

WORK BOOK

EPIZODA 3

KDYŽ LÍDŘI SAMI NESTAČÍ...

#EMPOWERMENT #STOPALIBISMU #ODPOVĚDNOST

VÍTEJTE U TŘETÍ EPIZODY ATAIRU LEADERSHIP TV

Pro cestu dokonalou bouří je nezbytná rychlost s jakou dokážeme manévrovat, reagovat na nečekané nástrahy a adaptovat se na nové podmínky. A klíčovým elementem rychlosti je Empowerment, který v ATAIRU definujeme jako **„Schopnost organizace zvýšit počet rozhodovacích míst, a tím celkovou rychlost rozhodování“**.

Abyste dokázali Empowerment ve vaší organizaci posílit, musíte překonat tři překážky. První z nich jsme nazvali **„Nevím, co můžu“** a odkazuje na často nejednoznačné vymezení odpovědnosti. Druhá překážka, tzv. **„Držím a nepustím“**, se zabývá problémem, kdy strana, která by mohla, nebo dokonce měla odpovědnost předávat, to nedělá a doslova „drží a nepouští“. Název třetí překážky mluví sám za sebe: **„Odpovědnost? Děkuji, nechci“**. I když je manažer připravený předat část rozhodování svým lidem, může narazit na jejich nepřípravenost takovou odpovědnost přijmout.

CO VE WORKBOOKU NAJDETE

Na stranách 4–11 najdete v přehledné infografice hlavní obsahové body z vysílání. Na stranách 15–17 se můžete seznámit s datovými výstupy z hlasování, která proběhla v živém vysílání. A na straně 13 vás čeká scénář k diskuzi na posílení Empowermentu.

Věříme, že vám tento Workbook poskytne dostatek inspirace i praktických nástrojů, abyste je mohli vyzkoušet ve své firmě nebo ve svém týmu.

Přejeme hodně úspěchů na cestě dokonalou bouří.

Radka Dohnalová a Petr Havlíček,
ATAIRU



PŘEDSTAVENÍ SERIÁLU ATAIRU LEADERSHIP TV

EPIZODA 1

PŘÍLIŠ MNOHO ZAJÍCŮ: PLÍŽIVÁ SMRT

#JASNOST
#Prioritizace
#NotToDo

14. 10. 2022 10:00-11:30

Organizace často nemají jasně a srozumitelně definované svoje strategické směřování. A pokud už nějaký strategický dokument mají, ne vždy se jim daří „propsat“ ho do všech vrstev firmy a sladit jednotlivé části mezi sebou. Pak může být těžké přestat věnovat energii projektům, které nejsou z pohledu strategického směřování tak relevantní.

EPIZODA 2

Z TOXI NA „ToChci“ PROSTŘEDÍ

#PSYCHOLOGICKÉBEZPEČÍ
#ZPĚTNÁVAZBA
#NEBÁTSECHYB

4. 11. 2022 10:00-11:30

Na cestě ke zdravému prostředí psychologického bezpečí stojí řada překážek. Pro organizace může být těžké rozpoznat, jak velký problém mají před sebou a kde začít s jeho řešením. V prostředí s nízkou mírou psychologického bezpečí se navíc lidé bojí ozvat, a tak vlastně ani nevysílají signály, že je něco špatně. Přitom právě díky silnému pocitu psychologického bezpečí se mohou lidé cítit spokojení a motivovaní.

EPIZODA 3

KDYŽ LÍDŘI SAMI NESTAČÍ...

#EMPOWERMENT
#STOPALIBISMU
#ODPOVĚDNOST

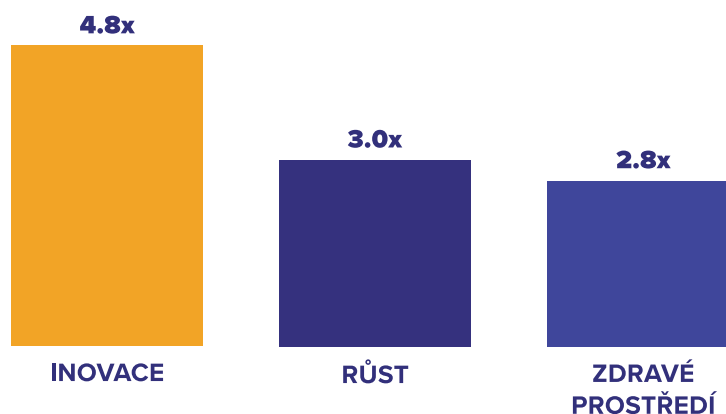
2. 12. 2022 10:00-11:30

Empowerment, neboli zplnomocňování. Často mu brání fakt, že lídři nejsou vždy připravení „pustit“ odpovědnost dolů do nižších úrovní organizace. A zároveň ne vždy jsou jejich lidé připravení odpovědnost přijmout. Typickým symptomem je pak alibismus. A přitom máloco dokáže zvýšit adaptivitu a rychlost inovací než nezávislé rozhodování na řadě míst současně.

