

## 1. ŘEDITELSTVÍ 1

V MLM je 10 let. Jako klady vidí rychlý postup a neomezený strop. Minus je hlavně fluktuace lidí, kteří se musí neustále zaučovat a často to bývá ztráta času. Momentálně má 150 aktivních spolupracovníků. Vize je hlavně stát se jedničkou v poolových systémech na trhu a dostat se do top 3 v ČR. Dále rozjet další zemi, kde by ředitelství působilo. „*Budoucnost bude vždy o lidech, kdo bude obchody realizovat.*“

- *Zajímal jste se o vedení a motivaci lidí ještě před MLM? Vzhledem k tomu, že jsem hrál hokej, tak ne. V předchozí práci jsem byl na ředitelské pozici, ale na toto jsem se nezaměřoval.*
- *Zkuste popsat své vlastnosti jako leader. Důsledný, workoholik, vést lidi k výsledkům s tvrdou rukou a jít příkladem.*
- *Podle literatury se člověk jako leader rodí s těmito vlastnostmi. Využita literatura dle 3.1.1. Na základě Vašich zkušeností budování manažerů, souhlasíte s literaturou, nebo zastáváte jiný názor? Spousta těchto věcí se dá u člověka probudit, každý člověk, který tady přijde tak umí 10 % z toho, co tady máte napsáno. Zbytek se učí. Ano, člověk se rodí poctivý a čestný, ale sebedůvěra se ve člověku probouzí a roste až ve chvíli, kdy mu ten byznys začne jít. Spoustu lidí, nejsou zvyklí někoho vést. Nemají vůdcovské schopnosti, to znamená vedení konzultace a orientace na výsledek. Energie to stejné – člověk, když jde do práce tak tu energii nemá, tady se to musí taky naučit. Touha po úspěchu je u každého jiná věc, někdo to vnímá, že přijde do práce včas, někdo zase bude mít 100 000,- měsíčně. Úspěch je hodně nahoru dolů. Porozumění psychice, to se prostě musíte naučit. Dřív jsme byli s každým hotový za 10 vteřin, dneska se s nimi bavíme o těch věcech dlouho a my sami se učíme, jak problémy vyřešit. Získání loajality je jedna z nejdůležitějších věcí, ale zase dá se to naučit jako ty další věci, které jsou dále uvedeny. Všechno je to jen o komunikaci s lidmi. Nejdřív se člověk musí umět sám motivovat, aby to poté mohl převést na ty ostatní.*
- *Co pro Vás znamená motivování? Každý den vstanu s nějakou motivací, ať už krátkodobou, co se dneska stane a za tím se snažím jít. To, že to dělám každý den, mě posouvá k tomu, že za 10-15 let nebudu muset řešit vůbec peníze, ani já ani moje rodina.*
- *Jak motivujete své spolupracovníky? To je strašně individuální, každý má jiný motivační faktor, který jej žene dopředu. Ať už to jsou peníze, což je 70 %, ale zase se liší ten rozptyl, který dotyčný chce mít. U dalších to jsou zážitky, které se znovu točí kolem peněz. Pak to je kariérní postup.*
- *Přečtete si prosím níže uvedený popis motivací. V otázce byla využita literatura – typy motivace 4.1.*
  - *Znáte tyto teorie? Ano. Masla hodně lidí zná, ale nemyslím si, že by se tolik využívala. Ve chvíli, kdy Vám byznys začne jít, tak to není, že jdete po krůčkách nahoru. Časem se prostě poznáváte. McGregor, to že lidi, kteří pracují jenom proto, aby mohli žít je strašně moc. Jsou to lidi, kteří si neustále stěžují na život, ale neudělají nic pro to, aby se měli lépe. Na*

*druhou stranu jsou i lidi, kteří mají svou práci rádi, ale to je tak 1 %, kteří dneska fungují. Nemyslím si, že každý má ze 100 % rád svou práci. Neznám nikoho, kdo by 365 dní v roce chodil rád do práce, ani z našeho byznysu. Není to podle mě ani možné. Něco se prostě stane a v ten daný den Vás práce jednoduše nebaví. Ani mě práce nebaví 365 dní v roce. Rád bych takového člověka potkal upřímně. Poslední teorie je krásný příklad toho, jak se využívá brainwash, která se využívá v mnoha MLM. Lidi jsou chválení za každý malý postup, ale výsledek je strašný potom. Tak to aspoň chápu já.*

- *Využil jste tyto teorie ať už vědomě, nebo nevědomě? Zaujala Vás některá z těchto teorií a chtěl byste se o ní dozvědět víc? Určitě, Maslowovu využívám osobně. Už když jsem začínal, snažil jsem se jít po malých krůčcích. Ať to byl osobní výkon, nebo týmový. Osobní potřeby, rodinné atd. Ale několikrát jsem se přistihl, že s vývojem byznysu, jsem mnoho z těch krůčků přeskočil, například z Peugeotu jsem skočil hned do Porsche. Ten meziskok tam nikdy nebyl. Využívám tuto teorii u spolupracovníku. Poučil jsem se z vlastních chyb, že není potřeba jít tak vysoko a je potřeba jít v klidu po krůčcích. Než to nafouknout a poté být zklamaný. McGregorovu bych nikdy nechtěl využít ve smyslu – mám náklady 20 000,-, musím vydělat 20 000,- a budou na práci nadávat. Hrozně rád bych naučil lidi, aby tu práci měli rádi 365 dní v roce. Ale víc bych o ní vědět nechtěl. Poslední teorii, ta se hodně využívala v roce 2009–2013, lidi žili hlavně z motivace.*
- *Přečtěte si prosím popis stylů a označte styl, který Vám je nejbližší a proč. V otázce byla využita literatura – popis vedení stylů 3.1.2. Jak se lidí vyvíjí, tak mění i styly, které tady jsou. Není to o tom, že přijdou a využívají ten jeden daný styl celou dobu. Já jsem začínal jednoznačně autokratickým stylem. Bez výjimek. Proto jsem byl schopný z lidí vyždímat maximum. Fungovalo to velmi dobře, na druhou stranu to funguje jenom určitou dobu. Ve chvíli, kdy chcete růst, musíte styl změnit. V tu chvíli nastupoval demokratický, kdy se snažíte zapojit všechny lidi, které v týmu máte. Ale určitým lidem, tzn. lidem na vedoucích pozicích, dáváte volný styl, kdy to s nimi konzultujete, dáváte jim možnost se vyjádřit a pak na tom daném řešení se shodneme. Pokud to mám brát na náš MLM, tak nikdy mi nefungoval jenom jeden ten styl. Muselo se to kombinovat. Autokratickým jsem začínal, ale po 2 letech jsme začali stagnovat a když jsem analyzoval čím to je, bylo to mnou. Bylo to tím vedením, kdy jsem nikomu nedával prostor a všechno muselo jít skrz mě. Ve výsledku jsem se já sám do toho zamotával, protože veškeré rozhodnutí jsem dělal já. Myslím si, že je dobrý, když ve firmách dnes fungují dozorčí rady, protože ve vedení sedí víc lidí a každý má na to jiný názor, a ne vždy je ten váš názor úplně správný. Nikdo z nás nepřečetl úplně všechno a nezažil úplně všechno. I člověk, který je v našem byznysu 14 dní a přinese novou myšlenku, která pomůže firmě, tak ji dáme prostor, jenom je potřeba se o tom bavit. Svým manažerům také doporučuji styly měnit. Když máte nového člověka, jednoznačně používáte autokratický styl, dotyčný neví, co má dělat. Ale ve chvíli, kdy se práci naučí, tak je potřeba měnit ty styly.*

- Vnímáte u svých spolupracovníků, že vztah MANAŽER> PORADCE má několik fází vývoje v čase? Použita literatura 5.1. *Ano a ve směr všeho, co je zde napsáno. Za dobu mé kariéry mi prošlo rukama nesčetně mnoho lidí, a i já osobně jsem to vnímal ve vztahu s mým vedoucím a s mými spolupracovníky. Navázání kontaktu je extrémně důležitá věc. Je potřeba lidi poznávat a prohloubení vztahu se spolupracovníkem, zamezuje i fluktuaci. To že se rozcházejí v pravidlech, nebo že ho nedokáží rozvíjet, tak se to prostě stává. V našem byznysu je krásné to, že vedoucího můžete prostě přeskočit. To, že jste s lidmi 5-6 let ve spolupráci, to ani nejde udržovat nějakou diktaturu, to už pak často neřešíte ani práci, řešíme svoje vlastní životy.*
- Který z těchto druhů leadershipu je Vám nejbližší a proč? Využita literatura 3.1.4 *Asi ty poslední dvě. Inspirace následovníku je super v tom, že ve chvíli, kdy máte svoji vizi a svoje spolupracovníky dokážete na tu vizi napojit, tak můžete krásně růst. Osobní přístup se do toho extrémně prolíná. To, že budete dávat lidem najevo, že jsou pro Vás důležití, někdy ano, někdy ne. Spoustu lidí toho může začít využívat a začnou si vybojovávat lepší podmínky než ostatní. Na druhou stranu potřebují vědět, že jsou součástí nějakého týmu. Když lidi začnou sdílet vaši vizi, tak ji budou posouvat dál a firma se bude rozvíjet. Tohle je možné jenom v MLM, nebo v nějaké malé rodinné firmě.*
- Vnímáte sebe jako kouče? *Pro nováčky spíš vedoucí/učitel, pro ty, co jsou tady déle, tak je to hodně o koučování. Dáváte jim názor na věc. Preferuji individuální koučování, každý je jiný.*
- Jak vedete konzultace se svými spolupracovníky? *Téma na hrozně dlouho. Každý je v jiné fázi, úplně nováček, pak někdo, kdo je tady rok, nebo déle. Každá konzultace je tedy jiná, ale všechny musí mít výstup, ten by měl být pozitivní. Můžeme to brát kontrola věcí, řešení klienta, nový cíl. Ve finále by měl člověk odcházet namotivovaný, aby ho práce dál bavila. Je více forem konzultací. Buď člověku promlouváte do duše a dotyčný sedí a kouká. Pak se ho snažíte rozmluvit, aby to nebral, že je tady za trest. A poté se já ptám na různé věci – klienti, tým.*
- Jaký je Váš názor na definování cílů? *100 % je důležité si cíle definovat. Musím vědět proč. Když mi někdo řekne, že to chce dělat pro 30 000,- tak proč, to není cíl, to může dělat kdekoliv jinde. Proč, to chce opravdu dělat. Cíl musí být ať už krátkodobý, nebo dlouhodobý, a hlavně celkový cíl. Hlavně jsem zastáncem toho, že cíle se mají posouvat, když si splním jeden, tak jej zvýšit posunout ho dál, rozvinout ho. Mí spolupracovníci dostanou za úkol si cíle definovat, máme na to dokonce společné konzultace. Poté ty cíle s nimi individuálně probírám a snažím se je přivést na svou vizi. Často lidi neví, co se dá v tomto byznysu dokázat. Kdybyste někomu řekla, že po dvou letech může vydělávat i půl milionu, tak Vám nikdo nebude věřit. Proto se je snažím vést postupnými malými cíli nahoru, aby tomu oni sami věřili.*
- Když se zamyslíte nad Vašimi cíli, máte je definovány podle těchto kritérií dle literatury? *Dle odstavce 6.1.3. Určitě by cíle měli být měřitelné, musí si pod tím něco představit. Je hrozně jednoduché říct někomu – pojd' vyděláme 50 000,-, stejně vám nebude věřit. Když to ale rozkreslíte, co je pro to třeba udělat a bude to pro něj reálné, dotyčný tomu začne věřit. Tím je*

*vlastně i specifikujeme. Zřetelné cíle to si nemyslím, že je extra důležité. Jasně cíle, hlavně ta výzva jako taková. Dá se to pro hodně lidí nastavit jako výzva, ale pak je potřeba tu výzvu probudit. Že to není něco, co časem přijde. Musí to brát jako výzvu.*

- *Využil jste někdy placené služby kouče? Ano, ať už před MLM, kdy v hokeji to byla běžná věc na denní bázi skoro. A co se MLM týče, tak vzhledem k tomu, že jsem ty kouče znal, tak jsme se o tom několikrát bavili, ať už to je Jan Leibl, nebo Marian Jelínek a další. Ano využil a budu je využívat i dál. Je fajn, když vás někdo navede zase zpátky, protože je to potřeba. Ve chvíli, kdy jste na vysokých pozicích, tak nemáte za kým jít, kdo Vás uvede zpět. Je potřeba využít někoho externího, kdo prostředí zná a dokáže Vám s tím nějakým způsobem pomoci.*

