

„**Plak na novodobé lídry vést a motivovat podřízené, přitahovat více a více klientů, snižovat rozpočet, přicházet s inovativními myšlenkami a správnou vizí nebyl nikdy větší. Navzdory svým dlouhodobým zkušenostem a bohatým znalostem však šest z deseti lídrů ve své funkci selhává. A tak častý neúspěch v leadershipu je dnes součástí organizačního života. Nicméně podstatné není ani tak samotné selhání, ale to, jak tuto situaci vnímá samotný lídr a co následně udělá.**“

# Resilientní lídři zdolávají i nepřízeň osudu

„Co tě nezabije, to tě posílí.“

F. Nietzsche

Resilientní leadership je schopnost být odolný, houževnatý a přizpůsobit se nepřízní osudu. Je to také bezproblémová a rychlá adaptace na stresující a často se měnící podmínky. Resilientní lídři jsou zároveň pružní a flexibilní v řešení komplexních problémů a ani neurčitost pracovního prostředí jim nedělá problém při efektivním vedení a motivování lidí. Navíc, tito lídři vnímají selhání a prohry jako příležitost k učení se a tuto situaci dokážou přetransformovat ve svůj osobnostní i organizační růst.

## KDY JE RESILIENTNÍ LEADERSHIP V OHROŽENÍ?

Existuje pět základních situací, které mohou ovlivnit resilientní leadership:

### 1. Lídr se přestane učit

Když je organizace stabilní anebo prosperuje, lídr vůbec neuvažuje

o žádných změnách. A tak neexistuje prostor na osobnostní rozvoj lídra. Na druhé straně, když se firmě nedaří, lídr věří, že si nemůže dovolit utratit peníze na vzdělávání, které je většinou na posledním místě. V momentě, kdy se lídr přestane osobnostně rozvíjet, znamená to jeho mylnou představu, že už ví všechno. Nicméně organizační život nezná status quo, je totiž v neustálém procesu změn a ve vývoji. Přestat se učit znamená ignorovat okolní změny, což může mít pro organizaci fatální následky.

### 2. Lídr ignoruje kritické indikátory

Organizační výstupy jako zvýšená fluktuace, snížený profit, nespokojenost klientů apod., jsou zpětnou vazbou na to, jak se organizaci daří nebo nedaří. Efektivní lídr využívá tyto indikátory na podnětí rozhovoru mezi pracovníky a následně plánování v organizaci. Komunikace a plánování tvoří základní charakteristiky resilientního leadershipu.

### 3. Neustálé snižování rozpočtu

Lídr, který nemá schopnost být resilientní, dělá během ekonomické fluktuace zásahy do rozpočtu, což často narušuje vizi a misi firmy. Výmluvy jako krize či snižování rozpočtu vytváří slabiny v organizačním systému, které ohrožují pokrok organizace a její úspěch.

### 4. Příliš široký záběr podnikání

Mnoho různých aktivit a přílišné investování energie zaměstnanců na různé strany jsou hlavní důvody, proč organizace mnohokrát neuspěje v dosahování svých cílů. Navíc neustálé vytváření nových cílů s nedokončenými probíhajícími aktivitami má za následek přepracovanost a vyčerpání podřízených. Tato situace je živnou půdou pro krizové situace v budoucnu.

### 5. Nedocenené a zapomenuté úspěchy

Během krize mnoho lídrů zapomíná na úspěch, svůj i svých podřízených. A právě v těchto situacích lídr, který má schopnost být resilient-



**Během krize mnoho lídrů zapomíná na úspěch, svůj i svých podřízených. A právě v těchto situacích lídr, který má schopnost být resilientní, dokáže oslavovat i ty nejmenší úspěchy v organizaci a vytěžit z nich co nejvíce.**

ni, dokáže oslavovat i ty nejmenší úspěchy v organizaci a vytěžit z nich co nejvíce. Vypráví o tom, kdo a jak úspěchu dosáhl, jaké byly největší výzvy, co se z nich dá naučit a jak tyto informace mohou posunout kupředu celou firmu.

