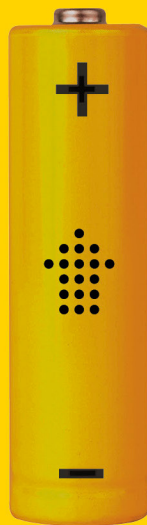


„Vo svojej knihe *Pozitívny líder* Jan Mühlfeit ponúka lídrom, ktorí chcú podporiť zmeny a transformáciu, perfektný návod, ako dosiahnuť výborné výsledky.“

– Deepak Chopra, autor knihy *Spirituálny leadership*

Pozitívny líder

Ako energia a šťastie
poháňajú špičkové tímy
na ceste k úspechu



Jan Mühlfeit a Melina Costi

Pozitívny líder

Vyšlo aj v tlačovej podobe

Objednať môžete na
www.lindenisk
www.albatrosmedia.sk

Lindeni

Jan Mühlfeit, Melina Costi

Pozitívny líder – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2019

Všetky práva vyhradené.
Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť rozširovaná
bez písomného súhlasu majiteľov práv.


ALBATROS MEDIA a.s.

Pozitívny líder

Pozitívny líder

Ako energia a šťastie poháňajú
špičkové tímy na ceste k úspechu

Jan Mühlfeit

Melina Costi

Ljndeni

Pozitívny líder

Jan Mühlfeit, Melina Costi

Preklad: Miroslav Šatka

Zodpovedná redaktorka: Zuzana Kullová

Jazyková korektúra: Mária Haraštová

Technická redaktorka: Jana Urbanová

Zalomenie: Martin Nezbeda

Copyright © Jan Mühlfeit and Melina Costi, 2017

Translation © Miroslav Šatka, 2019

This translation of The Positive Leader 1/e is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Cover photo © phatisakolpap / Shutterstock.com

Vydalo vydavateľstvo Lindeni v Bratislave v roku 2019 v spoločnosti Albatros Media Slovakia, s. r. o., so sídlom Mickiewiczova 9, Bratislava, Slovenská republika.

Číslo publikácie 2 066

ISBN v tlačenej verzii 978-80-566-1275-0

ISBN e-knihy 978-80-566-1332-0 (1. zverejnenie, 2019)

Cena uvedená výrobcom predstavuje nezáväznú odporúčanú spotrebiteľskú cenu.

© Albatros Media Slovakia, s. r. o., 2019

Všetky práva sú vyhradené. Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť kopírovaná a rozmnožovaná za účelom rozširovania v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek spôsobom bez písomného súhlasu nakladateľa.

1. vydanie

ALBATROS  **MEDIA**

Napísali o knihe ***Pozitívny líder***

// „Vo svojej knihe *Pozitívny líder* Jan Mühlfeit ponúka perfektný návod, ako dosiahnuť výborné výsledky, lídrom, ktorí chcú podporiť zmeny a transformácie.“

DEEPAK CHOPRA, AUTOR KNIHY SPIRITUÁLNY LEADERSHIP

// „Inšpiratívne, strhujúce myšlienky, ktoré možno ľahko aplikovať v praxi. Vďaka svojmu úprimnému prístupu Jan dokáže lídrom ukázať, ako využiť pozitívne myslenie na dosiahnutie čo najlepších výsledkov pre seba aj pre ostatných. Naučíte sa hodnotné veci o silných stránkach, cieľoch, práci s energiou a, samozrejme, aj o šťastí. Presne to od Jana čakáme! Nikdy nás nesklame, a nesklame ani jeho kniha!“

ORLANDO AYOLA, VICEPREZIDENT SPOLOČNOSTI MICROSOFT PRE ROZVÍJAJÚCE SA TRHY

// „Význam pozitívneho a autentického prístupu v riadení. Jan Mühlfeit vytvoril niečo, čo môže manažment skutočne zmeniť.“

FRAK BROWN, PREVÁDZKOVÝ RIADITEĽ, GENERAL ATLANTIC

// „Základným kameňom prvotriedneho úspechu a šťastia je pochopenie seba samého. V tejto knihe sa dočítate o najdôležitejších rozhodnutiach, aké môžete urobiť: objaviť sami seba a ponúknuť svetu to najlepšie z vás.“

DAVID SVOBODA, ATLÉT, OLYMPIJSKÝ VÍTAZ V MODERNOM PÄŤBOJI Z ROKU 2012

// „Janov sprievodca po ceste k udržateľnému úspechu a šťastiu inšpiruje a sumarizuje, aké vlastnosti by mal mať moderný líder. *Pozitívny líder* je zároveň praktickou príručkou, aj zaujímavým zamyslením sa nad tým, čo je pre vedenie organizácií v našom zložitom svete skutočne dôležité.“

JEAN-PHILIPPE COURTOIS, VÝKONNÝ VICEPREZIDENT A PREZIDENT SPOLOČNOSTI MICROSOFT PRE GLOBÁLNY PREDAJ, MARKETING A PREVÁDZKU