CO JE EMPOWERMENT

Pro cestu dokonalou bouří je nezbytná rychlost s jakou dokážeme manévrovat, reagovat na nečekané nástrahy a adaptovat se na nové podmínky. A proč je právě rychlost kritická? Z výzkumu společnosti McKinsey & Company vyplynulo, že rychlé firmy dramaticky vynikají nad svými pomalejšími protějšky.

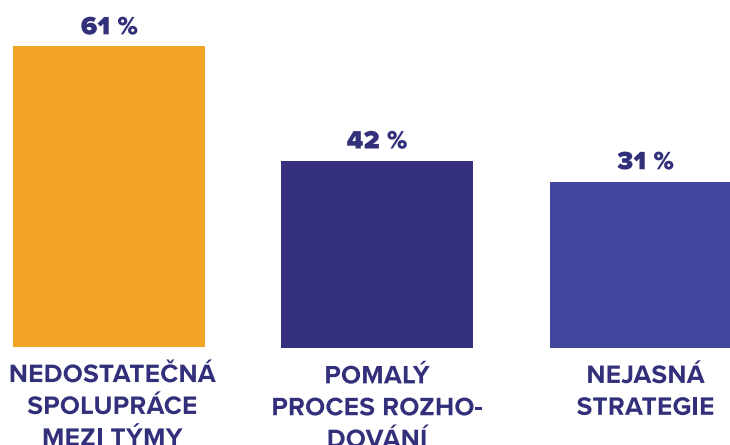
RYCHLÉ FIRMY VYNIKAJÍ NAD SVÝMI POMALEJŠÍMI PROTĚJŠKY



Zdroj: McKinsey & Company

Z citovaného výzkumu společnosti McKinsey & Company ohrožují rychlost firem tři hlavní parametry.

KDE ORGANIZACE NEJVÍCE ZTRÁCÍ RYCHLOST



Zdroj: McKinsey & Company

Jak je důležité mít jasnost ve strategickém směřování, tomu jsme se věnovali v prvním díle našeho seriálu. Nedostatečné propojení napříč týmy - to byl jeden z hlavních motivů obou předchozích epizod. Tou třetí brzdou rychlosti je pomalé rozhodování. A právě v tomhle můžou excelovat firmy, které mají velmi silnou kulturu Empowermentu.

66 **ATAIRU** definice Empowermentu: „Empowerment znamená schopnost organizace zvýšit počet rozhodovacích míst, a tím celkovou rychlost rozhodování.“

3 PŘEKÁŽKY EMPOWERMENTU



PŘEKÁŽKA 1: NEVÍM, CO MŮŽU



Empowerment se vysvětluje jako „freedom within framework”, tedy svoboda definovaná rámcovými pravidly. Protože když známe pravidla, tak zároveň víme, co můžeme a co nemůžeme. Pojďme se podívat na čtyři oblasti, které potřebujete nastavit, aby lidé měli jasno v tom, co můžou.

1 JASNOST VE STRATEGICKÉM SMĚŘOVÁNÍ

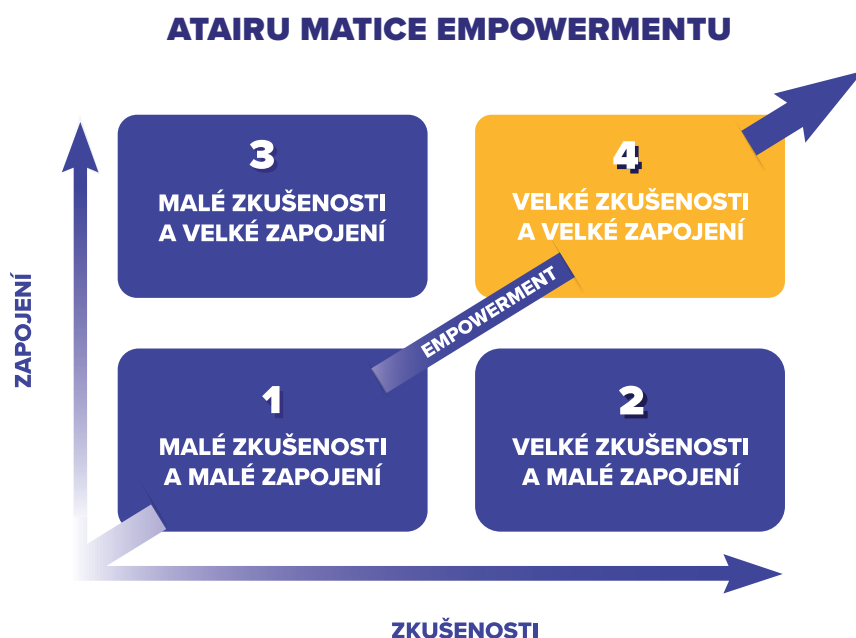
Tuto oblast jsme řešili v první epizodě. Proč je to důležité? Protože když všichni víme, kam míříme, tak vám to umožňuje rozhodovat se autonomně a vaše nezávislá rozhodnutí se nakonec „sečtou” ve společném cíli. A k tomu vám může pomoci už mnohokrát zmiňovaný strategický One-pager.

