

STYL PRÁCE A OSOBNOST MANAŽERA A LÍDRA

JIŘÍ STÝBLO

Abstract

The article describes the problems about management and leadership style. Shortly: management is pathfollowing and how to do things right, leadership is pathfinding and how to do right things. The main core of the article is to express new trends in management and leadership style. The purpose has the way point to explain sense the management and leadership style for the praxis.

Key words: management, leadership, style of management, personality, models of management style, trends in management.

Classification JEL: M12 – Personnel Management

1. Úvod – o manažerských stylech

Styl práce manažera je jeho vizitkou. Obvykle je jím chápán způsob, který je používán při vedení lidí k motivování, odměňování, řízení a jejich rozvoji. Velmi časté je členění na styl:

1. Direktivní – striktní, někdy až donucovací jednání.
2. Vizionářský – soustřeďuje se na vyjasnění smyslu podnikání a komunikaci.
3. Sociální – zdůrazňuje mezilidské vztahy a vytváření souladu.
4. Participativní – orientace na spolupráci a spolurozhodování.
5. Výkonový – klade důraz na maximální výkonnost.
6. Koučování – orientace na dlouhodobý osobní rozvoj a růst.

Nejlepší styl vedení neexistuje. Každý z uvedených stylů má své silné stránky a své slabiny. Například direktivní přístup je užitečný v dobách krize, nicméně nadměrné používání tohoto stylu potlačuje iniciativu, tvořivost a inovativnost. Sociální přístup je vhodný ve vysoce stresujících situacích nebo v situacích, kdy jsou zaměstnanci zasaženi osobními problémy. Je účinnější, když je používán ve spojení se stylem vizionářským, participativním nebo koučováním. Výkonový styl může přinést krátkodobě dobré výsledky, dlouhodobě však nemotivuje, ale spíše vyčerpává zaměstnance.

Nejúspěšnější manažeři si dokáží osvojit všech šest pracovních stylů a vyberou si k použití vždy ten z nich, který je pro danou situaci nejvhodnější. Typický, průměrný manažer se však uchyluje jen ke stylům, které dokáže nejsnadněji používat. Manažeři motivování převážně snahou o dosahování výsledků zpravidla dávají přednost udávání tempa v situacích s nízkým tlakem a stresem. Když se tlak situace zvětší, přecházejí k direktivnímu stylu vedení lidí.

Podle studie 21 manažerů firmy IBM, kdy každý z nich vedl tým odpovědný za specifický projekt globálního významu, bylo zjištěno, že 11 top manažerů vytvořilo ve svém týmu silné energizující klima. Ostatní manažeři vytvořili ve svých týmech klima, které bylo jejich spolupracovníky označeno jako neutrální nebo spíše demotivující. Za jeden rok týmy se silným, energizujícím klimatem vytvořily o 711 miliónů dolarů víc zisku než týmy s neutrálním nebo demotivujícím klimatem [podle Harvard Business Review 6/2006].

Mezi manažery, kteří ve svých týmech vytvořili neutrální nebo demotivující klima, bylo dominantním výkonové vedení lidí. Týmy se slabším klimatem produkovaly víc krátkodobých výnosů než ostatní (avšak na úkor dlouhodobé ziskovosti). Nicméně většina těchto výnosů vznikla díky individuální výkonnosti manažerů týmů. Vedoucí těchto týmů např. vyjednávali sami se zákazníky místo aby budovali organizaci a vztahy ve svém týmu.

Naproti tomu manažeři týmů, kteří dokázali vytvořit ve svých týmech energizující klima, docílili trvalejší výsledky tím, že používali různé styly podle konkrétní situace. Tito manažeři byli zvláště dobří v používání stylu vizionářského, sociálního a participativního, při čemž užívali i koučování. V minimální míře se spoléhali na styl direktivní a výkonový. Místo aby vydávali příkazy a spoléhali se na individuální výkonnost, předložili vedeným týmům vizi a snažili se o to, aby ji členové přijali a ztotožnili se s ní. Poté svůj tým koučovali. Tito manažeři byli více orientovaní na spolupráci mezi lidmi a na vytvoření konsensu mezi členy týmu.

Každý z následujících šesti stylů vedení lidí se hodí pro určitý druh situací a podmínek. Správně zvolený styl vedení lidí vytváří pracovní klima, které přispívá k růstu výkonnosti.

