

Přestože do lídrů investujeme biliony eur ročně (na trénink 47 bilionů eur celosvětově; na plat 6,8 milionu eur/topmanažer ve firmě FTSE 100), pro neustálá selhání a skandály exekutivy v korporacích jako Tyco, Lehman Brothers, Enron, BP a podobně prochází leadership na celém světě a ve všech odvětvích krizí.

Autentický leadership je silný vnitřní kompas

Důvěra v lídry je na nejnižší úrovni za posledních pár let a pouze 18 % zaměstnanců věří svým lídrům, že mluví pravdu. Proto není divu, že firmy nutí své topmanažery najít své skutečné já a autenticita ve vedení lidí začíná být zlatým standardem.

CO JE AUTENTICITA A JACÍ JSOU AUTENTIČTÍ LÍDRŮ?

„A hlavní věc – sám sobě buď vždy věrný; a z toho plyne, jak po noci den, že nesmíš k nikomu být falešný.“

Polonius, v Hamletovi od Williama Shakespeara, akt 1, scéna 3

Autenticita je stav, ve kterém daná osoba prochází neustálým sebepoznáním a komunikuje tento stav i do svého okolí. Autenticita zahrnuje charakteristiky jako vysoká míra důvěryhodnosti, upřímné chování a skutečný zájem. Výzkumníci zjistili, že existují čtyři základní

komponenty tohoto konstruktů; sebeuvědomění, vyvážené zpracování dat, relační transparentnost a interní morální perspektiva.

A ještě jeden citát z výzkumu zaměřeného na představy lidí o tom, v čem spatřují autentickou osobnost:

„Je to určitý druh chování, které jsem zdědil. Během určitého období v mém životě jsem si to neuvědomoval, ale po čase si to uvědomíte a snažíte se ho zdokonalit. Je to něco, co je zabudované, neumím vysvětlit proč, vím jen to, že je to ve mně, jako by to byla samozřejmost.“

Boas & Gali, 2005, výrok osoby ve výzkumu

CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY AUTENTICKÝCH LÍDRŮ

Existuje několik základních osobnostních rysů, které jasně popisují chování autentických lídrů:

1. Jsou pokorní; přiznají si, že neznají všechny odpovědi, a omluví se za chyby, které způsobili.
2. Respektují lidi kolem sebe; nechají projevit jiné, vyzdvihnou pracovníky, kteří si to zaslouží, a když chtějí někoho napomenout, tak to nedělají na veřejnosti.
3. Nejdůležitější je komunikace s okolím; vyslechnou všechny strany a protiargumenty, dají možnost vyjádřit se každému a zváží všechny názory.

Avšak i přes tyto zřetelné znaky je stále obtížnější rozeznat skutečného lídra od falešného. Při hlubším vnímání vlastních pocitů a delším pozorování osob si můžeme všimnout, že autentičtí lídři:

1. Nic nepředstírají a jejich řízení lidí není falešné. Jsou na vedoucí pozici, protože to cítí celým svým já a okolí si to přeje, ne proto, že jim tato pozice byla dána



Autentičtí lídři nedělají svou práci kvůli statusu, platu, odměnám či jiným mocenským výhodám. Nesnaží se nikoho napodobit, jsou originální, nikoliv kopie někoho jiného. Motivují zaměstnance na základě hodnot, kterým sami věří.

za zásluhy, loajalitu nebo počet let odpracovaných ve firmě.

2. Nedělají svou práci kvůli statusu, platu, odměnám či jiným mocenským výhodám, ale kvůli svému přesvědčení. Jejich přesvědčení vyplývá z hlubších a skutečných zájmů

něco změnit nebo z mise, kterou musí splnit.

3. Nesnaží se nikoho napodobit, jsou totiž originální, a nikoliv kopie někoho jiného. Jejich vedení i vnitřní přesvědčení nejsou imitace ovlivněné sociální či politickou agendou, ale výsledky

jejich skutečných životních zkušeností.

4. Motivují zaměstnance na základě hodnot, které jsou konzistentní s tím, v co věří, jakož i s jejich přesvědčením. Tito jedinci proto disponují vysokou mírou integrity a transparentnosti. ▶



Skvělým příkladem autentického lídra je podle mého názoru Douglas Conant, který byl 6 let CEO v Cambell Soup a za ten čas udělal z této firmy ikonu v potravinářském průmyslu. Conant neustále chválil podřízené za inovativní nápady a napsal 16 000 děkovných odkazů. To zaměstnance nejen motivovalo k lepšímu výkonu, ale také vedlo k nezlomné víře v něj a v jeho vize.

CO JE AUTENTICKÝ LEADERSHIP?

Charakteristika autentického leadershipu se nezaměřuje na lídry jako takové, ale na vztah mezi nimi a jejich následovníky. To znamená, že autentický leadership není něco, co jsme nebo máme, ale něco, co děláme s okolím. Autentický leadership se dá tedy charakterizovat jako vztah, ve kterém následovníci:

- Následují lídra pro skutečné důvody, protože s ním sdílejí nejen jeho přesvědčení, hodnoty a zájmy, ale i starosti, obavy a neúspěchy.
- Jsou s lídrem kvůli vnitřnímu přesvědčení a motivaci, která vychází přímo z nich, a ne protože musí, z donucení nebo za účelem osobního obohacení se.
- Nenásledují lídra zaslepeně nebo pro iluzi bezpečnosti. Následovníci jsou v tomto vztahu ze svobodné vůle, znají silné i slabé stránky svého lídra a sami rozhodují o tom, zda je jeho chování správné, nebo nesprávné.

„Leadership je něco, co nazývám silný vnitřní kompas. A používám slovo kompas, protože co dělá kompas? Když větry kvílí a bouře zuří a nebe je zataženo a nemáš nic, čím by ses navigoval, kompas ti řekne, kde je skutečný sever.“

Myslím si, že když je někdo ve složité situaci, v osamělé situaci, musíš se spoléhat na ten kompas. Kdo jsem? V co věřím? Věřím, že děláme správnou věc pro správnou příčinu a správným způsobem? A někdy to je všechno, co máš.“

Carly Fiorinová,
kandidátka na prezidenta USA 2016

JAKÉ VÝSTUPY PŘINÁŠÍ AUTENTICKÝ LEADERSHIP?

1. Pracovní satisfakce a efektivita práce

Výzkum v oblasti autentického leadershipu ukazuje, že charakteristiky jako vysoká míra důvěryhodnosti, empatie a schopnost dát pracovníkům „význam“ jsou reprezentovány lídry, kteří jsou vysoce efektivní. Tyto vstupy vedou k organizačním výstupům jako satisfakce podřízených, což vede k zlepšenému pracovnímu výkonu a zvýšené produktivitě práce.

2. Identifikace s firmou

Pracovníci, kteří vnímají, že je leadership v jejich organizaci autentický, jsou loajálnější. Loajalita a víra v lídra vede k identifikaci s organizací a její vizí. Tato identifikace vzbuzuje v podřízených nejen stabilitu, ale i motivaci reprezentovat společnost v pozitivním světle. Identifikace taky pomáhá zaměstnancům rychleji se adaptovat v rámci jakýchkoliv změn a intervencí v organizaci.

3. Podpora a akceptace zaměstnanců

Autentický leadership pomáhá podřízeným najít jejich skutečný potenciál a rozvinout jejich talenty. To znamená, že vytváří prostor a organizační klima, které je podporující, motivující a orientované na rozvoj zaměstnanců. V takovém klimatu se podřízení cítí, že jsou akceptováni za to, jací jsou, a to i v případě,

že selžou. Podpora a akceptace ze strany lídrů je také spojována s pozitivními psychologickými konstrukcemi, jako vytváření naděje a zvyšování optimismu, odolnosti, sebedůvěry a důvěry.

4. Důvěra v lídra i organizaci

A právě důvěra zaměstnanců je jeden z nezákladnějších výstupů v organizaci, nakolik jsou náš systém i celá společnost založené na důvěře v lídry, korporace a instituce. Ti by nám měli sloužit, protože důvěra je pohon pro efektivní fungování. Proto při autentickém leadershipu zaměstnanci věří, že jejich lídři dělají vše v jejich zájmu, a společnost a investoři věří, že lídři dělají vše pro jejich dobro. Pokud je tato důvěra zneužita, je ohroženo fungování celého systému i společnosti.