2 VŠEOBECNĚ PLATNÉ PRINCIPY EMPOWERMENTU

Příkladem může být, že si lidé sami rozhodují o tom, jestli budou pracovat z domova nebo z kanceláře. A nikomu se za to nemusí zodpovídat. Nebo příklad všeobecných pravidel z managementu. Např. co je finanční hranice, za kterou jsou lidé zodpovědní a nemusí své rozhodování zdůvodňovat.

3 INDIVIDUÁLNÍ EMPOWERMENT

Obecná pravidla doporučujeme doplnit individuálním přístupem. Jak na to můžete jít? K tomu vám pomůže naše matice Empowermentu.



4 DŮSLEDKY INDIVIDUÁLNÍHO EMPOWERMENTU

Důležité je také mít jasno v tom, jak individuální Empowerment ovlivňuje způsob, jakým lidi motivujete a hlavně odměňujete. Jde o vnímání určité spravedlnosti. Lidé ve kvadrantu dva by určitě neměli být odměňováni stejně jako lidé v kvadrantu čtyři. Ať už finančně nebo nefinančně. Protože pokud nezohledníte odlišnou míru Empowermentu, může to vést k demotivaci vašich klíčových lidí v kvadrantu čtyři.

PŘEKÁŽKA 2: DRŽÍM A NEPUSTÍM

JAK VÍC POUŠTĚT, I PŘES VLASTNÍ ZAHLCENOST

2 PASTI ZAHLCENOSTI

Zážitek vlastní výkonnosti a kvality

Když jsme zahlcení, preferujeme vyřešit si věci sami. Je to jednoznačně časově i energeticky efektivnější, než když do řešení zapojíme více lidí.

Víra v to, „že to přejde“

Věříme, že zahlcenost představuje jen přechodné období, že „až dokončíme tenhle projekt, tak pak budeme mít na všechno víc času“. Problém je, že ono to nikdy úplně nepřejde.

JAK MŮŽEME Z TĚCHTO PASTÍ VYKLOUZNOUT

1 NAJDĚTE SI SVÉHO PIVOTA

To je člověk ve vašem týmu, který je natolik zkušený, že může velmi rychle část vašich zodpovědností převzít. A tak například místo toho, abyste komunikovali se šesti lidmi napřímo, podřadíte část z nich dočasně pod pivota. A další komunikaci a spolupráci pak vedete už jen s ním.

JAK TAKOVÉHO PIVOTA NAJÍT

Posuzujte své lidi (ať už jste team leader nebo vedete projekt) podle dvou parametrů: podle zkušenosti a nasazení viz matice vedle. Kandidáty na svého pivota pak hledejte v kategorii velké zkušenosti a velké zapojení.

ATAIRU MATICE EMPOWERMENTU



2 PRACUJTE S TZV. ADAPTIVNÍMI BODY

JAK NA TO

Naplánujte si schůzku se svým pivotem a se svými lidmi, nejpozději za několik týdnů. Na této schůzce se domluvíte, jak budete postupovat v dalším období, tedy do dalšího adaptivního bodu. Například které z oblastí si nadále necháte pod přímou kontrolou, které postoupíte dále, a jaká bude role pivota.

JAK SI URČIT, CO POUŠTĚT

Často máme dobrou vůli Empowerment podpořit, ale moc nevíme, jak to uchopit a kde začít, a kdy ho aplikovat a kdy ne. Jak si v tom tedy udělat jasno? Nabízíme tzv. ABCD matici rozhodování, která vám pomůže „roztřídit“ typy rozhodování, a u každého typu si určit, jak s ním z pohledu Empowermentu naložit.

ABCD MATICE ROZHODOVÁNÍ

ROZSAH A DOPAD

VELKÝ

SÁZKY NA BUDOUCNOST

Jedná se o rozhodnutí, která mají výrazný dopad na firmu, zároveň jsou riskantní, protože je těžké určit, co je dobrá a co špatná volba. Proto taky mluvíme o sázkách. V kontextu Empowermentu nedává smysl delegovat, protože sázky na budoucnost jsou jednoznačně v gesci vlastníků nebo top managementu.

