**Cesta k výjimečnosti. Leadership pro vedoucí pracovníky škol**

**CZ.02.3.68/0.0/0.0/16\_032/0008258**

**PŘÍLOHA**

**Sada pracovních listů pro účastníka semináře e-learning**

**Rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků institucí poskytující zájmové vzdělávání**

# 



Sada pro e-learning v zájmovém vzdělávání navazuje a prohlubuje kapitoly probírané v prezenční části. Připomíná zásadní teoretická východiska kapitol, které rozvíjí formou samostatných úkolů k zamyšlení.

Samostudium v tematickém bloku (modulu) Leadership pro vedoucí pracovníky volnočasových zařízení, který je součástí VP Cesta k výjimečnosti - Leadership pro vedoucí pracovníky škol, tvoří celkem 20 vyučovacích hodin samostudia. Samostudium se opírá o soubor textů a pracovních listů. Soubor textů a pracovních listů jako opor pro samostudium je originálním podkladem pro lektory a studující programu Leadership pro vedoucí pracovníky škol, případně studující a lektory samostatně lektorovaného programu Leadership pro vedoucí pracovníky volnočasových školských zařízení. Celý dokument (soubor) je zveřejněn pod otevřenou licencí Creative Commons až na výjimky uvedené formou odkazů, viz níže:

Upozornění

V případě, že je zde doporučen text nebo cvičení, na které se **nevztahuje** volná licence a nevznikl v projektu, je na to upozorněno poznámkou nebo doporučením. Jedná se především o konkrétní programy © FranklinCovey na rozvoj leadershipu, jako je ®7 návyků skutečně efektivních lidí, ®4 disciplíny realizace nebo ®Důvěra. Tyto programy včetně pojmů a nástrojů jsou chráněny autorskými právy.

Na podklady je odkazováno v kapitolách podrobného rozpracování vzdělávacího obsahu tohoto tematického bloku (modulu) a struktuře samostudia. Samostudium je podle zkušeností z ověřování programu (vzhledem k vyjádřeným potřebám cílové skupiny volnočasových vedoucích pedagogických pracovníků) vhodné doplnit společnými setkáními v rozsahu 8 vyučovacích hodin.

**E-learning**

**Kapitola Osobní leadership**

*Pokud usilujeme o efektivitu, znamená to, že jsme zodpovědní, samostatní, jsme profesionálové, stále na sobě pracujeme. Připomeňme si potřeby aktérů v zájmovém vzdělávání:*

Děti, žáci, studenti, …. a ostatní (jedním slovem klienti nebo, chceme-li přímí účastníci naší činnosti) zábavu, vzdělání, rozvoj zájmu, vyplnění volného času, inspiraci

Rodiče, prarodiče bezpečí, kvalitu, spokojenost a seberealizaci dětí…

Zřizovatel bezproblémový chod, pokud možno žádné stížnosti, spokojené rodiče, prarodiče, zkrátka voliče…

Pedagogičtí pracovníci (interní zaměstnanci) smysluplnou práci, seberealizaci, rozumné finanční ohodnocení…

Pedagogičtí pracovníci (externí zaměstnanci) seberealizaci, servis, zázemí, pomoc

Provozní a administrativní pracovníci dobrou práci, slušnou odměnu, „kein Stres“

Další orgány státní a místní správy (kontroly) v jejich očích řádně vedená administrativa

Dodavatelé spolehlivost, korektnost, plnění platebních termínů…

Sponzoři zviditelnění, „nedělání ostudy“, vzájemná výhodnost spolupráce….

Ostatní …

**Já Co očekávám já…? Jak jsme na tom jako lídři?**

Odpovězte si na následující otázky:

* Stačí nám ale naši pracovníci? Zkusme si zodpovědně odpovědět na tuto otázku. A pokud nám nestačí, zkusme si říci, proč? Co je příčinou?

.................................................................................................................................................................................................................................................................................. ....................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

* Vnímáme, že stagnují?

