

# 2

## **Audit silných stránek (odemykání silných stránek a práce na autenticitě)**

*„Pro skvělé leadery není charakteristická absence slabín,  
ale zřetelná přítomnost silných stránek.“*

JOHN ZENGER, NĚMECKO-AMERICKÝ PUBLICISTA A NOVINÁŘ

Říká se, že ve vědění je síla. Jako pozitivní leader tedy budete potřebovat vědět, jaké jsou vaše silné stránky. Zjistit, co vám jde, je výchozím bodem pro dosažení skutečného štěstí a úspěchu v osobním životě i v rámci vaší organizace. Vaše silné stránky pro vás budou klíčovým zdrojem pozitivních pocitů, palivem, které vás bude pohánět při snaze vést lidi způsobem, který přinese významné změny ve výkonnosti všech. Je také logické, že musíte znát nejen vlastní silné stránky, ale zároveň silné stránky

svého týmu. Každý člověk má nějaké přirozené schopnosti, talenty, nadání a zápal, které čekají na to, aby je někdo objevil a využil. Vaše práce coby leadera spočívá právě v tom, abyste objevili a využili silné stránky vašich lidí, odemkli jejich potenciál a dali jim svobodu realizovat jej v práci, kterou budou dělat.

## Vypracujte si vlastní profil silných stránek

Než začnete svoje silné stránky využívat, musíte je napřed *objevit*. Ne všechny jsou patrné na první pohled, ale když po nich budete cíleně pátrat prostřednictvím sebehodnocení a sebezkoumání, pak je určitě najdete.

### NÁSTROJE PRO SEBEHODNOCENÍ

Existuje celá řada nástrojů, psychometrických testů a komerčních modelů. Mnohé z nich vám poskytnou poměrně slušné výsledky bez nutnosti vynakládat nějaké větší úsilí z vaší strany. Zde je několik tipů na ty, které jsou podle mého názoru efektivní. Jako první uvádím svůj nejoblíbenější nástroj, StrengthsFinder 2.0.

#### Nástroj 1: StrengthsFinder 2.0

StrengthsFinder 2.0 od firmy Gallup vám pomůže identifikovat pět nejdůležitějších oblastí, pro které máte talent. Podle definice je talent přirozená tendence člověka pro daný vzorec uvažování, prožívání nebo chování, který může být produktivně využit.<sup>1</sup> Naše talenty nám pomáhají porozumět tomu, kdo vlastně jsme. Naše talenty:

- nás popisují;
- ovlivňují naše rozhodnutí;
- směřují naše jednání;
- vysvětlují, proč nám něco jde lépe než něco jiného;
- nám pomáhají filtrovat naši práci;
- jsou zdrojem našeho potenciálu.

<sup>1</sup> Gallup. What is the difference between a talent and a strength? [online]. Dostupné z: <http://strengths.gallup.com/help/general/125543/difference-talent-strength.aspx>.

Podle hlavní myšlenky nástroje StrengthsFinder 2.0 spočívá největší prostor pro váš rozvoj ve vašich dominantních talentech a právě ty byste měli rozvíjet a vypilovávat a prostřednictvím praktického uplatňování je proměňovat v silné stránky.

Jsem velkým fanouškem tohoto nástroje a upřímně vám mohu doporučit, abyste ho zkusili. Pomůže vám rozšířit si povědomí o široké oblasti vašich talentů. Poznatky, které vám přinese, vám toho prozradí skutečně hodně. Určitě by vás zajímalo, jaká je moje pětice základních talentů. Klidně vám je prozradím, jsou to:

1. **Maximalizace:** důraz na vynikající výkony; fascinace silnými stránkami; využívání nadání; transformace silných stránek ve výsledky.
2. **Strategie:** identifikace podstaty problémů a vzorců; schopnost orientovat se v chaosu a najít optimální cestu vpřed; pokládání otázek typu „co kdyby?“; vybírání optimálních možností.
3. **Komunikace:** realizace nápadů, myšlenek a vizí; slovník, který inspiruje a motivuje lidi; dobré konverzační a řečnické schopnosti.
4. **Futurismus:** snílek; přístup typu „nebylo by úžasné, kdyby...?“; motivace možnostmi, které přináší budoucnost; inspirace ostatních pomocí vizí do budoucna.
5. **Aktivace:** důraz na činy; „kdy můžeme začít?“; dotahování věcí do konce; častá netrpělivost.

Více informací je k dispozici na stránkách [www.strengthsfinder.com](http://www.strengthsfinder.com).

