Obsah

Předmluva iii

Řekli o autorovi a knize vii

Úvod 1

KAPITOLA 1 3

Kvalitativní přístup k vedení lidí 7

Situační přístup k vedení lidí 11

Funkční přístup k vedení lidí 15

Motivace 19

Shrnutí 23

KAPITOLA 2. 25

Okruhy interakce 27

Úkoly leadershipu 33

Sdílené rozhodování 39

Styly vedení lidí 47

Shrnutí 51

KAPITOLA 3. 53

Lídři nebo manažeři? 55

Leadership a změna 57

Charakteristické znaky leadershipu 61

Management a řízení 63

Manažer jako lídr 65

Kořeny managementu 67

Lídr i manažer zároveň 71

Shrnutí 73

KAPITOLA 4. 75

Vysoce výkonné týmy. 77

Tři klobouky najednou. 79

Úrovně leadershipu. 83

Shrnutí 86

KAPITOLA 5 89

Účel obchodování 91

Strategický leadership 95

Zapojování ostatních do strategie 101

Shrnutí 103

KAPITOLA 6 107

Od plánu k akci 109

Proces odsouhlasení cíle 111

Spojování částí v celek 113

Respektování linie 117

Linie a podpůrné síly 119

Obousměrná komunikace 123

Kořeny morálky 125

Shrnutí 126

KAPITOLA 7 129

Sdílení a upřímný zájem o druhé 131

Případ zraněného zaměstnance 135

Role odborářského leadershipu 139

Jak si poradit s propouštěním pro nadbytečnost 143

Růst organizace 145

Opravdová autorita 149

Shrnutí 152

KAPITOLA 8. 155

Leadership pravomoci 157

Pokora. 161

Získání respektu 163

Vyjadřování respektu 165

Leadership a hierarchie 171

Shrnutí 172

KAPITOLA 9. 173

Leadership zevnitř 175

Lídr jako dirigent 179

Shrnutí 184

Závěr. 185

Poznámky a odkazy 187

Úvod

Před několika měsíci mě navštívil mladý manažer s neobvyklou žádostí:

„Chtěl bych nějaké stručné shrnutí, které by mi připomínalo správné postupy při vedení a řízení lidí. Vím, že si musím najít svůj způsob, ale rád bych se vyvaroval nejčastějších chyb. Hodilo by se mi pár základních principů a praktických postupů."

O několik týdnů dříve byl tento manažer v rámci své práce pověřen sloučením dvou firem. Ke sloučení s menší firmou nakonec nedošlo. Svým přístupem však manažer udělal dojem na vedené firmy a ta mu nabídla spolupráci na pozici výkonného ředitele. Po důkladném zvážení (menší firma měla totiž existenční problémy) mladý manažer na nabídku kývl.

Byla to pro mě výzva, tak jsem navrhl, že bychom se mohli čtyřikrát nebo pětkrát sejít a projít spolu základní strategie při vedení lidí, které se očekávají na úrovni výkonného ředitele. Při našich rozhovorech by si mohl dělat poznámky o nejdůležitějších bodech, které by mu později sloužily jako paměťová pomůcka, kterou hledal.

Několik týdnů po ukončení našich setkání mi zatelefonoval a poděkoval mi za pomoc. Řekl, že to byla pro něj užitečná setkání, díky kterým vykrystalizovaly jeho nápady a které mu pomohly si vyjasnit myšlenky.

Zmínil se také, že pro něj byl obzvláště cenný výčet klíčových myšlenek. „Díky nim se můžu více věnovat vedení lidí a o řízení velkého množství věcí se nemusím starat. Mám teď pocit, že nemusím být pořád za každou cenu šéf." Po krátké odmlce dodal: „Je úžasné, jak všichni ve společnosti ožili. Začínáme rychle postupovat správným směrem. Je to skvělá parta lidí." Zkrátka začínal vést ostatní po cestě k úspěchu.

Byl jsem skeptický ohledně toho, že by tak výrazné změny mohly být výsledkem několika informačních schůzek, tak jsem navštívil onu společnost a promluvil si s několika lidmi, kteří tam pracovali na různých pozicích. Mladý výkonný ředitel nepřeháněl: nový duch společnosti byl naprosto zřejmý a výsledky tohoto svěžího přístupu orientovaného na výsledek byly působivé.

V mírně upravené verzi jsem to nejpodstatnější z našich rozhovorů zapsal. Doufám, že pro vás tato kniha bude stejně užitečná. Poselství této knihy je stejně tak jednoduché jako důležité. Na vedení lidí, neboli leadershipu, záleží – záleží na vás. Záleží na něm na všech úrovních. Vrcholový leadership může vše od základů změnit.

Jak sami uvidíte, nic z toho, o čem jsme diskutovali, není nějak výstřední nebo zaměřené na konkrétní odvětví nebo soukromý sektor. Vedení lidí je konec konců hlavně záležitost lidí a jejich schopnosti spolu navzájem efektivně komunikovat. Stejně důležitý je leadership ve veřejném sektoru, kde se veřejní činitelé na vyšších postech nemusí tolik orientovat na zisk nebo návratnost akcionářům, ale kde je nepochybně také potřeba nějakým způsobem motivovat a inspirovat pracovníky, aby dosahovali ještě vyšších standardů při poskytování služeb a aby se díky zvoleným postupům neustále zlepšovali.

Neexistuje nikdo, kdo by nemohl výrazně vylepšit své schopnosti při vedení lidí pomocí trošky cviku a přemýšlení navíc, jak ostatně dokázal mladý manažer v této knize. Ve společnosti je navíc po takovýchto dobrých lídrech, kteří vás dokáží nasměrovat na cestu k úspěchu, velká poptávka. Nápad na titul této knihy mi vnukl generální tajemník odborového svazu britského kongresu Vic Feather, když prorocky prohlásil: