

## 2 LEADERSHIP

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se zaměříme na rozdíly mezi manažerem a leaderem z pohledu vedení lidí, motivace a týmové komunikace. Pochopíme, jak tyto rozdílné přístupy uplatnit v různých situacích, do kterých se týmy a společnosti dostávají v různých fázích svého životního cyklu.

Dále se naučíme, jaké atributy mohou ovlivňovat výběr stylu vedení a jakých chyb se manažeři a leadeři často dopouštějí.

### CÍLE KAPITOLY



- Definovat rozdíl mezi manažerem a leaderem.
- Umět posoudit, který styl vedení zvolit v kontextu dané situace.
- Znat časté chyby při vedení lidí.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 3h včetně zpracování úkolu.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Management, leadership, autorita, micromanagement, autonomie, motivace, stimulace, Maslowova pyramida potřeb, benefity, angažovanost.

### 2.1 Management

Management neboli řízení, je styl vedení lidí, při němž manažer (ředitel) využívá své formální autority k dosažení cílů týmu nebo společnosti prostřednictvím podřízených. Využívá přitom svého mocenského postavení v rámci organizační struktury společnosti, stojí

## **Leadership**

nad týmem a je velmi explicitní v nastavování cílů. Často také zadává přesný způsob, jakým má být cíle dosaženo a je velmi důsledný v kontrole stanovených cílů.

## **2.2 Leadership**

Leadership neboli vedení, je styl vedení lidí, při němž leader (vedoucí) využívá své přirozené autority a vlastních zkušeností k podpoře dosažení cílů týmu nebo společnosti prostřednictvím vedení příkladem. Neopírá se přitom o své mocenské postavení v rámci organizační struktury společnosti, je platnou součástí týmu a je participativní v nastavování cílů. Často nechává zaměstnance, aby si našli vlastní způsob, jakým má být cíle dosaženo. Kontrola stanovených cílů často probíhá v rámci neformálních setkání.

## **2.3 Atributy vedení týmu**

Rozdíl v obou přístupech lze nejlépe uchopit na příkladech konkrétních atributů vedení lidí, kde se projevují rozdíly obou přístupů. Nyní si jednotlivé atributy vedení týmu přiblížíme detailněji.

### **2.3.1 AUTORITA**

#### **MANAŽER**

Manažerská pozice a z ní plynoucí postavení v rámci společnosti dává manažerovi formální moc a autoritu, která znamená oprávnění nastavovat cíle a kontrolovat jejich plnění. Krom těchto základních funkcí pak manažeři plánují a organizují práci, definují její náplň, stanovují pracovní dobu, stimulují zaměstnance, kontrolují a nechávají si reportovat dosažené výsledky, za které následně odměňují, případně trestají, pokud nejsou splněny.

#### **LEADER**

Přirozené leadery můžeme najít i v neformálních skupinách, například projektových. Jejich autorita tedy nevyplývá pouze z pozice v rámci organizační struktury společnosti. Přirozená autorita leaderů bývá kombinací vrozených předpokladů (např. charismatu) a zkušeností, které získali například tím, že sami začínali od nuly a prošli si pozicemi, které nyní vedou.

### **2.3.2 VZTAHY**

#### **MANAŽER**

Vztáhneme-li manažerský přístup k týmové atmosféře, bývá tento přístup spíše distingo- vaný, odměřený. Tým vnímá manažera jako autoritu, která stojí nad ním. Může se to

projevit například při organizaci týmových akcí, kdy je otázka pozvat či nepozvat manažera na akci, přinejmenším palčivá. Manažer není tolik zainteresován v soukromých záležitostech zaměstnanců. Sdílení probíhá spíše na formální, pracovní úrovni. Manažer neinvestuje příliš do budování harmonie a přátelské atmosféry v týmu. Vzájemná důvěra bývá omezena.

## **LEADER**

Leaderi jsou automatickou a uznávanou součástí týmu, budují a pečují o dobré vztahy a týmovou harmonii. Sami iniciují různé akce zaměřené na stmelení týmu, jde o přátelský přístup založený na důvěře. Leader je otevřený v rámci svého soukromí a osobně se zajímá o své zaměstnance, zachází přitom za rámec pracovních témat. Leader je v prvé řadě lidský a autentický.