CROSS-FUNKČNÍ ROZHODNUTÍ

Jedná se o pravidelná rozhodování, která vyžadují širší spolupráci napříč týmy nebo odděleními. V kontextu empowermentu je důležité přemýšlet nad tím, kde je opravdu nutný konsensus mezi více odděleními, a kde lze určit konkrétního vlastníka, a posunout to do delegovatelných rozhodnutí.

OMEZENÝ

AD-HOC ROZHODNUTÍ

NEPRAVIDELNÁ, NEPŘEDVÍATELNÁ

Objevují se nepravidelně, často jsou nepředvídatelná a mají omezený dopad. Z kontextu Empowermentu nedává smysl takový typ rozhodnutí systematicky řešit nebo delegovat.

DELEGOVATELNÁ ROZHODNUTÍ

PRAVIDELNÁ, PŘEDVÍATELNÁ

To jsou pravidelná nebo předvídatelná rozhodnutí v nějaké dílčí oblasti. A právě tady můžeme rozehrát Empowerment v plné síle.

PRAVIDELNOST A PŘEDVÍATELNOST

DELEGOVATELNÁ ROZHODNUTÍ

Oblast delegovatelných rozhodnutí je pro posilování Empowermentu kritická.
Pojďme se podívat, jak na to můžete jít.

- 1 Udělejte **seznam všech rozhodnutí**, která děláte pravidelně a často.
- 2 Mezi nimi **identifikujte ta rozhodnutí**, která podle vás **můžete delegovat**.
- 3 **Sedněte si nad svým seznamem se svým týmem** a nejdříve proberte, jestli by rádi na seznam **ještě něco přidali**.
- 4 Pak **společně vyberte ta rozhodnutí**, která mohou obecně **platit pro celý tým**. Výsledek takové diskuze pak může být zachycený např. v podobě tabulky, která propojuje oblasti rozhodování s mírou autonomie a s níž si můžete zahrát tzv. **delegační poker**.
- 5 Dalším krokem je **individuální plán Empowermentu**, kdy vlastně delegační poker aplikujete v závislosti na tom, ve kterém kvadrantu naší matice se jednotliví členové týmu nacházejí.

OBLASTI ROZHODOVÁNÍ A MÍRA AUTONOMIE

	ŠÉF ROZHODUJE	TÝM RADÍ, ŠÉF ROZHODUJE	TÝM ROZHODUJE
VÝBĚR ČLENŮ TÝMU		●	
MZDY A BONUSY	●		
TÝMOVÉ AKTIVITY			●
FLEXIBILITA PRACOVNÍ DOBY			●

ATAIRU MATICE EMPOWERMENTU



Přirozeně pak s rostoucí mírou zkušeností a s rostoucí mírou zapojení bude narůstat i míra autonomie v rozhodování. Takže lidé ve čtvrtém kvadrantu budou mít vysoký podíl samostatného rozhodování, kdežto lidé v první kvadrantu budou mít individuální autonomii velmi malou.



PŘEKÁŽKA 3: ODPOVĚDNOST? DĚKUJI, NECHCI

Úspěšný Empowerment je výsledkem perfektní souhry mezi leaderem, který odpovědnost postupuje, a týmem, který ji dokáže efektivně přijmout. Někdy souhru může narušit řada domněnek nebo mýtů, které se k Empowermentu vážou.

EMPOWERMENT CHÁPEME JAKO DAR NEBO POCTU

Často si myslíme, že posílením odpovědnosti udělujeme vlastně takové malé „povýšení“. Zákonitě tedy předpokládáme, že lidi s vyšším Empowermentem budou spokojenější nebo více motivovaní.

EMPOWERMENT JE TŘEBA REALIZOVAT SYSTÉMOVĚ, PLOŠNĚ

Například, že ke všem B1, nebo třeba seniorním team leaderům, přistupujeme stejně.

EMPOWERMENT NEMUSÍ BÝT NUTNĚ PROPOJENÝ S ODMĚŇOVÁNÍM

A tak máme lidi s různou mírou Empowermentu, ale stejnou odměnou.

Pak můžeme být nepříjemně překvapení, když zjistíme, že strana, které chceme rozšířit odpovědnosti, úplně nejásá nadšením, nebo se dokonce staví na zadní. Co s tím? Máme pro vás takový „scénář pro diskuzi s člověkem, kterému chcete posílit Empowerment“. Skládá se z 5 otázek a budete k němu potřebovat naši matici.

