



Akademie leadershipu Materiál pro účastníky

Obsah

Základy	1
1.role: jít příkladem	15
2. role: hledat cestu	35
3.role: sladit systémy	53
4.role: uvolňovat potenciál	79
Akční plán	99
Příloha	113



Základy

Upozornění

V případě, že je zde doporučen text nebo cvičení, na které se nevztahuje volná licence a nevznikl v rámci projektu, je na to na většině míst upozorněno poznámkou nebo právě doporučením. Jedná se především o další, související programy FranklinCovey na rozvoj leadershipu a exekutivy, jako je 7 návyků skutečně efektivních lidí, 4 disciplíny realizace, I ve mně je lídr nebo Důvěra. Tyto programy včetně pojmů a nástrojů jsou chráněny autorskými právy.

Výjimeční lídři pomáhají ostatním být lídrem svého života

Výjimeční lídři pomáhají ostatním být lídrem svého života.

Chcete-li být dobrým lídrem, musíte zapojit celou svou osobnost – tělo, srdce, mysl a duši. Je to proces, cesta. A tento seminář je jenom začátek. Pečlivě si prostudujte 4 role výjimečných lídrů™, o kterých se dnes dozvíte, procvičujte si naučené dovednosti a teoretické poznatky převedte do praxe. A soustavně se vracete k reflexi – může vám hodně pomoci. Když se toho budete držet, věříme, že se budete jako lídr neustále rozvíjet a spolu s tím pokvete i váš tým.

Výjimeční lídři: přehled



NOVÉ POZNATKY

Paradigma celkové osobnosti
4 role výjimečných lídrů



PROCVIČENÍ

Úrovně zapojení



REFLEXE

Příležitost dosahovat výjimečných výsledků

Proces učení

Program *I ve mně je lídr pro ředitele: 4 role výjimečných lídrů* je koncepčně pojat jako proces učení. V každé části jsou představeny nějaké nové poznatky – hlavní obsahová náplň související s leadershipem. Poté následuje procvičení – dovednosti, nástroje a aktivity, které vám pomohou osahat si nové poznatky, procvičit je a aplikovat v praxi. Po procvičení přichází na řadu čas na reflexi. V rámci reflexe budete mít prostor připravit si akční plán na zlepšování svých lídrovských schopností.

NOVÉ
POZNATKY

Proces
učení

REFLEXE

PROCVIČENÍ

Co by mohlo být „Everestem“ pro Vás, Vaši školu?
Na jaký vrchol chcete vylézt?





„Pokud vás pojí společná vize, stane se nosným bodem vašeho týmu – a takový tým už nic nezastaví.“

ERIK WEIHENMAYER, PRVNÍ NEVIDOMÝ ČLOVĚK, KTERÝ ZDOLAL MT. EVEREST

4 chronické problémy

Většina dnešních problémů ve vzdělávání spadá do těchto čtyř kategorií.

NEDOSTATEK DŮVĚRY
CHYBĚJÍCÍ VIZE A STRATEGIE
NESLADĚNÉ SYSTÉMY A KOMUNIKACE
NEUVOLNĚNÝ POTENCIÁL

Organizace výjimečného lídra

Výjimeční lídři dokážou proměnit tyto čtyři chronické problémy v činorodou, efektivní a inspirující školu, což znamená:

JÍT PŘÍKLADEM

HLEDAT CESTU

SLAĎOVAT SYSTÉMY

UVOLŇOVAT POTENCIÁL



NOVÉ POZNATKY

Řešení

PARADIGMA CELKOVÉ OSOBNOSTI

Výjimeční lídři si uvědomují komplexní povahu lidské osobnosti – **tělo, mysl, srdce a duše** – a snaží se potenciál lidí uvolňovat naplno.

4 ROLE VÝJIMEČNÝCH LÍDRŮ.

Výjimeční lídři ovládají dovednosti a způsoby chování, které ostatní vedou k tomu, že jsou schopni v rámci svých možností maximálně přispívat k naplňování poslání školy.

JÍT PŘÍKLADEM

HLEDAT CESTU

SLAĎOVAT SYSTÉMY

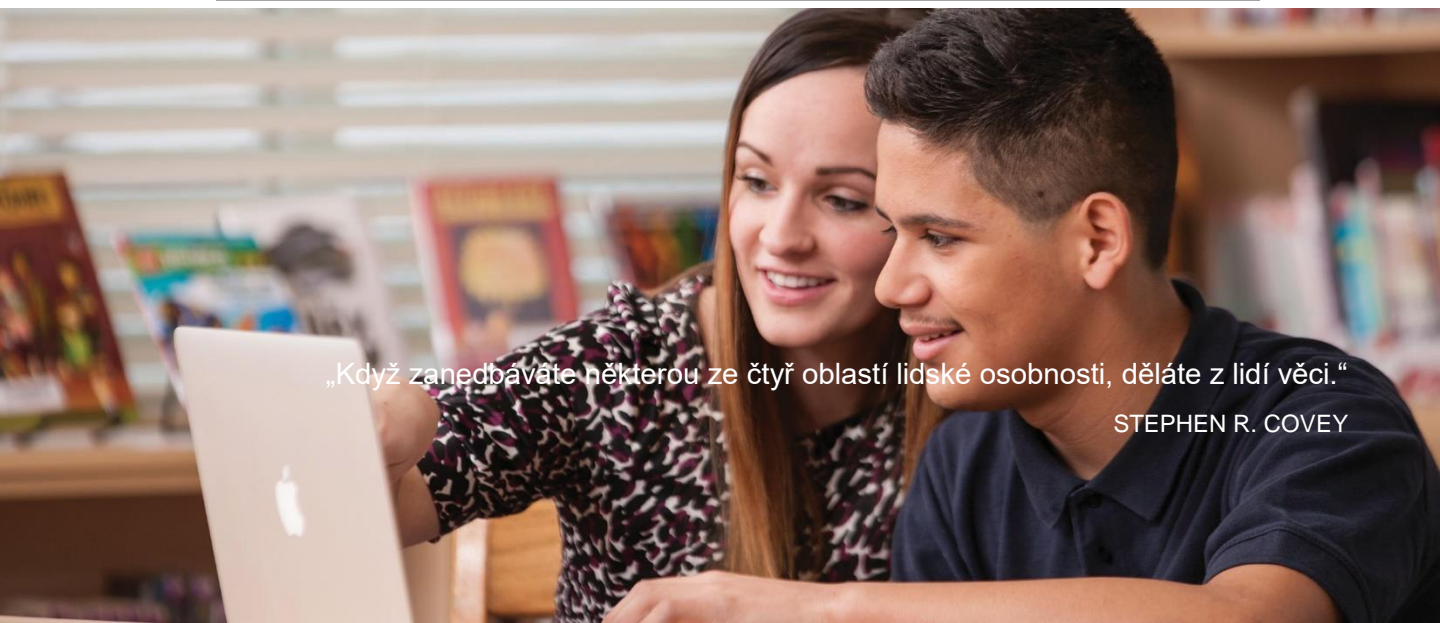
UVOLŇOVAT POTENCIÁL

Paradigma celkové osobnosti

Paradigma celkové osobnosti reflektuje, že lidé nejsou žádné věci, které je třeba motivovat a řídit. Naopak, lidská osobnost má čtyři dimenze – tělo, mysl, srdce a duše.

Když lidé některou z těchto čtyř oblastí zanedbávají, těžko se mohou čemukoli plně odevzdat. Když si však všechny čtyři oblasti uvědomují a pečují o ně, mají prostor a energii pracovat na plno. Úkolem výjimečných lídrů je dát jim tento prostor.

Proč je tak důležité přistupovat ke každému v kontextu jeho celkové osobnosti?