Direktivní styl znamená příkaz a kontrolu a občas se stává donucovacím, nátlakovým. Manažer říká lidem, co mají dělat, kdy to mají dělat a někdy co se stane, když to neudělají. Styl je vhodný v případě krizového řízení u zaměstnanců s chabou výkonností. Nedoporučuje kreativitu ani iniciativu. Používají jej s oblibou manažeři se silnou orientací na výsledky, zejména pokud se dostanou pod stres.

Vizionářský styl získává aktivní podporu zaměstnance tím, že jasně vyjádří určitou výzvu a odpovědnost, která z ní vyplývá a uvede ji do souvislosti se strategickým směrem k cíli, který firma sleduje. Tímto způsobem získává pracovní zaujetí zaměstnanců a energizuje se tým.

Sociální styl zdůrazňuje zaměstnance a jejich emocionální potřeby víc než samotnou práci. Snaží se vyhnout konfliktu. Tento styl vedení je efektivní, když manažer vede zaměstnance, kteří jsou v personální krizi nebo ve vysoce stresové situaci jako je hromadné propouštění. Nejeftivnější je, pokud se používá v kombinaci se stylem vizionářským, participativním nebo s koučováním. Zřídka bývá efektivní sám o sobě.

Participativní styl je demokratický a orientovaný na spolupráci. Manažeři zapojují své spolupracovníky do procesu řízení a rozhodování. Tento styl podporuje budování důvěry a formování konsensu, a to zvláště tehdy, jestliže se tým skládá z vysoce kompetentních jedinců a když vedoucí týmu má omezenou odbornou znalost věcí nebo když postrádá přímou řídicí pravomoc (například v maticové organizaci).

Výkonový styl znamená vést pomocí osobního příkladu a vysoké osobní výkonnosti. Manažeři používající tento styl mají vysoké nároky na výkonnost a kvalitu práce a dokáží se postarat o to, aby tyto nároky byly uspokojeny a to i za tu cenu, že si daný úkol udělají sami. Krátkodobě bývají efektivní, ale z dlouhodobého pohledu nemotivují příliš zaměstnance. V oblibě je u manažerů silně orientovaných na dosahování špičkových výsledků.

Koučování. Při tomto stylu vedení lidí se manažer angažuje v dlouhodobém profesionálním růstu a rozvoji člověka. Je to účinný styl, ale má omezené použití. Přesto by koučování mělo patřit ke stylu vedení lidí každého manažera.

Kromě stylů vedení lidí existují faktory, které přispívají k výkonnosti tým, že ovlivňují klima na pracovišti. Patří k nim odpovědnost, flexibilita, jasnost a srozumitelnost, standardy, zaujetí pro týmovou práci a odměny.

Odpovědnost vyjadřuje stupeň, v němž lidé pracují samostatně. V klimatu vysoce výkonné organizace lidé mají pocit značné samostatnosti a odpovědnosti. Jakmile vedoucí pracovníci ve snaze o výsledky budou nadměrně používat styl direktivní a výkonový, omezují tím nebo potlačují odpovědnost a flexibilitu zaměstnanců.

Flexibilita vyjadřuje, zda pracovníci vnímají pravidla a normy jako potřebné a účelné, nebo zda je považují za pouhý produkt byrokracie. Současně vyjadřuje míru, v níž lidé věří, že jejich tvůrčí myšlenky jsou přijímány. V klimatu výkonné organizace je flexibilita nutná.

Jasnost a srozumitelnost (clarity) vyjadřují, zda lidé znají, co se od nich očekává a zda rozumí tomu, jak jejich úsilí navazuje na cíle organizace. Daný faktor má nejsilnější vliv na produktivitu. Vedoucí pracovníci, kteří (clarity) vyjadřují, zda lidé znají, co se od nich očekává a

zda rozumí tomu, jak jejich úsilí navazuje na cíle organizace. Daný faktor má nejsilnější vliv na produktivitu. Vedoucí pracovníci, kteří dokážou vytvořit vysoký stupeň transparentnosti často značně využívají styl vizionářský, participativní a koučování.

Standardsy reprezentují stupeň, v němž lidé vnímají, že firma podporuje vysokou výkonnost, která je na dosažitelné úrovni. Manažeři současně vedou lidi k odpovědnosti za to, že ze sebe pro firmu vydají to nejlepší.

Zaujetí pro týmovou práci vyjadřuje míru, v níž jsou lidé hrdí, že patří k určitému týmu nebo organizaci a mají pocit, že každý pracuje na společných cílech. To platí tím více, čím víc jsou sdíleny týmové hodnoty a čím větší je zaujetí zaměstnanců pro výkonnost.