// „Kniha je plná skúseností načerpaných za dlhé roky výnimočnej kariéry. Staví na princípoch pozitívnej psychológie a učí nás, ako sa stať človekom, ktorý je pre ostatných inšpiráciou. Výborný návod, ako byť autentickým lídrom a inšpiráciou pre šťastnejší a zmyslupnejší život.“

STEPHEN JOSEPH, PSYCHOLÓG A AUTOR KNIHY AUTHENTIC: HOW TO BE YOURSELF AND WHY IT MATTERS

// „Táto kniha kladie hodnotu ľudí nad finančné zisky. Jej múdry autor nám ukazuje, že ak budú ľudia šťastní a pozitívni, zisk sa dostaví prirodzene.“

TIM GALLWEY, AUTOR KNIHY THE INNER GAME OF TENNIS

// „V čase, keď je kvalitných lídrov ako šafranu, ponúka táto kniha a jej autor, ktorý má za sebou roky skúseností z vrcholového manažmentu, výborný návod pre budúcich mladých lídrov.“

ANDROULLA VASSILIOUOVÁ, BÝVALÁ KOMISÁRKA EÚ PRE VZDELÁVANIE, KULTÚRU, VIACJAZYČNOSŤ A MLÁDEŽ

// „Viesť ľudí je oveľa jednoduchšie, keď máte veľký talent, ktorý môžete rozvíjať v silnej kultúre. Jan ponúka presvedčivý a osvietený návod, ako rozvíjať svoj vodcovský potenciál.“

JEFF RAIKES, SPOLUZAKLADATEĽ NADÁCIE RAIKES FOUNDATION A BÝVALÝ RIADITEĽ NADÁCIE BILL & MELINDA GATES FOUNDATION

// „Jasný a presvedčivý návod, ako rozvinúť svoje schopnosti lídra! Táto kniha je fantastickým zdrojom praktických skúseností založených na pozitívnej psychológii.“

PETER ZEMSKÝ, PRODEKAN A DEKAN PRE MANAŽÉRSKE VZDELÁVANIE, INSEAD

// „Úplne nový pohľad na líderstvo. Zabudnite na staré presvedčenie, že po úspechu sa dostaví šťastie. Skúste naopak zvážiť, či šťastie nevedie k úspechu. Skutočný prevrat paradigmy.“

PATRICIA FALCO BECCALLIOVÁ, ZAKLADATEĽKA A RIADITEĽKA SPOLOČNOSTI PRINCIPLE AG, BÝVALÁ HLÁSATEĽKA STANICE CNBC

// „Jan Mühlfeit ponúka veľmi ľudský, citlivý a chápaný pohľad na manažment. Túto knihu si musí prečítať každý, kto chce byť manažérom v dnešnom zložitom a fragmentovanom svete.“

JENNIFER BLANKEOVÁ, HLAVNÁ EKONÓMKA SVETOVÉHO EKONOMICKÉHO FÓRA

Obsah

Úvod 7

Prvá časť

Rozvoj silných stránok – My (pozitívni ľudia; naše „KTO“) 23

- 1 Kto som? (sebauvedomenie, silné stránky a faktor EQ) 24
- 2 Audit silných stránok (odomykanie silných stránok a práce na autenticite) 41
- 3 Vytváranie supertalentovaných tímov 75

Druhá časť

Osobná misia a celková vízia – Misia (pozitívny zmysel; naše „PREČO“) 103

- 4 Čo je to naše „PREČO“? (naša osobná misia v práci) 104
- 5 Vytváranie vízií (ako čerpať inšpiráciu zo svojich snov a premieňať ich na skutočnosť) 133
- 6 Zo širšej perspektívy (vytvorenie úspešnej kultúry) 162

Tretia časť

Riadenie energie – Metódy (pozitívny proces; naše „AKO“) 175

- 7 Otok úspechu (vyhorenie a stres) 176
- 8 Ako sa stať generálnym riaditeľom svojej energie 198
- 9 Štvorbodová stratégia riadenia energie 230

Štvrtá časť

Úspech verzus šťastie – Miesto (pozitívny prístup; naše „KDE“) 271

10 Cesta šťastia 272

11 Každodenné šťastie (stratégia pre spokojnejší život) 294

12 Váš odkaz lídra (pomoc ostatným a sociálna podpora) 320

Záver: Váš vlastný príbeh úspechu a šťastia 351

PodĎakovanie 354

Register 357

Informácie o kurzoch 372

Úvod

PREDSTAVENIE MYŠLIENKY POZITÍVNEHO LEADERSHIPU

„Priemerní lídri sú považovaní za riadiacich pracovníkov, najlepší lídri za výnimočných ľudí.“

MIKE MYATT, KOUČ A KOMENTÁTOR MAGAZÍNU FORBES

Narodili ste sa ako originál, tak preto nežite ako kópia. Svet je dnes posadnutý slabosťami. Jednotlivci, organizácie i celé štáty žijú v domnienke, že jediná cesta na vrchol, „Everest“ úspešnosti, vedie cez nápravu chýb a nedostatkov. V prostredí biznisu je potom táto snaha zmeniť seba samého tak, aby sme presne zodpovedali predobrazu ideálneho lídra, priamo posadnutosťou. Podľa mňa je táto fixácia na slabé stránky najväčším omylom našej doby a strašným plytvaním tými najcennejšími zdrojmi, ktoré máme ako ľudia k dispozícii – našimi silnými stránkami.