Poradce 1.1 se věnuje MLM rok a tři měsíce. Do MLM šel kvůli vidiny finanční svobody, zaujalo ho to, že zde není finanční strop a vše se odvíjí od toho, co opravdu udělá. Největší zápor je pro něj nejistota a jak mu celková práce půjde nebo ne. Klady, které převyšují tuto nejistotu jsou pro něj neomezené možnosti, kterých může každý den využívat. Vize je dotáhnout to co nejdál, nasbírat mnoho zkušeností a vypracovat se na ředitelskou pozici. Vztah se svým vedoucím vnímá velice dobře. „*Jsou chvíle kdy se nemůžeme vystát, ale podporuje mě a snaží se mě dokopat k věcem, ke kterým se já sám nemůžu dokopat.*“

Svého vedoucího popsal jako autoritativní typ, který si s nikým nebere servítky. Proto se snaží dělat práci, jak nejlépe umí, aby se vyhnul „peklu“, které taky umí udělat. Osobnostně ho popsal jako lidského, empatického, dokáže porozumět, umí vystupovat profesionálně. Na jeho osobnosti nenašel žádnou negativní věc. S vizí se ztotožňuje částečně. „*Jsou dny, kdy cíl máme podobný, ale cestu vidíme každý úplně jinak. Tím, že v tom nepůsobím tak dlouho, tak mám jinou představu o cestě. Tím, že on ví, jak to funguje, tak má i přesnou cestu, proto se rozcházíme. Ve finále se ale vždycky sejdem a docílíme toho, co jsme chtěli.*“ Do spolupráce s ním šel, protože v MLM působí dlouho. „*Ví, co dělá, někam to dotáhl a takový člověk ti může nejlépe pomoci dotáhnout to taky daleko.*“ Zařadil jej do liberálního stylu, protože to vnímá nejsilněji při cestě k cíli. „*Když si určím cíl, tak mě nechá ať si jdu svou cestou, ale když vidí, že to nejde úplně podle plánu, tak se toho chopí a snaží se mi radit, kde je problém, jak to udělat líp. Není to úplně o tom, že mi řekne přesně jak to udělat, nebo mi nařizoval. Dá mi radu jak na to, ale nebude nade mnou stát 24/7.*“ Rozvoj vnímá hlavně formou předáváním zkušeností, jak pracovat s lidmi, číst v lidech. Motivace je formou benefitů, povýšením, dovolených, firemních akcí a osobní. Preferuje konzultace individuální. Konzultace probíhají dvakrát týdně, kdy řeší dodržování plánu, pokud tak není tak najít a vyřešit problém, co se musí změnit, aby se plán splnil. Cíle definované má, ale začal je definovat až od doby, kdy začal fungovat v MLM, nikdy předtím mu to nepřišlo důležité.

Manažer 1.1. v MLM působí 9 let. Primárně si neuvědomovala, že do MLM jde, ale líbilo se jí odvětví finančnictví. Ve chvíli uvědomění si kariérního růstu, tak to byla obrovská motivace osobního rozvoje a seberealizace, co bylo nejlíživější. Klady – není horní hranice příjmu, časová flexibilita, tak jak pracuju a rozvrhnu si čas, tak jsem i ohodnocena, kariérní postup. Zápor – Když člověk už buduje kariéru, tak

je v určité chvíli závislý na tom, jak pracuji lidi v týmu. „Jako manažer to samozřejmě vedete, ale nemůžete ovlivnit úplně vše. Ale zkusila jsem si i to, že ty lidi můžete ovládat kompletně. Takže v této chvíli lidi dělají to, co chcete vy, dosáhnete tak toho, čeho chcete.“ Po dlouhých zkušenostech vidí i zápor ten, že pořád máte nad sebou někoho, komu se musíte zodpovídat. Nikdy tedy nejste úplně svým pánem. Vize je mít vlastní ředitelství a být společníkem. Ať už tady, nebo v jiné firmě.

- Zajímá jste se o vedení a motivaci lidí ještě před MLM? *„Nepřímo ano, protože jsem dělala vrcholově sport a tým, že jsem jej dělala individuálně, tak i přesto pár disciplín bylo kolektivních. Byla jsem tedy už od dětství a ve škole stavěna do role leadera/trenéra. Přirozenou cestou jsem se vyvíjela už od dětství k tomu být leader. Když jsem začal studovat management, tak jsem si uvědomila, že moje praxe už dávno předběhla teorii, kterou jsem postupně poznávala. Zpětně mi docházelo, že jsem si už vše vyzkoušela, a proto mi to přišlo tak snadné a logické. Mnoho věcí, co jsem vyzkoušela akorát postupně dostávaly názvy.“*
- Popište své vlastnosti jako leader. *„Jdu příkladem, protože všechno, co chci po lidech v týmu jsem si sama vyzkoušela. Vytrvalost, dlouhodobost, loajalita, cílevědomost, tah na branku, empatie.“*
- Podle literatury se člověk jako leader rodí s těmito vlastnostmi. Na základě Vašich zkušeností budování manažerů, souhlasíte s literaturou, nebo zastáváte jiný názor? Jaký by podle Vás měl být manažer?
  - Touha po úspěchu, motivace, energie, ctížádost, iniciativnost a houževnatost – hnát se za něčím. *„Tyto body se dají v člověku velice dobře probudit a to tak, že se dostanete do jeho podvědomí. To moc lidí neumí, musíte mu dávat dobré otázky, abyste s tím mohla pracovat, propojit to se emocemi a teprve potom zjistíte, po čem člověk opravdu touží. V člověku se to dá vybudovat, lidé jsou tvární, ale stojí to mnoho energie, času a intenzivní práce rok až dva roky. Ale je i fakt, že se s tím člověk rodí a je to lepší a lépe se s těmito lidmi pracuje.“*
  - Motivace k vůdcovství – touha vést ostatní, ne však mít moc jako takovou. *„Po absolvovaných pohovorech s cca 500 lidmi, se s tímto musí člověk narodit. Když se to v něm snažíme probudit, tak to v člověku přetrvá půl roku, max. rok. Namotivovat člověk, aby sám chtěl vést, to ano, ale udržet to vněm dlouhodobě, když se s tím nenarodí, tak ne. Těžko říct, jestli je to chyba ve mně, jako v manažerovi, anebo jestli se s tím musí narodit.“*
  - Poctivost, čestnost a sebedůvěra. *„Člověk by v tomhle měl být vychovávaný, děti se rodí čestné a poctivé, ale rodiče už to v nich musí rozvíjet dál. Sebedůvěra je taky o výchově rodičů.“*

- Schopnost poznávání. *„S tím se určitě musíte narodit. Z praxe, lidi, kteří se to naučí, tak nemají zdaleka takové výsledky jako lidi, kteří se s tím narodí, nemají takovou empatii, je to strohé.*
  - Porozumění psychice spolupracovníka – pochopení jeho motivace, jak se mění v závislosti na čase a v konkrétních situacích. *„Porozumění psychice spolupracovníka, když to budu brát doslovně, s tím se musí člověk narodit. Ti, kteří se to naučili, tak to u nich nefunguje.“*
  - Získání si loajality spolupracovníka – schopnost vytvořit efektivní pracovní tým, umět tým motivovat a inspirovat k ochotnému plnění cílů. *„Je to věc, která se dá naučit, vybudovat. Časem se získá. Ale znovu určité typy lidí, se to nedokážou naučit, protože to dělají podle různých pravidel, knih, literatury, ale i přesto nedosáhnou takové loajality týmu, jako člověk, který to má vrozené.*
  - Zodpovědně a účinně vést spolupracovníky k dosahování cílů – snažit se o jejich aktivní účast na jejich dovytváření. *„Věc, která se dá dobře a jednoduše získat. Pokud jako leader mám cíle, a moji spolupracovníci mají jiné cíle než já, tak stále máme jeden nástroj, jak k tomu cíli dojit, a to je MLM.*
  - Naplnit motivační potřeby spolupracovníků – dosáhnout u nich pocitu hrdosti z účasti, seberealizace. *„Myslím si, že to je věc, kterou umí hodně málo lidí a musí to mít vrozené. Ale známi hrstku lidí, kteří se s tím nenarodili, ale když oni sami jsou namotivováni a mají touhu po něčem konkrétním, tak jsou schopni vyvolat ve spolupracovníkovi ten pocit z hrdosti a dotáhnout je k seberealizaci.“*
- Co pro Vás znamená motivování lidí? *„Probudit v nich touhu po věcech, které pro ně jsou důležité a které v životě chtějí, skrze nástroje MLM, který tady děláme. Jak motivujete své spolupracovníky? V první řadě jim pokládám otázky hodně na tělo, aby se mi otevřeli na konzultacích, abych z nich dostala to, co opravdu chtějí. Jdu tak do hloubky, dokud u nich nevidím, že mi řekli tu vnitřní motivaci od srdce. Protože každý vám řekne, chci dům, chci peníze, ale tu vnitřní motivaci musíte z člověka opravdu dostat. Protože pak teprve to má efektivní účinky pro výsledky, a je to jen otázka dní kdy to dokážu překlenout do výsledků. Ten člověk je pak motivovaný, jsou to věci, které toho člověka opravdu zvednou ze židle. Člověk pak vstává s energií a chutí do práce a nebere to jako povinnost. S takovým člověkem se potom pracuje nejlépe, buduje MLM hodně rychle, nedělá mu problém postavit se překážkám, lehce zvládá odmítnutí, neřeší takové věci. Je více proaktivní. Vy ho jen směřujete. Člověk, kde nevíte vnitřní motivaci, tak ho musíte neustále nahazovat, musíte ho každé 2-3 dny dodávat novou šťávu, co Vám jako leaderovi vezme hrozně moc energie. S takovým člověkem nemá smysl spolupracovat dlouhodobě.“*
- Přečtěte si prosím níže uvedený popis motivací. V otázce byla využita literatura – typy motivace 4.1.

a) Znáte tyto teorie? *Ano*

b) Využil jste někdy postupy těchto teorií, ať už vědomě, nebo nevědomě? *„Maslowovu využívám hodně a od začátku, jednu dobu jsem ji přestala používat, ale po čase jsem se k ní opět vrátila. Uvědomila jsem si, že to je jeden z faktorů, který u lidí zabírá, zejména u těch, kteří si prošli syndromem vyhoření, nebo neví co se životem, neví, kam dál, nebo jsou v MLM dlouho. Nešlo s nimi řešit ty horní hodnoty, pokud neměli vyřešeny ty spodní. Nebo horní hodnoty splňovali, ale spodní neměli vůbec vyřešeny, nefungovali, jak měli. Když jsme to pak procházeli, tak nám vyřešení spodních hodnot pomohlo k zpětnému fungování na 100 %. McGregorovu hodně využívám u pohovorů, když položíte ty správné otázky tak zjistíte, jestli člověk chce pracovat, proto, že musí, nebo se chce realizovat. Ale i ze zkušenosti, člověk X se dá přehodit na Y, ale stojí to hrozně energie a času na denní bázi motivování člověka. Ale když to vydržíte, tak to potom převezme sám. Vroomovu jsem znala po praktické části, dává mi logiku, ale nevěděla jsem, jak se jmenuje.*

c) Zaujala Vás některá z těchto teorií a chtěl byste se o ní dozvědět víc? *„Ve výsledku využívám všechny a vzájemně je prolínám, ale chtěla bych si zjistit víc Vroomově, abych si to dokázala ověřit, že ji využívám opravdu v praxi.*

- *Přečtete si prosím popis stylů a označte styl, který Vám je nejbližší a proč. V otázce byla využita literatura – popis vedení stylů 3.1.2. „Z počátku jsem používala demokratický styl a zjistila jsem praxí a vývojem, že tato cesta není vhodná pro vytvoření pasivního příjmu. Cesta liberálního stylu je cesta k větší svobodě leadera jakožto ředitele. Dlouho jsem s tím bojovala, ale převzala jsem ji a je mi nyní nejbližší. Demokratický styl mi fungoval a byl mi hodně blízký první tři roky. Ale poučila jsem se, měla jsem to udělat naopak. Měla jsem lidi vést první půl rok demokratickým stylem a potom přejít na liberální. Lidi měli pozice, ale prakticky to nevykonávali tu jejich pozici. Takže to celé byla moje práce. Ale ve chvíli, kdy byli samostatní a vedli si to podle sebe, tak já jsem nepřešla na liberální a stále jsem fungovala podle demokratického.*
- *Vnímáte u svých spolupracovníků, že vztah MANAŽER > PORADCE má několik fází vývoje v čase? Použita literatura 5.1. „Ano, rozhodně. Akorát si myslím, že navázat ten přátelský vztah je lepší navázat dřív, ale je pravda, že záleží na povaze člověka, aby potom nepřestal fungovat.“*
- *Který z těchto druhů leadershipu je Vám nejbližší a proč? Využita literatura 3.1.4. „Přijde mi, že půlka z každého mi je nejbližší. Tím, že každý spolupracovník je individuální osobnost a má jinou povahu, tak s každým je potřeba pracovat jinak. V globálu to má nějaký systém, ale jak se to v tom systému každému spolupracovníkovi dává, je jiné.*
- *Vnímáte sebe jako kouče? Preferujete individuální nebo týmové koučování? Určit individuální koučování. Vnímám sebe jako kouče, a sama sebe koučuje hodně. Dávám si upřímnou*