ATAIRU MATICE EMPOWERMENTU



SCÉNÁŘ PRO DISKUZI: POSÍLENÍ EMPOWERMENTU

Příklad

1 Ve kterém kvadrantu matice se daný člen týmu aktuálně nachází a proč?

2 Kam potřebujeme v rámci posilování Empowermentu daného člena týmu posunout?

3 Co jsou možné obavy, které může člen týmu z plánovaného posunu mít?

Reálně budete mít určitou skupinu lidí, kteří jsou spokojení tam, kde jsou, a posouvat se nechťejí. To je skupina, se kterou nehnete a vlastně nemá cenu tady příliš pálit čas. Zpravidla takové lidi najdete v kvadrantu číslo 2. Všichni ostatní se buď posouvat chtějí, nebo se tomu přinejmenším nebrání. V takovém případě je důležité zmapovat, jaké mají z takového posunu obavy. Můžou to být typicky např.:

- Mám toho už teď hodně a bojím se, že nebudu mít čas na další odpovědnosti.
- Nemám dost energie na nové výzvy.
- Bojím se, že mi chybí dovednosti a zkušenosti.
- Mám strach udělat chybu.
- Mám strach, že nové oblasti mě nebudou bavit.

Na základě diskuze o obavách budeme společně aktualizovat cíl, kam se má člen týmu posunout.

4 Jakou podporu bude člen týmu pro svůj posun potřebovat?

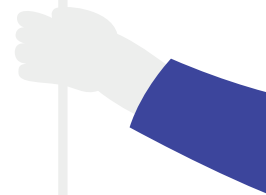
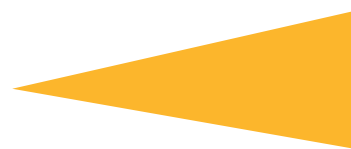
Zde budeme adresovat obavy, které má. Zkuste zavést v pravidelných intervalech tzv. Empowerment retrospektivy, kdy budete kalibrovat, jak vám to funguje. Co se daří a kde potřebujete změnit přístup.