„Když zanedbáváte některou ze čtyř oblastí lidské osobnosti, děláte z lidí věci.“

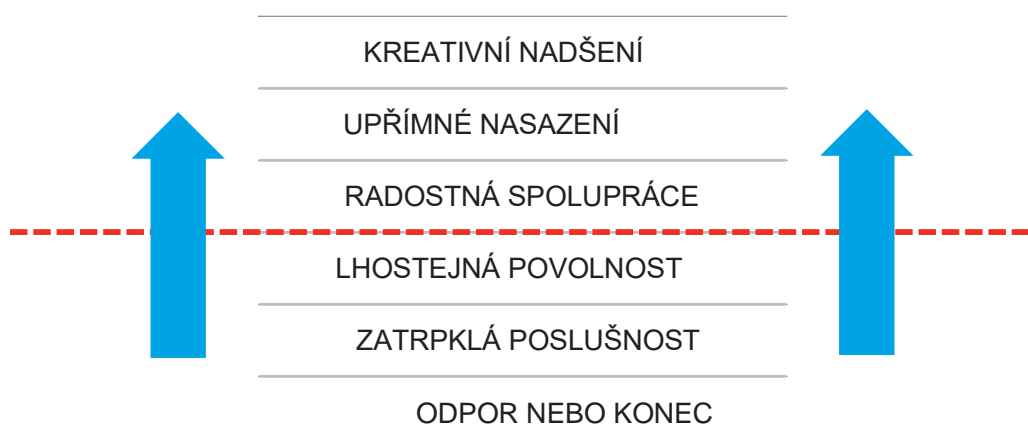
STEPHEN R. COVEY



PROCVIČENÍ

Úrovně zapojení

Když zohledňujete celkovou osobnost člověka, jsou pak lidé ochotni věnovat dané věci maximální úsilí a energii. Když s nimi jednáte jako s věcmi, tak nejedou na plno. Proto výjimeční lídři jednájí s lidmi ve své škole v kontextu paradigmatu celkové osobnosti.



„Lidé se vědomě či nevědomě rozhodují, kolik své vnitřní energie věnují práci. Záleží přitom, jak se s nimi jedná a kolik mají příležitostí k využití všech čtyř stránek jejich osobnosti.“

STEPHEN R. COVEY



AKTIVITA

Úrovně zapojení

Vezměte si seznam svých zaměstnanců a zamyslete se.

Jaké procento vašich zaměstnanců se nachází nad čarou? ___%

Jaké procento vašich zaměstnanců se nachází pod čarou? ___%

O čem to vypovídá?

Co byste mohli udělat jinak?

Jak by se úroveň zapojení vašich zaměstnanců mohla zvýšit?

4 role výjimečných lídrů

Jít příkladem vzbuzuje důvěru. Výjimeční lídři jsou dobrým příkladem. Jsou si dobře vědomi toho, že leadership začíná uvnitř. První role – jít příkladem je základem pro vše, co následuje.

Hledání cesty nastoluje pořádek přirozeně, bez nucení. Výjimeční lídři hledí kupředu. Budují společnou vizi, která zahrnuje celou osobnost člověka – tělo, srdce, mysl a duši – a inspiruje zaměstnance, žáky i všechny ostatní klíčové hráče. Druhá role – hledat cestu udává směr všemu, co následuje.

Sbližování podporuje vizi. Výjimeční lídři sladí školní systémy s vizí, aby ji bylo možné naplnit. Třetí role – sladit systémy vnáší do hry vizi.

Uvolňování potenciálu dává lidem prostor a chuť do práce bez vnější motivace. Výjimeční lídři uvolňují potenciál ostatních. Odklidí cestu, aby mohli ostatní pracovat na maximum. Čtvrtá role – uvolňovat potenciál je plodem tří předešlých rolí.

„Čtyři role lídrů jsou o tom, *co děláte proto*, abyste druhé inspirovali k tomu, aby objevili svůj hlas.“

STEPHEN R. COVEY



REFLEXE

Příležitost dosahovat výjimečných výsledků

Za jaké tři nejdůležitější výsledky nesou odpovědnost vaši zaměstnanci ve škole? Buďte konkrétní.

Jaké překážky brání dosažení těchto výsledků?

Co byste chtěli, aby bylo ode dneška za rok jinak?

Jaký by se dosažení těchto výsledků projevilo na vizi, kterou vaše škola sleduje?



1. role: jít příkladem

Jít příkladem vzbuzuje důvěru

Jít příkladem je vždy na řadě jako první, Zbývající tři role nezafungují, pokud budete kázat vodu a pít víno. Když jste vzorem charakternosti a kompetentnosti, stanete se hlasem důvěryhodnosti. Lidé se na vás mohou spolehnout.

Jít příkladem: přehled



BĚŽNÝ LÍDR

Lidé plní úkoly, protože já jsem šéf (formální autorita).



VÝJIMEČNÝ LÍDR

Lidé plní úkoly díky vlivu mé osobnosti a mé důvěryhodnosti (neformální nebo morální autorita).



NOVÉ POZNATKY





AKTIVITA

Kdo by vás následoval?

Kdo by vás následoval?

Proč by vás lidé následovali?

Zapište si slova související s leadershipem, které zaslechnete během skupinové diskuze.

„Vedení znamená jasně druhým sdělovat, v čem tkví jejich hodnota a potenciál, aby je sami v sobě viděli.“

STEPHEN R. COVEY



NOVÉ POZNATKY

Charakter a kompetentnost vedou k důvěryhodnosti a důvěře.

Výjimeční lídři se vyznačují charakterností a kompetentností, které jsou pro jejich roli tak potřebné. Když tomu tak je, stávají se důvěryhodnými. Ale důvěryhodnost sama o sobě ještě nepřináší důvěru. Výjimeční lídři musí neustále demonstrovat a příkladně uplatňovat způsoby chování, které vzbuzují důvěru.

CHARAKTER

Osobnostní vyzrálost a morální zásadovost. Kdo jste.

Žít 7 návyky utváří charakter.

KOMPETENTNOST

Talent, dovednosti a schopnosti. Co vám jde.

Kompetentnost budujete, když se učíte nové znalosti a dovednosti vztahující se k vaší roli.

DŮVĚRYHODNOST

Vaše důvěryhodnost – to je vaše integrita, úmysly, způsobilost a výsledky.

Charakter + kompetentnost = důvěryhodnost

DŮVĚRA

Váš silný charakter, způsobilost, konzistentnost a autenticita.

“Poznámka!

Rozvoj charakteru umožňuje koncept osobního leadershipu 7 návyků. Tento program (a kniha) není dílem projektu a na koncept 7 návyků, vč. jejich názvů níže se vztahují autorská práva.

7 návyků skutečně efektivních lidí®

Začíná to 7 návyky. 7 návyků skutečně efektivních lidí vychází z principů efektivity, jako je odpovědnost, volba, smysl, závazek, fokus, integrita, férovost, respekt, pochopení, kreativita, spolupráce a neustálé zlepšování.

Návyky 1, 2 a 3 :

Buďte proaktivní®,

Začínejte s myšlenkou na konec®

To nejdůležitější dávejte na první místo®

– utváří charakter.

Návyky 4, 5 a 6:

Myslete způsobem výhra – výhra®,

Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni®

Vytvářejte synergii®

– budují důvěru ve vztazích.

Návyk 7 – Ostřete pilu® – klade důraz na celkovou obnovu – tělo, mysl, srdce a duše.

Jak příkladné chování vzbuzuje důvěru?



Poznámka: FranklinCovey disponuje programem Důvěra a pro Akademii využil cvičení 13 chování, které je podrobněji rozpracováno v tomto programu a také v knize Důvěra S.M.R.Coveyho. Na 13 chování se nevztahují práva volného užití bez souhlasu FC CZECH.



PROCVIČENÍ

Důvěryhodné chování

Důvěra ovlivňuje vaši schopnost dělat vše ostatní. Když chybí důvěra, je značně narušena i vaše schopnost plnit ostatní role.