Odměny vyjadřují, zda a do jaké míry jsou lidé přesvědčeni, že dostávají pravidelně odpovídající zpětnou vazbu o svých výsledcích, a že jsou podle toho hodnoceni a odměňováni.

Pracovní klima s vysokou úrovní jasnosti, srozumitelnosti, standardu a týmového zaujetí je velmi silně motivující. Pokud se klima stává neutrálním nebo demotivujícím, lidé v takovém prostředí zpravidla dělají jen minimum toho, co se od nich žádá a výkonnost klesá.

2. Osobnostní předpoklady úspěšných manažerů

Manažerské charisma osobnosti je žádoucí. Samo o sobě však nestačí. V současné době je, zdá se, předpokladem úspěchu intelektuální způsobilost. Dobrý manažer potřebuje mít především kritické myšlení, i když nejen to. Koncept kritického myšlení lze pochopit na některých příkladech. Může jím být zavedení osobního transportéru určité značky. Toto vozítko pro stojícího člověka bylo předpokládáno jako revoluce v lidské mobilitě. Ale praktické úspěchy dosud zaznamenalo malé. Kritická mysl analyzuje jeho tržní potenciál tak, že motorová koloběžka už tady nějakou dobu existuje, je funkčně podobná novému návrhu a prodává se za zlomek ceny. A přece koloběžky nejsou obecně přijímané, takže proč by měl nový model uspět, když neuspěly ostatní? Když chceme najímat potenciálně úspěšné manažerské osobnosti, potřebujeme pochopit základní faktory, které vedou lidi k dobrým a špatným rozhodnutím.

V zásadě se jedná o klíčové manažerské schopnosti jaké manažer potřebuje k úspěchu v dané pozici. Manažerská práce se odehrává ve třech oblastech: práce a vedení jiných lidí, řešení problémů, sebehodnocení a přizpůsobování vlastního chování:

Práce s lidmi

Dovednosti manažera se zpravidla posuzují podle jeho osobnosti, oblíbenosti a způsobů jednání. To je mírně řečeno nepřesné. Existují základní poznávací intelektuální schopnosti, které manažerovi umožňují účinným způsobem zvládat složitosti mezilidských vztahů.

Tab. 1: Přehled schopností a dovedností, které tvoří manažerskou inteligenci

Pokud jde o úkoly, inteligentní vedoucí:	Pokud jde o lidi, inteligentní vůdci:	Pokud jde o ně samotné, inteligentní manažeři:
přiměřeně definují problém a odlišují základní cíle od méně důležitých zájmů	si uvědomují závěry, které se dají vyvodit z určité výměny názorů	berou na vědomí zpětnou vazbu, která může odhalit chyby v jejich úsudku a dělají přiměřené úpravy
předvídají překážky dosahování cílů a identifikují rozumné způsoby, jak je zdolat	uvědomují si zájmy a motivaci jednotlivců a skupin, kterých se určitá situace týká	uvědomují se svoje klady i zápory nebo omezení a užívají toto pochopení, aby zlepšili své myšlení a jednání
kriticky zkoumají přesnost existujících předpokladů	předvídají pravděpodobné reakce konkrétních lidí na	poznají, když se dopustí chyby v myšlení nebo jednání, přiznají

a předsudků	jednání nebo komunikaci	to a reagují změnou
artikuluji silné a slabé stránky předložených návrhů a argumentů	přesně definují základní problémy a perspektivy, které jsou v určitém konfliktu zásadní	vhodně reagují na chyby v argumentaci jiných lidí a posilují své vlastní pozice
uvědomují si, co je známo o problému, co je třeba ještě zjistit a jak nejlépe získat odpovídající informace	přiměřeně si uvědomují pravděpodobné dopady a možné nezáměrné důsledky, které mohou vyplynout z určitého jednání	vědí, kdy je třeba vzdorovat námitkám ostatních a neuchýlit se od správně nastoupeného směru
užívají mnohočetnou perspektivu k identifikaci pravděpodobných následků různých akčních plánů	uvědomují si a vyvažují odlišné potřeby všech zúčastněných stran	