„Kdykoliv se vrcholoví lídři přestanou vzdělávat, obvykle to znamená jednu věc: věří, že vědí všechno, co potřebují vědět.“  
**Elle Allison, odbornice na resilientní leadership**

### VLIV NERESILIENTNÍHO LEADERSHIPU NA ORGANIZACI

Až 60 procent zaměstnanců vnímá, že chování lídra přímo ovlivňuje organizační klima. Organizační klima zabezpečuje až čtvrtinu výkonu organizace. Proto není divu, že selhání exekutivy a neresilientní chování lídrů (např. nepružnost v hledání řešení, nerespektování podřízených, uzavření se před okolím) negativně poznamená chod celé firmy. Organizačním výstupem může být zvýšený počet konfliktů mezi pracovníky, zvýšená fluktuace, snížená satisfakce zaměstnanců a odcházející klienti.

### VLIV NERESILIENTNÍHO LEADERSHIPU NA LÍDRA

Neresilientní leadership má vliv nejen na organizaci jako takovou, ale i na lídra samotného. Výzkumníci, kteří se zabývají stresem a resili-

entním leadershipem, argumentují, že mnozí lídři vykazují prvotní známky vyčerpanosti a ztrácejí smysl existence. Tyto symptomy jsou příznakem druhotných faktorů jako frustrace, deprese, apatie, beznaděj a cynismus, což při dlouhodobém výskytu vede k chronickému stresu, známému jako syndrom vyhoření. Autoři studie uzavírají, že na každého lídra, který vykazoval prvotní příznaky stresu, připadá 12 jedinců, kteří syndrom vyhoření zažívají.

„Začaly mi vypadávat vlasy. Nevěděla jsem, že je to ze stresu. Věděla jsem jen, že při čištění zubů si vidím lebku.“

**Líderka, účastnice výzkumu**

### JAK SE DÁ NAUČIT RESILIENTNÍ LEADERSHIP?

- Zaměřte se na osobnostní růst a rozvoj.
- Neustále investujte do získávání nových znalostí a dovedností, které můžete aplikovat během stagnace, úpadku nebo zavádění změn v organizaci. Nedržte se starých a zažitých praktik, které jste se naučili ještě ve své první pozici, protože už pravděpodobně nefungují.
- Budujte a udržujte vztahy. Pravidelně budujte a vytvářejte si širokou škálu pracovních i mimo-pracovních kontaktů. Lidé, kteří s vámi budou sdílet vizi firmy, vám pomohou a podrží vás i v případě proher a selhání.

- Pěstujte pozitivní myšlení. I když mnoho lídrů pod tíhou proher a selhání změní své myšlení z optimistického na pesimistické, mnohdy tomu mohou předcházet pozitivním myšlením. Například, očekávejte, že svět je plný nepředvídatelných událostí, o kterých vy však víte a můžete je ovlivnit; poučte se z negativních zkušeností a snažte se z nich vytěžit co nejvíce; zaujměte postoj, jak se něco dá udělat, ne jak se nedá.

### Rychlý test resilientního leadershipu

Pokud si chcete sami na sobě vyzkoušet, jak jste na tom s resilientním leadershipem, mám pro vás krátký test.

1. Adaptujete se na stresové situace lépe než ostatní?
2. Snadno se vyrovnáváte s pracovní zátěží?
3. Věnujete pozornost tomu, jak se vyrovnáváte se změnami?
4. Zotavujete se snadno z nepříznivých zkušeností?

Odpovědi ANO naznačují, že aplikujete resilientní leadership. Blahopřeji. Při odpovědích NE si opět přečtěte článek a aplikujte v praxi.

- Zaměřte se na nejdůležitější věci. V sobě a mezi zaměstnanci pěstujte nejdůležitější organizační hodnoty a neustále opakujte, kam organizace směřuje. Mluvte o cílech, kterých firma dosáhla a chce dosáhnout. Chraňte podřízené před vnějšími vlivy, které by mohly odvést energii a pozornost od směru a strategie firmy.
- Snažte se být flexibilní na cestě za dosahováním cílů. Uvědomte si, že kroky, které vedou k cílům organizace, mohou být a jsou různé. Silné zaměření se na cíle potřebuje jistou dávku flexibility, protože přílišné držení se každého naplánovaného kroku vám může brát energii. Tolerujte jistou dávku nejednoznačnosti v práci, buďte otevřený novým nápadům, jak dosáhnout cílů, a rychle se zotavte z jakýchkoliv selhání a proher.
- Chovejte se proaktivně. Předcházení problémům a jejich aktivní řešení při jakémkoliv selhání či prohře vám pomůže více než čekání na jejich dopad a reaktivní chování. Proaktivní chování vám také pomůže při aplikování nových strategií a zavádění změn v organizaci. Samozřejmě proaktivita je úzce spojena s ofenzivním a riskantním

chováním, které také pomáhá budovat resilientní leadership.