.................................................................................................................................................................................................................................................................................. ....................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

* Nebo že odcházejí? .................................................................................................................................................................................................................................................................................. ....................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................
* Jak s tím dál? .................................................................................................................................................................................................................................................................................. ...........................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

Zkuste si napsat možné návrhy řešení: ........................................................................................................................................................................................................................................................................................................

....................................................................................................................................................

**E-learning**

**Zátěž na organizaci**

Pokud jsme dobrý tým, zvládáme překážky, jdeme rychle kupředu.

Časem zjistíme, že něco přece jen nestíháme. Prostor na vzdělávání (širší, hlubší, všichni). Čas na „obyčejný pokec u kávičky“ a třeba povídání o tom, jak se mám, co budu dělat o víkendu? Obyčejné věci unikají a zůstává jen práce, stíhání všech úkolů. Zkusme se naučit zastavit se a věnovat se i obyčejným věcem, které nás nabijí energii. Lépe budeme pak zvládat pracovní povinnosti, řešit problémy, vztahy…

*...zkuste se podělit o vaše zkušenosti.*

................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

*Jaké máte zkušenosti přímo z vaší organizace?*

................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

*Co děláte pro to, aby vaše organizace předcházela „přehřátí“?*

................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

............................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

*Jak pracujete se svými pracovníky, aby se cítili dobře a byli motivováni?* ................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

V naší profesi bychom neměli zapomínat na to, že nejsme komerční sféra, že jsme odvětví, kde stále stojí v popředí a jsou nejdůležitější vztahy a komunikace.

Netrhejme rekordy, vždyť časem takto utečeme ve městě, v komunitě, všem ostatním a naše organizace sice bude nejlepší, nejrychlejší, ale zůstane sama.

Naučme se těmto regulativům. Je to velice těžké, neboť svět stojí na výkonech.

Rodič žádá od dítěte maximum. U nás hledá maximální míru kvality, rozvoj dítěte v co nejširším měřítku. Tak nějak zapomínáme na to, že dítě potřebuje někdy obyčejný prostor a pocit bezpečí. Chce si u nás popovídat s kamarády, odpočinout si od školních povinností. I když má taneční kroužek, chce si třeba jen pohrát. Zaměřme se proto i na tyto stránky – podpora dětí.

Takto je to i s námi. Zapomínáme někdy na to základní – na to obyčejné, co nás činí spokojenými.

I my lídři jsme takové děti, které potřebují odpočinout si od každodenních povinností. Odpočinout si a jen tak si popovídat.

Příklad: Jak jste na tom vy?

Popište:........................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

**E-learning**

**Zátěž na pracovníka**

Neefektivní vedení lidí není problém jen chybějících manažerských kompetencí. Klíčovou roli u manažera-lídra hraje jeho charakter − od něj se odvíjí důvěryhodnost a schopnost zapojit lidi v týmu a naplno využít jejich potenciál. Stát se lídrem vyžaduje osobní zralost, schopnost sebeřízení a vytváření vztahů s druhými lidmi. Forma komunikace základem všeho. Lídr musí být proaktivní a o dobré vztahy musí pečovat. Pokud jsou dobře nastaveny, dobře pak funguje také přijetí zpětné vazby, která je pro rozvoj osobnosti zásadní. Především ta negativní může být vysoce motivující. Otázkou je, jak se sděluje.

V komunikaci mezi lídrem a týmem jsou dvě roviny komunikace, které musí lídr umět rozlišit. Jedna je **symetrická,** tzn. kamarádská, druhá **komplementární,** která se uplatňuje v situacích nadřízený versus podřízený. Každá z nich vyžaduje určité situace a lídr musí umět rozeznat, kdy je vhodné se s lidmi v týmu bavit rovnocenně jako třeba na pivu a kdy je třeba naopak přepnout do pozice nadřízeného. Lídr musí vědět, kdy vést. Pěstovat pouze symetrickou – kamarádskou rovinu v pracovním vztahu není vhodné. Vztahy se bortí, pokud lidé nemají vedení.