Řešení problémů

Manažer rozhoduje s využitím základních poznávacích schopností. Jde například o kritické zkoumání skrytých předpokladů a rozpoznání možných nezamýšlených důsledků tržního jednání. Jeden příklad z praxe: V jisté době podnik General Motors ztrácel podíl na trhu ve prospěch výkonnějších japonských konkurentů, a současně měl problémy s pracovními vztahy. Jeho generální ředitel přišel s odvážným plánem: nahradí skoro všechny dělníky ve výrobě roboty. GM utratil více než 45 miliard na automatizaci výroby (za tyto peníze se v té době daly koupit japonské podniky Nissan i Toyota). A přece podíl GM na trhu i výrobní produktivita dále upadaly. Generální ředitel se ve své analýze totiž dopustil omylu. Především předpokládal, že více robotů rovná se levnější auta. Zkoumání dostupných dat by odhalilo, že složité automaty vyžadují velké náklady a vysoce vzdělaný technický personál. Za druhé, automatizace může silně omezit flexibilitu výroby, a tím snižovat schopnost měnit sortiment výroby. Při lepší analýze situace mohl zvolit takové investice do automatizace, které by měly větší šance na úspěch.

Sebehodnocení

Efektivní vedoucí musí mít schopnost dívat se kriticky na své vlastní myšlení a jednání. Sem patří uplatnění šesti základních poznávacích schopností, včetně rozeznávání osobních předpojatostí a vyhledávání zpětné vazby, která pomůže odhalit chyby v úsudku. Efektivní manažer musí být schopen své myšlenky posuzovat kriticky a v případě potřeby je měnit. Opět jeden příklad: Vrcholový manažer (CEO) jedné organizace zdravotní péče se po mnoho let snažil zavádět a udržovat osobní vztahy s manažery a zaměstnanci. Byl na tyto vztahy pyšný. Když se náhle v organizaci objevila snaha založit odborovou organizaci, manažer jako by pocítil jinou, málo příjemnou realitu. Jeho kontakty se zaměstnanci zřejmě nebyly dostatečné, když se v jeho podniku dějí takové věci. Přitom mu uniklo, že docházelo k neshodám mezi zdravotním personálem a administrativou. Uvědomil si, že vše považoval za dobré, a že už vlastně dlouho nebudoval nové, smysluplné kontakty. Začal se proto daleko častěji než dříve scházet s ostatními manažery i zaměstnanci. Jeho snaha se vyplatila. Když se po čase prováděl průzkum, naprostá většina zaměstnanců označila vedení za důvěryhodné. Odbory, které měly reprezentovat jejich zájmy se stáhly. CEO aktivně hledal a užíval informace, které ukázaly chyby v jeho úsudku.

Až do současnosti se měřily pouze ty schopnosti, které přinášejí úspěch v „akademickém prostředí“ – a to tradičně testy IQ. Ačkoli testy IQ nebyly původně míněny pro užití v podnikání, různé studie ukázaly, že predikují pracovní výkonnost přinejmenším stejně dobře jako interview zaměřená na testování schopností uchazečů (dnes nejčastěji používané při přijímání nových

manažerů) a dokonce lépe než osobnostní testy. Je to tím, že některé intelektuální schopnosti důležité pro „akademický úspěch“ jsou neméně důležité pro výkonnost vedoucích.

Existují však také jejich nedostatky. Obsah neodpovídá v řadě kritérií potřebám podnikání. Vedoucí pracovníci se zřídka setkávají s problémy, které mají jen jednu správnou odpověď. IQ testy také neocenoují praktické, samostatné myšlení, které je tolik potřebné v podnikání. I přes tyto podstatné nedostatky jsou IQ testy racionálním predikátorem manažerského úspěchu. Dokazují, že měřit přiměřeným způsobem inteligenci vedoucích pracovníků je možné.

3. Manažer do nepohody

Zvětšující se konkurence, doprovázená stále větším působením faktorů, které narušují stabilitu podnikatelských subjektů a následně způsobují jejich otřesy a pád, spojená se snižováním možnosti předvídat budoucí vývoj, vytváří předpoklady pro rychlejší frekvenci krizových situací a jejich prohlubování. Krize podniku se stala realitou dneška. Většina podniků v nedávné minulosti prošla větší nebo menší krizí (nebo ji může očekávat). Podle průzkumu časopisu Fortune odpovědělo téměř 90 % respondentů, že krize podniku je součástí podnikání.

V každé firmě by měli znát, jak jsou manažeři na tuto skutečnost připraveni. Jaká je jejich odolnost vůči stresu z nebezpečí vzniku podnikové krize? Jaká bude pravděpodobná jejich reakce na vznik krize apod.