*sebereflexi a několikrát během života jsem se dostala do fáze, kdy jsem zjistila, že bych na chvíli potřebovala nějakého kouče, protože jsem v tom tak moc hluboko, abych to musela do rozebrat s někým jiným. Protože jsem potřebovala dostat nadhled.*

- *Jak vedete konzultace se svými spolupracovníky? Mám je rozdělené do 5 druhů a s každým se během týdne, se snažím, abychom prošli všechny. Pro nováčky 3x týdně první měsíc, aby si zvykl na prostředí a zapracoval se + kurzy a pracovní odpoledne. Jinak si myslím, že alespoň třiceti minutová konzultace denně, která nemusí být semnou, má smysl. Čím je potom člověk výš a má větší tým, tak by ty konzultace měly být častěji, ale tak aby je měl s 2-3 leadery, aby měl na danou věc víc názoru. Může si pak vytáhnout to, co mu vyhovuje nejvíc.*
- *Jaký je Váš názor na definování cílů? Všeobecně, lidé, kteří nemají cíl jenom proplouvají životem a spíš jej přežívají, než aby ho žili. U všech spolupracovníků, a i na sobě vnímám to, že jakmile přestanu vnímat cíle a sny, tak se to rapidně projeví na produktivitě a výsledcích, začnou klesat. Když si za nimi jdu tvrdě a připomínám je svým spolupracovníkům, tak jsou výsledky okamžité a má to mnohém lepší náboj. Práce jde všem snáz, než když cíle nejsou. Lidé prožívají každou minutu, a to nejen v práci, ale projeví se to i do osobního života. Jsou neustále motivováni přirozeně, nikoliv uměle.*
- *Když se zamyslíte nad Vašimi cíli, máte je definovány podle těchto kritérií dle literatury? Dle odstavce 6.1.3. Metoda Smart se mi v praxi osvědčila velice dobře. Jediné, u čeho bych se z tohoto pozastavila jsou cíle představující výzvu. Protože lidé většinou introvertní povahy, se dost často stáhnou před tímto cílem, mají strach z toho cíle. Berou to jako velký tlak, který nezvládnou zpracovat a potom toho tedy nedosáhnout, je jich málo. Bohužel se to stává i u extrovertních povah. Když je člověk hodně egoista a nedaří se mu cíl splnit tak se stáhne a začne kopat kolem sebe a začíná alibistický přístup a taky si cíl nesplní.*
- *Využila jste někdy placené služby kouče? Skupinovou jsme měli, kterou jsme dostali od ředitele. O individuální konzultaci s koučem momentálně silně přemýšlím.*

Manažer 2.1. poskytl rozhovor ve vztahu ke svému vedoucímu. MLM se věnuje 6 let. Do MLM nešel z konkrétních důvodů, bral to jako přivýdělek. *Zápory určité demagogie a mystifikace a klady rovná šance pro všechny. Víze je zejména mít co nejširší klientelu, mít svoji firmu s pevnými základy na kterých potom stavět. MLM teď úplně aktuálně nevidím. Vztah s vedoucím vnímá od začátku spolupráce do teď rozdílně. Jedním z faktorů je i ten, že je to můj 5. vedoucí, všichni ostatní už ve firmě nefungují. Na začátku to bylo dost komplikované, dnes už přátelský a snažíme si vyjít co nejvíc vstříc. Definoval bych ho jako hodně sebevědomého, cílevědomého a ambiciózního člověka. Na začátku jsem s tím měl dost problém, protože byl jen jeho názor a žádný jiný nebyl správný. Teď už to hodně změnil a dokážeme spolupracovat úplně na jiné úrovni, dost mi pomáhá. Mám vůči němu velký respekt a nemůžu říct špatného slova. Dřív to tak nebylo. Co se víze týče, je to jak v čem. Je to člověk, který vidí budoucnost čistě v MLM, já si myslím, že to v dnešní době zas tak horké není. Ale na druhou stranu přístupu k práci*



*a co je schopný práci obětovat, tak za to si ho vážím. Před 2 lety bych to o něm vůbec neřekl, to jsme se nedokázali shodnout absolutně na ničem. Manažer 1.2. vnímá vývoj vedoucího v průběhu let. Prvotní styl byl čistě autokraticky, dnes už je demokratický, dokáže si vyslechnout cizí názor a nechat si v něčem i poradit. Liberální jsem spíš já, vedoucí vůbec. Motivovat mě už v dnešní době nemusí, je to už na mě. Konzultace spolu nemáme, není to za potřebí. Už před těmi dvěma lety jsme se dohodli, že mi do práce sahat nebude, jinak odcházím. Rozvoj zkoušel na začátku, ale tam akorát narážela „kosa na kámen“ takže to k ničemu nevedlo, je to však jenom můj postoj. Cíle definované konkrétně nemám, spíš na základě klientely odvádět kvalitní práci, která bude rozdílná od jiných poradců a do budoucna mít nějakou funkční firmu, kde budou lidi opravdu naučený a práci budou dělat, pokud možno ze 70 % mým stylem. Dnes to bohužel ještě není. Výhledově bych ředitelskou pozici určitě chtěl, ale dnešní situace je stavěná zejména na klientech, není tedy úplně kapacita na stavění lidí do sítě. Nevím, jestli to půjde cestou MLM.*

## 2. ŘEDITELSTVÍ 2

- Jak dlouho se MLM věnujete? Asi 7 let
- Proč jste do MLM šel? Nevěděl jsem, že je to MLM. Ale přišel jsem zde asi po roce přesvědčování kamaráda, kdy mi to přišlo jako zajímavé navýšení příjmu a samozřejmě vzdělání, protože jsem v té době studoval ekonomickou školu. Takže nějaké rozšíření zájmu atd.
- Jaké klady a zápory na MLM vnímáte nejvíc? Klady – rozvoj, ne jenom osobní, ale i lidí, které jsem přivedl. Je zde obrovský posun oproti klasickému zaměstnání. Kdy člověk se opravdu snaží na sobě pracovat, protože to je v jeho zájmu. To znamená je to dost obdobné jako v podnikání. Zápory, opět to podnikání. Spoustu lidí nezvládne tu nejistotu, že má strach začít být odpovědný sám za svoje. Bez disciplíny je těžké se tomu věnovat. To je asi to nejdůležitější.
- Kolik máte aktivních spolupracovníků? 50-70
- Jaká je Vaše vize a budoucnost v tomto podnikání? Jelikož jsme firmu založili nedávno, tak vizi je ji posunout co nejdál a navyšovat zisky, příjmy, rozvoje, brandu. Tedy i vlastní značku. Vize je hlavně podpořit spolupracovníka a dostat je na pozice, na které oni sami chtějí.
- Zajímali jste se o vedení a motivaci lidí ještě před MLM? O vedení ano, mám zkušenosti z dřívějšího podnikání, ale jelikož se nejednalo o MLM, tak jsem se nezajímal o motivaci. Co byla škoda, ale díky tomu, že jsem ji poznal v MLM, tak ji nyní používám i na zaměstnance.
- Zkuste popsat své vlastnosti jako leader. Upřímnost v jednání, chci abychom se takhle chovali a já se tak snažím chovat. Abychom se vždy otevřeli a dokázali spolu řešit problémy. Snažím se lidi osamostatňovat, co je pro mě hrozně důležité, jinak z nich rostou invalidé. To si myslím, že je nejdůležitější. Dát těm lidem všechno a posun, ale ne v horizontu X let, ale ukázat jim tu cestu, po které poté budou kráčet sami.

- Podle literatury se člověk jako leader rodí s těmito vlastnostmi. Využita literatura dle 3.1.1. Na základě Vašich zkušeností budování manažerů, souhlasíte s literaturou, nebo zastáváte jiný názor? *Myslím si, že se s tím rodí každý, co tak čtu. Otázka je, jestli to v sobě pěstuje nebo ne. Řekl bych, že každý se rodí s tím, že umí plavat, jezdit na kole, nebo řídit auto, ale je jenom na nás, jestli to opravdu dovedeme do fáze, kdy se to naučíme. Poté zda je někdo lepší nebo horší v dané oblasti, dejme tomu při řízení vozu, kdy se z něj stane závodník, nebo bezpečný řidič. Tak to je spíš dáno vlastnostmi, jaká jsme osobnost a jakým stylem budeme tu danou činnost dělat. Jestli budeme agresivní, nebo klidný řidič, to už je otázka, co je lepší? Samozřejmě nějaký talent, když se budeme bavit o malířství, stejně jako nějaký leadership, ten tam z části může být, ale určitě to záleží na osobnosti. Ten se dá rozvíjet nějakým učením, myslím si, že ten, kdo to má v sobě řekněme od narození, tak to dokáže jednodušeji rozvíjet. Ale to neznamená, že musím být lepší než ten, kdo se to učí a rozvíjí, i když ten talent pro to nemá. Opět se vracíme na začátek, kdy disciplína je nejdůležitější a samozřejmě nějaké charisma, které tam patří a které pouze ulehčuje tu cestu, netvoří ji. Podle toho, co je tady napsáno, tak ano, s některými se narodíme, ale pokud s nimi nepracujeme, otupí se.*
- Co pro Vás znamená motivování? *Musíte najít to spouštěcí tlačítko, jak se říká. Pokud ho nenajdete, tak se těžko motivuje. Každý vyžaduje individuální přístup a není to nikdy komplexně stejný. Je určitě potřeba si najít ten čas, kdy se nad každým člověkem zamyslíme a snažíme se pro něj najít to nejlepší cestu, která ho posouvá. V dnešní době generace Y neplatí ta stará poučka – peníze motivují všechny a úspěch, který by měl být největším motivátorem manažera. Dneska ty lidi chtějí více, většinou aby přispěli, chtějí vědět co dobrého pro firmu dělají, co jim to přináší. Nevýhodou je, že chtějí všechno rychle. Ostatně tak jsou zvyklí ze sociálních sítí, tak i technologická doba, která se posouvá k tomu, že chceme všechno hned a ideálně být v tom nejlepší, ale pravda je taková, že s pokorou uspějeme mnohem lépe. Uvědomit si, že Řím taky nepostavili za pár měsíců, ale dokázali velké věci. A to je to, co si myslím, že je třeba řešit. Vysvětlí generaci Y – ano trvá to. Ty, co nejsou onou generací to chápou. Následně najít, to červené spouštěcí tlačítko, které jak jsem říkal máme jiné a pak se snažit vycházet vstříc. Co v MLM je mnohem jednodušší než v klasickém zaměstnání.*
- Jak motivujete své spolupracovníky? *Je to hrozně individuální, to bychom museli rozebírat konkrétní osoby. Někdo, komu je 18-30 má jinou motivaci než ten, kdo je starší. Ještě ke všemu se musíme bavit o té konkrétní osobnosti. Nelze na to odpovědět. Je to věc, nad kterou se zamýšlím extra nad každou osobností. Pokud mám peníze, tak ta motivace spadá trochu jinam, než k vydělávání dalších a dalších peněz. Když to vezmeme komplexně, tak úspěch nejvíce motivuje a všechny, ale to už je dávno známa ekonomická poučka, že největší motivací manažera je úspěch.*
- Přečtete si prosím níže uvedený popis motivací. V otázce byla využita literatura – typy motivace 4.1.