Důležitým předpokladem pro úspěšné vedení lidí je již zmíněná změna návyků. Např. leadership bývá někdy spojován s křikem a agresivitou jakkoli to jde i bez toho. Je to o sebeovládání. Dobrá komunikace je také o neverbálních dovednostech, ať už je to úsměv, u kterého jsou vidět zuby, oční kontakt, nebo jiná gesta, tak především naslouchání a empatii. Lídr pracuje především sám na sobě, reflektuje své chování a komunikační dovednosti.

Pokud si vzpomenete na přednášku osobní leadership a komunikace + spolupráce, můžete s přehledem odpovídat na následující otázky.

1. Jste ředitelem školského zařízení. Jste ředitel, který právě nastoupil do funkce. Na pracovišti před uvedením do funkce jste nepracoval. Jak vnímáte tuto situaci z pohledu zátěže své osoby?

Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

z pohledu zátěže pracovníků? Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

Co uděláte jako první věc v nové funkci na takovém pracovišti? Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

1. Chcete nastavit nový směr, máte vizi, víte, že organizace dlouhodobě stagnuje, není příliš otevřená. Co uděláte?

Napište, co uděláte?

Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

1. Správný lídr vždy hledá stále nové cesty:

***jak směřovat organizaci*** Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

* ***jak pracovníky*** Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................
* ***jak jim pomáhat, podporovat je*** Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

1. Pokud chceme dobře posilovat a řídit tým, musíme začít u sebe. Zaměřit se na sebe. Co uděláte? Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

Ano, je pravdou, že zdravý tým musí mít zdravé lidi. Musí mít však i silného a zdravého lídra. Na to nikdo z nás nesmí zapomenout.

1. Jak jste na to vy? Zkuste popsat, rozklíčovat (osobní reflexe) Popište:.......................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................
2. Zkuste si svůj současný leader stav pojmenovat

Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

1. Pokud již dlouhodobě pracujte pod velkým tlakem, zkuste napsat, jak dlouho vydržíte v takovémto pracovním napětí, stavu? Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................
2. Nejsme již vyhořelí? Pokud se tak cítíte, zkuste popsat váš stav Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................
3. Pokud jste vyhořeli, zkuste napsat, co uděláte pro to, aby se váš stav změnil. Aby se zlepšil? Navrhněte řešení... Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................
4. Pokud cítíte nedostatky ve své práci, oslabení motivace, začněte řešit tyto překážky a problémy u sebe. Jinak nemůžeme zdravě vést tým k efektivním výsledkům. Vaši kolegové to poznají. Nebojte se s tím poprat a řešit tyto nesnáze. Problém by byl, kdybyste je přecházeli. Vygradují do stavu, který následně nebudete schopni zvládnout. Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................
5. Stále více kolegům ředitelů se potýká se syndromem vyhoření. Kladou často veřejně otázku **„Jedná se o nemoc z povolání? Je na nás kladený tlak přiměřený? Jsme pedagogové nebo manažeři firem?“**

Jak se s tím vším vyrovnat? Podělte se o vaše návrhy, řešení, zkušenosti... Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

1. Každému v týmu pomáháme, s každým hovoříme a každého pozorujeme (motivujeme). Kdo pomáhá nám? Kdo nám naslouchá (kromě partnera). Kdo nám dává sílu? Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................
2. Rozklíčujte, popište vaše zkušeností… Popište:................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................
3. Stačí nám ale naši pracovníci? Zkusme si zodpovědně odpovědět na tuto otázku. A pokud nám nestačí, zkusme si říci, proč? Co je příčinou?

.................................................................................................................................................................................................................................................................................. ....................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

1. Vnímáme, že stagnují?

.................................................................................................................................................................................................................................................................................. ..................................................................................................................................................................................................................................................................................

