

HANS FINZEL

DESET NEJVĚTŠÍCH CHYB LÍDRŮ

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ 13
ÚVOD 15

ÚVOD
Vytěžit dobré ze špatného 17
Leadership znamená vliv 19
Opravdu většina lídrů prostě improvizuje? 20

KAPITOLA 1
PŘÍSTUP ŘÍZENÍ SHORA DOLŮ 25
Porovnání dvou přístupů 28
Nadřízený, nebo služebník? 32
Ten, který nám ukázal cestu 33
Myšlenky na závěr 35

KAPITOLA 2
NEJDŘÍV ADMINISTRATIVA, PAK LIDÉ 41
Lidé: příležitosti, nebo rušivé elementy? 43
Administrativa versus práce s lidmi 45
Úkolově zaměřený leadership 46
Problém narůstajícího papírování 47
Kam se ztratila práce s lidmi? 49
Vliv na lidi: jde o změnu lidských životů 50
Lidi mění osobní kontakt 50
Vytvořte si prostor pro vztahy s lidmi 52
Myšlenky na závěr 53

KAPITOLA 3
ABSENCE POCHVALY 59
Každý má jinou potřebu 62
Myšlenky na závěr 65

KAPITOLA 4
PODIVÍNŮM VSTUP ZAKÁZÁN 69
Dejte samorostům prostor 75
Prostor a flexibilita pro samorosty 77
Myšlenky na závěr 78
Naučte se rozeznat užitečné podivíny 80

KAPITOLA 5
DIKTATURA V ROZHODOVÁNÍ 83
To nejlepší přichází často zdola 85
Facilitativní leadership 88
Jak zploštit organizační schéma 88
Rozhodování je spojené s úctou 93
Diktátoři týmy nevedou 95
Delegujte, kdykoliv můžete 98
Myšlenky na závěr 100

KAPITOLA 6
NEFÉR DELEGOVÁNÍ 103
Proč lídři nedelegují 104
Delegace vytváří prostor pro ztotožnění se s úkolem 107
Jak vzít vítr z plachet 108
Příklady skvělého delegování 111
Odlišné styly dohlížení a kontroly 113
Hra „předej opici“ 115
Myšlenky na závěr 116

KAPITOLA 7
KOMUNIKAČNÍ CHAOS 119
Jak poznat, že máte komunikační problém 121
Kam přesně jdeme? 123
Komunikace: řada linií 124
Když noví lídři mění pravidla 126

Efektivní lídři umí naslouchat 126
Jak dopadnou vedoucí, kteří žijí ve své bublině 129
Vášnivě sdílejte své vize 130
Praktická stránka jasné komunikace 132
Myšlenky na závěr 134

KAPITOLA 8
PŘEHLÍŽENÍ PODNIKOVÉ KULTURY 139
Kde se projeví podniková kultura 142
Organizační kultura a leadership 143
Lidská stránka křesťanských organizací 145
Jak zjistíme, jaká je naše firemní kultura? 146
Jaký má přínos porozumět kultuře organizace? 151
Vhod či nevhod: kulturní harmonie a nesoulad 156
Kulturní adaptace: kdo zůstává a kdo odchází? 158
Myšlenky na závěr 159

KAITOLA 9
ÚSPĚCH BEZ NÁSTUPCŮ 163
Nekonečné hledání nástupce 165
Překážky pro úspěšné nástupce 168
Proč někteří lídři neumí říct na shledanou 170
Bolest loučení 172
Mentorování: příprava na předání vedení 173
Dobré zakončení – od Mojžíše k Timoteovi 177
Myšlenky na závěr 179

KAPITOLA 10
IGNOROVÁNÍ BUDOUCNOSTI 185
Budoucnost přichází! 187
Jedna věc je neměnná: změna 189
Snílci a vize 191
Stát se organizací, která se učí 193
Víra a budoucnost 195
Myšlenky na závěr 196

DOSLOV 203

O AUTOROVI 205

KAPITOLA 1
PŘÍSTUP ŘÍZENÍ SHORA DOLŮ

Nejčastější problém lídrů

- ***Přístup řízení shora dolů je pro většinu lidí přirozený.***
- ***Servant leadership je mnohem vzácnější.***
- ***Úspěšní lídři jsou vespod obrácené pyramidy.***

To nejlepší jsem si původně chtěl nechat na konec. Jako když David Letterman ve svém pořadu ukazuje TOP 10 a postupuje od nejvyššího čísla po nejnižší. Na druhou stranu si uvědomuji, že přístup řízení shora dolů je v samotném základu většiny problémů v leadershipu. Pokud tento přístup máte, promítne se všude, kde budete působit. Proto se o něm chci zmínit hned na začátku jako o jakémsi základu, abychom pak dovedli rozpoznat další chyby, o kterých budu psát později.

Před několika měsíci jsem mluvil o deseti nejčastějších chybách vedoucích na konferenci pro kazatelské páry v severní Kalifornii. Po přednášce za mnou přišel jeden muž a položil mi trochu zbytečnou otázku: „Která je ta nejčastější chyba?“ Jednoduchá odpověď. Myslím, že nejčastější chybou v leadershipu je hřích *autokratického leadershipu shora dolů.*

Člověk by čekal, že se lidé už poučili, ale ne, tato chyba se objevuje stále. Onen starověký problém despotického, autokratického leadershipu shora dolů. Tento hřích je ze všech hříchů špatného leadershipu nejhorší a v každé generaci také nejčastější.