- Znáte tyto teorie? *Ano*
  - Využil jste tyto teorie ať už vědomě, nebo nevědomě? *Pravděpodobně ano, za tu dobu určitě. Maslowově teorii, tou jsme byli učeni už v první firmě. Ta druhá se mi moc nelíbí, i když je možný, že jsem ji aplikoval. Přijde mi však moc zaměstnanecká a tvrdá, tu si nemyslím, že bych ji využíval, i když nevědomě je to možné. Poslední teorii jsem určitě využil a zcela vědomě, to jsem si jist.*
  - Zaujala Vás některá z těchto teorií a chtěl byste se o ní dozvědět víc? *Samozřejmě že chtěl, každý rozvoj je důležitý. Chtěl bych znát teorii, která dokáže motivovat lidi, ale otázka je, aby to nezapůsobilo do manipulace. Tady záleží na tom, kdo nám to bude předkládat a učit nás. Je velmi tenká hranice mezi motivací a manipulací, je na to třeba dávat pozor. Otázka, zda bych to chtěl využít, to záleží na tom kouči.*
- Přečtete si prosím popis stylů a označte styl, který Vám je nejbližší a proč. V otázce byla využita literatura – popis vedení stylů 3.1.2. *Znám všechny tyto styly. Ani do jednoho stylu bych se nezařadil. Nelíbí se mi ani jeden, myslím si, že je to opět kombinace více stylů a je třeba používat ty nejlepší prvky. Musíme si uvědomit, že v MLM jsme na velmi tenké hranici, kdy není možno říct – ano, tak je to správně. V podstatě zaměstnanecký přístup je hodně autokraticky, někdo si myslí, že na MLM je vhodný liberální styl, ale není to pravda. Je to opravdu o jednotlivé osobnosti, kterou vedu a která co vyžaduje. Mám spolupracovníky, kterým autokratický styl zcela vyhovuje a nemají s ním problém, ale kdybych to použil u jiných, tak okamžitě končí. Nelze říct konkrétní styl. Individualizace je v MLM asi nejdůležitější prvek. Pokud nejsem schopen se přizpůsobit těm lidem a mít o ně opravdový zájem, reálný nikoliv teoretický, protože každá rádooby manipulace je dřív nebo později prokouknuta, pak nejsem schopen ani ty lidi vést. Existuje pouze styl použitý na danou osobnost, musíme individualizovat, kdo to neumí, neuspěje.*
- Vnímáte u svých spolupracovníků, že vztah MANAŽER> PORADCE má několik fází vývoje v čase? Použita literatura 5.1. *myslím si, že ano. Je to velmi dobře popsané. Jde zde akorát o ten časový horizont.*
- Který z těchto druhů leadershipu je Vám nejbližší a proč? Využita literatura 3.1.4. *Myslím si, že ten osobní přístup s prvky intelektuální stimulace. Dávat najevo ten osobní přístup, podporu, osobní růst a k tomu připojit ty intelektuální stimulace, kdy je potřeba zvyšovat jejich samostatnost. Zpochybňovat staré řešení, to neříkám, ale je potřeba dávat prostor pro nové nápady.*
- Vnímáte sebe jako kouče? *Jak kdy. Koučink je důležitý ve chvíli, kdy to ten člověk vyžaduje. Potřebuju člověka, který rozvine moji mysl, opravdu mi dává šanci přijít na řešení něčeho, aniž by mi ho sám vtloukl. To znamená zasadit nějakou kytičku, která v hlavě vyroste sama. Je to to nejlepší. Já můžu tady říct 5x jak to je, ale pokud nepřijdete na to, jak se to stalo, tak je to k ničemu. Musíte si na to přijít sama. Takže se tak určitě vnímám, ale ve chvíli, kdy spolupracovník ví, co chce řešit, ale neví jak.*

- Preferujete individuální nebo týmové koučování? *Určitě individuální. Při tomto jsem toho člověk schopen posunout dál*
- Jak vedete konzultace se svými spolupracovníky? *Je to dost obecné, někdy je vedu klasických způsobem, který nechci úplně popisovat, jelikož si to hájím jako své tajemství. Ale většinou každou konzultaci se snažíme zakončit pozitivně, pokud je to jenom trochu možné. Snažíme se vyhledat problémy, řešit je a nalézt motivace pro tato řešení. Nalézt také samozřejmě plán. Pak záleží na tom, jak k tomu daný spolupracovník přistupuje, zda opravdu tu konzultaci chtěl, nebo ne. Jsou konzultace, kdy si to člověk bere k srdci, ale jsou i takové kdy to vnímá jako nutnost strávit nějaký čas, kdy vedoucí vyzvídá informace. Ale k tomu už máme systémy, takže tomu tak není, je to spíš o tom najít v nich tu kytičku, kterou bude rozvíjet.*
- Jaký je Váš názor na definování cílů? *Pokud nemám cíl, neznám cestu a nevím vizi. Pokud nevím, kolik peněz chci vydělat anebo k jakému úspěchu chci dosáhnout. Tak přece nevím, jakou cestou mám kráčet. Pokud si stanovím cíl, že do určitého data chci povýšení, chci se někam posunout, vytvořit něco dobrého pro klienta, tak ano vím, co proto musím udělat a definuju tím své kroky. Víím, kam kráčím. Přestavte si horolezce, který se má dostat na nějaký kopec, ale neví na jaký. Je to Mount Everest, nebo Říp? Bez cíle nemůže existovat žádná cesta, teda aspoň podle mě. Se svými spolupracovníky se snažím definovat cíle, je to velice důležité. Pokud nemají definovaný cíl, pak jsou tady jako zaměstnanci.*
- Když se zamyslíte nad Vašimi cíli, máte je definovány podle těchto kritérií dle literatury? Dle odstavce 6.1.3. *Já už si své cíle psát nemusím, protože je mám dané jasně v hlavě. Ono takhle, před cíli, si musíme vytvořit nějaký plán, čeho chceme dosáhnout. Nereálné cíle jsou podle mě největší hloupost. Pokud si dám cíle až moc nereálné tak jich nikdy nedosáhnou, tudíž budu demotivován. Cíl by měl být určitě rozdělený na krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý, podle toho k tomu přistupuji. Proč? Pokud mám pouze dlouhodobé cíle a vysoké, tak nikdy nevidím to naplnění mé cesty, takže ta cesta by se měla rozdělit na krátkodobé a střednědobé. Ano dlouhodobý cíl může být nějaký podílník na firmě, ale musím mít i krátkodobý cíl, kdy si udělám radost každý měsíc. Aby ty cíle byly měřitelné, jak máte i zde definováno. Měli by být určité specifikovány, pak to totiž není cíl, a ani nevím, jestli to je vůbec vize. Pokud je to můj cíl, tak by měl být i pochopitelný, každý cíl asi představuje výzvu, co vidím. Neodporující zákonům. Přírodním? Českým? To je otázka. Ekologicky přijatelné, to záleží na individuální osobnosti. Akceptované a zaznamená, rozhodně. Etické, to je pro mě důležité.*
- Využila jste někdy placené služby kouče? *Ano využil, mnohokrát. Využívám rád.*

Rozhovor Manažer 2.1. je korigován se stylu ve vztahu k jeho vedoucímu. MLM se věnuje 10 let. Do MLM šel ze tří hlavních důvodů – peníze, úspěch, respekt. Klady a zápory a MLM - *Klady – nemají omezené možnosti, všechno závisí na mě. Zápory – není tam jistota, kterou chtějí zaměstnanci. Vize a*

budoucnost v tomto podnikání vnímá různorodě. *Chci vydělat peníze, abych mohl dělat něco co mě baví, nebo měl z toho pasivní příjem, abych byl v pohodě a nemusel řešit peníze pro svoji rodinu. Vztah se svým vedoucím vnímá kladně. Má dar řeči, na své okolí působí velice dobře, než ho poznají. Působí jako člověk, který by chtěl být výš než já. Z jeho vizi se neztotožňuje. Máme oba jiné hodnoty, co se týče vedení lidí a dělání finančního poradenství, ale není to plně úplně špatně, protože si z toho každý ze sebe můžeme něco vzít, a to nás posouvá dál. Původně s ním do spolupráce nechtěl jít. Vlastně mne přemluvil a navrhnul mi spolupráci s nabídkou, která se nedá odmítnout. A taky, že kolektiv už znám dlouho. Ředitele 2 by zařadil do autokratického stylu. Nedá se s ním o ničem bavit a není to člověk, který by si vyslechl názor ostatních a na základě toho se něco změnilo. Je to takový diktátor, ale jen když je v pracovním nasazení, mimo práci, jako by neexistoval. Motivaci a vedení z jeho strany nevnímám. Žádným způsobem mě nemotivuje, protože mě objevil, když už já jsem byl na stejné úrovni osobnosti jako je on. On má akorát více lidí. Motivuje mně jen krátkodobě, ale není to on, kdo by mě motivoval k vyššímu výkonu v práci. Konzultace máme nepravidelně a výjimečně. Na konzultacích řešíme pouze klientelu a výkon. Jestli jsou konzultace individuálně nebo skupinově mu jsou jedno. Jako většího motivátora, který mě posouvá dál vnímám Hlavního ředitele, se kterým vedeme pravidelné konzultace. Probíráme spíše klienty a příjem nových lidí, kteří chtějí jít s námi do byznysu. řešíme kde se nám daří, nebo nedaří, v čem vidím mezery, co by se dalo zlepšit. Jsou to konzultace úplně na jiné úrovni a mají váhu. Svě cíle definované má. Já tomu říkám vize 30, to je, co chci sehnout do 30let. Mám docela nejvyšší čas začít více pracovat. Na ředitelskou pozici se vidím v horizontu 3 let.*

Rozhovor Manažera 2.2. jsme pojali dvěma způsoby. První způsob byl k vedení svých lidí ve struktuře a druhý byl ve vztahu k Řediteli 2. Abychom navázali na část rozhovoru s Ředitelem 2, budu pokračovat popisem jejich vztahu. Vztah se svým nadřízeným vnímá přátelsky. *Byli jsme kamarádi i před tím. Pracovně teď už moc neřešíme, teda skoro vůbec, pokud se nejedná o něco hodně důležitého. Už se ani moc nepotkáváme. Na začátku jsem věděl o co jde, zkoušel jsem to v jiné firmě, ale tam bylo špatné vedení. Celé se to rozpadlo, proto jsem znovu začal zde. Působí na něj zodpovědně. Když je potřeba něco vyřešit, tak je to člověk, který to vždycky s lidmi nějak probere. Co potřebuju tak udělá, ale na druhou stranu se ho snažím využívat minimálně, nebo skoro vůbec, protože si už vedu svoji síť sám. To co, dělá, dělá dobře. Vlastnostmi by ho popsal jako puntičkáře. Vše musí být přesně, a to se na vedení trochu odráží, ale já už jsem na to zvyklý, takže to neřeším. Ale nový lidi, to berou jinak. Vše musí být nalajnované a vše musí sedět. Je to prostě ředitel. Když se rozmluví a začne mluvit s lidmi, co ho vidí poprvé, tak je dokáže hodně zaujmout. Ví, o čem mluví. To je jeho velká přidaná hodnota. Popravdě nevím, jakou má vizi, takže nedokážu odpovědět. Ředitele by zařadil ze svého pohledu do autokratického stylu vedení. Motivace a rozvoj už v jejich vztahu není na silné úrovni. Jelikož to není potřeba. Motivace dříve byla hodně skrz společné vize, fungování týmu a posun v kariéře. Dnes už konzultace nemají, ale dříve se hodně scházeli, aby mohli společné vize uskutečnit. Konzultace určitě preferuji individuální,*

*pokud je to týmové, tak mi to přijde spíš jako porada. Setkáváme se spíš už jenom na oběd nebo kávu. Své cíle definované má a jedním z cílů je i fakt, že se dostane na ředitelskou pozici.*

Rozhovor s Manažerem 2.2. pokračoval ve směru jeho vedení svých lidí.