Lídova cesta k úspechu nespočíva v snahe o nápravu našich *slabých* stránok, ale vo využívaní tých *silných*. Po celé desaťročia – alebo dokonca stáročia – sme sa na leadership pozerali z nesprávneho uhla pohľadu. Leadership (vodcovstvo) ako oblasť bola často analyzovaná, kategorizovaná a reštrukturalizovaná. Ľudia ho obdivujú ako určitú formu umenia. Skúmajú ho špičkoví odborníci. Máme 7 zlatých pravidiel leadershipu, 21 zákonov vodcovstva, 50 návykov efektívneho leadershipu a množstvo ďalších poučiek, ktoré nám majú ukázať, v čom skutočné líderstvo spočíva a čo máme urobiť pre to, aby sme si ho zaslúžili. Podľa profesora Warrena Bennis a jeho kolegu Burta Nanusa, ktorí vyučujú na ekonomických univerzitách v USA, existuje približne 850 definícií slova leadership¹. Nebudem vám ich tu vymenovávať, to prenehám Googlu. Celé roky sa rôzni experti snažia leadership nejako zaškatuľkovať, ale v skutočnosti má rôzne formy, podoby a povahu. Namiesto snahy o premenu v niekoho, kým by sme podľa názoru spoločnosti mali byť, by sme sa mali zamerať na

¹ Bennis, W. a Nanus, B. 1997. Leaders: Strategies for Taking Charge. New York, Harper Business.

to, aby sme sa stali tými, *kým skutočne sme*. Pre lídrov aj celé tímy spočíva tajomstvo dlhodobého úspechu a šťastia v odomknutí plného potenciálu svojho nadania a v tom, že budeme robiť to, čo máme skutočne radi, namiesto toho, aby sme sa drelí a morili sa v snahe uspieť tam, kde môžeme byť prinajlepšom priemerní.

Za svojich viac ako 24 rokov skúseností v biznise (z nich 22 bolo v technologickom gigante Microsoftu) som zistil, že faktor šťastia a spokojnosti ľudí je v korporátnom prostredí neskutočne prehliadaný. Zvyčajne, keď počujeme slovo leadership, spájame si ho s výkonnosťou, produktivitou a ziskom. To sú však len *výsledky* vynikajúceho vodcovstva, nie jeho pôvodcovia. Tým skutočne prevratným faktorom je pocit šťastia. Úspech sa dostavuje oveľa ľahšie, keď ľudia vedia, aké sú ich ciele, majú zápal, pozitívnu inšpiráciu a sú tak v práci naplno angažovaní. V tom spočíva čaro *pozitívneho leadershipu* – ponúka inú, lepšiu cestu na vrchol hory a človek si ten výstup dokonca aj užije. Ak sa snažíme byť pre ľudí pozitívnym lídrom, môžeme tím vytvoriť úspešný a zároveň šťastný život pre seba aj členov našich tímov. Pozitívny prístup nás vyzdvihuje z úrovne priemeru do výšin výnimočnosti tým, že nám poskytuje víziu, istotu, autenticitu, energiu, zápal, charizmu, kreativitu a vyšší zmysel vo všetkom, čo robíme.

V tejto knihe sa snažím predstaviť priateľský a prístupný model leadershipu, ktorý vyberá, podporuje a oslavuje to najpodstatnejšie, aby sa človek stal pozitívnym lídrom – *4M pozitívneho leadershipu*. Prezentované nástroje, metódy a techniky sú nastavené tak, aby pomohli *každému lídrovi v každej fáze* jeho kariéry, od zelenáčov až po veteránov. Nemusíte byť šéfom gigantu z FTSE 100, aby pre vás táto kniha bola užitočná. Tie isté základné princípy uplatní rovnako dobre najvyšší šéf obrieho konglomerátu ako aj majiteľ firmičky so šiestimi ľuďmi. Nezáleží na tom, či ste lídrom v oblasti duchovnej, technologickej, športovej, alebo sa len snažíte dosahovať výnimočné výsledky. Vďaka modelu 4M v sebe odomknete driemajúci potenciál, ako líder sa naučíte fungovať na maximum svojich prirodzených schopností a zároveň v tom podporovať ostatných. Objavíte tieto 4M – tvoriace základy pozitívneho leadershipu, ktoré vám umožnia zvládnuť akúkoľvek situáciu, do ktorej sa ako lídri dostanete. Predovšetkým sa ich však naučíte využívať v praxi tak, aby vás, vašich kolegov a celú vašu organizáciu katapultovali do netušených výšin úspechu a šťastia. Malé našepkanie: *Meranie výkonnosti* medzi tie 4M nepatrí!

