



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Management

Modul 5 Vedení lidí a leadership

Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“

MODUL 5

Vedení lidí a leadership



Společenská odpovědnost: chování reflektující zodpovědnost organizace za společnost jako celek.

Kompetence: soubor schopností zvládnout určité situace s přiměřeným výsledkem.

Autorita formální: je dána pozicí v organizační struktuře společnosti.

Autorita neformální: je dána osobností manažera.

Obsah modulu

Mezi nejčastější a nejdůležitější činnosti manažera patří nepochybně práce se zaměstnanci, jejich motivace, vedení a předávání hodnot, které jsou pro společnost důležité. Jednotlivé modely vedení by přitom měly respektovat organizaci společnosti i její kulturu, využívat je a těžit z nich.

Obsah

Vedení lidí a leadership	2
1 Vedení lidí	3
1.1 Kompetence	3
2 Styl manažerské práce	5
3 Vedení (leadership)	5
3.1 Koncepce	6
Shrnutí	7
Zdroje:.....	7

1 Vedení lidí

Současné společenské změny s sebou přinášejí také změny v oblasti firemních struktur. Již v předchozích modulech jsme ukázali, že můžeme sledovat transformaci společností směrem k plochým modelům a s tím se také mění pozici vedoucích pracovníků, kteří pracují s lidmi. Konstrukce, kde má každý člověk jednoho nadřízeného se jeví jako stále méně udržitelná s tím, jak rostou požadavky na flexibilitu celého (nejen) výrobního systému.

To také utváří stále nový koncept manažera jako člověka, který má na starosti **vedení lidí**. Do této části pracovní náplně spadá nejen hledání zaměstnanců a jejich hodnocení a motivace, ale také celková koncepční práce s nimi. Jednostranná orientace na výkon se může jevit jako výhodná jen ve velice malých a primitivně fungujících organizacích.

Díky tomu se objevují také nové požadavky na to, jaký by měl vedoucí být. Předně musí být **vizionářem**, člověkem, který se ztotožní s myšlenkou a ideologií společnosti a bude ji schopen předávat dalším, tedy někým, kdo bude pro organizaci „dýchat“ a druhým ukazovat směr a smysl jejich práce. Je třeba, aby byl schopen koncepčního myšlení – současný management přechází stále více od sledování krátkodobých cílů k dlouhodobým, silně se hovoří o **společenské odpovědnosti** firem nebo environmentálním managementu. Musí být otevřený novým návrhům, postupům a možnostem. Změna již není událostí, ale vzhledem k dynamice současné společnosti spíše bytím organizace.

Je třeba říci, že manažer se ocitá ve velice složité situaci, protože (téměř) neustále musí balancovat mezi různými zájmy. Na jedné straně jsou to požadavky zaměstnanců, na straně druhé zřizovatele nebo možnosti rozpočtu. Musí řešit konflikty uvnitř týmu, naslouchat druhým a přitom se orientovat ve složitých, rychle se měnících, podmínkách. V tomto ohledu je možné hovořit o manažerovi, jako o člověku multidisciplinárně se neustále rozhodujícím.

1.1 Kompetence

Proto se stále více ukazují snahy osobnost manažera nějakým způsobem jasně prozkoumat, klasifikovat jednotlivé parametry jeho osobnostního profilu tak, aby bylo zřejmé, jaká kritéria by sám měl splňovat. Jedním z klíčových aspektů jsou kompetence, tedy soubor schopností zvládnout určité situace s přiměřeným výsledkem. Můžeme rozlišovat čtyři základní skupiny kompetencí:

Odborné kompetence se projevují ve všech oblastech činnosti manažera. Nejen, že by měl dokonale rozumět problematice, kterou řídí, ale musí být také dobrým manažerem, tedy odborníkem na management, přinejmenším v těch oblastech, které se přímo týkají jeho pracovní náplně. Patří sem znalost pracovních postupů, zařízení, procesů, legislativy, ale také schopnost používat vnitřní pracovní a komunikační postupy. Projevuje se také ve schopnosti analyzovat problém a navrhnout jeho použitelné řešení.