- *Jak dlouho se MLM věnujete? 5let*
- *Proč jste do MLM šel? Nikdy mě nebavilo být zaměstnanec, i když jsem 5 let před tím pracoval. Člověku se ale nikdy do práce moc nechce, tady to je přece jenom trochu jinak.*
- *Jaké klady a zápory na MLM vnímáte nejvíc? Lidi se musí dokopat k tomu, aby něco dělali., což je asi spíš zápor, hlavně u lidí, co byli zaměstnaný. Pro ně je to hrozně těžké najít si práci sami, protože jsou zvyklí, že jim někdo práci zadává. Silná stránka je ta, že pokud tomu někdo dá opravdu hodně, taky ty výsledky taky přijdou. Obrovská časová flexibilita, každý si to může dělat, jak chce, a podle sebe.*
- *Kolik máte aktivních spolupracovníků? Na portále jich je 50, aktivních nevím kolik*
- *Jaká je Vaše vize a budoucnost v tomto podnikání? Dostat se na nějaký pasivní příjem, který už funguje, ale hlavně aby z toho obchodu, co udělám teď, byly profity i do budoucna. Abychom se nemuseli za dva roky podívat na to, že jsme udělali něco, ale pořád musíme dělat to samé, aby byl nějaký ten příjem.*
- *Zajímal jste se o vedení a motivaci lidí ještě před MLM? Ne.*
- *Zkuste popsat své vlastnosti jako leader. Snažím se vždy vyjít vstříc, aby měli první poslední. To je však někdy i minus, protože pak ty lidi to berou jako samozřejmost. Někdy je lepší je nechat plavat, ať se to naučí sami, což jsem byl já. Všechno jsem se naučil sám a nikoho už tedy nepotřebuju. Zase z druhé stránky vím, jaké jsem to měl já, tak se to všem snažím ulehčit, ať už to jsou klienti, co je pro ně obrovská přidaná hodnota.*
- *Podle literatury se člověk jako leader rodí s těmito vlastnostmi. Využita literatura dle 3.1.1. Na základě Vašich zkušeností budování manažerů, souhlasíte s literaturou, nebo zastáváte jiný názor? Podle mě se s tím nenarodíš, ale získáš je časem podle toho, v jakém oboru se pohybuješ. Časem se to mění. Když ten člověk, tady je tak po nějaké době se ty body učí zvládat. Já osobně to necítím, že bych se v jednom z těchto bodů cítil nejsilnější, ale možná někdo jo. Tyto vlastnosti se začínají objevovat až postupem času a díky praxi. Já jsem se taky nikdy nezajímal o vedení týmu a teď když vím, jak to funguje, tak se snažím neustále zdokonalovat.*
- *Co pro Vás znamená motivování? Každý se motivuje na jiné věci, jde spíš o ty pracovní výsledky. Můžu s někým probírat plány, ale pokud nemá to červený tlačítko, tak mu to je ve finále úplně jedno. Je to i moje práce, abych mu to nějak ulehčil a pomohl mu k té cestě.*
- *Jak motivujete své spolupracovníky? Motivuju je buď soutěžení mezi ostatními, co je fajn. Mezi sebou sami vidí, když někdo něco dělá nebo nedělá, tak je to taková zdravá motivace, kdy se hecujou.*

- Přečtete si prosím níže uvedený popis motivací. V otázce byla využita literatura – typy motivace 4.1.
  - *Znáte tyto teorie? První znám, druhou ne, ale myslím si, že je to pravda. A ta třetí si myslím, že je blbost. Když budu lidi přesvědčovat, tak bude makat jenom po tu dobu a potom se na to vykašle.*
  - *Využil jste tyto teorie ať už vědomě, nebo nevědomě? Tu druhou používám furt, pokud já je budu nutit a oni nebudou chtít, tak je to k ničemu a ať raději skončí a dělají něco jiného. Přijde mi, že je s tou třetí docela propojená. Ta jednička, skoro vůbec. Málo kdo ji používá si myslím. Tady je otázka toho, že když je na vyšším stupni, tak aby našel vyšší a vyšší, jestli to vydrží.*
  - *Zaujala Vás některá z těchto teorií a chtěl byste se o ní dozvědět víc? Asi o té první.*
- Přečtete si prosím popis stylů a označte styl, který Vám je nejbližší a proč. V otázce byla využita literatura – popis vedení stylů 3.1.2. *Myslím si, že používám demokratický styl, ale zase v jakých věcech. Jsou totiž věci, které jsou jasně dané a nemění se, jiné se dají zase upravit.*
- Vnímáte u svých spolupracovníků, že vztah MANAŽER> PORADCE má několik fází vývoje v čase? Použita literatura 5.1. *Určitě tam vývoj je, vnímám to i na svém vztahu s Ředitelem 2. Podle této literatury si myslím, že redefinice se moc neprojevuje. Separace určitě ne, aby mentor uznal, že je neschopný, to je tak v 5 % případů.*
- Který z těchto druhů leadershipu je Vám nejbližší a proč? Využita literatura 3.1.4. *Idealizovaný a intelektuální. Mám to tak spojený. Protože když děláš to, co máš a lidi to vidí, tak to tím pádem dělají taky. Kopírují vedoucího, ale i s chybami. Když však to dělá dobře, tak ty lidi to ví a snaží se tomu přiblížit. U toho druhého to je spíš tak, že hodně lidí, to chce dělat samo a nechce do toho tahat ostatní.*
- Vnímáte sebe jako kouče? *Jako ano, ale neříkám si tak. Jde i o to, že člověk, který je tady delší dobu, tak toho ví víc než ten, co je tady týden. Takže vždycky je ten starší na úrovni takové, že tomu řekněme mladšímu má co předat. Pořád se to tedy udržuje na bázi, že se snažíme učit a učíme ty lidi pod sebou.*
- Preferujete individuální nebo týmové koučování? *Individuální*
- Jak vedete konzultace se svými spolupracovníky? *Asi jak s kým. Někdy to je na týdenní bázi, někdy na čtrnáctidenní. Někdo tvrdí, že to s lidmi řeší na denní bázi, ale mě se třeba stává že mi za den zaklepe na dveře 20 lidí po půl hodině, a to se chci někdy zamknout. Proto se to snažím udržovat na týdenní bázi, ať probereme vše důležité, klienty plán a všeobecně ten byznys.*
- Jaký je Váš názor na definování cílů? *Myslím si, že hodně lidí si staví vzdušné zámky na začátku, proto je fajn je usměrnit někdy. Rozdělit je na tři fáze. Nejde přece, že přijde člověk a za rok si postaví dům, to je nesmysl. Je potřeba lidem otevřít oči, aby viděli cíl a jestli je reálný a dokážou pro to vše udělat. Naplánovat jim tu cestu, jak se k tomu dostat.*

- Když se zamyslíte nad Vašimi cíli, máte je definovány podle těchto kritérií dle literatury? Dle odstavce 6.1.3. *Smart znám, to mi přijde srozumitelné a uchopitelné i pro ty lidi. Já to tak mám nastaveno. Ten zbytek mi přijde už nepodstatný.*
- Využila jste někdy placené služby kouče? *Ano, ale v 5-6 lidech na pravidelných konzultacích. Osobně nikdy. Přemýšlel jsem o tom, ale nikdy jsem se k tomu nedostal.*

Rozhovor s Poradcem 2.2.1. veden ve stylu vztahu k Manažerovi 2.2. Věnuje se MLM 5 měsíců. Nejdřív pracoval v zaměstnání, kde měl fix plus bonusy, které byly za dané výsledky. *Pokud ty výsledky nemám, tak nejsou ani bonusy. Byl jsem teda po 7 letech na hrozně málo penězích, prošel jsem si syndromem vyhoření. MLM mi přišel daleko lepší, musím na sobě o hodně více pracovat i co se sebekritiky týče, protože jsem lenoch.* Do MLM šel do spolupráce s Manažerem 2.2., protože u něj viděl ohromný posun za 3 roky, který on v zaměstnání nikdy neměl. *Když jsem viděl, že on po 3 letech co toho nenechal se stal úspěšným, tak to vidím i jako určitou formu motivace.* Zápory nevidí žádné. *Klady vidím zejména v pasivním příjmu, který se zde postupně tvoří, když jsme na vyšších pozicích.* Krátkodobá vize je posun v kariéře. Vztah se svým vedoucím vnímá velice kladně a přátelský, ale vnímá, že by mohl být trochu přísnější. *V práci ho beru jako vedoucího, když něco řekne, tak pro to udělám maximum. Ve volném čase jsme normálně kamarádi. Líbí se mi, že se sám od sebe vzdělává, nikdo ho do toho nemusel nutit. Baví ho ta práce a jde to na něm vidět. Je dost všestranný. Je pro mě vzorem, nevím, jestli bych to sám dokázal taky, takže ho vidím i takový bič na sebe. S jeho vizí se určitě ztotožňuji. Charisma je hlavně o tom, že umí jednat s lidmi a umí mluvit. Má skvělou argumentaci a komunikaci s lidmi. Jediné, co vidím jako malou slabinu je, že by mohl být více důraznější, ale takový on nikdy nebude. Není to jeho vlastnost. Zařadil by jej do liberálního stylu vedení. Když se na to podívám, tak mě za hrozně krátkou chvíli naučil hrozně moc věcí. Hodně mě rozvinul v komunikaci s lidmi, zvedl mi sebevědomí. Jsem klidnější, protože v minulé práci jsem měl deprese. Ted' se cítím mnohem lépe. Jsem veselejší, užívám si více života. Když to porovnáme se svým stavem před 3 lety, tak je to 100 a 1. Našel jsem znovu svoji pozitivitu. Největší motivaci cítí v penězích. Konzultace mají skoro na denní bázi, kdy si dávají zpětnou vazbu. Ale jinak jednou za 14 dní co se týče našeho plánu. Konzultace mám raději v týmu. Abychom si mohli sdílet naše názory atd. Na konzultacích řešíme převážně výkon a lidi do byznysu. Na motivaci do byznysu a probuzení síly, na mě víc působí ředitelé, zejména Hlavní ředitel a Ředitel 1. Svě cíle definované mám jenom krátkodobé.*

Rozhovor s Poradcem 2.2.2. ve stejném stylu jako s předchozím, tedy ve vztahu s Manažerem 2.2. MLM se věnuje 4 roky. Šel do MLM, protože už nechtěl být zaměstnaný. *Chtěl jsem podnikat, chtěl jsem prodávat a bylo mi jedno co. Manažer 2.1. a Ředitel 2 mi to vysvětlili tak, jak to je a nepotřeboval jsem žádný vstupní kapitál, a proto jsem tady. Zápory – musíš si to vše odmakat, to že se jen tváříš, že pracuješ ti nic nepřinese. Musíš na sobě neustále pracovat, to je pro někoho klad a pro někoho zápor. Klady jsou hlavně to, že si plníš, co chceš, vyděláš si, kolik chceš a když patříš k němu nejlepší, tak se někam podíváš. Vizí dlouho žádnou neměl, a začal ji sestavovat až před půl rokem. Vizí vidím rozšířit tuto*



*kvalitní péči do kraje odkud jsem, protože tam se těm lidem nedostává. Budoucnost vidím hlavně v kariérním postupu. Vztah se svým vedoucím vnímá zejména kamarádsky. Je to člověk, kterého respektuju a se kterým mám dobré vztahy. V době, kdy jsme spolu začínali spolupracovat to byl pro mě člověk, co má nějakou vizi a chce něčeho dosáhnout. Práce mu šla, ale spíše mě utáhl Ředitel 2, než Manažer 2.1. S jeho vizí se ztotožňuji, protože je to část i mé vize. Věděl jsem, že když mu pomůžu, tak on pomůže i mě. Jeho kladné stránky jsou hlavně pečlivost, poctivost a dokáže velice dobře organizovat. Práci dává první poslední, je schopen práci obětovat hrozně moc času. Když chci tak mi pomůže a toho si hodně vážím. Zařadil by jej do liberálního stylu. Prošel jsem si s ním všemi třemi fázemi, které jsou popsány, ale našli jsme se v tom posledním, na kterém dokážeme spolu fungovat. Není to typ, který by dokázal někomu rozkazovat. Motivaci a rozvoj řeším sám se sebou, pokud ale něco potřebuju, tak vím, za kým jít. Konzultace má raději individuálně, ale nevadí mu ani týmové. Konzultace jsou většinou jednou za měsíc, už je totiž tolik nepotřebuji. Kdy si sestavím plán, který mu představím a projdeme to spolu jestli to je reálné. Projdeme úspěchy neúspěchy minulého měsíce a jedeme dál. Několik cílů jsem si v krátkodobém horizontu splnil. Teď se zaměřuji na další, které si postupně sestavuji. Ředitelská pozice je hrozně daleko z mého pohledu.*

Rozhovor s manažerem 2.2. je ve stylu vedení jeho sítě. S Ředitelem 2 je pouze v síti, na denní bázi spolu nikdy nespolečně pracovali, v oboru se bere jako samorost. Funguje tedy sám a nikoho ke své práci nikdy nepotřeboval.