### STYLY ŘÍZENÍ, KTERÉ POMÁHAJÍ BUDOvat RESILIENTNÍ LEADERSHIP

Přestože většina lídrů preferuje řídit organizaci na základě jednoho nebo dvou stylů, lídr, který se chce zdokonalovat v konstruktivním resilientním leadershipu, by měl podle situace využívat více stylů řízení. Výzkum, který prováděla konzultantní firma Hay/McBer, ukázal, že existuje šest základních stylů, které se v leadershipu využívají nejčastěji: dominantní, vizionářský, přátelský, demokratický, vzorový a koučinkový.

Závěr výzkumu firmy Hay/McBer, který zkoumal tisíce lídrů, naznačuje, že pokud si chcete zdokonalovat resilientní leadership, měli byste aplikovat čtyři základní styly řízení lidí, které mají pozitivní vliv na vaši organizaci.

„Člověk, který ovládá pouze kladivo, má sklon se vším zacházet jako s hřebíkem.“

**A. Maslow**

### ZÁVĚR

Naučit se resilientnímu leadershipu je běh na dlouhou trať. Nicméně pokud i my přispějeme a pomůžeme našim lídrům, aby se dokázali poúčit z vlastního i organizačního selhání, z dlouhodobého hlediska je to přínos a úspěch nejen pro firmu, ale i pro naši společnost jako takovou. A mít v čele organizace nebo společnosti silné lidi, kterým věříme, že zvládnou všechny překážky, je výzva pro všechny. Protože opustit kapitána, když se loď potápí, je nej-jednodušší, co můžete udělat... ■

Zdroje:

- Allison, E. (2012). The Resilient Leader. The Resourceful School, volume 69, 4, pages 79-82.
- Arond-Thomas, M. (2004). Resilient Leadership for Challenging Times. The physician executive, July – August, 18-21.
- Lock, A. (2014). The Resilient Leader: Debunking the myths and growing your capabilities.
- Patterson, J. Resilience in the face of adversity. Ulčín, P. (2014). Ryba smrdí od hlavy: Jak firma přišla o milion, Moderní řízení, č. 10, ročník L, strana 32-34.
- Wicks R. J., Buck T. C. (2010). Riding The Dragon: Enhancing Resilient Leadership And Sensible Self-Care In The Healthcare Executive. Frontiers of health services management, 30 : 2, 3-13.

### Šest stylů, které pomáhají budovat resilientní leadership

	DOMINANTNÍ	VIZIONÁŘSKÝ	PŘÁTELSKÝ	DEMOKRATICKÝ	VZOROVÝ	KOUČINKOVÝ
<b>V praxi</b>	Dělej to, co ti řeknu (používá se během krize, při zvyšování výkonnosti)	Dělej to, co nám pomůže dosáhnout cíle (ukazuje, jak práce podřízených souvisí s vizí firmy)	Udělejme to tak, jak je to nejlepší pro každého (zvyšuje soulad v týmu a morálku)	Dohodněte se, co spolu uděláme (když lídr potřebuje usměrnit, buduje důvěru a respekt).	Dělej to, co dělám já (během krize, při zvyšování výkonnosti)	Jak ti mohu pomoci, dělat to lépe (identifikuje silné stránky a prostor pro rozvoj, zlepšuje výkon)
<b>Vnitřní emocionální kompetence</b>	Dosahování výsledků, iniciativa, kontrola nad sebou samým	Sebedůvěra, empatie, katalyzátor změn	Empatie, budování vztahů, komunikace	Spolupráce, týmové řízení, komunikace	Svědomitost, dosahování výsledků, iniciativa	Rozvoj podřízených, empatie, sebereflexe
<b>Vliv na organizaci</b>	Negativní	Pozitivní	Pozitivní	Pozitivní	Negativní	Pozitivní

Zdroj: Hay/McBer