### **2.3.3 NASTAVOVÁNÍ CÍLŮ**

#### **MANAŽER**

Manažeri nastavují cíle velmi detailně a konkrétně. Zřídka dává prostor pro diskusi o náročnosti cílů, jejich rozvojovém potenciálu, reálnosti nebo smysluplnosti pro zaměstnance. Vedle samotné definice cíle může být manažerem nastaven i konkrétní způsob jeho dosažení. Prostor pro vlastní způsob dosažení cíle je velmi omezený. Jde o jednostranný přístup při nastavování cílů.

#### **LEADER**

Leaderi jsou zvyklí o cílech diskutovat a přizpůsobovat je konkrétním zaměstnancům. Zohledňují přitom různé situační faktory a osobnostní předpoklady zaměstnanců. Přihlížejí například k profesionálním silným a slabým stránkám zaměstnanců (talent a potenciál), jeho životnímu cyklu (je-li nováček nebo zkušený zaměstnanec), aktuálnímu stavu plnění současných cílů a možnému přehlčení. Leaderi při nastavování cílů dbají na jejich akceptaci zaměstnanci.

### **2.3.4 KONTROLA CÍLŮ**

#### **MANAŽER**

Při kontrole stanovených cílů bývají manažeri velmi důslední. V případě neplnění cílů mívají kontroly kárný charakter. Pokud manažer zachází do příliš velkého detailu, jde o takzvaný micromanagement. V tomto případě jde v konečném důsledku o oboustrannou ztrátu důvěry, což má velmi negativní vliv na motivaci zaměstnanců. Manažer při takové kontrole striktně pátrá po příčině neplnění, vyvíjí tlak na zaměstnance, aby nevyhovující

## Leadership

situaci napravil. Pokud jsou však cíle naplňovány, podobně důsledný při pochvale a odměňování již nebývá.

### LEADER

Leaderi při kontrole cílů nepátrají pouze po samotném výsledku (dosažení nebo nedosažení cíle), ale jdou hlouběji také do způsobu jejich naplňování. Nejde tedy pouze o výsledek, ale rovněž o cestu k jeho dosažení. Leaderi se neomezují pouze na jednorázové, finální vyhodnocení naplňování cíle. Cíle jsou revidovány průběžně, aby bylo možné včas zasáhnout a poskytnout podporu v případě odchýlení se od stanového cíle nebo změny situačních a osobních faktorů, které by mohly mít vliv na výsledek. Takto může leader průběžně reagovat v případě nepříznivého vývoje a včas ovlivnit výsledné splnění cíle.

## 2.4 Motivace týmu

Je zřejmé, že oba přístupy, manažerský i leadershipový, mají jiný vliv na atmosféru, motivaci a tím i na výkon týmu. Nyní využijeme Maslowovu pyramidu potřeb, abychom blíže pochopili rozdíly v obou přístupech s ohledem na motivaci týmu.

### 2.4.1 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB



**Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb**

Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Pojem potřeba se ve starších teoriích označoval jako instinkt nebo pud. (Wikipedie, 2019)

Potřeby dělíme na 2 základní skupiny (Wikipedie, 2019):

- **biologické** (primární, vrozené) - potřeba dýchání, spánku, potravy, bezpečí,
- **sociální** (získané), které se dále dělí na kulturní (např. vzdělání) a na psychické (radost, štěstí, láska).

Jako první navrhl obsáhlou klasifikaci potřeb roku 1938 H. A. Murray. Ta však nebyla populární, na rozdíl od klasifikace navržené sociálním psychologem Abrahamem H. Maslowem v roce 1954. (Wikipedie, 2019)

První čtyři kategorie Maslow označuje jako nedostatkové potřeby a pátou kategorii jako potřeby existence (bytí) nebo růstové potřeby. (Wikipedie, 2019)

Později bylo pět základních potřeb rozšiřováno o ještě několik dalších (Wikipedie, 2019):

- kognitivní potřeby,
- estetické potřeby.

Všeobecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Toto však není možné tvrdit zcela bezvýhradně a je dokázáno, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v krajních situacích (nouze, nedostatek, strádání) lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena či znemožněna. U toho, kdo dospěje na úroveň růstových potřeb, což jsou jen někteří lidé, dochází ke zvláštní proměně. Úsilí vedené těmito potřebami má vyšší prioritu než uspokojování potřeb nedostatkových. Každý člověk má své potřeby různě rozvinuté, každý více či méně upřednostňuje něco jiného. Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, čímž označuje lidskou snahu naplnit svoje schopnosti a záměry. (Wikipedie, 2019)

Abraham Maslow vycházel ze svého přesvědčení, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím, pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby, tj. potřeby seberealizace, sebeaktualizace, sebeuskutečnění, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu, tvořivosti, bezpečí, jistoty, postavení apod. K saturaci (naplnění, uspokojení) většiny potřeb dochází právě v pracovním procesu. Přínosem této školy je, že se snaží brát jakoukoliv lidskou organizaci jako systém zajišťující integritu osobních zájmů jakož i zájmů dotyčné organizace. Paradoxem je, že mnozí lidé o seberealizaci nestojí, jsou motivováni jen nižšími fyziologickými potřebami, klidem a pohodlím. (Wikipedie, 2019)

Z uvedeného textu je tedy zřejmé, že potřeby a vnitřní motivace každého zaměstnance je ryze individuální záležitostí a tím se dostáváme k dalšímu podstatnému rozdílu mezi oběma přístupy – individualizací.

### INDIVIDUALIZACE

Individuální přístup ke každému zaměstnanci je naprosto stěžejní motivační faktor, který přímo ovlivňuje spokojenost a pracovní výkon zaměstnance. Pakliže přistupujeme ke všem zaměstnancům v organizaci stejně (rovně), neuvědomujeme si, že vzhledem k jejich individuální situaci, potřebám, preferencím, zkušenostem, silným a slabým stránkám, ale i dalším situačním faktorům, např. délce jejich působení v organizaci, nejednáme férově. To může mít dramatický dopad na motivaci zaměstnanců, kteří mohou snadno nabýt pocitu stádovitosti, nízké důležitosti pro organizaci a uvědomění si možnosti snadného a rychlého nahrazení.

#### 2.4.2 STIMULACE A MOTIVACE TÝMU

Pro ještě důkladnější pochopení týmové motivace v kontextu obou přístupů, manažerského a leadershipového, se nyní zaměříme na definici rozdílu mezi stimulací a motivací.

### STIMULACE

Stimul je podnět vycházející z okolního prostředí vedoucí k nějaké aktivitě. Je to pojem z psychologie. (ManagementMania, 2016)

Stimul (Incentive) je podnět nebo motiv vycházející z okolního prostředí vedoucí k podnícení (nebo omezení) aktivity člověka. Stimul je pojem používaný v psychologii i v řízení firem, týmů či vedení lidí. (ManagementMania, 2016)

Stimulace v praxi: Poznání a využívání stimulů a stimulací při řízení je součástí motivace a motivování pracovníků. Stimuly jsou vnější popudy, se kterými se pracuje při řízení podniků, například (ManagementMania, 2016):

- výše mzdy nebo platu,
- pracovní prostředí,
- zaměstnanecké benefity (Employee Benefits),
- spoluúčast na řízení a chodu organizace,
- spoluúčast na zisku nebo vlastnictví.

V praxi pracuje se stimuly většina zkušených manažerů i motivačních teorií. Stimuly jsou jednou ze složek motivace a pomáhají vést k určitému chtěnému jednání a chování lidí. Stimuly se tak využívají při motivování pracovníků na cestě k cílům. (ManagementMania, 2016)

### MOTIVACE

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Je to to, co nás pohání něco dělat. Motivace

může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů) - vnějších i vnitřních (sebemotivace). Úzce souvisí s výkonností člověka – motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle. (ManagementMania, 2019)

Motivování je úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince (jiných jedinců) motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení, a vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci. Sebemotivování je úsilí lidského jedince motivovat sám sebe. (ManagementMania, 2019)

### **ROZDĚLENÍ MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ**

V zásadě nás motivují dvě základní věci, a to je odměna (pozitivní motivace) a strach (negativní motivace). Odměna je určitě vnímána lépe, ale oba typy motivace jsou rovnocenné a přirozené. Negativní motivace není špatná, jak by se na první pohled mohlo zdát - např. strach je přirozený faktor, který pomáhá lidem přežít a vyřešit různé situace. Strach byl a vždycky bude faktorem evoluce a přirozené obrany (když vás napadne medvěd, to je velká motivace - budete určitě utíkat rychleji než normálně) a například ve válečné době vznikají velké vynálezy - právě proto, že myšlení je díky faktoru strachu velmi napřímené. (ManagementMania, 2019)

Pozitivní motivace je založena na odměně za lepší výkony (ManagementMania, 2019):

- faktor hmotné zainteresovanosti,
- faktor morálního ocenění,
- faktor seberealizace.