13 ZPŮSOBŮ CHOVÁNÍ DŮVĚRYHODNÝCH LÍDRŮ.

Mluvte zpříma

Projevujte respekt

Jednejte transparentně

Napravte nevhodné chování

Dejte najevo loajalitu

Mějte výsledky

Zdokonalujte se

Postavte se realitě čelem

Vyjasněte očekávání

Jednejte odpovědně

Nejdříve naslouchejte

Dodržujte závazky

Poskytujte důvěru

Když si osvojíte tyto způsoby důvěryhodného chování,lepší se komunikace a rozvine
týmová práce.





AKTIVITA

Důvěryhodné chování

Jak se tyto způsoby chování projevují ve škole?

Jak to ve škole vypadá a jak se tam člověk cítí, když tam tyto způsoby chování chybí?

MLUVTE ZPŘÍMA

DEJTE NAJEVO LOAJALITU

POSTAVTE SE REALITĚ ČELEM

VYJASNĚTE OČEKÁVÁNÍ



AKTIVITA

Nácvik důvěryhodného chování

PŘÍPRAVA

- 1 Každému v týmu přiřaďte jeden způsob chování, se kterým bude pracovat – mluvíte zpříma, dejte najevo loajalitu, postavte se realitě čelem nebo vyjasněte očekávání.
- 2 Během pěti minut si dané chování nastudujte a pak ho vysvětlete ostatním.
 - Mluvíte zpříma, karta 9
 - Dejte najevo loajalitu, karta 10
 - Postavte se realitě čelem, karta 11
 - Vyjasněte očekávání, karta 12

DISKUZE

Vyberte si jednu situaci z karet k procvičení důvěryhodného chování (karty 26–29) a diskutujte o tom, jak byste ji vyřešili s využitím některého ze způsobů důvěryhodného chování.

PROCVIČENÍ

Zahrajte si danou situaci, jeden z vás je vždy pozorovatel.

POZNÁMKY A POSTŘEHY:

Důvěryhodné chování



Zpětná vazba: váš dýchací přístroj

Zpětná vazba je pro lídra jako dýchací přístroj – nepostradatelná věc, ale čím výše stoupáte ve firemní hierarchii, tím je méně pravděpodobnější, že dostanete upřímnou zpětnou vazbu.

Vaše reakce na zpětnou vazbu je pro ochotu lidí dávat vám ji určující. Navíc ovlivňuje i to, jak budou zpětnou vazbu přijímat ostatní v týmu.



KDYŽ DOSTANETE ZPĚTNOU VAZBU

- Vezměte ji na vědomí. Nikdy ji neignorujte.
- Poděkujte za ni. Ať jsou vaše pocity jakékoli, poděkujte tomu, kdo vám zpětnou vazbu dal.
- Zvažte souvislosti. Zasadte přijatou zpětnou vazbu do širšího kontextu.
 - Zvažte zdroj, vaše vlastní hodnoty a další zpětnou vazbu, kterou jste dostali.
 - Všimněte si opakujících se vzorců v tom, co se dozvídáte. Pokud nějaký odhalíte, zvažte, jaké kroky podniknete.
 - Jako lídr máte možná přístup k více informacím než osoba, která vám dávala zpětnou vazbu, nebo se na věc díváte jinak.

KDYŽ DOSTANETE ZPĚTNOU VAZBU:

- Vezměte ji na vědomí. Poděkujte za ni. Zvažte souvi:



REFLEXE

Jak si vedu v roli lídra – jít příkladem

Vyplňte část „Jít příkladem“ na straně 117. Potom odpovězte na následující otázky:

Jaký z toho mám pocit?

Co jsou moje silné stránky? Jaký mají dopad?

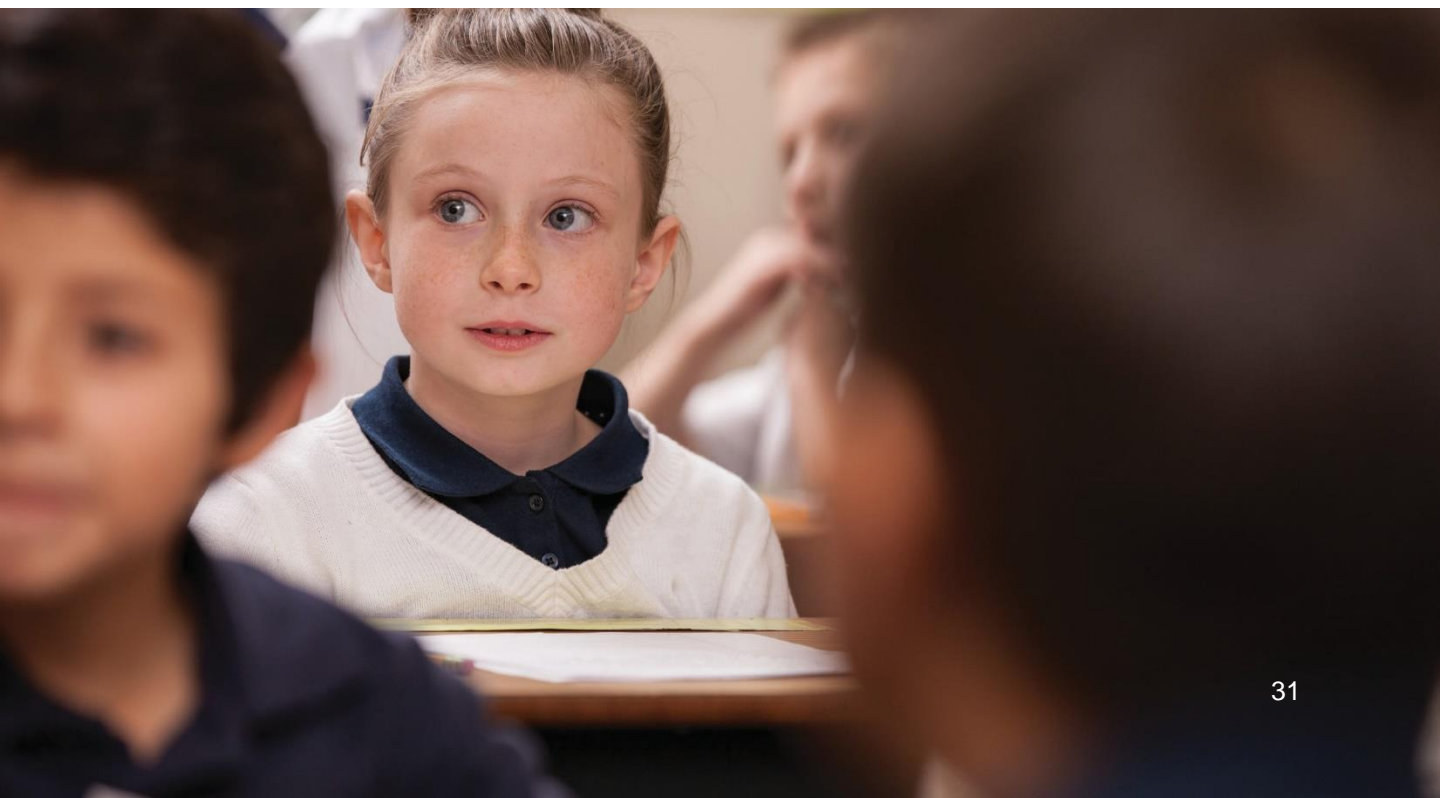
Kde je prostor na zlepšování? Jaký to má dopad?



AKČNÍ PLÁN

Jít příkladem

Napište jednu věc, kterou budete dělat.





2. role: hledat cestu

Poznámky

2. ROLE

Hledání cesty nastoluje pořádek přirozeně, bez nucení

Výjimeční lídři jsou průkopníci – pomáhají svému týmu najít cestu, která vede k naplnění školní vize.