Shelly Lazarus, bývalá CEO v Ogilvy & Mather, měla reputaci upřímné, zanícené a loajální vůdkyně. Její vztah se zaměstnanci byl založen na důvěře a respektu. Jako vzorový pracovník ovlivňovala směřování a výkon každého jedince ve firmě a její přístup a vize přitáhly ke spolupráci nejznámější značky světa.

JAK SE TEDY MOHU STÁT AUTENTICKÝM LÍDREM?

1. Snažte se číst a měnit kontext

Nalaďte se na lidi ve firmě a na organizaci samotnou. Důkladně pozorujte, poslouchajte a interpretujte jakékoli informace a data, které zachytíte. Soustřeďte se na neverbální signály, emoce a motivaci lidí, kteří mohou ovlivnit výkon organizace i váš. Po přečtení kontextu se bez problémů můžete adaptovat a přizpůsobit



Pracovníci, kteří vnímají, že je leadership v jejich organizaci autentický, jsou loajálnější. Loajalita a víra v lídra vede k identifikaci s organizací a její vizí. Identifikace pomáhá zaměstnancům rychleji se adaptovat v rámci jakýchkoliv změn a intervencí v organizaci.

Co splňuje autentická osobnost

Sebeuvědomění	Vyvážené zpracování dat	Relační transparentnost	Interní morální perspektiva
Zahrnuje poznání vlastních: <ul style="list-style-type: none"> • potřeb • motivů • preferencí 	Je schopnost analyzovat relevantní data před rozhodnutím. Je schopnost sollicitovat protichůdné názory.	Je prezentování: <ul style="list-style-type: none"> • skutečného já • skutečných pocitů • vlastních myšlenek 	Je samoregulace monitorovaná vnitřními morálními hodnotami. Je konzistentní chování na základě těchto hodnot.

jakékoli situaci, aniž byste ztratili tvář. Můžete také měnit kontext a vytvářet tak nové možnosti pro vaše podřízené.

2. Poznejte sám sebe a ukazujte to, co nejčastěji

Pokud chcete být jako lídr autentický, musíte se neustále poznávat. Zde pomáhá 360° zpětná vazba, osobnostní dotazníky či koučink. Měli byste vědět, v čem jste rozdílný od jiných, co zabírá na vaše podřízené, jaké jsou vaše silné a slabé stránky a jaké jsou vaše vnitřní hodnoty. Po přečtení kontextu můžete tyto vědomosti použít při interakci s vašimi následovníky, protože už přesně víte, kterou část sebe ukázat, abyste si s nimi nejen upevnili vztahy, ale je i motivovali k činům. Nedejte však přečíst svým podřízeným celou knihu. Budete pro ně stále záhadný i zajímavý.

3. Přibližte se lidem, ale udržte si odstup

Vědět, kdy se přiblížit k podřízeným a kdy být vzdálený, pomáhá zaměst-

nancům soustředit se na plnění pracovních úkolů. Vzájemná komunikace o životních cílech, vizích a hodnotách vás k podřízeným přibližuje. Nicméně při řešení složitých pracovních zadání a v konfliktních situacích byste si měli udržovat odstup a připomínat podřízeným organizační úkoly a cíle.

ZÁVĚREM

Stát se autentickým lídrem v době přetvářky, pokrytectví a falše není snadné. Podezření, že jsme se opět stali pouze další obětí manipulace k dosažení nejen organizačních cílů, je stále větší. Nicméně touha ze strany lidí následovat skutečnou a upřímnou osobu i s jejími nedostatky a problémy je stále větší. Doma se zatím nemusíme bát o nedostatek autentických lídrů, minimálně na vrcholových pozicích v politice, kde je autenticity víc než dost. Zda si takto představujete autentický leadership, nechám na posouzení každého z vás. ■

Použitá literatura:

- Boas Shamir, Galit Eilam (2005): What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly 16, str. 395–417.
- Herminia Ibarra: The Authenticity Paradox. January–February 2015 Harvard Business Review 3. <http://uk.businessinsider.com/high-pay-centre-ftse-100-ceo-pay-versus-average-salary-2015-8>.
- Kumar Alok, D. Israel (2002): Authentic Leadership & Work Engagement. The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 47, No. 3.
- Marielena Sabatier (2010): Bring back the authentic leaders. Training Journal, May, str. 30–32.
- Matthew J. Painter (2014): Artificial Versus Authentic Leadership. T+D, April, str. 104–105.
- Rob Goffee, Gareth Jones (2009): Authentic Leadership: Excite others to exceptional performance. Leadership Excellence, str. 17.
- Ulčin Peter (2014): Ryba smrdí od hlavy: Jak firma přijde o million. Moderní řízení, č. 10/2014, str. 33–34.