- Jak dlouho se MLM věnujete? *5 let*
- Proč jste do MLM šel? *Původně to byla jiná úroveň, kdy šlo o kosmetiku, hrozně se mi tam líbilo. Potom už to bylo z důvodu, kdy kariéra je nastavená jasně.*
- Jaké klady a zápory na MLM vnímáte nejvíc? *Záleží, jak se to vezme. Zápor vnímám to, že se člověk musí kopat, musíš si sama říkat, co máš dělat. Nikdo ti to říkat nebude. Takže teď to vnímám spíš jako klad, protože je to určitá svoboda. Klad je prostě svoboda.*
- Kolik máte aktivních spolupracovníků? *5*
- Jaká je Vaše vize a budoucnost v tomto podnikání? *Nabrat si klientský kmen než půjdu na mateřskou a pak už jenom servisovat. V tom vidím i budoucnost, že se můžu věnovat dětem.*
- Zajímali jste se o vedení a motivaci lidí ještě před MLM? *O motivaci a vedení lidí ne, ale o motivaci sebe sama.*
- Zkuste popsat své vlastnosti jako leader. *Vlastnosti se hodně měnily, člověk se vyvíjí. Snažím se lidem být oporou a pochopit je. Být s nimi jednoduše.*
- Podle literatury se člověk jako leader rodí s těmito vlastnostmi. Využita literatura dle 3.1.1. Na základě Vašich zkušeností budování manažerů, souhlasíte s literaturou, nebo zastáváte jiný názor? *Jak s čím, opravdu se s něčím narodiš. Mě už od dítěte říkali, že ve školce jsem vždycky měla všechno pod palcem. Ale myslím si, že to je půl na půl. Energie, touha po úspěchu, ctíždost iniciativnost, houževnatost, hnát se za něčím. S tím se musíš narodit. Zase na druhou*

*stranu vést lidi k cílům, to si musíš vybudovat. Já jsem to tak neměla, ale ne na takové úrovni, teď je to lepší. Porozumění psychice, možná že se s tím někdo rodí, ale já to musela vypilovat.*

- *Co pro Vás znamená motivování? Udržení jejich dobré psychické kondice, splnit a najít si ty sny, jaké mají.*
- *Jak motivujete své spolupracovníky? Jak se to vezme. Nedá se to konkrétně říct, každý má ten bod někde jinde. Někoho materiálně, někoho pocitem, že mu dáš svobodu.*
- *Přečtete si prosím níže uvedený popis motivací. V otázce byla využita literatura – typy motivace 4.1.*
  - *Znáte tyto teorie? Ne.*
  - *Využil jste tyto teorie ať už vědomě, nebo nevědomě? Nejvíc asi tu poslední.*
  - *Zaujala Vás některá z těchto teorií a chtěl byste se o ní dozvědět víc? Určitě bych se chtěla dozvědět víc. Asi o té poslední nejvíc. První se mi moc nelíbí.*
- *Přečtete si prosím popis stylů a označte styl, který Vám je nejbližší a proč. V otázce byla využita literatura – popis vedení stylů 3.1.2. Ze začátku hodně autokratický, ale bylo to špatně. Jinak jak je to popsáno, tak mi to přijde hodně zaměstnanecké. Ale asi bych se zařadila do liberálního. Vyhovuje mi to tak a dělám to tak. Jinak to nejde, každý jsou samostatná jednotka.*
- *Vnímáte u svých spolupracovníků, že vztah MANAŽER> PORADCE má několik fází vývoje v čase? Použita literatura 5.1. Ano myslím si, že určitě. Ale nevím, kdy se mentor uzná neschopným, to by pak měl změnit obor.*
- *Který z těchto druhů leadershipu je Vám nejbližší a proč? Využita literatura 3.1.4. Na každého člověka jinak, pro mě to je hodně propojené, ale pro mě asi intelektuální. Protože mi vejde většinou člověk, jako nepopsaný list papíru. Většinou zaměstnanec, který byl zvyklý dostat příkazy. Já mu pak musím otočit to myšlení, aby on byl kreativní a on, aby přemýšlel. To je základ.*
- *Vnímáte sebe jako kouče? Určitě, koučuju sama sebe a snažím se o to u svých lidí.*
- *Preferujete individuální nebo týmové koučování? Individuální.*
- *Jak vedete konzultace se svými spolupracovníky? Řeším hlavně výkon, ale záleží, jak dlouho je člověk semnou ve spolupráci. Když už je tady semnou někdo 3 roky, tak ten výkon už moc neřešíme. S nováčkem to je hlavně o tom, abychom se mohli rozhlédnout po cestách a vyřešit i problémy, se kterými má potíže. Co bychom měli zdokonalit, aby byla samostatná. Pocity a podobně.*
- *Jaký je Váš názor na definování cílů? Musí být definovaný, cesta je fajn, ale pokud nevím, kam jdu, tak tady můžu bloudit.*
- *Když se zamyslíte nad Vašimi cíli, máte je definovány podle těchto kritérií dle literatury? Dle odstavce 6.1.3. Souhlasím s tím.*
- *Využila jste někdy placené služby kouče? V rámci MLM vždy, jako skupinové konzultace.*

### 3. ŘEDITELSTVÍ 3

- Jak dlouho se MLM věnujete? *7 let*
- Proč jste do MLM šel? *Privýdělek a následně nějaká vize*
- Jaké klady a zápory na MLM vnímáte nejvíc? *Možnost seberealizace a více méně to je o mě, jak bych to chtěl dělat. Zápor hlavně v tom, že to zkouší mnoho lidí a MLM má na trhu špatné jméno. Začátky prostě nejsou jednoduché.*
- Kolik máte aktivních spolupracovníků? *50*
- Jaká je Vaše vize a budoucnost v tomto podnikání? *100 Absolutních profesionálů, kteří jsou odborníci ve svém oboru – investice, úvěry, pojištění. Aby všichni byli spokojeni se svými příjmy a já měl největší firmu těchto lidí. Osobní cíl je mít milion dolarů.*
- Zajímá jste se o vedení a motivaci lidí ještě před MLM? *Ne.*
- Zkuste popsat své vlastnosti jako leader. *Jsem schopen se do lidí vcítit a není to úplně nějaká diktatura. Snažím se mít demokraticko-liberální přístup a občas přitlačit. Někdy pomoci jako mentor a ty lidi někam posunout a inspirovat.*
- Podle literatury se člověk jako leader rodí s těmito vlastnostmi. Využita literatura dle 3.1.1. Na základě Vašich zkušeností budování manažerů, souhlasíte s literaturou, nebo zastáváte jiný názor? *Jak kdo. U někoho se to dá probudit u někoho ne. Ale jako leader musí na sobě makat, musí to mít taky trochu v sobě. Když to nemá tak to je dost na sílu, ale dá se to naučit si myslím. Když má potenciál. Je to jako ve sportu, že to člověk časem vydře a prvky mu fungují.*
- Co pro Vás znamená motivování? *Je to něco, co je posune dál, to, co mě nutí mě posouvat dál. Byznysový posun.*
- Jak motivujete své spolupracovníky? *Každý individuálně, je potřeba poznat na co ten člověk je, jestli je analytický nebo materialista. Pak se tímto směrem jde.*
- Přečtete si prosím níže uvedený popis motivací. V otázce byla využita literatura – typy motivace 4.1.
  - Znáte tyto teorie? *Maslowovu znám a ostatní ne.*
  - Využil jste tyto teorie ať už vědomě, nebo nevědomě? *Nevědomě 100 %, vědomě ne.*
  - Zaujala Vás některá z těchto teorií a chtěl byste se o ní dozvědět víc? *Určitě, proč ne, je potřeba se neustále vzdělávat.*
- Přečtete si prosím popis stylů a označte styl, který Vám je nejbližší a proč. V otázce byla využita literatura – popis vedení stylů 3.1.2. *Demokratický, je to ideální na dnešní dobu. Autokratický nemá smysl, lidi to odradí. Liberální je zase moc volný, jako ano když máte pod sebou ředitele, tak to jinak nejde. Ale demokratický je nejbliž.*
- Vnímáte u svých spolupracovníků, že vztah MANAŽER > PORADCE má několik fází vývoje v čase? Použita literatura 5.1. *Ano.*
- Který z těchto druhů leadershipu je Vám nejbližší a proč? Využita literatura 3.1.4. *Je to jak na koho, nedokážu vyloženě říct. Je to mix.*

- Vnímáte sebe jako kouče? *Ano.*
- Preferujete individuální nebo týmové koučování? *Individuální, jsou efektivní. Týmová neexistuje, to jsou spíš porady.*
- Jak vedete konzultace se svými spolupracovníky? *Jednou týdně, podle toho, jak to cítím.*
- Jaký je Váš názor na definování cílů? *Bez nich se nehneš, musí být. Ne vždy se dodrží a není to to nejdůležitější, ale vždy musím mít něco proč se posouvat dál. Je potřeba měřit to, co si zadáme.*
- Když se zamyslíte nad Vašimi cíli, máte je definovány podle těchto kritérií dle literatury? Dle odstavce 6.1.3. *Ne, mám to vnitřně nastaveno, tak jak to cítím.*
- Využila jste někdy placené služby kouče? *Osobně ne, ale týmově na seminářích ano. Přemýšlím o tom.*

Rozhovor s Manažerem 3.2. byl brán znovu ze dvou pohledu. On ve vztahu s Ředitelem 3 a ve vedení jeho obchodní sítě. Abychom navázali nejdřív popisujeme, jaký je vztah s Ředitelem 3, který vnímá kladně. *Je to člověk co, ví, co chce. Velice uvědomělý a cílevědomí. Chápe podstatu MLM. Zařadil bych ho něco mezi demokratickým a liberálním stylem. V dnešní době už není potřeba, aby mě motivoval, vše si řídím sám. Neupřednostňuje ani jeden ze stylů konzultace, obojí má něco do sebe. Konzultace máme jednou za dva týdny. Jedná se spíše o přehled a plán měsíce. Současně vzniká prostor na prodiskutování možných vylepšení firmy. Cíle definovány má. Bez toho nelze dělat MLM. Ředitelská pozice je taky samozřejmě jedním z cílů.*

Pokrčovali jsme v jeho názoru na vedení jeho lidí v týmu.

- Jak dlouho se MLM věnujete? *5 let*
- Proč jste do MLM šel? *Šel jsem do MLM ve finančním poradenství, kde mi primárně šlo o poradenství, ne o MLM. Sílu a možnosti MLM jsem si uvědomil až v průběhu.*
- Jaké klady a zápory na MLM vnímáte nejvíc? *Jako klady vnímám jednoznačně možnost nastavit si vše dle svého. V zaměstnaneckém poměru jsou lidé vázani na pravidla společnosti, popř. vedení. Takový člověk má dost svázané ruce. Nezbyvá tak prostor na kreativitu nových lidí. V MLM je dále výhodou to, že spolupracovníci výš, přejí úspěch spolupracovníkům, kteří jsou na nižších pozicích. Nováček, ale i zkušený spolupracovník má tak vždy možnost přijít si pro radu. To stěží někde jinde najdeme. Je to dané tím, že v MLM není omezen počet toho, kolik lidí může být na jaké pozici. V zaměstnaneckém poměru jsou místa omezená, velkou roli pak hrají kontakty a protekce. Zápor v MLM by pro někoho mohl být ten, že pokud není jasně daná pracovní doba a pravidla, jako v zaměstnaneckém poměru, tak je velice obtížné se přemluvit do práce. Jenomže v MLM nic takého není, každý si určuje svoji pracovní dobu a styl práce podle sebe, svých možností a dle svých nastavených cílů. Asi největší roly tu hraje vnitřní motivace.*

*Vím, proč to dělám, a proto to dělám. Pokud má s tímto někdo problém, MLM pro něj nebude zřejmě to pravé.*

- Kolik máte aktivních spolupracovníků? *8*
- Jaká je Vaše vize a budoucnost v tomto podnikání? *Vybudovat soběstačné ředitelství, skládající se z manažerů vedoucí profesionály v oblasti finančních služeb.*
- Zajímali jste se o vedení a motivaci lidí ještě před MLM? *Ne*
- Zkuste popsat své vlastnosti jako leader. *Na toto by vždy měli odpovídat lidé ve struktuře níže. Jen tak lze vyzdvihnout skutečné vlastnosti leadera.*
- Podle literatury se člověk jako leader rodí s těmito vlastnostmi. Využita literatura dle 3.1.1. Na základě Vašich zkušeností budování manažerů, souhlasíte s literaturou, nebo zastáváte jiný názor? *Spoustu z výše popsaných bodů člověk získá až praxí. To je stejné, jako by někdo řekl, že se narodí jako pianista. Pokud by to tak skutečně bylo, tak by měl bez jakýkoliv znalostí sednout za klavír a začít hrát. To je přeci nesmysl!*
- Jak motivujete své spolupracovníky? *Motivuji na touhu po úspěchu z vlastní práce.*
- Přečtete si prosím níže uvedený popis motivací. V otázce byla využita literatura – typy motivace 4.1.
  - Znáte tyto teorie? *Ano*
  - Využil jste tyto teorie ať už vědomě, nebo nevědomě? *Vědomě.*
  - Zaujala Vás některá z těchto teorií a chtěl byste se o ní dozvědět víc? *Ne, vše podstatné je zde sděleno.*
- Přečtete si prosím popis stylů a označte styl, který Vám je nejbližší a proč. V otázce byla využita literatura – popis vedení stylů 3.1.2. *Člověk je vždycky průsečíkem několika stylů, nedá se říci, že jsem více tento typ nebo jiný. Nicméně v MLM se bavíme o průsečíku zejména demokratického a liberálního stylu. S autokratickým to tu moc daleko nedotáhnete.*
- Vnímáte u svých spolupracovníků, že vztah MANAŽER > PORADCE má několik fází vývoje v čase? Použita literatura 5.1. *Ano.*
- Který z těchto druhů leadershipu je Vám nejbližší a proč? *Tady je to opět průsečík všech. Avšak v mém případě přesahuje „pro zatím“ osobní přístup.*
- Využita literatura 3.1.4. Vnímáte sebe jako kouče? Preferujete individuální nebo týmové koučování? *Nevnímám se tak. Vnímám se jako člověk se zkušenostmi, které může předat ostatním. 50/50% v rámci indiv./tým*
- Jak vedete konzultace se svými spolupracovníky? *Jak se kterým. S novým řešíme konzultace stylem tréninku. Se zkušenějším již dávám prostor na sebereflexi. Nechávám mluvit své spolupracovníky. Z mé pozice se jedná pouze o pokládání „otevřících“ dotazů. Co? Jak? Proč?*
- Jaký je Váš názor na definování cílů? *Jsou určitě důležité.*