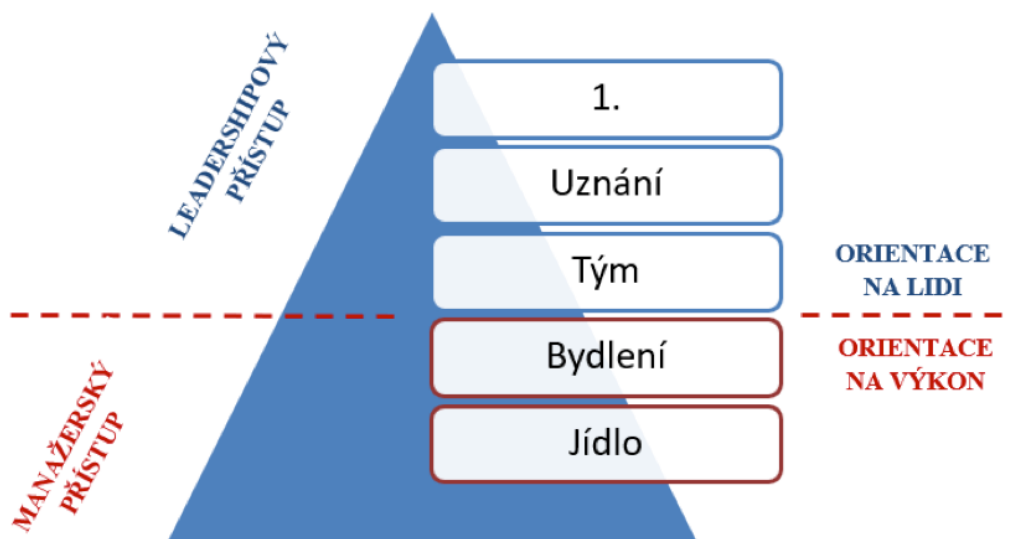
Negativní motivace je založena na silových faktorech (ManagementMania, 2019):

- faktor existenční,
- faktor strachu (obava o život, o práci nebo o pracovní místo).

### **2.4.3 LEADERSHIPOVÝ PŘÍSTUP K MOTIVACI**

Známe-li teorii Maslowovy pyramidy potřeb a zároveň rozdíl mezi stimulací a motivací týmu, můžeme přistoupit k popsání rozdílných přístupů k motivaci týmu manažerem a leaderem. Jako východisko použijeme upravenou pyramidu potřeb pro náš účel – praktické uchopení.

### UPRAVENÁ PYRAMIDA POTŘEB



Obrázek 2: Upravená pyramida potřeb

### ÚROVNĚ POTŘEB

Pro naše účely představuje upravená pyramida potřeb zjednodušenou Maslowovu pyramidu potřeb. Naprosto základními potřebami je mít co jíst a kde bydlet. Tyto potřeby jsou zpravidla uspokojovány formou mzdy a benefitů. O úroveň výše je potřeba být součástí týmu, v soukromém životě je to například touha být součástí party přátel. Nad týmem je potřeba uznání reprezentovaná poděkováním, oceněním (nefinančním), uznáním dobře odvedené práce. Naprosto nejvyšší potřebou je pak být nejlepší v tom, co dělám. Aplikovat všechny své znalosti, dovednosti, schopnosti a talent, abych předvedl nejlepší výkon ve srovnání s ostatními.

### MOTIVACE

Již víme, že manažeři a leaderi používají celou řadu stimulů (externích podnětů), aby u zaměstnanců vyvolali motivaci (vnitřní pohnutku). Rozdíl mezi manažerským a leadershipovým stylem vedení spočívá v používaných stimulech.

Příklady používaných stimulů:

- růst mzdy,
- účast na projektech,
- variabilní složka mzdy,
- prémie,



- vedení vlastního projektu,
- stravenky,
- týden dovolené navíc,
- závodní stravování,
- samostatné řízení oddělení,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- služební automobil,
- poděkování a ocenění,
- firemní notebook a telefon,
- delegování a autonomie,
- přizpůsobení pracovní doby,
- pružná pracovní doba,
- kafeterie,
- participativní vedení,
- možnost vlastních aktivit,
- interní vzdělávací program.