HR procesy s podporou eDoCat

MU2178

Rozvoj informačních technologií sebou přináší mnoho výhod, ale také nárůst produkčních dat, informací a dokumentů. Pro mnoho společností je dostupnost a rychlý pohyb informací rozhodující a velmi důležitý. Zaměstnanci těchto společností se musí vypořádat s nepřehledným množstvím nejrůznějších dokumentů, sestav, emailů a atd. Jednou z oblastí, kde jsou dokumenty ve velkém generovány je oblast lidských zdrojů. Jak se množstvím dokumentů vypořádat?

Řešení, které může pomoci se správou dokumentů pomoci, nabízí společnost Onlio a jedná se o jí vyvíjený systém eDoCat. Systém eDoCat je robustní systém, který umožňuje definovat neomezený počet kategorií pro různé typy dokumentů. Tyto kategorie jsou charakterizovány indexy, podle kterých se konkrétní dokument nebo skupina dokumentů vyhledává. K jednomu dokumentu systému eDoCat je možno přikládat libovolný počet elektronických příloh. Papírové dokumenty se přikládají v naskenované podobě. Jak může systém eDoCat pomoci s dokumenty a procesy v oblasti lidských zdrojů? O jakých dokumentech mluvíme? Jak definujeme procesy lidských zdrojů? Procesy lidských zdrojů v organizacích je možno rozdělit do čtyř základních oblastí, přičemž jednotlivé procesy se vzájemně prolínají a vzájemně na sebe navazují:

- **Proces přijímání zaměstnanců:** Organizace řeší přijímání zaměstnanců, při kterém a je potřeba auditovatelně uchovávat dokumenty o uchazečích. V systému eDoCat, tak v souladu se zákonem, můžeme po nezbytnou dobu uchovávat dokumenty uchazečů, pracovat s nimi, kdy je zajištěno, že se k dokumentům dostanou jen uživatelé, kteří na to mají právo. V systému eDoCat, lze pak z auditního logu zjistit, kdo a jak s dokumenty pracoval a jakým způsobem byly ze systému vymazány.

- **Proces seznámení:** Když zaměstnance přijmeme, je potřeba, aby se pracovníci seznámili se všemi předpisy, směrnicemi a dalšími právními dokumenty společnosti. V systému eDoCat lze nastavit proces, který zabezpečí, že se zaměstnanec prokazatelně seznámí

s požadovanými dokumenty. V systému je pak dohledatelné, kdy a jak se pracovník s dokumenty seznámil. Pokud s požadovanými dokumenty v termínu neseznámí, je systémem upozorňován že daný úkol nesplnil.

- **Proces vzdělávání a rozvoje:** Zaměstnanci ve společnosti pracují, ale je nutné pečovat o jejich vzdělávání a rozvoj. I ze zákona je nutné, aby zaměstnanci absolvovali povinná školení a certifikace. Výsledky školení a získané certifikáty jsou pak v systému eDoCat uloženy a proces workflow zabezpečí, že zaměstnanec má vždy platné požadované vzdělání a certifikace. V případě, kontroly je pak jen příslušný dokument nalezen v systému eDoCat a předložen kontrolnímu orgánu.

- **Proces benefitů a odměňování:** V systému eDoCat jsou nastavovány procesy, které zabezpečí, že každý zaměstnanec dostane informaci o možnostech benefitního systému a v systému eDoCat, lze auditovatelně vkládat všechny mzdové informace zaměstnance.

Soudě podle vývoje posledních let, množství informací a dokumentů generovaných společnostmi bude nadále stoupat. Systém eDoCat tak není jen konkurenční výhodou, ale stává se nutností, který společnosti umožní v oblasti lidských zdrojů pracovat efektivně.

Ing. Miroslav Tětek, konzultant ve společnosti Onlio, a.s., vystudoval ČVUT v Praze. Je renomovaným odborníkem v oblasti DMS a aktivně se účastní vývoje systému pro řízení dokumentace DMS eDoCat.