1. Nebo že odcházejí? .................................................................................................................................................................................................................................................................................. ....................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................
2. Jak s tím dál? Zkuste si napsat možné návrhy řešení: .................................................................................................................................................................................................................................................................................. ....................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................... ...........................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

Shrnutí:

Efektivní vedení je tedy:

* základem každého týmu je vedení, které dodává energii, udává směr a zapojuje členy týmu. Žádný tým nenajde inspiraci, pokud jeho členové nebudou rozumět společnému cíli.
* lidem musí na dosažení cílů záležet (ať už pro odměnu či uspokojení a pocit smysluplné práce)

Obsahem bloku je efektivní řízení v organizaci, nástroje vedení lidí a komunikační kompetence lídrů. Jak již od vás zaznělo, všichni máte zkušenosti s prací v podobných  organizacích a s prací s lidmi. Já sama za sebe mohu říci, že také pracuji jako řídící pracovník. Pracuji jako ředitelka střediska volného času již 23 let, ve školství pak pracuji 32 let. Dovoluji si neskromně říct, že mám velké zkušenosti v oblasti neformálního vzdělávání a ve vedení lidí. Jsem zaměřena na vztahy, mám silnou empatii, domnívám se, že rozumím lidem a stále pracuji na tom, abych byla výborným lídrem s citem pro stmelování vztahů a umění řízení lidí.

**Elearning**

**Nástroje komunikace**

**Nástroje komunikace jako nezbytná potřeba síťování**

V tomto cvičení se zaměříme na nástroje komunikace, které využíváme v naší organizaci. K ruce si vezmi pracovní list, kam jsme si zaznamenávali příklady komunikačních nástrojů, které využíváme my či naši kolegové. A to v oblastech komunikace digitální, tištěné, osobní či jiné.

Doporučuji ti, aby tuto tabulku vyplnil každý zaměstnanec tvé organizace. Tím velmi dobře zjistíš, kdo vše komunikuje a s kým. A můžete si říci, zdali je to v pořádku, nebo se komunikace zbytečně dubluje.

Do políčka, s kým komunikujeme, uveď hlavní aktéry, na kterých ti v komunikaci skutečně záleží. Tedy jednoznačně dítě, žák, rodič, zřizovatel ….

Do posledních sloupců si uveď hodnoticí kritéria, která tě zajímají. Např. bezpečnost komunikace, četnost komunikace, finanční zátěž této komunikace, rychlost komunikace, … Vždy si ale uveď kritéria, kterými danou oblast budeš vyhodnocovat.

Tabulku doporučujeme zkopírovat “na šířku” do nového dokumentu a zvětšit tak okna.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Jméno | ZPŮSOB KOMUNIKACE | S KÝM KOMUNIKUJEME | | | | | | | BEZPEČNOST KOMUNIKACE | ČETNOST KOMUNIKACE |
|  |  |  |  |  |  |  |
| DIGITÁLNÍ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| TIŠTĚNÁ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| OSOBNÍ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| JINÉ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Svou tabulku porovnej s tabulkami tvých spolupracovníků a následně si vytvořte tabulku společnou. Tímto způsobem si vytvoříte základní analýzu využívaných komunikačních nástrojů v organizaci.

*E-learning: komunikační strategie*

**Komunikační strategie**

Komunikační strategie slouží k tomu, aby nám pomohla dosáhnout vytyčených cílů. I zde ale platí, že cílům musíme všichni rozumět, musí být zřejmé, co máme na mysli. Pamatuj na to při definovaní tvého cíle. Zkus nyní napsat cíl, kterého chceš pomocí komunikační strategie dosáhnout:

Zkontroluj si, zdali cíl splňuje požadavky SMART:

Specifický ANO NE

Měřitelný ANO NE

Akceptovatelný ANO NE

Realistický ANO NE

Termínovaný ANO Nepřejmenovat

Nyní si zkus vyplnit plán komunikace:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Komu to chci sdělit** | **Co mu chci sdělit** | **Jak mu to sdělím** | **Kdy mu to sdělím** | **Kdo to sdělí** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Připomínám, že je třeba stále pamatovat na důležité:  
Co chceme, aby cílová skupina věděla?  
Co chceme, aby změnila?  
Co chceme, aby udělala?  
Tomuto pak musíme umět přizpůsobit nástroje komunikace.