Podle možné reakce můžeme stimuly rozdělit do dvou kategorií:

- **Stimuly s vysokým motivačním potenciálem** mohou zaměstnance zasáhnout, pokud jsou individuálně aplikovány na zaměstnance s ohledem na jeho potřeby, očekávání, preference atd. Jestli zaměstnanec preferuje samostatnost a zodpovědnost, ocení vedení vlastního projektu a vysokou míru delegace. Pokud ocení spíše samostatnou práci na vlastním rozvoji, může si sám například zvolit způsob vzdělávání a navrhnout si vlastní rozvojový mix složený z jím preferovaných forem vzdělávání (např. on-line). Pokud nadřízený dokáže dobře mapovat individuální potřeby svých zaměstnanců a volit podle toho odpovídající stimuly, daří se mu své zaměstnance úspěšně motivovat. Dalšími stimuly s vysokým motivačním potenciálem mohou být například:

- vlastní projekt,
- samostatné řízení oddělení,
- poděkování a ocenění,
- delegování a autonomie,
- přizpůsobení pracovní doby,
- kafeterie,
- participativní vedení,
- interní vzdělávací program.

- **Blokátory demotivace** jsou stimuly, na které se zaměstnanec rychle adaptuje a pak již s nimi automaticky počítá. Tím ztrácí svůj potenciální motivační efekt a naopak roste riziko, že pokud by o tyto benefity přišel, nebo by nebylo naplněno jeho očekávání (např. stále zvyšujícího se platu), vyvolalo by to u něj vysokou míru

## **Leadership**

demotivace. Na pracovní výkon a atmosféru přitom tyto stimuly mají minimální vliv. Málokdy narazíte na vysmátého zaměstnance, který za týden dovolené navíc pracuje dlouhodobě na 120 % svého cíle. Pokud však o tento benefit přijde, vyvolá to u něj silnou negativní reakci. Například hrozba snížení mzdy navíc znamená významný zásah do vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, nadřízený je vnímán jako hrozba. Mezi blokátory demotivace patří například:

- pravidelný růst mzdy,
- variabilní složka mzdy, pokud je automaticky přiznaná
- roční prémie,
- stravenky,
- týden dovolené navíc,
- služební automobil,
- firemní notebook a telefon,
- pružná pracovní doba.

Zatímco manažeři spíše inklinují k aplikaci blokátorů demotivace, kdy přidávají nebo ubírají tyto stimuly v závislosti na posouzení výkonu zaměstnance, leadeři se soustředí primárně na stimuly s vysokým motivačním potenciálem.

### **MANAŽERSKÝ PŘÍSTUP**

Výhodou manažerského přístupu je vysoká míra ovlivnění tam, kde zaměstnancům nezáleží na výkonu, nejsou tak loajální vůči společnosti, mají nízké cíle a ambice, nezáleží jim na ocenění nebo týmu, preferují klid a žádné změny nebo rozvoj. V rámci takových týmů pak nefunguje dobře vztah mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Soustředěním se pouze na blokátory demotivace se často zavírají dveře k použití stimulů s vysokým motivačním potenciálem. Pokud zaměstnanec vnímá manažera jako hrozbu (např. snížením mzdy mu může nadřízený výrazně ovlivnit životní standard, ohrožuje základní životní potřeby zaměstnance), nebude na něj následné zvýšení odpovědnosti nebo přiřazení nového projektu působit motivačně, spíše naopak. Zaměstnanci v tomto případě odvádějí práci, protože musí, jinak je stihne trest.

### **LEADERSHIPOVÝ PŘÍSTUP**

Leadeři jsou si dobře vědomi rizik, které s sebou aplikace blokátorů demotivace přináší, snaží se jim vyhnout a pracovat s nimi jen v nejnnutnějších případech. Soustředí se spíše na stimuly s vysokým motivačním potenciálem. Jejich aplikace je vnímána pozitivně, pokud o ně zaměstnanec samozřejmě jeví zájem. Jejich ubírání přitom nemá dramatický dopad na vztah a neuzavírá cestu k jejich opětovnému využití (přidělené projekty, delegované aktivity atd.). Úkolem leadera je zjistit, jaké stimuly vyvolají u zaměstnance potřebnou motivaci a ty pak aplikovat. Zaměstnanci v tomto případě odvádějí práci (často nad rámec svých povinností), protože chtějí. Takové týmy z pohledu výkonu a motivace převyšují týmy řízené čistě manažerským přístupem.