5 Jak máte provázanou míru Empowermentu s individuální odměnou, ať už finanční nebo nefinanční?



ŠABLONY

SCÉNÁŘ PRO DISKUZI: POSÍLENÍ EMPOWERMENTU



1 Ve kterém kvadrantu matice se daný člen týmu aktuálně nachází a proč?

2 Kam potřebujeme v rámci posilování Empowermentu daného člena týmu posunout?

3 Co jsou možné obavy, které může člen týmu z plánovaného posunu mít?

4 Jakou podporu bude člen týmu pro svůj posun potřebovat?

5 Jak máte provázanou míru Empowermentu s individuální odměnou, ať už finanční nebo nefinanční?

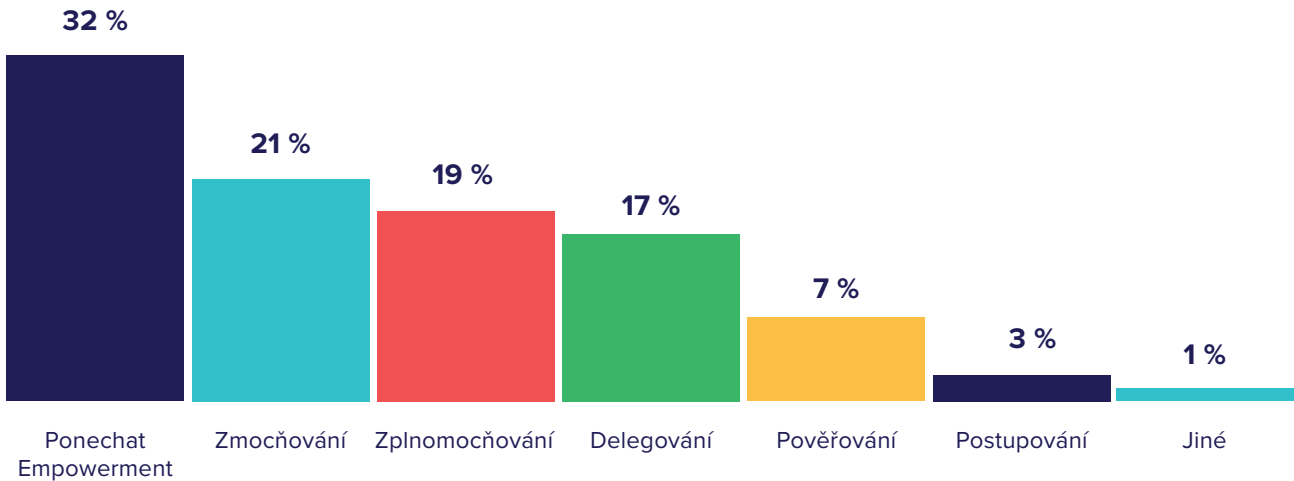
VÝSLEDKY HLASOVÁNÍ



COLOURS_OF_DATA

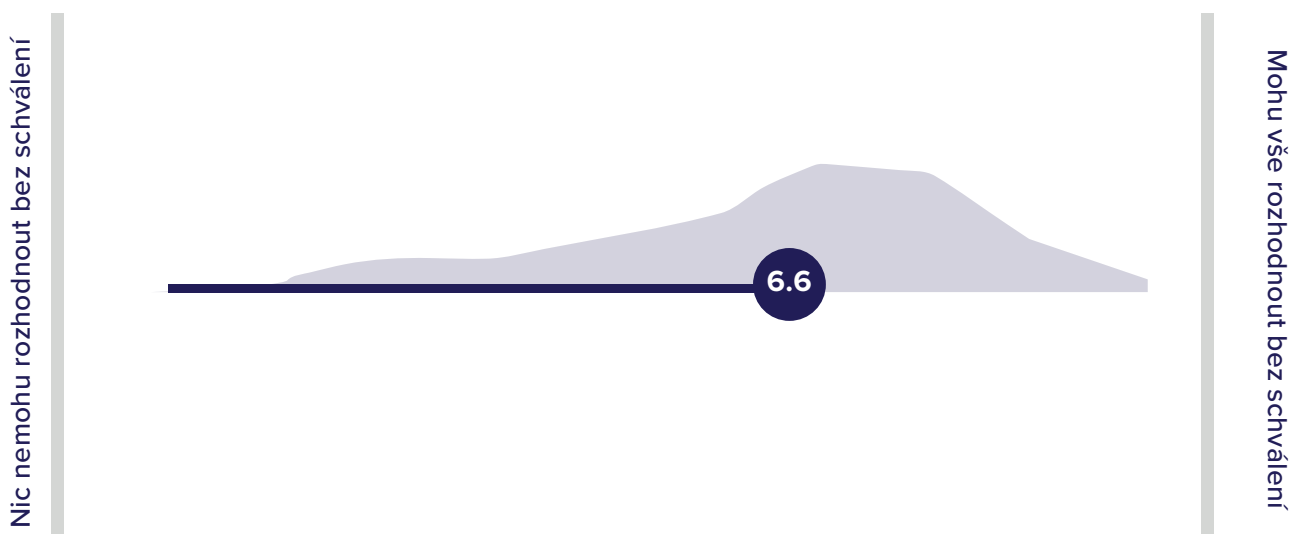
1

Který český ekvivalent anglického slova Empowerment vám přijde nejvhodnější?



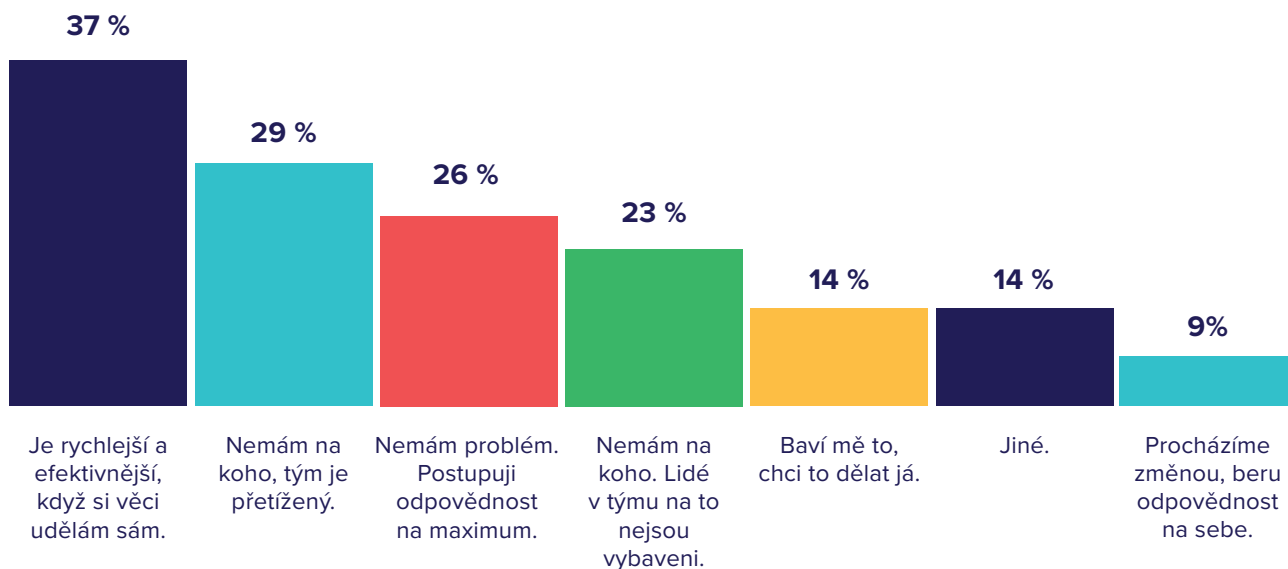
2

Jak vnímáte míru vašich rozhodovacích pravomocí (v rámci vaší pozice)?



