou prázdnou sklenicí od majonézy. Před zraky všech sklenici mlčky naplnil golfovými míčky.

Zeptal se studentů, jestli je nádoba plná. Souhlasili.

Pak profesor přinesl krabici s malými oblázky a začal je sypat mezi golfové míčky. Potřepal sklenicí a oblázky zaplnily prázdný prostor mezi míčky.

Znovu se zeptal studentů, jestli je nádoba plná. Souhlasili.

Nakonec profesor donesl krabici písku, který vsypal do sklenice. Písek zaplnil poslední prázdné skulinky.