Řízení podniku v krizové situaci je svým charakterem specifické, vyžaduje specifický styl i postupy a to počínaje fází identifikací krize až po její zvládnutí. Vznik a identifikace krize bývá doprovázena následným stresem. Podnikoví manažeři na něj reagují odlišně. Škála reakcí může mít podobu od apatie až po chaotické nebo agresivní jednání.

Zvýšená odolnost podnikového managementu vůči stresu se pozitivně odráží v rychlosti, efektivnosti a kvalitě akceschopnosti vedoucí ke zvládnutí krize. Odolnost vůči stresu je individuální, dokonce ji mírná stresová situace může posilovat. Zároveň na každého působí momentální osobní situace a jeho aktuální fyzický a psychický stav. Odolnost proti stresu je proto nutné u každého manažera posilovat. Například: dodržováním životosprávy, především zvyšováním fyzické kondice, vedením zdravého životního stylu, který zahrnuje účinnou relaxaci, zvyšováním duševní kondice systematickým odstraňováním osobních nedostatků, které vedou ke stresu, přípravou na potenciální krizové situace (např. zpracováním krizových scénářů, tréninkem a řešením fiktivních krizových situací, kolektivními diskusemi o krizových situacích apod.).

Projevem zvýšené odolnosti proti stresu je rychlá akceschopnost a reakce, což v jeho okolí vyvolává pocit opory a důvěry a v nejisté době poskytuje cílovou orientaci. Významná je též komunikace. Manažer musí v krizi najít odvahu a osobně předstoupit před pracovníky podniku a srozumitelně jim vysvětlit, v jaké situaci podnik je a proč. Pak jsou lépe schopni přijmout sdělení, co musí podnik udělat, aby se z krize dostal a co se od nich očekává. Řešení krize je často spojeno se zavedením řady nepopulárních opatření (přechodné snížení platů, propouštění) a změn, které mají vliv na zaběhnuté postupy a činnosti.

Pracovníci podniku se cítí vzniklou krizí ohroženi. Informační vakuem u nich je přispívá ke vzniku a šíření poplašných fám. Nepříjemná pravda je lepší než nejistota. Schovávání se před tímto nepříjemným krokem nebo přenášení této povinnosti na někoho jiného nepřispívá k uklidnění a k řešení krizového stavu.

Schopný manažer se musí v období krize stát vůdcem. Jeho vůdcovství se projevuje ve schopnosti správně odhadnout závažnost vzniklé situace, poskytnout podřízeným pracovníkům adekvátní informace a myšlenky, získat je pro ně, stimulovat je a přesvědčit o novém cíli, který je zvládnutí krizové situace. Takové působení se stává pro ostatní přitažlivým, neboť dodává ostatním pocit jistoty v nejisté době.

Krizová situace je obvykle spojována s centralizací rozhodování a s direktivním stylem vedení. Nemusí to vždy být tak jednoznačné. Pokud má krize rychlý průběh, např. v důsledku havárie, pak není k dispozici žádný časový prostor a direktivní styl má své oprávnění.

Jestliže v období krize existuje určitý časový prostor, pak je nutné v něm rozlišit určité etapy a v souvislosti s nimi také odlišné styly vedení. První etapou je formulace nových cílů a cest k jejich dosažení. Tehdy je možné zapojení většího počtu pracovníků podniku a využití jejich schopností a ochoty. Cílem je hledání lepšího řešení krize v rámci časového prostoru. V okamžiku, kdy jsou formulovány a schváleny nové cíle a případně i způsoby jejich dosažení, nastává další etapa, kdy se musí zásadně vyžadovat disciplína pracovníků a dodržování přijatého postupu.

Problém v praxi bývá identifikace okamžiku, kdy se podnik dostává z krize a není již nutná ani centralizace rozhodování, ani direktivní styl vedení. Ty se naopak stávají bariérami dalšího rozvoje. Vystihnoutí správného okamžiku, kdy se podnik má vrátit k "normálu" je důležité a závisí na mistrovství úsudku i zkušenosti managementu.

V závažných krizových situacích se ani nevyklučuje přechodná náhrada podnikového managementu profesionálním týmem krizových manažerů.

4. Odlišnosti stylu práce špičkových manažerů a lídrů

Málo toho víme, když neznáme, co se odehrává ve stovkách každodenních interakcí a rozhodnutí, při nichž se špičkovým manažerům daří získat z každého zaměstnance to nejlepší co v něm je, probudit v něm oddanost a nasazení (commitment). Co je tedy pro vynikající manažery typické?