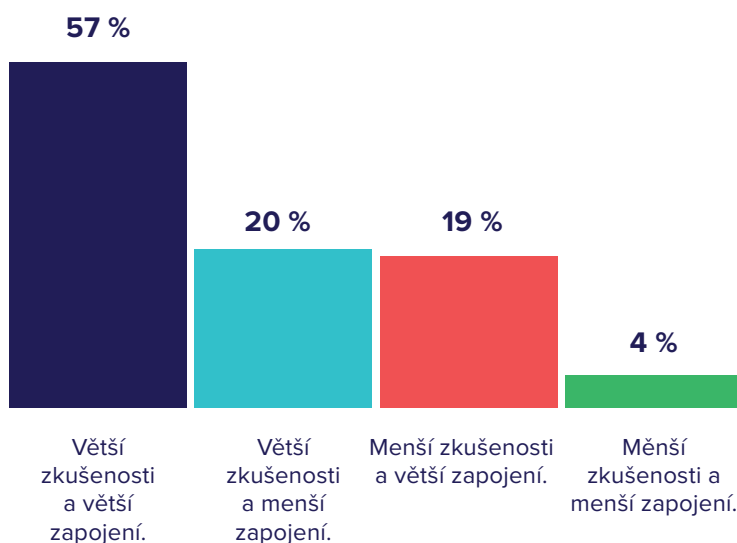
3

Co vám brání postupovat odpovědnost a s tím spojené rozhodování na lidi v týmu?



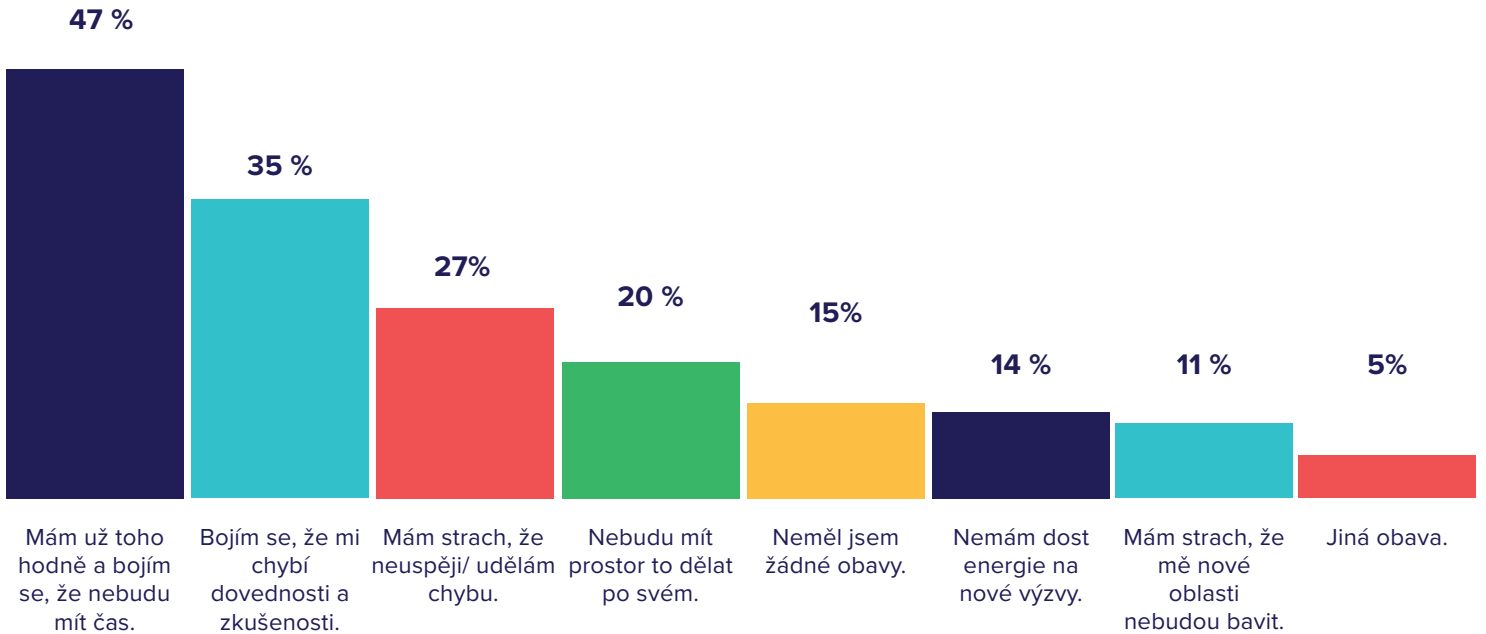
4

Do jakého kvadrantu Empowerment matice by vás zařadil váš šéf (zapojením myslíme ochotu přijímat odpovědnost nad rámec vaší pozice)?