## StrengthsFinder v praxi

Jeden z mých nejlepších řečnických výkonů byl výsledkem systematické kombinace tří z mých hlavních talentů. Byl to hlavní projev na konferenci pořádané Evropským sdružením pro mezinárodní vzdělávání (EIAE) v roce 2014, které se účastnilo více než 5 000 delegátů. Ve svém vystoupení jsem spojil tři ze svých silných stránek – strategii, komunikaci a futurismus – a na nich založil celý svůj projev. Mluvil jsem o podstatě a povaze našich stávajících systémů ve vzdělávání i v byznysu, použil jsem přitom humorné historky, fakta z výzkumů a studií i konkrétní a svěží příklady (komunikace). Mluvil jsem o dechberoucích možnostech do budoucna, které se nám mohou otevřít, pokud se zaměříme

na naše silné stránky a budeme mít odvahu nastavovat si vysoké laťky. Zmínil jsem význam leadershipu a jeho úkol inspirovat lidi jasnými lákavými vizemi (futurismus). Probíral jsem důležité strategie, které nám umožní realizovat tuto budoucnost prostřednictvím nových technologií ve vzdělávání, umožní nám individuální vzdělávání, přinesou globální konektivitu a posílí týmovou spolupráci (strategie). Na konci svého projevu jsem s nadšením sledoval, jak mě publikum za můj zapálený přístup odměnilo potleskem ve stoje. Byla to přesně ta reakce, v kterou jsem doufal, a docílil jsem jí právě díky tomu, že jsem maximálně využil své silné stránky.

## **Nástroj 2: dotazník VIA (Values in Action neboli Hodnoty v akci)**

Tento dotazník je dalším z dobrých nástrojů. Je k dispozici online a namísto zkoumání vašich dovedností nebo zájmů se zaměřuje na vaše unikátní povahové silné stránky. Jinými slovy pomůže vám zjistit, které vaše základní povahové vlastnosti vás motivují, pohánějí a určují způsob, jak uvažujete, prožíváte své emoce a jak se chováte.

Více informací je k dispozici na stránkách [www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org).

## **Nástroj 3: Systém MBTI (Myers-Briggs Type Indicator neboli Indikátor osobnostních typů podle Myersové a Briggsové)**

Přestože toto není nástroj zaměřený vysloveně na vyhledání vašich silných stránek, může být užitečným pomocníkem při vašem sebepoznávání a zjišťování vašich unikátních vlastností. Tento systém využívají firmy po celém světě, protože měří tendence v chování ve čtyřech různých oblastech:

- Extroverze nebo introverze (E nebo I): jak přijímáte nebo vydáváte energii a jak zaměřujete svou pozornost. Dáváte přednost společnosti lidí, nebo jste raději o samotě?
- Smysly nebo intuice (S – *Senses* nebo N – *iNtuition*): jak shromažďujete nebo využíváte informace. Věříte spíše svým smyslům, nebo své intuici?
- Myšlení nebo cítění (T – *Thinking* nebo F – *Feeling*): jak se rozhodujete (hlavou, nebo srdcem). Spoléháte při rozhodování více na logiku, nebo na pocity (vlastní či ostatních)?

- Usuzování nebo vnímání (J – *Judging* nebo P – *Perceiving*): jak organizujete svůj život. Máte rádi všechno předem naplánované, nebo raději improvizujete? Dáváte přednost jasným pravidlům, nebo flexibilitě možností?

Po dokončení tohoto testu se vaše preference analyzují a na jejich základě získáte informaci o typu své osobnosti, který je vyjádřen čtyřpísmenným akronymem, například ENTP nebo ISFJ.<sup>2</sup> Každý typ osobnosti má svoje silné i slabé stránky. Je dobré znát obojí, abyste si uvědomovali nejen to, co vám bude pomáhat dosahovat výsledků, ale také to, co vám v tom bude bránit.

Více informací je k dispozici na stránkách [www.myersbriggs.org](http://www.myersbriggs.org).

### **Nástroj 4: model DISC**

Tento model je dalším systémem pro vytvoření osobnostního profilu, jehož popularita coby nástroje pro posílení profesních dovedností je momentálně na vzestupu. Přirazuje vám skóre ve čtyřech různých aspektech chování: *Dominance* (dominance), *Influence* (vliv), *Steadiness* (stálost) a *Compliance* (dodržování pravidel).

Více informací je k dispozici na stránkách [www.discprofile.com](http://www.discprofile.com).

### **Nástroj 5: Realise2**

Realise2 je nástroj pro vyhodnocení silných stránek, který vyvinulo britské Centrum pro aplikovanou pozitivní psychologii (CAPP). Pomůže vám vypracovat profil čtyř základních skupin vašich stránek: vaše uplatňované silné stránky, neuplatňované silné stránky, naučená chování a slabé stránky. Nabízí následně praktické tipy pro:

- optimální využití uplatňovaných silných stránek;
- maximalizaci využití neuplatňovaných silných stránek;
- zmírnění dopadu naučených chování;
- minimalizaci dopadu slabých stránek.

Více informací je k dispozici na stránkách [www.cappeu.com](http://www.cappeu.com).

<sup>2</sup> The Myers & Briggs Foundation. MBTI basics [online]. Dostupné z: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.