Zaobídeme sa bez piateho M – merania výkonnosti

Dnešný svet je priamo posadnutý inováciami a neustálym zrýchľovaním. Typický líder robí, čo môže, aby v súčasnej ekonomike, ktorej podmienky sa menia pod vplyvom rôznych novinek, prelomových riešení a disruptívnych (narušiteľských) zmien celých odvetví, zvládol obrovskú záťaž zodpovednosti, ktorá leží na jeho pleciach. Je tu toľko naliehavých úloh, toľko dôležitých schôdzok, toľko zásadných rozhodnutí. Viem, s čím všetkým musíte zápasiť, a viem, aké ľahké je sklzuť do pasce snahy zabezpečiť jednoduché malé víťazstvá, ktoré vám vybudujú reputáciu úspešného lídra.

Keď sa späťne obzriem za svojou kariérou v Microsofte, mal som skutočne vážny problém so závislosťou, pričom mojou drogou bola výkonnosť. Mal som to šťastie, že som sa mohol učiť od jedných z najväčších mysliteľov v oblasti biznisu z celého sveta. Mike Kami mi toho veľa dal v oblasti stratégie, Philip Kotler v marketingu, Edward de Bono mi poskytol nový pohľad na kreativitu a od Tonyho Buzana som sa naučil umeniu premýšľať. Ako vedúci pracovník som absolvoval rôzne vzdelávacie a rozvojové programy na špičkových vzdelávacích inštitúciách, ako sú Harvardova univerzita a Whartonova univerzita v USA i britská London School of Economics. S nadšením som si potom chcel svoje novonadobudnuté poznatky vyskúšať v praxi, a to vo VEĽKOM. Tiež nesmiem zabudnúť na to, aký úžasný vzor som mal v osobe zakladateľa Microsoftu, Billa Gatesa, ktorý je jedným z najúspešnejších ľudí na tejto planéte. Vždy bol mojou obrovskou inšpiráciou a naučil ma vidieť príležitosti tam, kde ostatní vidia len problémy. Pomohol mi odomknúť moje vlastné prirodzené nadanie stratéga, vizionára a komunikátora, aby som mohol aj ja prinášať rast ostatným i celej firme. V období, keď som viedol celú divíziu pre strednú a východnú Európu, ma moja túžba po úspechu priviedla na ambicióznou cestu, s cieľom zmeniť súčasný systém manažmentu a nastoliť nový, založený na recepte využívajúcom silné stránky ľudí. Ten mal priniesť raketový rast výkonnosti tímov a motiváciu v rýchlo sa meniacom prostredí európskeho trhu. Bol to riskantný plán... ale vyšiel. S oveľa väčšou sebaistotou a tiež s významne posilneným tímom som svoju energiu vrhal do plnenia jedného cieľa za druhým a výsledkom boli skutočne úžasné úspechy. Jedným z tých najcennejších bolo, že z našej divízie strednej a východnej Európy sa nám na štyri roky podarilo urobiť najvýkonnejšiu regionálnu divíziu Microsoftu v období, keď bol najvýznamnejšou firmou na burze. Čoskoro som prednášal na prestížnych univerzitách a vystupoval na seminároch, konferenciách a ďalších akciách pre špičky biznisu v 42 krajinách na 4 kontinentoch.

Úspech je však pohyblivý cieľ, ktorý nikdy skutočne nemôžete „dosiahnuť“ a ja som v honbe za ním bičoval seba aj svoj tím k stále vyššej výkonnosti. Ako toľko lídrov predou mnou, aj ja som sa domnieval, že neustály stres a ťažkosti k úspechu jednoducho patria a že ten má vždy svoju cenu – v mojom prípade to bolo zdravie a vzťahy s rodinou. Celé roky som toto veľmi rýchle tempo vydržal, ale ani ja som sa neubránil nevyhnutnému vyhoreniu, ktoré si dokonca nakoniec vyžiadalo aj pobyt na psychiatrii. Možno aj vy stojíte práve na hranici podobnej priepasti. Zlomový bod v mojom živote prišiel, keď som sa zbavil tejto zaslepenosti výkonnosťou a pozrel sa na svoju prácu zo širšieho pohľadu. Výkonnosť nie je všetko. Je tu oveľa viac vecí, na ktoré by sa človek mal sústrediť. Špičkovým lídrom nie je ten, kto dokáže vyhrať len v oblasti obchodných výsledkov, ale aj v oblasti svojho osobného života a šťastia. Vďaka ceste, ktorá ma doviedla k sebaopoznaniu a lepšiemu využitiu vlastných skúseností, som začal chápať, čo je hlavnou úlohou výnimočného lídra. Došlo mi, že líder má v popise práce v zásade jednu vec:

... ZLEPŠOVAŤ ŽIVOTY ĽUDÍ.