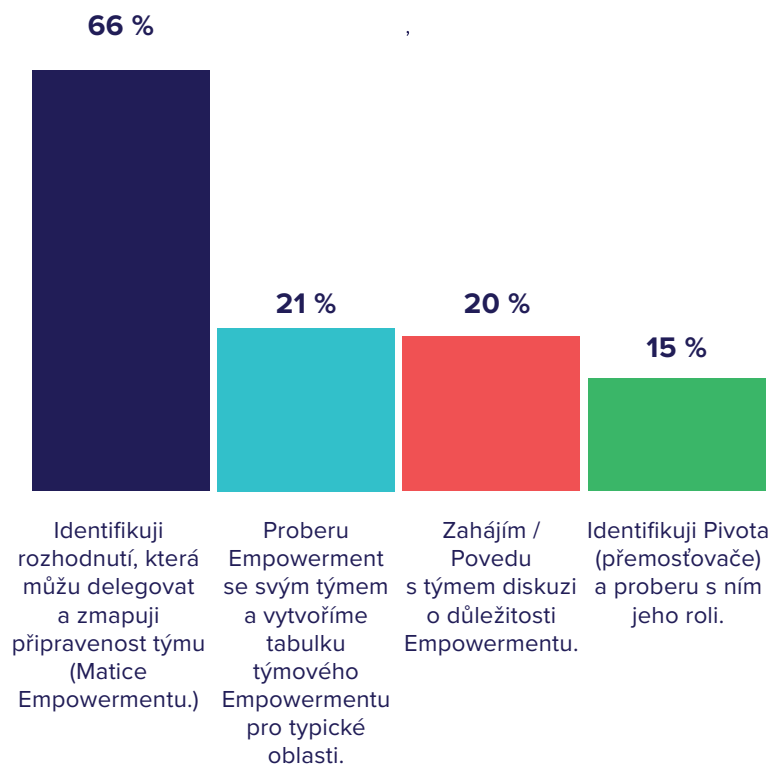
5

Když jste naposledy přijímali nové odpovědnosti, které obavy jste při tom měli?



6

Které z dnešních doporučení vyzkoušíte nejdříve?



ATAIRU LEADERSHIP TV

ATAIRU LEADERSHIP TV vám ve třech epizodách představila výbavu, která může vám, vašemu týmu i celé vaší organizaci zásadně pomoci během plavby dokonalou bouří roku 2023.

V první epizodě jsme zdůrazňovali, jak je důležité mít jasno ve **strategickém směřování**. A nejvíce s vámi rezonovaly strategické one-pagery pro týmy, a také tvorba tzv. Not-To-Do listů.

Ve druhé epizodě jsme se věnovali problematice **psychologického bezpečí** a představili jsme vám čtyři překážky, na které se potřebujete zaměřit, abyste psychologické bezpečí mohli posilovat. Nejvíce vás zaujalo, jak lidi povzbuzovat k otevřenosti, a současně neodrazovat svými reakcemi, pokud se už ozvou.

A do třetice jsme vás chtěli přesvědčit, že nezbytnou podmínkou pro rychlost organizace je **Empowerment**, tedy schopnost zvyšovat počet rozhodovacích míst. Tady se řadě z vás líbila například týmová matice úkolů se stanovenou mírou Empowermentu.

Třetí epizodou ale náš seriál ještě nekončí. Připravujeme pro vás souhrnnou a detailnější prezentaci dat z našich živých anket. Jsou unikátní! ATAIRU LEADERSHIP TV byla totiž největším živým datovým výzkumem v českém businessu.

A už teď, sotva vychladly reflektory v holešovickém studiu, jsme se pustili do příprav **druhé sezóny ATAIRU LEADERSHIP TV**, s řadou novinek. Co myslíte například - využíváme v českém a slovenském businessu dostatečně sílu komunitního sdílení a rozvoje?

Děkujeme vám moc za účast! A držte nám v přípravách palce.

Radka, Petr, týmy ATAIRU, Czech Video Center a Colours of Data



DĚKUJEME

Radka Dohnalová

radka.dohnalova@atairu.com

Petr Havlíček

petr.havlicek@atairu.com



www.atairu.com



@ATAIRU



@AtairuAuthenticLeadership



@weareatairu