Špičkoví manažeři znají a oceňují vlastnosti, kvality i zvláštnosti svých zaměstnanců a stále se učí, jak nejlépe integrovat kvality jednotlivců do uceleného programu činností. To je ale v přesném protikladu k tomu, co dělají špičkoví vůdci.

Lídrů objevují to, co je lidem společné a právě na tom dokáží stavět. Jejich posláním je dávat lidem dohromady a vést je k lepší budoucnosti. Vůdci v tomto poslání mohou uspět jen tehdy, jestliže najdou za vším individuálním ty potřeby, které všichni sdílíme.

Manažeři naproti tomu mívají úspěch tehdy, jestliže dokážou identifikovat a využít rozdíly mezi lidmi a před každého postavit výzvu vyniknout svým osobitým specifickým způsobem.

Z toho nevyplývá, že vůdce nemůže být dobrým manažerem a obráceně. Pokud někdo chce excelovat jako manažer i jako vůdce, musí si být vědom rozdílných dovedností a přístupů, které každá z obou rolí vyžaduje.

Rozpoznat jedinečnost každého zaměstnance a stavět na ní není jednoduché, spíše pracné, ale umožňuje šetřit časem. Snažit se působit na jeho slabé stránky nebývá vždy účelné. Lepším řešením je stavět na jedinečnosti každého člověka, na jeho silných stránkách. Tím se stane odpovědnější jak za svoji práci, tak za svůj osobní růst. Navíc se tak v lidech posiluje týmový duch, protože to vytváří vzájemnou závislost. Pomáhá to též lidem oceňovat a respektovat specifické dovednosti druhých lidí a uvědomovat si, že jejich kolegové mohou s úspěchem vykonávat to, pro co oni sami nemají předpoklady. Krátce řečeno, vede to k tomu, že lidé potřebují jeden druhého.

Vycházet a řídit na základě jedinečnosti zaměstnanců však klade nové a často nečekané nároky na organizaci práce. Lidé s rozvinutými silnými stránkami mohou převzít více pravomoci a odpovědnosti, ale také mohou vnést do výkonu pracovních činností řadu nových prvků vyžadujících i organizační změny. Aby mohli manažeři využívat jedinečnost zaměstnanců, potřebují znát o každém:

- Jaké jsou jeho přednosti – silné stránky a co je uvádí do činnosti?
 - Jak se dotyčný zdokonaluje?
-

Průměrný manažer předpokládá (nebo doufá), že všichni jeho podřízení budou motivováni stejnými stimuly a stejnými cíli, že si budu přát stejný typ mezilidských vztahů a že se budou zdokonalovat průběžně stejným způsobem. Stanovují způsob chování, který očekávají od lidí a chtějí od každého, aby se podle toho choval. Chválí ty, kteří dokážou „překonat sami sebe“ a přizpůsobit se požadovaným normám chování. Chtějí, aby se všichni pohybovali podle stejných pravidel. Průměrní manažeři věří, že jejich úkolem je transformovat chování každého zaměstnance tak, aby zapadalo do norem chování, které oni sami považují za správné.

Špičkoví manažeři uznávají, že jádrem úspěšného vedení lidí je respektování individuality každého zaměstnance. Nesnaží se měnit individualitu každého ze svých spolupracovníků. Vědí, že každý z jejich podřízených se liší od druhého způsobem, jak myslí, jak buduje svoje mezilidské vztahy, jak je altruistický, jak dokáže být trpělivý, jak velkým odborníkem chce být, jak musí být připraven na určitou akci, co ho pohání do činnosti a jaké cíle si klade. Respektují jedinečnost každého člověka.

Nejdůležitějším zdrojem manažera je čas. Špičkoví manažeři vědí, že nejefektivnější způsob jak investovat svůj čas je přesně zjistit, v čem je každý zaměstnanec jiný než druzí a pak najít způsob, jak jeho zvláštnosti nejlépe využít v rámci činnosti celého týmu nebo útvaru.

Vedení lidí nespočívá v tom jak je transformovat podle normy, ale o tom, jak uvolnit a využít potenciál každého zaměstnance, aby se jedinečné potřeby, styly a další charakteristiky jednotlivců mohly uplatnit.