Vyhrávať a robiť pre úspech firmy všetko je, samozrejme, dôležité. Napokon, Brian Tracy, popredný americký odborník na oblasť osobného a profesionálneho úspechu, jasne povedal, že „*úlohou číslo jeden každého lídra je prinášať výsledky*“.² To však neznamená, že by ste pritom zo seba i svojho tímu museli urobiť otrokov úspechu. Honba za víťazstvami nemusí byť pre vás cestou do priepasti vyhorenia. Výkonnosť je nepochybne dôležitou súčasťou a výsledkom vašej práce, ale musíte myslieť aj na tú ľudskú stránku. Práve to „my“, teda vy sami, i vaši ľudia, by malo byť pre vás prvoradou prioritou.

Nie je žiadnym tajomstvom, že obrovské množstvo ľudí dáva výpoveď kvôli svojim nadriadeným. Podľa výsledkov štúdie firmy Gallup z roku 2015, ktorá vykonala prieskum medzi 7 272 pracovníkmi v USA, 50 percent z nich niekedy podalo výpoveď, aby sa vyhli problému so svojim nadriadeným a zlepšili tak kvalitu svojho života.³

Neefektívni lídri vyhánajú vlastných ľudí tým, že ich preťažujú, nezaujímajú sa o nich, nesledujú, čo sa skutočne deje, a pritom všetkým znepríjemňujú prácu mikroriadením, nie sú schopní správne komunikovať a neprinášajú svojmu tímu inšpiráciu.

² Gell, Anthony. 2014. *The Book of Leadership: How to Get Yourself, Your Team and Your Organisation Further Than You Ever Thought Possible*. Londýn: Piatkus.

³ Gallup. 2015. *State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders*. April. [online] Dostupné z: <http://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx>

Šéfovia majú obrovský vplyv na angažovanosť zamestnancov, ktorá sa podľa prístupu ich nadriadeného môže líšiť až o neuveriteľných 70 percent. Vynikajúci pracovníci nechcú len takú nejakú prácu, ide im o vyššie ciele, poslanie, misiu a naplnenie. To všetko im môže priniesť líder, ktorý im ponúkne víziu, stane sa pre nich príkladom a bude si ich vážiť. Tým im pomôže stať sa lepšími verziami samých seba. Ešte poučnejší je ďalší z výsledkov spomínanej štúdie, ktorý uvádza, že pravdepodobnosť vysokej angažovanosti zamestnancov je o 59 percent vyššia v prípade, ak majú vysoko angažovaného nadriadeného. Takže je dôležité, aby ste aj vy sami boli ako lídri v práci spokojní a šťastní.

NAJČASTEJŠIE CHYBY LÍDROV

Podľa môjho názoru robia lídri u seba, aj vo svojich tímoch, chyby v týchto štyroch oblastiach:

- 1. Zameriavajú sa na slabé stránky, nie na silné stránky.** Takýto prístup vedie k zbytočnému plytvaniu životne dôležitým časom, financiami aj energiou, pretože núti ľudí prekonávať ich slabé stránky, namiesto toho, aby hľadali a plne využívali svoje prirodzené nadanie a silné stránky. Výsledok? Neangažované a nespokojné tímy. Prístup pozitívneho lídra je iný. U neho úspech vychádza z maximálneho využitia jeho „jedinečných silných stránok“ a obchádzania vlastných slabín, ktoré za neho kompenzujú ostatní členovia tímu, s ktorými sa týmto spôsobom dopĺňa. To isté podporuje aj u ostatných ľudí v rámci svojho tímu aj celej organizácie.
- 2. Nemajú svoj „sen“.** Lídri musia priam milovať svoju prácu a musia pritom mať nejaký vyšší cieľ, svoju „misiu“. Inak to môžu zabalíť a ísť domov. Líder, ktorý má nejaké svoje osobné „PREČO“, dokáže inšpirovať ostatných a vytvárať emočné spojenie so svojím tímom, vďaka ktorému sa všetci jeho členovia zladia a nasmerujú k rovnakým cieľom. Základom leadershipu je viesť ľudí k cieľu v podobe plného života, ktorý má zmysel. Výnimočný líder potom dokáže prísť so žiarivou víziou budúcnosti, ktorá dáva ľuďom novú energiu a naplnia ich prácu vyšším zmyslom.
- 3. Snažia sa uradiť svoj čas, nie energiu.** V práci sa na nich valí lavína požiadaviek a lídri majú tendenciu napchať si svoj diár na prasknutie a domnievajú sa, že tým maximálne využívajú svoj čas. V skutočnosti ale namiesto toho len bezhlavo mrhajú svojou energiou, triešia svoju pozornosť a mieria priamo do priepasti vyhorenia. Čas je neobnoviteľný zdroj, ale pri energii je to iné. Tú obnovovať možno. Každý líder by mal ísť príkladom, zbaviť

sa správania, ktoré mu zbytočne odčerpáva energiu a nájst si stratégie pre účinné dobíjanie fyzických, mentálnych, emocionálnych i spirituálnych batérií.