Leadershipový přístup však není uplatnitelný všude. Má svá omezení tam, kde zaměstnanci zkrátka nechtějí být vedeni nebo motivováni. V těchto případech nebude efektivní, spíše naopak může vest k rozkladu týmu, potažmo společnosti. K motivaci nemůžeme nikoho donutit, pokud on sám nechce. Může se tak stát, že zaměstnanec neslyší na žádné stimuly s vysokým motivačním potenciálem, chce mít zkrátka klid, dobře odvádí svou práci a stačí mu pouze mzda za vykonanou práci. V tomto případě je důležité se s tím smířit a násilně zaměstnance do ničeho netlačit (nepřidávat zodpovědnost, projekty atd.), rovněž by to u tohoto zaměstnance způsobilo demotivaci. Klíčem k odhalení potřeb, očekávání a preferencí je diskuze. Leader ji obratně využívá k tomu, aby své zaměstnance efektivně motivoval.

### **VOLBA PŘÍSTUPU**

Z výše uvedeného je zřejmé, že je při volbě vhodného přístupu potřeba zvážit několik faktorů na úrovni týmu/společnosti:

- povaha a charakter odvětví,
- úroveň loajality a sounáležitosti se společností,
- výkon týmu, odměňování, mzdová hladina,
- preferovaná forma komunikace a spolupráce, hodnoty,
- očekávání týmu a jednotlivců od vedení společnosti,
- individuální očekávání členů týmu ohledně rozvoje a kariéry,
- sebereflexe v rámci vlastního výkonu a kompetencí.

Na základě zjištěných informací je pak na nadřízeném zvolit odpovídající mix manažerského a leadershipového přístupu. Klíčem je přitom individualizace. Čím individuálnější dokážeme v rámci vedoucí role být při zachování férovosti (není to totéž jako rovný přístup), tím většího motivačního efektu v týmu dosáhneme.

## **2.5 Časté chyby v leadershipu**

Nyní se zaměříme na nejčastější chyby, které se v rámci leadershipu objevují. Velmi často plynou z toho, že po zvážení výše uvedených faktorů volíme nesprávný přístup, nebo se o zmíněné faktory vůbec nezajímáme. Jedná se tedy zejména o případy, kdy nadřízený:

- Nepečuje o atmosféru a vztahy na pracovišti (nízká orientace na lidi).
- Nejde příkladem, neukazuje cestu a jedná v rozporu s tím, co hlásá.
- Velmi často kritizuje, soustřeďuje se na minulost.
- Neusnadňuje pracovní postupy, nehledá prostor pro zlepšení.
- Prikazuje, nežádá, nenaslouchá a nevžívá se do role zaměstnanců.

## Leadership

- Nechválí, splněný cíl vnímá jako samozřejmost.
- Nestanoví jasná pravidla, nebo je nerespektuje.
- Neomlouvá se za své chyby.
- Přivlastňuje si zásluhy druhých.
- Nemá vizi, strategii, neudává směr.
- Špatně nastavuje očekávání a cíle, případně je nevyhodnocuje.
- Postrádá vlastní motivaci pro práci vedoucího, je na špatné pozici.
- Není autentický.



### SHRNUTÍ KAPITOLY

V úvodu jsme definovali pojmy manažer a leader. Následně jsme si ukázali rozdíly v jednotlivých aspektech vedení týmu: autorita, vztahy, nastavování a kontrola cílů. Poté jsme se zaměřili na rozdíl mezi motivací a stimulací, abychom definovali rozdílný přístup manažera a leadera k motivaci týmů a jednotlivců. Kapitulu jsme zakončili výčtem častých chyb v leadershipu.

---



### K ZAPAMATOVÁNÍ

Manažerský a leadershipový přístup je potřeba volit v kontextu mnoha situačních faktorů. Nelze přitom říci, že jeden z nich je obecně lepší nebo horší – vždy záleží na kontextu. V každém případě je nutné nejprve poznat odvětví, společnost, tým a jednotlivce. Pochopit jejich očekávání, preference a potřeby a na základě nich pak zvolit odpovídající styl s vědomím výhod a rizik, která s sebou nesou.

---



### OTÁZKY

1. Jaký je rozdíl mezi manažerem a leaderem?
  2. Na jaké potřeby zaměstnanců se primárně soustředí manažer a na jaké leader?
  3. Jaký je rozdíl mezi stimulací a motivací?
  4. Jaké jsou stimuly s vysokým motivačním potenciálem a co jsou blokátory demotivace?
-