5. Jak se mění vůdcovství

Jak vypadá a jak se bude měnit povaha dobrého vůdcovství v nejbližší budoucnosti to je otázka, která zajímá snad každého manažera. Center of Creative Leadership uskutečnilo průzkum s 305 manažery a top manažery z prakticky celého světa. Šlo o pozice středního a vyššího řízení. Ukázalo se, že definice vůdcovství se během uplynulých pěti let změnila. Většina manažerů si myslí, že povaha vůdcovství se ještě víc změní během následujících pěti let.

Výsledkem zkoumání je přehled **8 klíčových individuálních dovedností vůdce**, který porovnává pořadí důležitosti s rokem 2002 a v nejbližších letech.

Tab. 2: Osm klíčových individuálních dovedností vůdce

Klíčové individuální dovednosti vůdce	Pořadí: rok 2002	Pořadí v budouc. letech
Vedení lidí	1	1
Budování a udržování vztahů	5	2
Řízení změn	7	3
Participativní management	6	4
Vynalézavost	2	5
Rozhodnost	4	6
Připravenost dělat to, co je třeba	7	7
Otevřenost, přímočarost, vyrovnanost	3	8

Pramen: uveden v textu statě

Zásadní rozdíl mezi očekávanými dovednostmi vůdce v roce 2002 a v nejbližších letech je nový důraz na dovednosti podporující vztahy a vytváření sítě vztahů. Nový profil vůdcovských dovedností klade důraz na participativní řízení, budování a udržování vztahů a řízení změn. Dovednosti, jako je vynalézavost, rozhodnost a schopnost dělat to, co je třeba, zůstávají mezi osmi nejdůležitějšími, ale stávají se spíše vstupní podmínkou pro výběr lídrů. Ti, kteří dokážou vůdcovskou roli plnit prostřednictvím podpory spolupráce lidí, participativním managementem a budováním vztahů, získávají výhodu a větší šanci na úspěch.

Je pravděpodobné, že povaha vůdcovství se bude i nadále měnit. Prioritou se v profilu vůdce stane soustředění na flexibilitu, spolupráci a překračování hranic. Vůdci s těmito dovednostmi budou rozhodovat o dlouhodobé úspěšnosti organizací.

Vůdci, lídři se vyznačují klíčovými dovednostmi. Jde o dovednosti, které lze praktikovat i samostatně, nicméně ke skutečné úspěšnosti vedou především integrovaně a při systematickém využívání. Jde o následující:

1. **Zaměřte pozornost na osobní aspirace partnera.** V pracovním klimatu jsou také důležité osobní cíle. Aspirace jsou silné touhy a přání, snahy o osobní vzestup a růst. Vycházejí z povahy člověka, jsou hnacím motorem jeho aktivity. Vůdčí osobnosti vědí, že věnovat pozornost osobním cílům spolupracovníků a partnerů pomáhá k jejich růstu i k růstu výkonnosti. Pro firmu je důležité mít jasno ve vizi a základních hodnotách, protože pak budou moci zaměstnanci vyjádřit i svoje osobní aspirace. Každý dostane příležitost nalézt svoje místo, kde se může uplatnit a rozvíjet se.
2. **Vyvíjejte schopnost „vcítit se“ (empatii).** Jde o schopnost napojit se na emoce partnera, aniž by došlo ke ztrátě objektivitu. Lídr má umět rozpoznat pocity partnera, zapojit je do vzájemné komunikace a projevit snahu porozumět jim. Empatie podněcuje k poskytování zpětné vazby a pomáhá vytvořit příznivou atmosféru spolupráce.
3. **Rozpoznejte důležitá fakta.** Lídr musí mít schopnost při jednání správně rozpoznat a identifikovat důležitá fakta a předejít tak možným chybným závěrům. Zjišťovat především fakta důležitá pro rozhodování.
4. **Naslouchejte a stále se učte.** Lídři, kteří naslouchají aby se poučili, dobře vědí, že skutečné naslouchání zahrnuje soustředění pozornosti na projev hovořícího, vyloučení rozptylujících vlivů, trpělivost a schopnost nechat partnera dokončit svůj projev. Teprve pak může lídr vhodně reagovat. Naslouchání by mělo být vyvážené s ostatními prvky komunikace. Aktivní naslouchání je zaměřené na porozumění a podporuje spolupráci. Jde o cílevědomé naslouchání, které registruje nejen slova, ale i tón hlasu a celý kontext rozhovoru s partnerem. Předpokladem účinného naslouchání je otevřenost. Lídři tím, že naslouchají se i učí. Naslouchání a učení jsou předpoklady dobrého vedení lidí.
5. **Reagujte na partnera s respektem.** Skuteční lídři si váží hodnoty a osobnosti každého člověka. Jsou citliví k rozdílům v mocenské hierarchii a řeší konflikty přímočaře, čestně a trpělivě. Respektují právo každého člověka na diskretnost a vlastní osobní orientaci. Uvědomují si možný střet mezi určitými právními a normativními závazky a respektování individuálních stanovisek. Když dojde ke konfliktu mezi jednotlivými zájmovými skupinami (zaměstnanci, management, akcionáři, zákazníci), lídři se musí snažit řešit tyto konflikty s respektem a eliminovat nebo minimalizovat negativní vlivy na zájmy jednotlivců a skupin.
6. **Vyjadřujte se konkrétně a jasně.** K vůdcovské dovednosti náleží tři prvky komunikace (verbální, hlasový a vizuální) vytvářejí pro lídra klima důvěry a důvěryhodnosti. Zkušený lídr dokáže získat pozornost, přenášet myšlenky, udávat směr, řešit problémy, přesvědčovat a budovat důvěru. Výhodou je schopnost posilovat a rozvíjet dovednosti mluvit.
7. **Angažujte se pro hodnotné cíle.** Vůdcovství vyžaduje volbu správného směru akcí v plánování, rozhodování a v realizačních aktivitách. To umožní dosáhnout žádoucích výsledků při respektování etických standardů. Výchozí zásadou lídra je, že vytváření a udržování etického prostředí by mělo být součástí vize a poslání efektivní organizace stejně jako dodržování korektních podnikatelských a manažerských praktik. Etika v manažerské praxi zahrnuje spravedlnost, prozíravost, kompetenci, výkonnost, odvahu, mravní sílu a odpovědnost.