- 4. Dávajú prednosť úspechu pred šťastím.** Keď sa lídri v živote sústredia len na materiálne pôžitky a konkrétne výsledky, ako sú peniaze a metriky, ignorujú tým hlbšie spojenie a zmysluplné snaženie, ktoré prinášajú dlhodobý úspech aj šťastie. Zisky a prestíž sú krásna vec, ale jedným z najdôležitejších privilégií každého lídra je možnosť skutočne prospieť ostatným a celému svetu. Tých najlepších lídrov ženie dopredu ozajstná túžba pomáhať ľuďom – svojim zákazníkom, ľuďom zo svojho tímu, svojej komunite a spoločnosti všeobecne. Ak šéf vie len brať, a nevie dávať, potom čoskoro príde o rešpekt a oddanosť tých, ktorých má viesť.

Pozitívna psychológia v praxi

Pozitívna psychológia zohráva obrovskú úlohu v prístupe pozitívneho lídra a pri budovaní dobrých vzťahov medzi ním a jeho tímom. Kým si posmešne odfrknete a obrátite oči stĺpkom, upozorním vás, že nehovorím o nejakých „*slniečkárskych bláboloch*“, aké človek nájde v každej druhej knižke o „*osobnom rozvoji*“. Pozitívna psychológia sa vám nesnaží prilepiť na tvár falošný úsmev, nikoho nenúti na všetkom hľadať len to dobré a nevyžaduje, aby ste boli za všetkých okolností na každého milí. Ide tu o to, aby sa na pracovisku vytvárali prístup a kultúra, ktoré podľa výsledkov empirických výskumov preukázateľne prinášajú väčší úspech.

Potom, čo sa v roku 1998 stal Martin Seligman novým predsedom Americkéj psychologickéj asociácie, vyhlásil, že je nastal čas nastoliť novú éru psychológie, ktorá by sa zaoberala aj svetlejšími stránkami života. Rozhodol sa, že úlohou psychológov by malo byť poriadne si posvietiť na to, čo robí ľudí šťastnými a čo im prináša pocit naplnenia, namiesto toho, aby sa neustále len hrabali v tom, prečo sú ľudia nešťastní, vystresovaní a deprimovaní. V tomto zlomovom bode sa zrodila *pozitívna psychológia*. V dobe, keď Seligman oznámil toto nové zameranie, bol pomer výskumov zameraných na negatívne a na pozitívne aspekty života len ťažko uveriteľných 17 : 1. Inými slovami na každú štúdiu faktorov prinášajúcich ľuďom pocit šťastia existovalo 17 štúdií depresii a porúch.⁴

⁴ Achor, Shawn. 2010. *The Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work*. (Výhoda spokojnosti: Sedem princípov pozitívnej psychológie, ktoré vám dodajú energiu k úspechu a výkonnosti v práci. ANAG. 2014)

Podľa definície je pozitívna psychológia vedou zaoberajúcou sa štúdiom pozitívneho ľudského prežívania a praktických podmienok optimálneho fungovania v práci a medziľudských vzťahoch.⁵ Posúva svoje zameranie od riešenia slabých stránok k „objavovaniu silných stránok ľudí a podpore ich pozitívneho fungovania“, čo im umožňuje rozvíjať sa a vynikať.⁶ Základom pozitívnej psychológie teda nie je nejaký „ružový“ pohľad na svet a pseudorady šarlatánov, ktorí ľuďom ponúkajú jednoduchú cestu k šťastiu pomocou falošného optimizmu. Ide tu o jasne stanovené a empiricky overené metódy pre nastavenie osobného prístupu k životu tak, aby bol aktívnejší a prinášal pocit naplnenia. Nie sú to žiadne babské rady, ide o čistokrvnú vednú disciplínu.

Vďaka rozmachu výskumu v tomto vzrušujúcom novom odbore teraz vieme, že ak sa zameriame predovšetkým na vlastný pocit spokojnosti a šťastia, dostaví sa úspech i výsledky. Donedávna prevládala medzi ľuďmi mylná domnienka, že ak budeme dostatočne tvrdo pracovať a zarobíme hromadu peňazí, dostaví sa úspech, a ten nám potom prinesie pocit šťastia. Ak by to tak skutočne bolo, tak by všetci ambiciózni ľudia, ktorým sa podarilo získať dobre platenú prácu, zarobiť si na rýchle auto a luxusný životný štýl, boli šťastní a zostali šťastní. Namiesto toho ale pri každom zásadnom úspechu (získanie nejakej kvalifikácie, povýšenie, výhra v lotérii) nám naša cieľová čiara „utečie“ a naše šťastie spolu s ňou zase zmizne niekam za horizont. Ľudia trávajú čas naháňaním sa za finančným úspechom, ako stredobodom ich života, a pritom nakoniec zistia, že im to neprináša ten pocit šťastia, o ktorý sa toľko usilovali. Podľa výsledkov štúdie z roku 2005 môžeme celú túto myšlienku, že „úspech prináša šťastie“, zmiestť zo stola. Odborníci Sonja Lyubomirsková, Laura Kingová a Ed Diener zistili pomocou analýzy výsledkov hneď troch štúdií (jednej prierezovej, jednej longitudálnej a jednej experimentálnej), že úspešní ľudia boli šťastní ešte predtým, ako sa dostavili ich úspechy.⁷ Takže ten recept funguje vlastne obrátene – „šťastie prináša úspech“. Vonkajší úspech vám nemusí zaistiť vnútorný pocit šťastia, ale ak máte optimistický pohľad na svet, je pravdepodobné, že budete úspešní v tom, čo robíte. Šťastie a výkonnosť kráčajú v ruka v ruka.