Má-li škola nějakou společnou inspirující vizi, jsou s ní lidé emočně spjati a o to více se pak angažují. Jejich motivace je spíše vnitřní než vnější.

Hledat cestu: přehled



BĚŽNÝ LÍDR

Lidé nepotřebují nic jiného než jasný popis práce.



VÝJIMEČNÝ LÍDR

Když lidé vidí jasný a přesvědčivý vyšší smysl, jsou ochotni věnovat dané věci maximální úsilí.



NOVÉ POZNATKY

Výjimeční lídři vytváří jasnou a přesvědčivou společnou vizi.



PROCVIČENÍ

Společná vize



REFLEXE

Jak si vedu v roli lídra – hledat cestu



NOVÉ POZNATKY

Výjimeční lídři vytváří jasnou a přesvědčivou společnou vizi.

Jak by to u vás ve škole vypadalo, kdyby se všichni – zaměstnanci, žáci a rodiče – nechali inspirovat školní vizí? Kdyby se všichni ubírali cestou k jejímu naplnění?

V mnoha školách máte spíš pocit, že se každý v neustále snaze splnit všechny požadavky na místní, krajské i státní úrovni ubírá jiným směrem, a rychle se vytrácí pocit vyššího smyslu.

Výjimeční lídři se snaží vybudovat společnou vizi – takovou, která zaměstnance strhne k maximálnímu nasazení, kreativnímu nadšení, ochotné spolupráci a k opravdovému ze srdce pramenícímu závazku.

Lídr razí cestu k takové vizi a dává prostor nadšené činnostem.

POSLÁNÍ

Bazální důvod existence vaší školy, její hodnota pro lidi, kterým slouží.

VIZE

Jak bude vaše poslání vypadat, když ho v budoucnu dokonale naplníte.

„Jde o to sjednotit pohled na to, co je důležité, na čem nejvíc záleží.“

STEPHEN R. COVEY



PROCVIČENÍ

Společná vize

Průkopníci se ptají na názor ostatních, sjednocují lidi s různými schopnostmi a světonázory kolem jedné společné vize – vašeho školního „Everestu“. Začíná to tím, že aktivně vyhledáte všechny důležité hráče pro vaši školu a zjistíte, co je pro ně důležité. Znají cíle vaší školy? Usilují o jejich splnění?

Dále průkopníci zjišťují, jakým výzvám při naplňování vize škola čelí, vyhodnotí je a připraví se na ně. Víte, který problém je skutečně nejpalcivější, jehož překonání by mělo dopad na všechny ostatní? Víte, jaké strategické zdroje dokážou ovlivnit výsledek a předvídat úspěch?

Výjimeční lídři vytvářejí společnou vizi, která je nejen jasná a přesvědčivá pro všechny zainteresované, ale je i věrohodná, protože jsou zavedeny strategie, jak ji naplňovat. Pomáhají každému ve škole vyšplhat se na pomyslný „vrchol“ – ke společné školní vizi.





#VIZE ŠKOLY

Napište svoji vizi formou tweetu – na 140 znaků nebo méně (každé písmeno, interpunkční znaménko a mezera je za jeden znak).

Co si myslí ostatní? (rodiče, učitelé, zřizovatel..)

Jak moc se lidé, kteří mají co do činění se školou, angažují?





AKTIVITA

Everest vaší školy – věrohodná strategie

Výjimeční lídři nezůstávají jen u vytvoření jasné a přesvědčivé vize, ale spolu se všemi zainteresovanými stranami definují i výzvy, kterým budou při naplňování vize čelit, a strategie na jejich překonávání. To dodává vizi školy na důvěryhodnosti.

Je to dvoufázová záležitost.

1. ZJIŠŤOVÁNÍ NEDOSTATKŮ.

Zjistěte, jaký problém je skutečně nejdůležitější – tedy váš „největší nedostatek“, který aktuální stav ve škole dělí od naplnění vize.

Definujte 6 problémů a určete ten nejdůležitější.

2. URČENÍ STRATEGIÍ. Určete strategie, které vám pomohou tuto mezeru překlenout.

1. ČÁST: ZJIŠŤOVÁNÍ NEDOSTATKŮ

1 **Společně přemýšlejte** a určete šest překážek na cestě k naplnění společné vize školy. Každou překážku napište na lepicí štítek.

2 **Určete, co je největší nedostatek.**

- Zvolte jednu překážku, se kterou začnete. Proberte jednu po druhé a řekněte si, zda existuje nějaký vztah mezi danou překážkou a ostatními nedostatky. Případný vztah naznačte šipkami – vždy ve směru k nedostatku, na který to má vliv. Neměli byste mít žádné obousměrné šipky. Postupně propojte všechny nedostatky.
- Ten, od kterého vede nejvíce šipek směrem k ostatním, je váš „největší nedostatek“. Když zapracujete na překonání tohoto nedostatku, bude to mít pozitivní dopad na všechny ostatní.

NEJVĚTŠÍ NEDOSTATEK _____

2. ČÁST: URČENÍ STRATEGIÍ

Určete, jaké strategie a zdroje potřebujete k odstranění největšího nedostatku, který jste si nadefinovali výše.

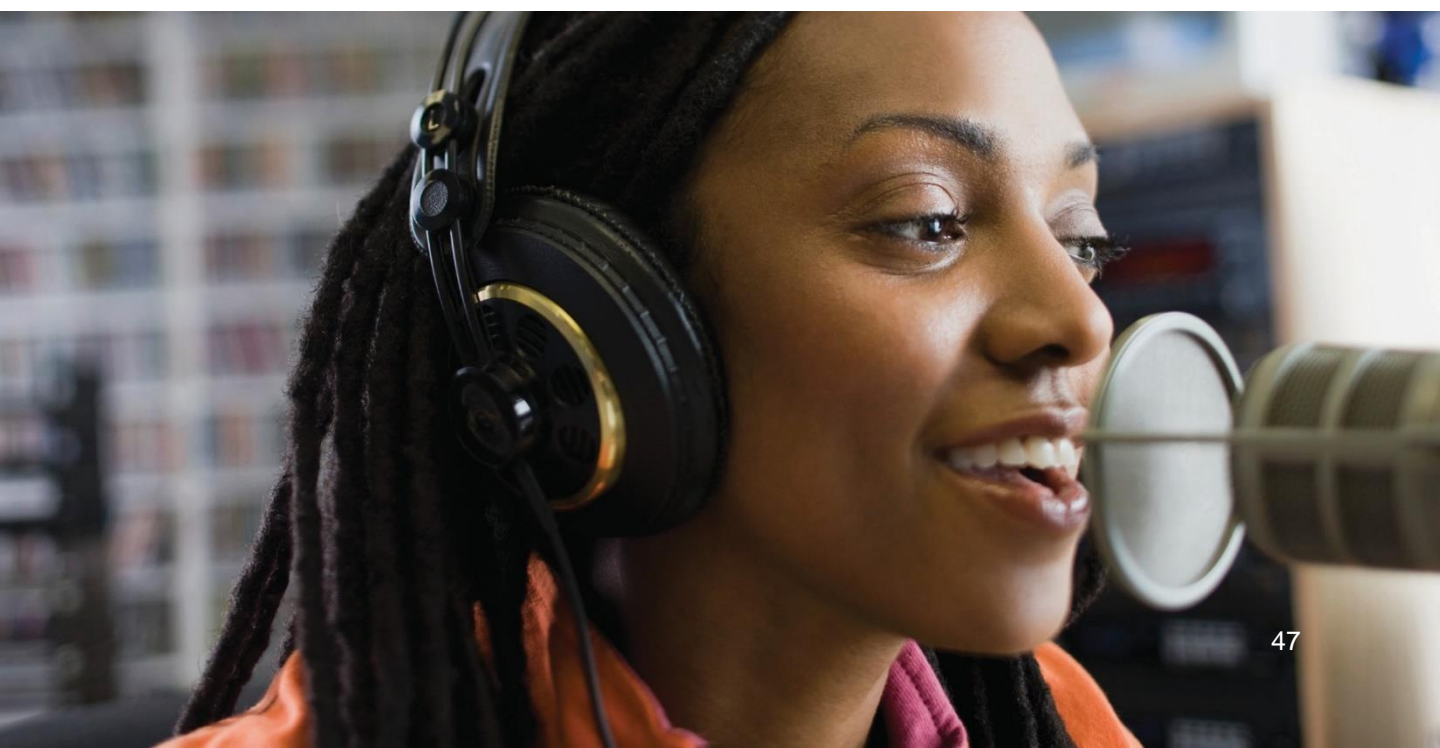
Své nápady si запиšte sem:



AKTIVITA

Strategie v kostce – rádiový spot

Představte si, že by váš tým pozvali do místního rádia, kde byste měli možnost propagovat vizi vaší školy. Měli byste k dispozici 90 sekund na to, abyste posluchačům představili, o čem vaše škola je. Zformulujte pár vět, které jasně a výstižně popisují vizi školy, a jsou věrohodné, to mluví i o výzvách, které vás čekají, a strategiích na jejich překonání.





REFLEXE

Jak si vedu v roli lídra – hledat cestu

Vyplňte část „Hledat cestu“ na straně 118. Potom odpovězte na následující otázky:

Jaký z toho mám pocit?

Co jsou moje silné stránky? Jaký mají dopad?

Kde je prostor na zlepšování? Jaký to má dopad?



AKČNÍ PLÁN

Hledat cestu

Napište jednu věc, kterou budete dělat.





3. role Sladit systemy

3. ROLE

Sbližování podporuje vizi

Sladění systémů ve škole umožní realizaci školní vize.

Výjimeční lídři si kladou otázku: Věnujeme se tomu, na čem nejvíc záleží?

Sladit systémy: přehled



BĚŽNÝ LÍDR

Všechno závisí na mně.



VÝJIMEČNÝ LÍDR

Trvalý úspěch tkví
v systémech.



NOVÉ POZNATKY

Naše výsledky nám ukazují, s čím jsou naše systémy sladěny.



PROCVIČENÍ

Systém pro dosahování cílů – 4 disciplíny realizace



REFLEXE

Jak si vedu v roli lídra – sladit systémy





NOVÉ POZNATKY

Naše výsledky nám ukazují, s čím jsou naše systémy sladěny.

CO JE SYSTÉM?

Systém je proces, metoda nebo soubor postupů k dosažení nějakého cíle. Když jsou systémy ve vaší škole sladěny, zabírá každý stejným směrem a všichni mohou spolupracovat na naplnění stejné společné vize. Když systémy nejsou sladěny, vypadá to, jako by každý tahal za provázek jiným směrem a vize se často vytrácí.

ŠKOLNÍ SYSTÉMY

Většina škol má zavedeny systémy na věci jako je vzdělávání pedagogů, osnovy, spolupráce s rodiči, najímání nových zaměstnanců, komunikace, plánování akcí, leadership žáků a vytyčování cílů. Sladit tyto systémy tak, aby odpovídaly školní vizi, může být náročné, protože struktura a systémy ve škole reprezentují očekávání, předpoklady a dřívější tradice. Musíte si položit následující otázku: „Jsou systémy ve škole natolik sladěny, aby generovaly výsledky, které nás posouvají blíže k naší vizi?“

Výjimeční lídři se snaží sladit systémy ve své škole se společnou vizí. Dělalí to například tak, že stanoví smysluplné cíle, pracují na nich, a přitom kladou důraz na hodnotu a potenciál zaměstnanců a žáků. Proces 4 disciplíny realizace[®] je nástroj, který nás posouvá dál, než k pouhému vytyčení cíle – pomáhá nám cíle dosahovat.

EFEKTIVNÍ SYSTÉM:

- Je sladěn tak, abyste dosáhli svých nejvyšších priorit.
- Umožňuje lidem pracovat s maximálním úsilím.
- Funguje nezávisle na lídrovi.
- „Přežije“ lídra.

„Bez zalévání vám nic nevyroste.“

STEPHEN R. COVEY



Poznámka: Níže uvedený systém o 4 fázích nazýváme ve FranklinCovey 4 disciplíny realizace a nevztahuje se na něj právo volného užití. Lektor může použít jakýkoli jiný efektivní nástroj pro práci s cíli (SMART) a osvědčené postupy. 4 disciplíny realizace (systémy) jsou chráněné autorskými právy a nelze je užívat bez souhlasu FC CZECH.



PROCVIČENÍ

System pro dosahování cílů.

Pro dosahování výsledků lze využít systém disciplín realizace. To je efektivní proces, který jednotlivcům i skupinám pomáhá splnit cíle s nejvyšší prioritou – takové, které jsou v souladu se školní vizí.

1.fáze systému: zaměření na to opravdu nejdůležitější.

2.fáze systému: určete opatření, které lze sledovat

3.fáze systému: viditelně a pravidelně zaznamenávejte výsledky.

4. fáze systému: ověřujte pokrok a dávejte zpětnou vazbu.

System pro dosahování cílů.

Podívejte se na video 4 disciplíny v kostce a pak se je pokuste vysvětlit sousedovi.

1

2

3

4

System pro dosahování cílů.

1.fáze systému: zaměření na to opravdu nejdůležitější.

Některé cíle jsou důležitější než jiné. Tak zvané „skutečně nejdůležitější cíle“ (WIGy z anglického „Wildy Important Goals“) jsou zásadní cíle, kterých musíte dosáhnout, abyste naplnili vizi a poslání školy, a bez kterých další dílčí úspěchy moc neznamenají. Výjimeční lídři si uvědomují, že najednou mohou perfektně zvládnout pouze dva nebo tři cíle, a proto se soustředí na ty skutečně nejdůležitější. Efektivní týmy mají naprosto jasno v tom, jaké jsou jejich WIGy.

2.fáze systému: určete a vyberte opatření, které lze sledovat.

Klíčové ukazatele aktivit jsou jako páka, pomocí které dosahujete svého WIGu. Ukazatele aktivit jsou jak prediktivní, což znamená, že předurčují úspěšné splnění cíle, pokud na nich pracujete, tak ovlivnitelné, tedy je to něco, co můžete skutečně dělat nebo zavádět.



3. fáze systému: viditelně a pravidelně zaznamenávejte výsledky.

Výsledky zvyšují zapojení lidí. Výsledkové tabulky – tzv. scoreboardy jsou jednoduchým a účinným nástrojem, na kterém jsou vidět cíle i pokrok u ukazatelů aktivit.

4. fáze systému: ověřujte pokrok a dávejte zpětnou vazbu.

Když budete někomu skládat účty, je pravděpodobnější, že svého cíle dosáhnete. Zaveďte si pravidelná a soustavná setkání, kde se společně podíváte, jak jste pokročili, upravíte kurs a posílíte svůj závazek splnit WIG.





AKTIVITA



1.fáze systému: zaměření na to opravdu nejdůležitější.

1. Pomocí procesu „gap finder“ zapište, co je váš největší nedostatek.

Napište ho sem:

2. Nedostatek přeformulujte jako skutečně nejdůležitější cíl:

3. Zpracujte na formulaci WIGu, aby vyzníval pozitivně.

Uveďte přitom také, proč je WIG důležitý.

PŘÍKLAD: Zlepšíme čtení a psaní u našich třetáků, protože vyšší gramotnost povede k celkovému zlepšení jejich studijních výsledků.

4. Cíl si definujte ve formátu „z X do Y dokdy“.

Čím konkrétnější a realističtější cíl, tím větší užitek. Krom toho zadejte i časový limit.