- Když se zamyslíte nad Vašimi cíli, máte je definovány podle těchto kritérií dle literatury? Dle odstavce 6.1.3. *Ano.*
- Využila jste někdy placené služby kouče? *Ano.*

Rozhovor s Manažerem 3.1. byl pojat stejně jako u předchozího. V první řadě jsme se věnovali vztahu s Ředitelem 3. *Nevnímám ho nijak špatně, jsme schopni spolu komunikovat, řešit problémy. Když mě něco štve a před ostatními na to nadávám hrubě, až sprostě, tak před ním se dokážu uklidnit a říct vše v klidu. Následně dostanu rozumnou a dostačující odpověď, co mi velmi vyhovuje. Je to člověk, který nenechá někoho jen tak ve štychu, dokáže se určitým způsobem o všechny postarat. Jedná s každým narovinu, je upřímný a vše co je mezi námi, tak i mezi námi zůstane. Vnímám ho jako určitý způsob inspirace. Není to žádný sociopat, narcis ani psychopat, čehož si na člověku, který je velký leader vážím. Je však dost laxní, působí na mě trochu jako prokrastinátor, ale nepůsobí na mě zle. Je profesionál. Manažer 3.1. se ztotožňuje s vizí GFS. Co se vize Ředitele 3 týče, tak si nejsem úplně jistá, ale určitě se ztotožňuji s jeho názory. Do spolupráce spolu původně nešli, byla navázaná přes jinou strukturu, kde to nedopadlo podle představ. S Ředitelem 3 jsem pokračovala. protože mě zaujal. Byl to pro mě totální wau efekt. Je to člověk, který se dostal na ředitelskou pozici v poměrně krátkém čase, takže je to člověk, který ví, co dělá. Beru ho tak i vzor. Zařadila by jej do demokratického stylu. Motivace není tak častá, jestli přijde s něčím jednou, dvakrát do měsíce. Motivace jsou spíše na hmotné věci. Ale zase na druhou stranu se snaží neustále hledat nové cesty, snaží se mi poradit, co na mě působí jako taky určitý styl motivace. Dokáže ocenit snahu, pochválit i za věci, za které bych se já nikdy nepochválila, je to pro mě motivace, která mě povzbudí. Beru to tak, že jsem na sebe asi moc přísná, ale on to vidí z úplně jiného pohledu. Z jejího pohledu je jedno, jestli jsou konzultace týmové, nebo individuální. Když něco potřebuju řešit, tak nemám problém ani zvednout telefon a vyřešit to za 10 min. Nepotřebuju, aby mě někdo rozebíral na kousky v hodinové konzultaci. Ve skupině je to pro mě hodně takový pohon, když vidím, že je někdo lepší, tak ho budu chtít dohnat. Obojí beru pozitivně. Konzultace jsou 1 – 2x do měsíce. Většinou se zaměřujeme na výkon, jak jej zvednou, co udělat pro tým. Zhodnocení aktuální situace, čísla, věci, výměna názorů, jaký k tomu máme oba postoj, plány na měsíc a tohle všechno probereme. Definované cíle mám, kdy na každý rok mám dané 4 oblasti cílů, které si v průběhu roku plním. Dále střednědobé a poté dlouhodobé mezi které patří i ředitelská pozice ve firmě.*

Následný rozhovor byl na názor vedení jejího týmu. MLM se věnuje 2,5 roku. V první řadě nevěděla, že to je MLM, bývalá firma se tak vůbec neprezentovala. Při přechodu už o MLM věděla, ale i tak v něm chtěla pokračovat. *Je tady možnost, že můžu předat zkušenosti jiným lidem a budu za to odměněna. Není to klasické zaměstnání, kde mi dají pozici vedoucí týmu lidí, ale za práci budu odměněna jako zaměstnanec, ale nebudu vůbec ohodnocena za to, jaké výsledky má můj tým. Je to v uvozovkách pasivní příjem, že i když jsem na dovolené tak lidi neustále fungují a rozdílová provize mi zajistí příjem, aniž bych musela tomu člověku věnovat 20 h v týdnu. Jako klady vnímám asi možnost mít určitou formu*

*pasivního příjmu, předávání zkušeností dál. Poté šíření finanční gramotnosti, já sama zvládnou za měsíc obstarat určitý počet lidí, a to je nějaké maximum. Abych jich obstarala 100 za měsíc, to prostě není reálné. Můžeme se bavit o 17-20 klientech za měsíc, které zvládnou obstarat. Když ale potom máme ten tým, tak jsme schopni se postarat o více klientů a bez nějakého omezení šířit finanční gramotnost. Zápory – je to svobodné podnikání s čímž souvisí, že pokud člověk nemá motivaci, nebo cokoli jiného, tak může mít problém si ty peníze vydělat. Člověk si to musí umět srovnat v hlavě a musí se s tím naučit pracovat a některý to prostě nezvládnout. Nevím, jestli to přiřadit k záporu nebo kladu. Je to prostě pro lidi, co mají vnitřní motivaci, chtějí si vydělat ty peníze a negativum může být pro někoho to, že se tady neplatí za počet odseděných hodin, ale za efektivitu té práce.*

- Kolik máte aktivních spolupracovníků? *Momentálně 2*
- Jaká je Vaše vize a budoucnost v tomto podnikání? *Aby mě naplňovalo to, co dělám, abych byla šťastná. Co nejvíc se zdokonalit v úvěrech pro klienty. Co se budování týmu týče, tak na to nijak netlačím.*
- Zajímali jste se o vedení a motivaci lidí ještě před MLM? *Já jsem s tímhle oborem začala těsně po dokončení maturity a po přijímacích zkouškách na VŠE. Tam jsem věděla, že chci být leader a vést lidi.*
- Zkuste popsat své vlastnosti jako leader. *Myslím si, že jsem upřímná. Se spolupracovníky máme nastaveno, jak ty ke mně, tak já k tobě. Zároveň nejsem člověk, co by je buzeroval 24/7, spíš to nechávám na nich. Buď chceš, nebo ne.*
- Podle literatury se člověk jako leader rodí s těmito vlastnostmi. Využita literatura dle 3.1.1. Na základě Vašich zkušeností budování manažerů, souhlasíte s literaturou, nebo zastáváte jiný názor? *Základní vlastnosti má si myslím, velkou energii, působí pozitivně, je hodně empatický vůči ostatním lidem. Zároveň musí mít ctižádost, aby to podporoval praxí, četbou atd. Ale aby byl leader dobrým leaderem, tak to musí v sobě rozvíjet*
- Co pro Vás znamená motivování? *Pro mě osobně to je hlavně o tom, že musím být v psychické pohodě a být šťastná, mít radost z toho, co dělám. Jinak se namotivovat nedokážu. Namotivovaná jsem i ve chvíli, kdy mi to jde, a mám kladnou zpětnou vazbu od svého okolí. To je chvíle, kdy cítím motivaci, nebo důvod proč dělám to, co dělám. Když tohle v sobě necítím, tak i kdyby přišla sebelepší motivační soutěž, nebo motivace od Ředitele 3, tak mi to nepomůže.*
- Jak motivujete své spolupracovníky? *Budu je motivovat, pokud oni sami budou chtít. Pořád je to o člověku jako takovém, a i kdybych se postavila na hlavu, tak prostě s tím nic nezvládnou. Oni sami v sobě musí najít tu motivaci, kterou já jim budu akorát podporovat.*
- Přečtete si prosím níže uvedený popis motivací. V otázce byla využita literatura – typy motivace 4.1.
  - Znáte tyto teorie? *Maslovovu znám, o těch dvou dalších jsem jen četla, není to tak, že bych při názvu věděla, o čem to je.*

- Využil jste tyto teorie ať už vědomě, nebo nevědomě? *Tu teorii přesvědčení asi ano, jsem zastáncem reálných cílů. Tu McGregorovu, no já si nemyslím, že by byli lidi líní, jde spíš o to, jestli lidi dělají opravdu to, co je baví. Na práci jde potom hrozně vidět, že dělá to, co chce.*
  - Zaujala Vás některá z těchto teorií a chtěl byste se o ní dozvědět víc? *S McGregorem nesouhlasím, ale ta teorie přesvědčení je fajn.*
- Přečtete si prosím popis stylů a označte styl, který Vám je nejbližší a proč. V otázce byla využita literatura – popis vedení stylů 3.1.2. *Mě se líbí ten liberální, ale ten bych volila u lidí, kteří už to práci umí více jak ze 75 %. Dokážou fungovat z velké většiny sami, ví, jak funguje statistika, ví, kde si má informace dohledat. Pokud má otázku, tak ví, za kým jít. Osobně bych volila něco mezi liberálním a demokratickým stylem.*
  - Vnímáte u svých spolupracovníků, že vztah MANAŽER > PORADCE má několik fází vývoje v čase? Použita literatura 5.1. *První dva určitě, potom záleží, jak si obě osobnosti sednou a jaký má průběh jejich spolupráce.*
  - Který z těchto druhů leadershipu je Vám nejbližší a proč? Využita literatura 3.1.4. *Asi osobní přístup, ale vždy jsem šla lidem příkladem, aby viděli, že jsem úplně stejný člověk jako oni a dokážu napsat 300, 500, 1000BJ.*
  - Vnímáte sebe jako kouče? *Ano*
  - Preferujete individuální nebo týmové koučování? *Individuální.*
  - Jak vedete konzultace se svými spolupracovníky? *U nováčků jsme jednoznačně vedli to, co mají udělat, aby dosáhli rychle úspěchu. U pokročilých předávání mých rad, co mají, jak udělat, nebo z jejich strany už dotazy a postupy na vyšší úrovni. Jestli splnili, nesplnili, co měli udělat. No a potom jejich cíle, sny, osobnostní posun apod.*
  - Jaký je Váš názor na definování cílů? *Pozitivní, ale rozplánovat je na rok dopředu, nikoliv datově. Takhle si například splním 8 z 10, a nehroučím se z toho. Není to jako když si dám datum, které nesplním, tak to má negativní vliv akorát.*
  - Když se zamyslíte nad Vašimi cíli, máte je definovány podle těchto kritérií dle literatury? Dle odstavce 6.1.3. *Přijdou mi všechny hrozně podobné, ale souhlasím s tím.*
  - Využila jste někdy placené služby kouče? *Ne, ale chtěla bych vyzkoušet asi Hanku Vondruškovou nebo Ivo Tomana*

Rozhovor s Poradcem 3.1.1. veden ve stylu působení vedoucího Manažera 3.1. MLM se věnuje rok a půl. Do MLM šla kvůli hodně dobrému finančnímu ohodnocení, nové možnosti. Klady vnímá nejvíce, že jsou neomezené možnosti. *Není žádný strop, který si můžete vydělat. Můžu rozvíjet obchodní síť. Můžu pracovat kdy chceš, jak chceš, kolik chceš, máš to flexibilní, a hlavně to zvládám ke škole. Zápory – lidi jsou k tomu hodně skeptičtí. Vizi a budoucnost vnímá trochu v jiném oboru, jelikož je studentkou medicíny. Cílem v tomto byznysu je dostat se na pozici manažera a mít pár lidí, kteří mi budou tvořit*