# Požádejte ostatní, aby vám nastavili zrcadlo

Sebehodnocení jako StrengthsFinder 2.0 firmy Gallup jsou skvělým nástrojem pro vy-pátrání vašich silných stránek z vašeho pohledu, ale neposkytují všechny odpovědi. Jako lidé jsme omylní a sami často nemáme tak úplně přesné ponětí o své osobnosti. Někteří psychologové pochybují o spolehlivosti našeho úsudku, jde-li o hodnocení vlastních silných a slabých stránek.<sup>3</sup> Pokud hledáte skutečně objektivní pohled na své silné stránky, potřebujete, aby vám nastavili zrcadlo také lidé kolem vás. Když se do něj zadíváte a spatříte sami sebe tak, jak vás vidí ostatní, může vám to skutečně otevřít oči. Pomůže vám to objevit talenty, které jste skrývali dokonce sami před sebou. To, co o sobě zjistíte prostřednictvím ostatních, vám často poskytne vnější potvrzení vašich vlastních sebehodnocení, a umožní vám zaměřit se tak na ty silné stránky, kte-re se projevují nejvýrazněji a přinášejí nejlepší výsledky.

Jak můžete využít pohledu ostatních pro hledání vlastních silných stránek? Zde je pár snadných metod, které by vám mohly pomoci:

## METODA 1: 360° ZPĚTNÁ VAZBA

Hodnocení pomocí třistašedesátistupňové zpětné vazby je formální proces pro získání informací ohledně vašich dovedností a chování ze širokého spektra zdrojů – vašich kolegů, nadřízených, zákazníků, dodavatelů i klientů. Jestliže chcete získat skutečně komplexní pohled, můžete požádat o hodnocení rovněž lidi mimo svůj profesní život, například přátele a rodinu. Pokud tento nástroj využijete moudře, může vám poskytnout jedny z nejkonstruktivnějších podkladů pro rozvoj svých schopností lea-dera, protože přináší pestrrou škálu informací z nejrůznějších pohledů. Výsledky jsou skutečně výmluvné a měli byste z nich snadno a rychle rozpoznat, ve kterých oblas-tech podle ostatních vynikáte a zda máte nějaké výrazné slabiny, na něž byste se měli zaměřit. Já sám jsem tuto metodu využíval v dobách svého působení u Microsoftu jako manažer, jako kolega i jako ředitel a byla skvělým pomocníkem v rozvoji jak pro mne, tak pro můj tým.

Řada firem využívá vlastní systém pro 360° zpětnou vazbu a můžete si jej zavést i vy, pokud vám to podmínky dovolí. Někdy jsou tyto systémy anonymní. Hlavním

<sup>3</sup> Lebon, Tim. 2014. *Achieve Your Potential with Positive Psychology*. Teach yourself. Londýn: Hachette UK.

argumentem pro anonymitu je tady podpora větší otevřenosti a ochrana vztahů mezi hodnoceným a hodnotitelem. Ovšem soudě podle hororových příběhů, které o anonymní variantě tohoto hodnocení slychávám, mívá to velmi často přesně opačný účinek. Anonymita hodnotitelů často vede k tomu, že si hodnocení marně lámou hlavu „kdo co řekl“, což vede k atmosféře plné podezíravosti a nejistoty. Pod pláštěm anonymity si z tohoto hodnocení někteří lidé dělají prostředek k ventilování své frustrace a pustí se do příliš ostré kritiky, která je často nespravedlivá, zatímco jiní se bojí uvést zjevnou pravdu a fakta ze strachu, že kvůli nim bude trpět celý tým.

Vzhledem k tomu bych si volbu této anonymní varianty dobře rozmyslel. Zpětná vazba ve správně nastaveném prostředí totiž funguje mnohem lépe, pokud přichází od jasných zdrojů, kterým věříte a které chápou, že cílem tohoto procesu je vzájemně si pomáhat pracovat na svých silných stránkách, ne vrážet si kudly do zad. Tím, že projevíte odvahu požádat ostatní o férové hodnocení bez příkras, navíc dokládáte svoji autenticitu a vybízíte ostatní, aby následovali váš příklad. Je to otevřený a statečný přístup, který je při vytváření atmosféry vzájemné důvěry na pracovišti mnohem lepší než jakýkoli anonymní dotazník.

Tady je tip na praktické provedení tohoto hodnocení.

### **Krok 1: Vyberte zdroje**

Napřed byste si měli zvolit rozsah svých zdrojů (řekněme mezi pěti až deseti lidmi), vybrat si konkrétní lidi a zeptat se jich, jestli by byli ochotni se na takovém hodnocení podílet. Nejlepší je vybrat zdroje z co nejširší palety osobních i profesních kontaktů. Volte lidi, s nimiž přicházíte do styku v co nejširším spektru situací a kteří vám tím pádem mohou poskytnout co nejrůznorodější úhly pohledu. Můžete si například vybrat svého šéfa, kolegu, klienta, obchodního partnera, kamaráda, mentora, partnera či partnerku atd. Jasně a srozumitelně jim vysvětlíte, o co vám jde. Musejí vědět, že chcete otevřené, kritické a objektivní pohledy na vás, a požádejte je, aby byli co nejpřímnější.

### **Krok 2: Získejte zpětnou vazbu**

Připravte si jednoduchý dotazník, který po domluvě rozešlete svým hodnotitelům, a požádejte je, aby vám jej v určité lhůtě vrátili vyplněný zpět. Otázky v něm mohou být zaměřeny na konkrétní kritéria leadershipu (např. sebevedení, orientace na cíle, ochota riskovat, networking, facilitace, využívání moci), nebo můžete zvolit