Děkuji ti, za tvou práci.

*E-learning: Ukázka spolupráce*

**Čtyři role výjimečných lídrů – 1**

V prezenční části studia jsme si dokázali, že propojování formálního a neformálního (chcete-li zájmového) studia má smysl. Pojďme si nyní na praktickém příkladu ukázat, jak bychom tohoto propojení mohli dokázat v našich konkrétních podmínkách.

Název naší organizace:

S kým budeme spolupracovat (tedy propojovat):

Důležitá je vždy motivace. Pokud nevíme proč chceme spolupracovat sami, pak o tom těžko přesvědčíme našeho budoucího partnera. Není třeba hledat složité důvody významu propojování. Mělo by to být něco, čemu věříme na první dobrou. A než se pustíme dál, je třeba najít pozitiva osobní, v tomto případě pozitiva pro nás jako zaměstnance organizace.

Proč je to dobré pro naši organizaci a pro naše zaměstnance:

Proč si myslíš, že je to dobré pro partnerskou organizaci a jejich zaměstnance:

A nyní to nejdůležitější, proč je to dobré pro ty, kterým se ve své práci věnujeme především. Vždy by nám mělo jít o naše klienty především. Na tom se nic nemění.

Pro koho z klientů naší organizace je to dobré:

Pro koho z klientů partnerské organizace je to dobré:

V tomto místě bychom mohli skončit. Důležité je, že jsme našli důvody proč propojovat naše vzdělávání. Pokud ale chceš jít ještě o kousek dále, vzpomeň si na tvorbu vizí. A zkus si zjednodušeně napsat odpovědi na uvedené otázky:

Vize vzájemné spolupráce pohledem naší organizace – jak by měla spolupráce vypadat:

Jaká by mohla být vize partnerské organizace: *Zde si zahraj na děda vševěda*

A jaká by mohla být společná vize naše a naší partnerské organizace**:**

No vida, i toto jsme zvládli. A tak k dokonalosti chybí už jen kousek. Vzpomeň si na akademii leadershipu a odpověz:

a) Co je třeba vnímat v tomto projektu jako skutečně nejdůležitější, aby se povedl:

b) Jaké jsou klíčové věci, vedoucí k dosažení výsledku:

c) Jaké ukazatele je třeba sledovat, aby bylo možné hodnotit projekt:

d) Kdo má v projektu odpovědnost, za jaké úkoly a v jakém čase:

*E-learning: Umění přesvědčovat*

**Čtyři role výjimečných lídrů – 2**

Jak přesvědčit zaměstnance, aby v práci podávali požadovaný výkon a práce je motivovala? Nad touto otázkou přemýšlíme často všichni. Jsou mezi námi přirození lídři, kteří jsou schopni vést kolektiv pracovníků bez velkého úsilí a mnohdy ani neví, jak to sami dělají. Většina z nás ale tuto vlastnost nemá a tak se musíme spoléhat na základní poznatky, které jsou zřejmé a navíc vědecky ověřené. Robert B. Cialdini uvádí potřebu dodržovat tyto základní principy.