X = Kde jste teď?

Y = Kde byste chtěli být?

Kdy = termín

PŘÍKLAD: Do konce školního roku zvýšíme procento třetáků, kteří zvládají čtení na úrovni třetí třídy, z 68 % na 100 %.

5. Dejte si svůj WIG na nějaké viditelné místo.



2. Vyberte jednu nebo dvě věci ze svého seznamu, které mají největší dopad.

Zvažte přitom:

- V čem máme největší nedostatky?
- Jaké osvědčené postupy používají k dosažení podobného cíle ostatní?
- Na jaké překážky můžete narazit?
- Co bude efektivnější – jedna strategie nebo kombinace více strategií?

PŘÍKLAD:

1. ukazatel aktivit: Počet minut nepřerušovaného čtení.
2. ukazatel aktivit: Individuální doučování.

3. Určete si, jak budete plnění strategií sledovat.

Lidé, kteří dokážou své cíle úspěšně realizovat, sledují pokrok u ukazatelů aktivit.

PŘÍKLAD:

1. ukazatel aktivit: Každý týden splnit 300 minut nepřerušovaného čtení.
2. ukazatel aktivit: Každý týden se každému žákovi na chvíli individuálně věnovat.

4. Věnujte se svým klíčovým aktivitám.

3.fáze systému: viditelně a pravidelně zaznamenávejte výsledky.

1. Vytvořit tabulku ke sledování pokroku.

Lidé se chovají jinak, když se měří výsledky. Na efektivním

scoreboardu nesmí chybět:

- „z X do Y dokdy,“
- pokrok u ukazatelů aktivit.

2. Otestujte si svůj scoreboard.

Příliš komplikované tabulky s velkým množstvím údajů vás mohou více demotivovat než vás ve vašem úsilí podporovat. Nejdůležitějším motivačním faktorem u scoreboardu je, že ukazuje pokrok.

Správná tabulka vypadá takto:

- Je jednoduchá a poutává?
- Dokážete z ní za méně než 5 sekund vyčíst, zda „vyhráváte“ nebo „prohráváte“?
- Ukazuje cíl (Y) i ukazatele aktivit?
- Ukazuje pokrok?

3. Umístěte scoreboard tak, aby ho měl tým neustále na očích, a pravidelně ho aktualizujte.

Výsledky zvyšují zapojení lidí.

4. fáze systému: ověřujte pokrok a dávejte zpětnou vazbu.

Vytvořte systém vzájemné zodpovědnosti

1. Vytvořte tým, kterému budete skládat účty.

Vyberte malou skupinu lidí, kteří budou zastupovat všechny. Když máme někoho, komu pravidelně skládáme účty, je mnohem pravděpodobnější, že svého cíle dosáhneme.

Vhodní členové takového týmu by měli mít „TACT“:

- **TRUST = DŮVĚRA.** Jsou oddáni cíli? Jsou loajální vůči nepřítomným?
- **AVAILABILITY = DOSTUPNOST.** Mohou se pravidelně setkávat v dohodnutém čase?
- **COURAGE = ODVAHA.** Budou tým pozitivním způsobem hnát kupředu?
- **TALENT = TALENT.** Mají přednosti, které se vzájemně doplňují a pozvednou tým na vyšší úroveň?

2. Určete si pravidelný termín setkávání.

Stanovte si čas, kdy se budete pravidelně setkávat – nejefektivnější je týdenní frekvence. Tato setkání mají být krátká a zaměřená čistě na WIG.

Program setkání:

- **SKLÁDAT ÚČTY.** Poreferujte, jak jste pokročili.
- **PROJÍT SCOREBOARD.** Učte se z úspěchů i chyb.
- **PLÁNOVAT.** Zameťte si cestu, určete další plán a přijměte nové závazky. Každý nový závazek by měl být přímo spjat s některým z ukazatelů aktivit.

3. Podle potřeby „upravte kurs“.

Občas je třeba původní WIG nebo ukazatele aktivit trochu poupravit. Vaše cíle by měly být dostatečnou výzvou, aby vás motivovaly, ale zároveň by měly být dosažitelné. Ohlíďte si, aby ukazatele aktivit předurčovaly úspěch a daly se ovlivnit.

4. Radujte se z úspěchů!

Vnější odměny by měly být spojené s vnitřní odměnou v podobě pokroku a dosažení WIGu.



Kaskádový efekt

Výjimeční lídři zajistí, aby všichni ve škole chápali, že jejich činnost a kroky mají přímý dopad na společnou vizi školy. Lze toho dosáhnout dvěma způsoby:

- Sladění se společnou vizí školy.
Týmová poslání – např. v rámci ročníku, předmětu a třídy – jsou sladěna se společnou vizí školy. Někdy tomuto procesu říkáme „kaskádové navazování cílů“.
- Sladění s WIGEM školy.
Týmové WIGy jsou v souladu s WIGy školy.



„Úkolem leadershipu je odstraňovat překážky – ne je vytvářet.“

STEPHEN R. COVEY



REFLEXE

Jak si vedu v roli lídra – sladit systémy

Vyplňte část „Sladit systémy“ na straně 119. Potom odpovězte na následující otázky:

Jaký z toho mám pocit?

Co jsou moje silné stránky? Jaký mají dopad?

Kde je prostor na zlepšování? Jaký to má dopad?



4. role: Uvolňovat potenciál

4. ROLE

Uvolňování potenciálu dává lidem prostor a chuť do práce bez vnější motivace

Uvolňování potenciálu je plodem tří předešlých rolí – jít příkladem, hledat cestu a sladit systémy.

Když svým chováním vzbudíte důvěru a vaši zaměstnanci s vámi sdílí společnou vizi, se kterou jsou sladěny i systémy ve škole, mají vaši zaměstnanci prostor naplno využívat svůj potenciál.

Uvolňovat potenciál: přehled



BĚŽNÝ LÍDR

Neustále musím své lidi motivovat a řídit, abychom se dobrali nějakých výsledků.



VÝJIMEČNÝ LÍDR

Mým úkolem je uvolňovat talent a nadšení týmu a směřovat je k nejvyšším prioritám.



NOVÉ POZNATKY

Výjimeční lídři uvolňují talent a potenciál všech lidí ve škole.



PROCVIČENÍ

Rozhovory rozvíjející leadership



REFLEXE

Jak si vedu v roli lídra – uvolňovat potenciál

Kontrola vs. uvolňování potenciálu

Co je výsledkem leadershipu, který se opírá o princip kontroly?

Co je výsledkem leadershipu, který se opírá o princip uvolňování potenciálu?



NOVÉ POZNATKY

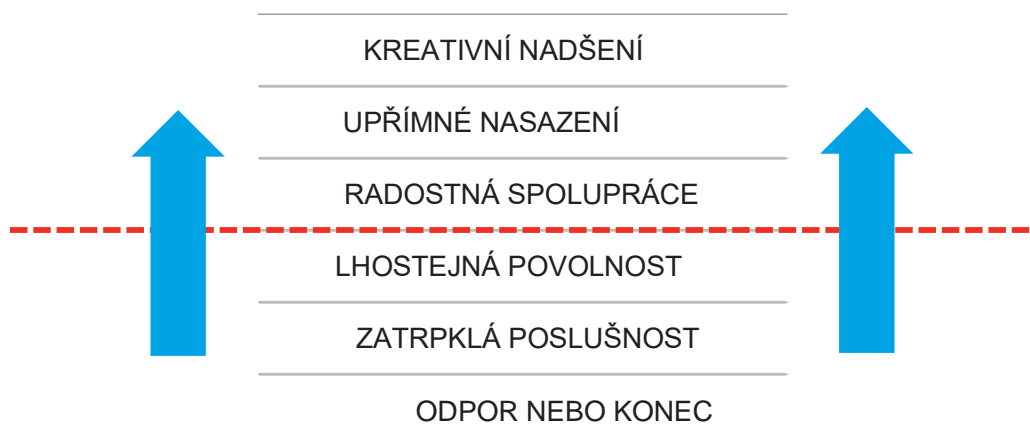
Výjimeční lídři uvolňují talent a potenciál všech lidí ve škole.