Naučit se řídit tok emocí a projevů během komunikace je základem autenticity a nástrojem vedení, který lze používat v každodenním kontaktu s lidmi (u formální porady nebo neformální rozhovory).

Příležitost praktikovat každodenní vůdcovství je v situaci změn. Změna vyžaduje otevřené a jasné vyjádření vize budoucnosti. Taková vize může přijít z kterékoli úrovně organizace.

V silné organizaci působí široké spektrum lidí, kteří jsou neformálními lídry. Téměř každý může vést, ať je nový zaměstnanec krátce po nástupu, obchodní zástupce nebo přední manažer společnosti.

Řízení je snadnější pokud vůdcovské schopnosti jsou rozloženy po všech organizačních úrovních a pokud každý člen organizace využívá tyto schopnosti v rámci své sféry vlivu. Uplatňování klíčových dovedností lídra urychluje též osobní rozvoj jednotlivců, přispívá ke zvyšování výkonnosti a vytváří příznivé pracovní prostředí.

K vlastnostem dobrého lídra náleží i schopnost vytvářet vztahy. Budovat mezilidské vztahy spočívá v tom, jak se soustředit na lidi a chtít vědět, kdo jsou, jací jsou a co je zajímavé. Chcete-li dobré mezilidské vztahy, musíte usilovat o partnerství. K tomu napomáhá:

- Chovat se přirozeně, což usnadní navazování a vytváření vztahů. Důvěřovat si, být otevřený, sdílet svoje pocity a mít zájem naslouchat ostatním.
- Klást otevřené otázky a pozorně naslouchat, co lidé o sobě říkají.
- Plnit sliby a tím získat důvěryhodnost. Buďte diskrétní a lidé k vám začnou být otevření. To je most k silným vztahům.
- Sdílet s lidmi okamžiky radosti a jejich dobrých pocitů pomáhá stmelovat vztahy. Vyplatí se být neformální. Sdílená radost utužuje mezilidské vztahy.

6. Závěr

Pouhé seskupení osob a jejich interakce pod vedením lídra ještě nezajišťují efektivní pracovní skupinu ani kvalitní rozhodování. Je důležité posoudit i charakteristiku členů, odhadnout, zda budou schopni spolupracovat a vycházet si vstříc a skupině ponechat i určitý čas k tomu, aby se rozvinula, případně vyzrála.

Použité prameny:

[1] Moderní řízení č. 6/2005, 7/2005, 4/2006, 8/2006, 10/2006

[2] HR Management, ročníky 2005 – 2006.

Adresa autora:

Ing. Jiří STÝBLO, CSc.
Česká manažerská asociace
Podolská 50
147 00 Praha 4

Vysoká škola finanční a správní
Estonská 4
Praha 10