⁵ Positive Psychology Institute. 2012. What is positive psychology? [online]. Dostupné z: http://www.positivepsychologyinstitute.com.au/what_is_positive_psychology.html

⁶ Pennock, Seph Fontane. 2015. What is Positive Psychology: 7 Definitions + PDF'. Positive Psychology Program. 3 April. [online] Dostupné z: <http://positivepsychologyprogram.com/what-is-positive-psychology/>

⁷ Lyubomirsky, Sonja, Kingová, Laura a Diener, Ed. 2005. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? Psychological Bulletin. 131 (6), s. 803 – 855. [online] Dostupné z: <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/bul-1316803.pdf>

LEADERSHIP OBRÁTENÝ HORE NOHAMI

Leadership sa mení. Vďaka prelomovým výsledkom výskumov v oblasti šťastia a optimizmu na pracovisku sa celý svet biznisu začína pomaly obracať hore nohami. Rovnako ako v prípade zavedenia kolaboratívneho, participatívneho alebo transformačného modelu leadershipu, aj v tomto prípade hrozí šéfom, ktorí budú tento nový vývoj ignorovať, že im utečie príležitosť popohnať svoju organizáciu dopredu. Otvorení riaditelia, manažéri, vedúci a podnikatelia túto novinku vítajú ako skvelú alternatívu pre zastaraný prístup príkazov a kontroly, kde lídri boli všemocnými vládcami vo vežiach zo slonoviny a ich podriadení boli len stroje, ktoré mali poslušne a precízne vykonávať ich príkazy. V tomto autokratickom systéme, ktorý predpokladá, že líder „*vie všetko najlepšie*“, sa šéf často uchýľoval k uplatňovaniu svojej moci, aby dosiahol výsledky a často svoj úspechu dosahoval vzbudzovaním strachu alebo prinajlepšom studeného rešpektu u svojich ľudí. Dnes to však žiadny líder s nejakým zastrašovaním veľmi ďaleko nedotiahne. V dnešnom svete obchodu, pre ktorý sú typické náhle a neustále zmeny, neistota, stres a negativita, je veľký dopyt po snahe pomáhať ľuďom nastoliť na pracovisku lepšie a pozitívnejšie podmienky, lepšie nakladať s energiou a zameriavať čo najúčinnejšie ich produktivitu tam, kde je potrebná, a vtedy, keď je to potrebné. Ako si iste dokážete predstaviť, vďaka množstvu týchto vecí sú ľudia *šťastnejší*. Keď sú tímy šťastnejšie, úspech a lepšie výsledky sa dostávajú prirodzene. Nepotrebuje nikomu nič prikazovať, ani nič kontrolovať. Zavedením pozitívnych praktík zameraných na sebauvedomenie, slabé stránky seba i tých ostatných, na z práce, zmysel, vyššie ciele a láskavú spoluprácu, môžu lídri docieľiť tradičné „*tvrdé*“ výsledky v podobe finančných ziskov aj prostredníctvom metód, ktoré sú veľmi „*mäkké*“.

ŠŤASTIE SA VYPLÁCA

Spokojní a šťastní zamestnanci majú priamy vplyv na zisky firiem. To je nepopierateľný fakt. Toto *prepojenie medzi pozitívitou a výkonnosťou* potvrdzuje celý rad štúdií. Metaanalýzou 225 odborných štúdií zistili Sonja Lyubomirová, Laura Kingová a Ed Diener, že pocit spokojnosti a šťastia vedie k priaznivým obchodným výsledkom.⁸

⁸ Achor, Shawn. 2012. Positive Intelligence. Harvard Business Review. January – February. [online] Dostupné z: <https://hbr.org/2012/01/positive-intelligence>

Výsledky pozitívneho prístupu:

- o 23 percent vyššia úroveň energie pri stresovej záťaži,
- o 31 percent vyššia úroveň produktivity,
- o 37 percent vyššia úroveň predajov,
- o 40 percent vyššia pravdepodobnosť povýšenia,
- trikrát vyššia úroveň kreativity.