|  |
| --- |
| **Princip náklonosti** – Lidé mají rádi ty, kteří mají rádi je |
| Lidé sdílející stejné záliby mají k sobě blíž a hůře se jim mezi sebou odmítá vyhovět si. |
| - Je dobré využít neformální debaty v organizaci k tomu, abyste odhalili zájmy vašich pracovníků. Určitě pak lépe prostřednictvím zájmu, který vás spojuje, k sobě najdete cestu. Pokud někdo miluje např. cyklistiku, pak se rád pobaví s někým, kdo má podobný zájem či projeví pro daný zájem pochopení. - Chvalte, vyjádřete uznání. Člověk, kterého pochválíte a vyjádříte mu své uznání, bude více nakloněn sdílet vaše požadavky. |
| **Princip vzájemnosti** – Lidé oplácejí stejnou mincí |
| Malý dárek k vánocům či narozeninám dokáže dělat divy. |
| - Zkuste investovat svůj čas a peníze na drobné dárečky - pozornosti pro své zaměstnance. Nejde zde ani tak o hodnotu daru, ale o to, že si vzpomenete a přijde vám to důležité. V běžném životě to známe např. z internetových obchodů, které nám při nákupu často nabídnou dárek za nákup. A i když je to často neužitečná věc, vybereme si právě v obchodu, který tento princip uplatňují. - Chovejte se tak, jak chcete, aby se chovali vaši zaměstnanci. Buďte jim příkladem. Pokud chcete, aby chodili na porady včas, sami buďte na poradě mezi prvními. |
| **Princip společenského ověření** – Lidé dělají to, co ostatní |
| Doporučení zkušeného kolegy pomáhá přesvědčit ostatní. |
| - Pokud chceme v týmu prosadit danou věc, je dobré získat pro ni předem někoho, kdo je v kolektivu uznávaným a má respekt.  - Nabízíme-li naše aktivity veřejnosti, není špatné mít v daném dokumentu i zkušenosti našich klientů s našimi programy. |
| **Princip soudržnosti** – Lidé přijímají jasné závazky |
| Lidé, kteří veřejně vyjádří svůj postoj, se ho pak snaží udržet |
| - Je fajn, když naši zaměstnanci se písemně zaváží k tomu, co budou dělat. Ještě větší váhu to má, pokud je tento příslib veřejně znám.  - Tento příslib však nesmí být v poloze „novoročních předsevzetí“. Nesmí být vynucen, musí být dobrovolný. V opačném případě zaměstnanci budou dělat přesný opak. |
| **Princip autority** – Lidé mají úctu k odborníkům |
| Lidé zpravidla věří více odborníkům z praxe, než politikům. |
| - Není špatné v prostorách našich zařízení vyvěsit různé certifikáty, ocenění, uznání… To dodává našemu zařízení na důvěryhodnosti. A přitom to nemusíme slovně zdůrazňovat.  - Nechceme-li sami své zaměstnance přesvědčovat o našich odborných schopnostech, můžeme při neformální debatě na příkladech nenápadně dokázat, jak dobře jsme si poradili s určitým problémem, určitou akcí… |
| **Princip nedostatku** – Lidé chtějí více toho, čeho se jim nedostává |
| Pocit exkluzivity dodává našemu úsilí další rozměr |
| - Chceme-li zvýšit počet účastníků např. na táborech, je mnohem efektivnější říci pracovníkům, že neuděláme-li to, přijdeme o 100 účastníků, kteří půjdou ke konkurenci, než uděláme-li to, získáme sto nových účastníků, kteří k nám budou chodit i na další akce.  - Nabízíme-li zmiňované tábory, je efektivnější napsat, že máme posledních 50 volných míst, než nabízíme ještě 50 volných míst. |

Zde popsané principy samozřejmě všichni intuitivně známe a nejsou pro nás novinkou. Navíc zde platí, že čím více těchto principů umíme používat, tím máme větší naději na úspěch. Je třeba ale říci, že musíme aktivně používat pouze ty principy, kterým věříme a kterým důvěřujeme. Nečestné jednání či nátlaková taktika jsou zhoubné a nefungují. Zejména v našich organizacích, které nemohou fungovat bez vysoké úrovní důvěry a spolupráce.

Nyní vyplň tabulku,, kde máš zaznamenány další nápady, jak správně uchopit práci s jednotlivými principy. Zapřemýšlej, jestli daný princip ve své praxi využíváš a jakým způsobem. Případně doplň další možnosti, kterými se budeš řídit.