„Člověk, který si myslí, že vede, a nikoho za sebou nemá, se jen prochází."
John Maxwell

Přístup vedení shora dolů je založen na vojenském modelu, kde vůdci slabým poskokům jen přikazují. Zní asi nějak takto: „Tady velím já, a čím dříve na to přijdeš, tím lépe!" Jeden z mých studentů mi na přednášce vyprávěl:

„Naše organizace hledala nového regionálního vedoucího. Ti, kteří o tom rozhodovali, někoho vybrali. Nicméně ještě před jeho jmenováním se chtěli setkat s několika lidmi, aby na dotyčného získali zpětnou vazbu. Řekl jsem jim své obavy a poznatky. I když si na tyto rozhovory udělali čas, ve skutečnosti vůbec neposlouchali, co jsme jim říkali. Naše zkušenosti a zpětná vazba byly k ničemu. A naše předpovědi se vyplnily. Jaký jsme z toho všeho měli pocit? Došli jsme k závěru, že lidé ve vedení se již rozhodli a až později je napadlo, že se s námi „poskoky" setkají, abychom jim to schválili. Měl jsem pocit, že je můj názor nezajímá a nepotřebují ho. Kdyby nám naslouchali, neměli bychom později pocit křivdy a nepochopení, když se dodatečně ukázalo, že dotyčný byl špatnou volbou."

Jedna z nehorázných a otravných věcí, kterou lídři praktikující přístup shora dolů dělají pro udržení pořádku, je využívání lidské vědomosti – nebo spíš nevědomosti.

Vědomosti, poznání či znalosti znamenají moc. Lídr může tuto moc použít k ovládání svých podřízených tím, že je nechá tápat ve tmě.

Diktátoři moc dobře vědí, že právě toto je jejich největším nepřítelem. Vyrostl jsem na jihu, v Alabamě, kde se běloši zasazovali o to, aby se černochům nedostalo vzdělání, které by bělochy mohlo ohrozit. Nikdy nezapomenu, jak se guvernér Alabamy postavil před vchod Alabamské univerzity, aby zabránil vstupu černošské dívce, jež se měla stát první černošskou studentkou na bělošské univerzitě. Byl

to zvrácený, špatný a arogantní přístup, který se, naštěstí pro nás všechny, brzy rozpadl.

ZNAKY PŘÍSTUPU SHORA DOLŮ

- Zneužívání moci
- Nevhodný způsob delegování
- Neochota vyslechnout ostatní
- Diktatura v rozhodování
- Neochota ustoupit
- Egocentrické chování

Když lidé nemají prostor vzdělávat se a jsou drženi ve stavu nevědomosti, je menší pravděpodobnost, že se krutému lídrovi vzepřou. Proto v době komunismu zabavovali celníci na hranicích západním turistům noviny a časopisy. Když jsem jezdil do východní Evropy, hraniční kontrola se nás vždy ptala, jestli převážíme nějaké „pašované zboží" z těchto tří kategorií: *zbraně, tiskoviny a Bible.* Věděli, že kdyby se místní dozvěděli pravdu, bylo by mnohem těžší udržet tyranii, jež v těchto státech panovala.

V kanadské publikaci *The Royal Bank Letter* kdysi napsali:

> Expert na tyranii vedenou prostřednictvím nevědomosti Adolf Hitler v *Mein Kampf* napsal, že proto, aby byla propaganda účinná, musí být provedena na úrovni těch „nejhloupějších" členů společnosti. Hitler, který nenáviděl univerzitní vzdělání, věděl, že nevědomost jde ruku v ruce s důvěřivostí. Uvědomil si, že nejlépe svůj „zvrácený záměr", jak to nazval Winston Churchill, uskuteční, když ponechá lid v nevědomosti.

Leadership shora dolů může být jako řetězová reakce. Šéf dá zaměstnanci příkazy. Zaměstnanec jde domů a dá příkazy svému partnerovi. Partner dá příkazy dětem. Děti kopnou psa a pes začne honit kočku na ulici! Pro většinu z nás je autokracie velmi přirozenou, nicméně přesto velkou chybou.

Proč padá tolik lidí do pasti řízení shora dolů? Existuje pro to nejméně pět důvodů:

1. ***Je to tradiční.*** V dějinách je autokratický leadership shora dolů nejčastěji využívanou metodou. Byl jsem ve více než sto zemích a tento přístup platí pro naprostou většinu z nich. Příliš mnoho lidí se tuto metodu naučí prostě automaticky.
2. ***Je to nejčastější metoda.*** I když existuje spousta literatury o alternativních metodách vedení, leadership shora dolů je stále tou nejčastější metodou.
3. ***Je to nejjednodušší.*** Je mnohem jednodušší lidem prostě říct, co mají dělat, než usilovat o jiné a efektivnější styly vedení.
4. ***Je to přirozené.*** Naše přirozenost z nějakého důvodu upřednostňuje dominanci nad ostatními a chce shromažďovat moc. Z tohoto pohledu se jeví, že leadership vlastně znamená vládu jednoho člověka nad druhými.
5. ***Odráží temnou stránku lidské přirozenosti.*** My, co věříme učení Bible, víme, že člověk je zvrácený již od počátku. Naše hříšná přirozenost nás navádí panovat nad ostatními a povyšovat se nad nimi, kdykoliv k tomu máme příležitost.

POROVNÁNÍ DVOU PŘÍSTUPŮ

V posledních letech se objevila spousta literatury o stylech vedení, které jsou protikladem tohoto autokratického stylu řízení. Mají nové označení jako „participativní management“, „horizontální organizační styl“, „demokratický styl vedení“ nebo můj oblíbený model „servant