Čerstvé výsledky štúdie z roku 2014 vykonanej odborníkmi z Univerzity vo Warwicku, poukazujú na to, že šťastie a spokojnosť vedú k 12 percentnému navýšeniu produktivity. Nespokojní pracovníci sú potom v porovnaní s priemerom o 10 percent menej produktívni.⁹ Inštitút ILM (Institute of Leadership & Management) tiež zistil, že pocit šťastia sa dokáže šíriť naprieč organizáciou, ako zhora nadol, teda od lídrov k tímom, tak aj opačným smerom.¹⁰ Pociť šťastia posúva lídrov na novú úroveň nezávislosti a pohody, ktorá ich poháňa a prináša im dlhodobú vyššiu výkonnosť a úspechy. Podporou a ochranou šťastia v ich tímoch potom môžu lídri tiež prinášať vyššiu výkonnosť a produktivitu celej svojej organizácii.

Niektorí veľkí zamestnávateľi sa „faktora šťastia“ chytili pomerne rýchlo. Napríklad Microsoft vykonal množstvo zmien, aby vytvoril prostredie, v ktorom zamestnanci budú cítiť podporu zo strany vedenia a budú férovu odmeňovaní za svoje úsilie. Firma ponúka možnosť pracovať z domu, programy s mentormi, kreatívne workshopy, rôzne akcie pre rodiny zamestnancov, programy dobrovoľníckej činnosti, firemného lekára a kozmetické salóny, plány osobného rozvoja a veľa ďalších závideniahodných výhod. Microsoft a množstvo ďalších firiem (napríklad Google, Cisco, FedEx atď.) vedia to, čo veľa iných vôbec netuší – ak budú udržiavať svojich zamestnancov spokojných a šťastných, prejaví sa to na ich obchodných výsledkoch.

⁹ Revesencio, Jonha. 2015. Why Happy Employees are 12 per Cent More Productive. Fast Company. 22. júna. [online] Dostupné z: <http://www.fastcompany.com/3048751/the-future-of-work/happy-employees-are-12-more-productive-at-work>

¹⁰ Institute of Leadership & Management, ILM. 2013. The Pursuit of Happiness: Positivity and Performance among UK Managers. [online] Dostupné z: https://www.i-l-m.com/~media/ILM_per_cent20website/downloads/Insight/reports_from_ILM_website/research_positivity_and_performance_per_cent20pdf.ashx

Pre vytvorenie skutočne skvelého pracoviska však nestačí len ponúknuť svojim zamestnancom permanentku do posilňovne, pár pingpongových stolov, v piatok prácu z domova a firemnú práčovňu.

Ide tu o to, aby mala firma „srdce a dušu“, vďaka ktorým je práca v nej vzrušujúca a všetkých zamestnancov nabíja energiou¹¹. Tie najlepšie firmy potom investujú do profesionálnych školení a rozvoja silných stránok svojich ľudí, aby im umožnili rásť po osobnej i profesionálnej stránke. Tieto firmy poznajú hodnotu altruizmu, koučovania a odovzdávania moci zamestnancom. Majú tiež víziu a ciele spočívajúce v niečom vyššom ako len v snahe „zarobiť veľa peňazí“. Práca tu ľudí naplňa a má skutočný zmysel. Toto je veľmi silná kombinácia, vďaka ktorej sa ľuďom skvelo pracuje nielen PRE takúto firmu, ale aj S ŇOU. A je vašou líderskou úlohou, aby ste také prostredie vo firme vytvárali.

„NOVÁ“ KONKURENČNÁ VÝHODA: ĽUDSKÝ POTENCIÁL

Všetci fungujeme v prostredí rýchleho vývoja a nadvukového tempa technologického pokroku, ktorý prináša dynamickú inováciu do každého aspektu biznisu, aj do nášho osobného života. Podľa *Moorovho zákona* existuje vzor technologickej evolúcie, ktorý prináša každé dva roky zdvojnásobenie výpočtovej výkonnosti zariadení. Drví nás informačná lavína, na ktorú sa obrovskou rýchlosťou nabaľujú ďalšie a ďalšie dáta, a vynucuje si, aby sme všetko zvládli v extrémnom tempe. Rozhodnutia, na ktoré by ľudia ešte pred dvadsiatimi rokmi mali dva mesiace, musia dnes padnúť v priebehu dvoch minút. Dvakrát toľko informácií so sebou prináša dvakrát toľko stresu a pracovníci vo všetkých odvetviach musia hľadať metódy, ako sa s ním vysporiadať, inak im hrozí vyhorenie.

Technológie v dnešnej dobe prechádzajú stále rýchlejšou evolúciou, stávajú sa v našej spoločnosti všadeprítomnými. Čoskoro sa z nich stanú bežné komodity dostupné pre každého. V tejto situácii bude pre firmy stále dôležitejší ich „ľudský kapitál“. Hovorím tomu „digitálny paradox“. V nie príliš vzdialenej budúcnosti budú vo všetkých odvetviach práve ľudia tým hlavným prostriedkom na odlišenie sa od konkurencie. Základnou podstatou konkurenčnej výhody jednotlivcov, firiem a dokonca

¹¹ Bersin, Josh. 2014. Why Companies Fail to Engage Today's Workforce: The Overwhelmed Employee. Forbes, 15 March. [online] Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/03/15/why-companies-fail-to-engage-todays-workforce-the-overwhelmed-employee/>