Samostudium - sebehodnocení

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Princip:** | **Využívám ANO – NE Využívám tímto způsobem:** | **Budu využívat ANO – NE Těmito způsoby:** |
| Princip náklonosti |  |  |
| Princip vzájemnosti |  |  |
| Princip společenského ověření |  |  |
| Princip soudržnosti |  |  |
| Princip autority |  |  |
| Princip nedostatku |  |  |
| Další princip. Název: |  |  |

**Práce s příběhem: opakování**

Leadeři často směřují tam, kam je dovedou pozorování, předpoklady a tvrdá fakta. Jejich síla spočívá v objektivitě. Tato síla je však současně slabinou. Analýzy mohou nadchnout naši mysl, stěží však najdou cestu k našemu srdci. Chceme-li motivovat lidi, aby se pustili do práce s energií a nadšením, musíme zapojit i své srdce.

A to je vlastně i druhá rada, kterou si můžete zapsat do svého pracovního listu.

Další zkušenosti u vypravování příběhů ukazují, že čistě pozitivní příběhy bývají problematické. Vzpomeňme např. velmi oblíbené Krkonošské pohádky. Zde většinou skvěle vypracované obchodní záměry leadera Trautenberka ztroskotaly. A to i přesto, že nakonec mu v jeho cílech vždy pomáhali i jeho věrní zaměstnanci Anče, Kuba a Hajnej. To proto, že narazil na úslužnou Sojku Bonzačku, která přivolala vyšší moc Krakonoše, a ten v konečném důsledku zmařil dobře stanovený obchodní záměr.

Přeslazený příběh může mít efekt, že v reálném prostředí naše publikum přijde s „antipříběhem“, protože málokdo, snad s výjimkou malých dětí, má rád čistě pozitivní postavy. A tak i u Krkonošských pohádek sem tam přejeme více Trautenberkovi a není nám sympatická sojka.

Třetí rada tedy zní: Pozor na pozitivní příběhy! A vy si ji můžete zaznamenat.

Někdy platí, že negativní příběhy mohou být účinnější, než ty pozitivní. Lidé se totiž více poučí ze svých chyb než z úspěchů. Smyslem negativního příběhu může být pomoc ostatním, aby se z podobných chyb poučili. Když se dozvíme, že při slaňování se dívce zamotaly vlasy do osmy a ta byla kvůli tomu skalpována, pak si jistě vždy rádi sepneme dlouhé vlasy sponkou.

Čtvrtá rada tedy zní: Negativní příběhy jsou dobré pro sdílení znalostí. A prosím, zaznamenejte si ji.

Zároveň je třeba dát si pozor, a to je pátá rada, na následující skutečnost: Příběhy musí být pravdivé a uvěřitelné. Naši zaměstnanci i klienti mají dost zkušeností s tím, že jim jsou v životě prezentovány polopravdy. Příběhy, které mají vést ke konkrétním krokům, musí obsahovat reálné sliby a dostatečné důkazy o pozitivních výsledcích.

Žijeme v České republice, jsme součástí Evropské unie a není ani nic mimořádného, pokud pracujeme v nadnárodních korporacích. Má žena pracuje v oboru stavebnictví a projektuje právě pro jednu z největších světových firem. V této společnosti to funguje tak, že každý ze zaměstnanců vyplní jakési osobní portfolio v čem je dobrý a čím může firmě prospět. A to, z jaké je země, je prakticky nepodstatné. Když má např. problém s počítačem, tak jí ho na dálku vyřeší „ajťák“ z Indie. Tato společnost má velmi dobře vypracovaný systém vstupních školení. Týká se mnoha oblastí a je proveden jako e-learning. A právě pomocí příběhů zaměstnanců zde řeší otázky spojené s vírou, sexuální orientací či otázky rasové.

V rámci e-learningu si nyní zkuste sepsat příběh, který by měl podpořit vaši snahu něco vykomunikovat. Zároveň si odpovězte, zda příběh splňuje všech šest rad, které jsme si řekli.

Příběh:......................................................................................................................................................