*pasivní příjem. Vztah se svou vedoucí vidí hodně pozitivně. Beru ji spíš jako parťáka než vedoucí. Větší respekt vnímám z ředitele. Šla jsem s ní do spolupráce, protože ji věřím. Nikdy jsem o tomto oboru nic nevěděla, ale věděla jsem, že s ní to půjde, protože se jí daří. Je určitě cílevědomá, ale ne vždy ví vše, jako všichni ostatní. Přijde mi někdy až moc tolerantní. Působí na mě profesionálně, hlavně na lidmi, co nezná. Každá máme vizi trochu jinou, já se chci věnovat v budoucnu větší části zdravotnictví. Zařadila by ji do liberálního stylu. Ze začátku byl autokratický, ale bylo to dobře, protože jsem vůbec nevěděla, co mám dělat. Postupem času a mým vývojem jsme přešli na ten liberální styl. Motivace je to o tom, že já se zajímám. Ona mi s tím jen pomáhá a připomíná mi mé cíle, které mě motivují. Konzultace jsou potřebné oboje z jejího pohledu. Problémy a osobní věci je lepší řešit individuálně pro mě, ale pro informace, vyhodnocení výsledků atd. mi přijdou lepší týmové. Poslední dobou konzultace neprobíhali vlivem školy. Jinak probereme měsíc, jak bude vypadat, co se stihne a rozebereme to. Cíle definovány mám, ale ředitelská pozice mezi nimi není.*

#### 4. MANAŽER 4.1.

- *Jak dlouho se MLM věnujete? Od roku 2013, tedy nějakých 5 let.*
- *Proč jste do MLM šel? V té době mi to nabídl kamarád a přišla mi to jako zajímavá brigáda, nijak víc jsem to víc neřešil. Je to práce, kde může člověk za relativně málo času vydělat nějakou korunu. Kdy jsem začínal už na střední a v té době, bych si nikde jinde tolik nevydělal. Jako MLM a sílu toho byznysu jsem začal vnímat až po půl roce asi.*
- *Jaké klady a zápory na MLM vnímáte nejvíc? Zápory – člověk má volnost a musí být šéf sám sobě. Za to dobu, co tu jsem, tak vidím, že ne každý to zvládne mít na sebe bič. Aby vstal v kolik má, naplánoval si diář, sám se motivoval. Tohle je ten zápor, který vidím. Klady – neomezené možnosti, nemáme nic limitované.*
- *Kolik máte aktivních spolupracovníků? Kolem 10*
- *Jaká je Vaše vize a budoucnost v tomto podnikání? Dojít na ředitelskou pozici. Mít stabilní fungující firmu, která funguje čistě beze mě.*
- *Zajímali jste se o vedení a motivaci lidí ještě před MLM? Ne. Jako vnímal jsem to, zajímal jsem se ve stylu, že bych se o tom chtěl dozvědět víc, ale nikdy jsem neudělal kroky k tomu, abych se v tom vzdělával.*
- *Zkuste popsat své vlastnosti jako leader. Jsem člověk, který dává hodně prostoru svým lidem. Nikdy jsem nechtěl být člověk, který diktuje lidem, co mají dělat striktně. Dávám jim prostor, aby se rozvíjeli v tom, co je baví a co jim jde. Pokud má nějakou vizi, aby byla úspěšná. Možná jim někdy dávám až moc prostoru, ale z dlouhodobého hlediska je to to nejlepší, když dělá to, co ho baví a na tom společně pracujeme. Když něco nefunguje, tak mu to dokážu říct.*
- *Podle literatury se člověk jako leader rodí s těmito vlastnostmi. Využita literatura dle 3.1.1. Na základě Vašich zkušeností budování manažerů, souhlasíte s literaturou, nebo zastáváte jiný*

názor? Touhu po úspěchu musí mít, bez toho je v jakémkoliv byznysu ztracený. S tím se musí narodit. Musí to chápat, není to jenom o tom, že začne něco dělat a vydělá peníze. Musí počítat i s tím, že to někdy nepůjde, bude to něco stát apod. Motivace k vůdcovství, ne mít moc jako takovou, jsem to příkladem. Nechtěl jsem vést tým lidí, šel jsem tady kvůli brigádě, nezajímalo mě to. Postupem času, když jsem viděl lidi okolo, tak mě to začalo zajímat, vzdělával jsem se v tom, ale až po čase, když jsem v tom byznysu nějakou dobu byl. Nemyslím si, že člověk musí být motivovaný k tomu, že chce vést lidi, získá to časem. Poctivost, čestnost a sebedůvěra. Pokud chce člověk tu práci dělat dobře a dlouhodobě, tak by ty vlastnosti mít měl. Jsou lidi a není jich málo, který ty vlastnosti nemají a trh kazí, a nejen náš trh. Schopnost poznání – bez toho je člověk mrtvý, když se nechce vzdělávat, poznávat, co je kolem něj, tak dlouhodobě nevydrží. Schopnost porozumění spolupracovníka – tohle se dá naučit, podle mého názoru. Když jsem začínal, tak jsem to neměl, ale postupem času jsem se to naučil. Získání si loajality, efektivní pracovní tým, inspirovat k plnění cílů – nejdůležitější je loajalita, pokud člověk chce, aby byl dobrý leader, tak to musí mít v sobě, musí s lidmi umět mluvit, musí se umět vcítit do problému. Není to jenom o té práci leadera. Pokud mám nějaký tým lidí, tak s nimi ten život žiju, žiji s nimi jejich problémy, tohle musí mít vrozené. To že umí mluvit s lidmi a naslouchá jim, nejsou mu jedno, to musí mít člověk vrozené. Vést je k cíli, podílet se na rozvoji – je to dost podobné s předchozím bodem, dá se to naučit. Je milion způsobů a milion názorů na to, jak vést lidi, každý má svůj názor. Tohle se člověk musí naučit sám, nemusí to mít vrozené.

- Co pro Vás znamená motivování? Je to hnací motor, něco, bez čeho bych umřel. Nedokázal bych být zaměstnanec, který vstane v 6, jde do práce, protože musí, sedne si tam jako ovce, něco dělá. Pak jde domů, někde do hospody na 2 piva, jde spát a další den to samé, zas a znova a nikam se neposouvá. Je to pro mě smysl život, přesně vím, co dělám a proč to dělám a kde chci být za 5-10 let.
- Jak motivujete své spolupracovníky? Oni se motivují sami, já s nimi mluvím akorát o těch jejich představách, jejich životě. Nejsem typ, co by maloval vzdušné zámky, motivoval na peníze. Snažím se najít to, co toho člověka baví a hledám ten důvod, proč on to chce dělat. Proč podstoupil tady tu životní zkoušku, nebo proč se vydal touhle hrozně složitou cestou. Proč pro něj není jednodušší jít někde do zaměstnání. Každý mi dá důvod, proč to dělá a v tom ho podpořím. Pak tu jeho vizi jenom rozvíjíme a podporuji ho v tom.
- Přečtěte si prosím níže uvedený popis motivací. V otázce byla využita literatura – typy motivace 4.1.
  - Znáte tyto teorie? Určitě je neznám. Teoretické věci mi vůbec nic neříkají.
  - Využil jste tyto teorie ať už vědomě, nebo nevědomě? Nevědomě tu první asi.
  - Zaujala Vás některá z těchto teorií a chtěl byste se o ní dozvědět víc? O druhé a třetí bych se rád něco dozvěděl.

- Přečtete si prosím popis stylů a označte styl, který Vám je nejbližší a proč. V otázce byla využita literatura – popis vedení stylů 3.1.2. *Asi demokratický styl a někdy se to smíchá s liberálním.*
- Vnímáte u svých spolupracovníků, že vztah MANAŽER> PORADCE má několik fází vývoje v čase? Použita literatura 5.1. *Z mé zkušenosti je to dost individuální. Časem jsme se někdy rozešli názory. Neplatí tohle úplně u každého. Spíš mám lidi, se kterými se ta vazba prohlubuje a nedojde tam vyloženě ke konfrontaci, že bychom se rozešli a já se ho snažil vést na jinou cestu, než on chce, ale stalo se mi to.*
- Který z těchto druhů leadershipu je Vám nejbližší a proč? Využita literatura 3.1.4. *Osobní přístup s intelektuální stimulací. Pro mě je doopravdy důležité, co si člověk myslí, jaký má život a proč to dělá. Každého беру jako jedinečnou osobnost, jak se tu píše. Neškatulkuju lidi to nějakých skupin, jsme jeden tým, co táhne za jeden provaz a máme společnou vizi. Zároveň se snažím s každým člověkem ty věci řešit individuálně, co jsou za osobnost.*
- Vnímáte sebe jako kouče? *Nevnímal jsem, kdyby ses mě zeptala 2 roky zpět. Ale teď ano.*
- Preferujete individuální nebo týmové koučování? *Individuální.*
- Jak vedete konzultace se svými spolupracovníky? *Záleží podle typu konzultace. Mám několik druhů – controllingové, kdy řešíme během půlhodinky plán, který se měl udělat. Dále motivační – kdy řešíme sny, představy, vize, to spíš řešíme mimo kancelář. Školící konzultace – úkolem schůzky je toho člověka posunout, něco ho naučit, nějaká novinka na trhu, nebo je to nováček, kdy řešíme první schůzky s klientem. Volné konzultace – to co je potřeba v danou chvíli, jestli je problém, co je potřeba udělat, člověk nefunguje, jak má apod. Konzultace určitě nemíchám do sebe, snažím se to rozdělovat.*
- Jaký je Váš názor na definování cílů? *100 % je to důležité, bez toho bych se já nehnul. Na to mám postavenou i svou strukturu, že on sám bude za nějaký čas na tom místě, kde chce být. Ví, proč to dělají. To je pro mě důležité. Poté firma jede, není velká fluktuace, obrat na firmě nestagnuje ani neklesá a člověk, aby si vydělal peníze, aby byl spokojený.*
- Když se zamyslíte nad Vašimi cíli, máte je definovány podle těchto kritérií dle literatury? Dle odstavce 6.1.3. *Ano.*
- Využila jste někdy placené služby kouče? *Osobně ne. Od Honzy Lebila mám výukový online kurz akorát.*

Rozhovor manažera 4.1.1 byl pojat ve stylu názoru na vedení Manažera 4.1. *Vztah se svým vedoucím máme ryze přátelský. Jsme jenom kamarádi, jako vedoucího už jej vůbec neberu. Dříve to bylo, že – „Já tě vychovám, pomůžu ti to rozjet, ale pak už se starej. Je to už tvoje firma. Já mám tady dalších 5 partáků, který potřebuju rozjet jako tebe.“ Postupem času, se vztah měnil i mou iniciativou, kdy jsem já měl tu pravdu a nechtěl jsem, ať mi šahá do struktury. Dnes už to je ve stavu, že už konzultace nemám s nikým a nikdo semnou můj byznys neřeší. Do spolupráce jsem s ním nešel napřímo, takzvaně jsem přepadl. Začínal jsem s kamarádem, který měl za vedoucího Manažera 4.1., ale ten to postupem času vzdal a já*

*tady zůstal. Museli jsme se potom naučit fungovat s Manažerem 4.1, jelikož jsme se neměli moc v lásce. Bylo mi jedno, s kým jsem šel do spolupráce po jeho odchodu, prostě jsem tu práci potřeboval dělat. Vlastnosti Manažera 4.1 dnes jsou úplně jiné, než byli na začátku naší spolupráce. Prošel si ohromným posunem, který vnímám. Dneska jeho vlastnosti – je pečlivý na klientskou práci. Jako vedoucí se dostal myšlenkově do vedoucí pozice hrozně rychle. Takové to chápání lidských problémů, kdy se snažil spojit osobní a pracovní svět a ukázat těm lidem, že to je fajn a bylo o pro všechny příjemné. Je přátelský, dokáže vyjít s každým člověkem, není povrchní, a to se mi moc líbí. Podle mě jeho charisma má u lidí takový zvláštní odkaz, že na první pohled není tak sympatický, jak ve finále je. Má charisma a dokáže být velký leader, ale musí ho člověk znát. K němu si musí lidi najít cestu a chápat ho. Lidi v mé struktuře zamnou chodili, že nejsou rádi za konzultace s Manažerem 4.1, ale bylo to proto, že si k sobě nenašli tu cestu. Zařadil by Manažera 4.1 do demokratického stylu. U mě už motivace a rozvoj z jeho strany není. Už se to u nás zlomilo a já to od něj neberu, jako ano zanechá to něco ve mně, ale stejně si to upravím podle sebe. Ale osobně vím, že dokáže být velký motivátor. Zažil jsem lidi, co nic nedělali a nešlo jim to, tak zapálil v nich ten oheň a lidi začali neskutečně makat. Je potom už na těch lidech, jestli se ten oheň na něco chytí a bude hořet dál, nebo se bude muset neustále rozkřesávat. Konzultace mu jsou příjemnější individuální. Taky mám své chyby a popravdě je těžký je přiznávat, ještě k tomu před lidmi v mé struktuře. Na jednu stranu to je nepříjemné pro mě a na druhou stranu to může nováčky demotivovat, protože když už řeším své problémy tak je popisuju velice realisticky. Nemám problém o nich mluvit před lidmi s vyšší managementu, jelikož na to mají úplně jiný názor než lidi, kteří se tam ještě nedostali. Své cíle definované mám podle SMARTU.*