Výjimeční lídři vytváří kulturu, která nechává rozvinout talent a činnost lidí. Nejenže je to výrazem respektu k jejich potenciálu, ale vzniká tak také výjimečná příležitost pro vytváření hodnot.

Pokud tak nečiníte, bude vás to hodně stát – výsledkem budou demotivovaní zaměstnanci, kteří nejsou emočně zainteresovaní a jejichž hlas není vyslyšen. Negativní dopad, který to má na kvalitu kultury a prostředí ve škole, výuku a studijní výsledky, je příliš vysoká cena, kterou žáci nemusí platit.

Výjimeční lídři se stávají katalyzátory v tom nejlepší smyslu – odstraňují překážky a jsou zdrojem pomoci a podpory. U každého jedince ve škole respektují a podporují všechny čtyři osobnostní dimenze, a tím jim umožňují naplno v práci využívat svůj potenciál. A výsledek?

Lidé jsou ochotni věnovat práci maximální úsilí a energii – jejich míra zapojení se zvyšuje.





PROCVIČENÍ

Rozhovory rozvíjející leadership

Rozhovory rozvíjející leadership jsou mnohem důležitější než většina ostatních rozhovorů, které jako ředitel či ředitelka s ostatními vedete – a stejně už je praktikujete, ať jste si toho vědomi či nikoli. Pokaždé, když promluvíte, vytváříte kulturu. Pomáhají vaše slova ostatním vidět jejich hodnotu a potenciál?

Výjimeční lídři praktikují tři konkrétní typy rozhovorů: zaměřené na „hlas“, „výkon“ a „odklízení cesty“. Tyto tři typy rozhovorů dohromady pomáhají lidem, aby se ve své roli na plno realizovali. Rozhovory rozvíjející leadership lze využít jako nový způsob přípravy na hodnocení výkonnosti a jejich průběh, nebo je lze doplnit do stávajícího kontrolního systému výkonnosti. Stejně tak je můžete začlenit do každodenního povídání.

Úsilí, které vložíte do toho, abyste šli dobrým příkladem v charakternosti, důvěryhodnosti a důvěře, vytváří prostředí prostoupené důvěrou, které je příznivé pro rozhovory rozvíjející leadership. Až se do toho pustíte, nezapomínejte vnímat celkovou osobnost každého jedince. Hledejte příležitosti, jak z běžného rozhovoru udělat rozhovor rozvíjející leadership.



Jack Welch – příběh o talentu

O jakém důvěryhodném chování Jack Welch mluvil?

Jaká by panovala atmosféra ve vaší škole, kdybyste zkusili přístup Jacka Welcha?

Co byste museli změnit?

„Než se stanete lídrem, je úspěch celý o seberozvoji.
Až se lídrem stanete, je úspěch celý o rozvíjení druhých.“

JACK WELCH, BÝVALÝ CEO SPOLEČNOSTI GENERAL ELECTRIC



AKTIVITA

Triáda rozhovoru na podporu leadershipu

PŘÍPRAVA

- 1 Každému v týmu přiďte jeden typ rozhovoru k nastudování – „hlas“, „výkon“ a „odklízení cesty“.
- 2 Během pěti minut si daný typ nastudujte a pak ho vysvětlete ostatním.
 - Rozhovor zaměřený na „hlas“, strana 88–89
 - Rozhovor zaměřený na „výkon“, strana 90–91
 - Rozhovor zaměřený na „odklízení cesty“, strana 92–93

DISKUZE

Vyberte si jednu situaci z karet k procvičení rozhovoru na podporu leadershipu (karty 30–34) a diskutujte o tom, jak byste ji vyřešili s využitím tří typů rozhovoru s lídrem.

PROCVIČENÍ

Zahrajte si danou situaci, jeden z vás je vždy pozorovatel.

POZNÁMKY A POSTŘEHY:

Rozhovory rozvíjející leadership



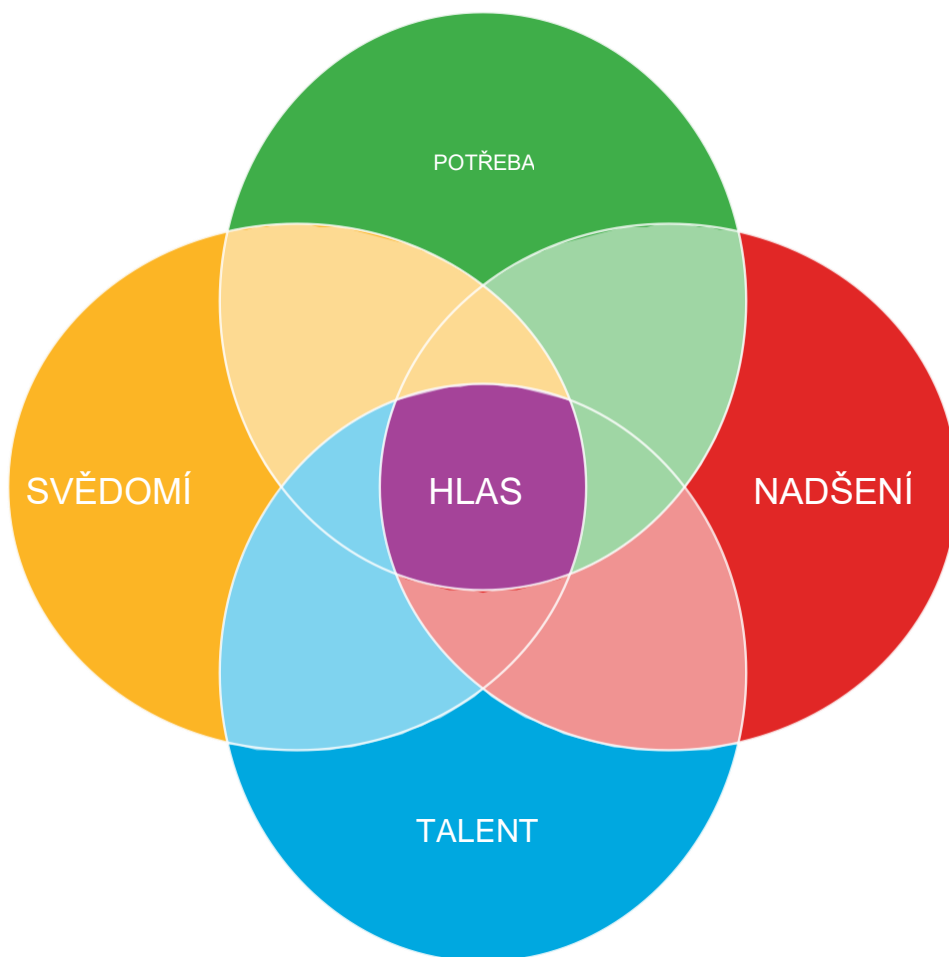
„Sebekontrola se nedostaví, když lidi ve jménu zmocnění prostě opustíte: dostavuje se, když existuje cíl, na kterém panuje všeobecná shoda, odehrává se v dohodnutých mantinelech a s podpůrnými strukturami a systémy, když je každý člověk brán ve své celistvosti a vykonává komplexní práci.“

STEPHEN R. COVEY

Rozhovor zaměřený na „hlas“

Dobří lídři potvrzují hodnotu a potenciál u ostatních a dokážou je povzbudit a vést k velkým výkonům. V roli lídra je vaším úkolem pomáhat ostatním objevit jejich hlas a příležitost k tomu máte při různých formálních i neformálních rozhovorech. Naveďte je, aby hledali, co je ve škole potřeba, co by mohli, pokud chtějí, zastat. Když se budete ptát a poslouchat ušima, očima a srdcem, pomůžete svým zaměstnancům zjistit, na co mají nadání a co je baví.

Když se lidé věnují práci, která čerpá z jejich nadání, vzbuzuje v nich nadšení, je potřebná a svědomí jim říká, že je to to pravé, pak našli svůj hlas.



PŘI ROZHOVORU ZAMĚŘENÉM NA „HLAS“

pokládejte následující otázky, abyste kolegovi (nebo žákovi) pomohli objevit jejich vnitřní hlas.

1

POTŘEBA

- Co je ve škole potřeba?
- Jakou jednu věc můžete udělat, která bude pro školu nejpřínosnější?

2

TALENT

- V čem jste opravdu dobří?
- Jaké vidíte příležitosti pro svůj růst a rozvoj?

3

NADŠENÍ

- Co jste vždy rádi dělali?
- Jaké projekty související se školou ve vás vzbuzují nadšení?

4

SVĚDOMÍ

- Jak by vám práce dávala větší smysl?
- Čeho byste ve své stávající roli chtěli dosáhnout?

Rozhovor zaměřený na „výkon“

Výjimeční lídři pomáhají lidem přetavit jejich nadání a nadšení v konkrétní výsledky a cíle v práci. Vaším úkolem jakožto lídra je pomáhat všem zaměstnancům vytvořit si konkrétní a měřitelný plán, který jim umožní naplno se ve své roli tvůrčím a zábavným způsobem uplatnit. Je třeba to dělat alespoň jednou za rok v rámci pravidelného hodnocení výkonnosti. Větší efektivitu však má, když rozhovory zaměřené na „výkon“ zařazujete pravidelně v průběhu celého školního roku.

Při takových rozhovorech jsou vašimi pomocníky dovednosti ze 7 návyků. Při sestavování výkonnostního plánu uzavírejte dohody výhra – výhra, na kterých se budete podílet vy i druhá strana. Sáhnete do svého repertoáru dovedností podněcujících důvěru a pomozte svým podřízeným odhalit a naplnit jejich potenciál: mluvte zpříma, dejte najevo loajalitu, postavte se realitě čelem a vyjasněte očekávání.

Získáte si tak jejich důvěru. Když váš kolega popisuje, co je pro něj výhra, buďte nastaveni na paradigma „hojnosti“ a poslouvejte s cílem opravdu porozumět, a když společně určujete, co je výhrou pro školu (či jinou stranu), vyvažujte odvahu a ohleduplnost. Nezapomínejte, že příkladné chování a charakter promlouvá hlasitěji než slova.

VÝHRA PRO ŠKOLU

VÝHRA PRO ZAMĚSTNANCE

NAŠE DOHODA

PŘI ROZHOVORU ZAMĚŘENÉM NA „VÝKON“

- 1 Hledejte výhry společně. Neměli byste je vy ani zaměstnanec jen předložit jako hotovou věc.
- 2 Výhry definujte jasně a konkrétně. Cíle a ukazatel musí být jasné: „z X do Y dokdy.“
- 3 Neodložte uzavřenou dohodu k ledu. Není tesař do kamene a vzájemně si zodpovídáte za pokrok. Vraťte se k ní a upravujte ji.
- 4 Každá situace je jiná. Buďte flexibilní a osobní.
- 5 Nebojte se otevírat složitá témata, jako například, co daný člověk říká na svoji práci. Naopak – buďte rádi za příležitost vše si vyjasnit.
- 6 Pokud už máte zavedený systém hodnocení výkonnosti a nemůžete ho nahradit, přidejte to k němu.

Rozhovor zaměřený na „odklízení cesty“

Když máte vyjasněné cíle, stáváte se zdrojem pomoci, který lidem umožňuje úspěšně zvládat jejich práci. Vy jako lídr máte za úkol odklidit jim cestu – kráčet po jejich boku a podporovat je na cestě k cíli, který jste společně vytyčili. Nebudte mikro manažerem, který jim neustále dýchá na záda a dohlíží a nikdy nepředá plnou odpovědnost do rukou někomu jinému. A nenechávejte je ani napospas svému osudu – nedávejte někomu odpovědnost za něco bez podpory a jasně daných očekávání.

Zásadní otázka v roli lídra zní: Jak Vám mohu pomoci?



PŘI ROZHOVORU ZAMĚŘENÉM NA „ODKLÍZENÍ CESTY“

- 1 Vyjadřujte se jasně. „Odklízet cestu“ neznámá převzít zodpovědnost za věci, za které mají zodpovídat lidé v týmu. Pomozte druhým přijmout za své to, za co zodpovídají. Nedovolte jim, aby zodpovědnost přesouvali na vás.
- 2 Nabídněte pomocnou ruku, ne záchranný člun. Když vidíte, že se někomu nedaří, odolejte pokušení vložit se do toho a věc zachraňovat. Spíše se snažte najít legitimní způsob, jak nabídnout pomoc nebo odstranit překážky, tak aby to daná osoba dokázala zachránit sama.
- 3 Berte nezdary jako zkušenost. Pomozte lidem poučit se ze svých zkušeností. Vyhledávejte příležitosti pro vlastní zdokonalování. Jak můžete příště lidi lépe připravit, aby byli úspěšnější?
- 4 Věřte v druhé. Jedna z věcí, jak dát nejlépe najevo podporu a důvěru, je postavit lidi před nějakou výzvou, kterou mohou zdárně zvládnout.

„Odklízet cestu není jen dovednost, je to způsob myšlení. Je to pokora spojená se závazkem vůči ostatním a jejich schopnosti uspět.“

STEPHEN R. COVEY



„Úkolem leadershipu není zasít mezi lidi výjimečnost, ale nechat ji vyplavat na povrch, protože ona tam už je.“

JOHN BUCHAN



REFLEXE

Jak si vedu v roli lídra – uvolňovat potenciál

Vyplňte část „Uvolňovat potenciál“ na straně 120. Jaký z toho mám pocit?

Co jsou moje silné stránky? Jaký mají dopad?

Kde je prostor na zlepšování? Jaký to má dopad?



AKČNÍ PLÁN

Uvolňovat potenciál

Napište jednu věc, kterou budete dělat.



DOPORUČENÝ PROCES

- 1 Požádejte zaměstnance, se kterým pracujete na rozvíjení leadershipu, aby odpověděl na otázky týkající se tématu „hlas“ (viz strana 89). Otázky můžete poslat e-mailem nebo je jinak dát k dispozici předem, případně je nastínit ústně při osobním rozhovoru.
- 2 Domluvte si s daným člověkem setkání ve dvou. Začněte diskuzí nad odpověďmi na tyto otázky. Proberte, jak by daná osoba chtěla přispívat k naplnění školních cílů.
- 3 V klidu zjistěte, co je výhra pro daného zaměstnance a co pro školu. Ujistěte se, že obě strany vědí, co je pro všechny zúčastněné výhodou. Používejte odvahu a ohleduplnost. Nebojte se vznést a probrat těžká témata. Čas, který jim budete věnovat, se vám vrátí v podobě vyjasněných očekávání.
- 4 Uzavřete dohodu výhra – výhra. Pokud to oba považujete za WIG, použijte proces pro dosahování cílů ze 4 disciplín.
- 5 Pravidelně (každého čtvrt roku nebo minimálně dvakrát za rok) se setkávejte a proberte, jak si vedete. Položte tyto čtyři otázky:

 - Jak to jde?
 - Co se při tom učíte?
 - Jaké máte nyní cíle?
 - Jak Vám mohu pomoci?

Kontakt při potřebě koučingu či jiné podpory v průběhu projektu Cesta k výjimečnosti

education@franklincovey.cz