Druhou důležitou **kompetencí** je **metodologická**. Ta představuje schopnost manažera osvojovat si složité procesy a postupy a flexibilně je zavádět do provozu. Dále zde probíhá identifikace cílů, priorit a hodnot, které jsou v rámci pracovního procesu nasazovány.

Sociální kompetence byla v minulosti silně zanedbávána. Dnes je zřejmé, že strach není optimální metodou vedení lidí. Naopak se stále více upřednostňují schopnosti navazovat s dalšími zaměstnanci na pracovišti vztah, sdílet s nimi myšlenky a hodnoty. Důležitou roli zde hraje také naslouchání. Pokud se nepodaří manažerovi vytvořit sociální síť se svými podřízenými, nejen že nebude schopen je efektivně vést a hodnotit, ale bude mít také zhoršený přístup k informacím.

V neposlední řadě jsou důležité také **osobní kompetence**, mezi které patří time management, sebedůvěra, sebehodnocení, schopnost se učit a zdokonalovat. Samozřejmostí by měla být schopnost manažera přijmout za svá rozhodnutí náležitou zodpovědnost, pracovat se zpětnou vazbou a tak zlepšovat svoji práci i práci svých podřízených.

Mimořádně důležitou roli hraje přitom **osobnostní profil** vedoucího pracovníka, na kterého jsou kladeny zvýšené etické nároky. Jakákoli pochybení, jako je nespravedlnost, nadržování či zvýhodňování některého ze zaměstnanců, má za následek prudké snížení motivace zaměstnanců. Ti také musí mít pocit, že jejich nadřízený zastává svoji pozici zodpovědně, kvalitně a pro všechny prospěšně.

S tím také souvisí koncept manažerské **authority**. Ta může být buď **formální**, tedy dána pracovním zařazením jednotlivce v rámci firemní struktury. Jde o důležitý zdroj authority, který ale musí být doplněn také neformální složkou. **Neformální autorita** představuje tu část, kterou vnímají všichni lidé, bez ohledu na pocit podřízenosti daný rolí. Jejím zdrojem může být například vysoká erudice, mravní integrita, pracovní morálka a osobní náročnost, kladné charakterové vlastnosti či mimořádný vztah k podřízeným (např. Tomáš Baťa). Každý manažer by měl usilovat o to, aby jeho autorita byla maximálně neformální, protože té se zaměstnanci rádi podrobí.

2 Styl manažerské práce

Podle toho, jaké hodnoty jsou v managementu upřednostňovány a jakým způsobem funguje firemní kultura, je možné rozlišovat několik základních konceptů, které z různých stran klasifikují způsoby vedení. Mezi nejčastěji uváděné patří:

- ✦ **Autoritativní styl**, který je založený na silně asymetrickém vztahu podřízeného a nadřízeného. Ten vydává jednoznačné rozkazy, o kterých se příliš nediskutuje, vyžaduje jejich plnění a provádí jejich kontrolu. Základním zdrojem autority je přitom většinou strach. Jde o efektivní metodu v malých firmách rodinného typu.
- ✦ **Demokratický styl** využívá toho, že vedoucí pracovník má přirozenou autoritu a může si dovolit do procesu rozhodování vtáhnout více osob a zaměstnanců. Rozhodnutí je tak kolektivním úkonem, na kterém se každý cítí být angažovaný.
- ✦ **Liberální styl** usiluje o co možná nejmenší zasahování do chodu společnosti. Vyhýbá se obtížným rozhodnutím a snaží se vše nechat pokračovat samospádem. Jde o mimořádně nedobrý přístup.
- ✦ **Koncensuální styl** vychází z myšlenky společného hledání cílů. Vedoucí pracovník je spíše v roli moderátora, toho, kdo vytváří prostor pro diskusi a vede ji. Výhodou je velká angažovanost zaměstnanců.

Dalších možných stylů řízení společnosti bychom mohli najít celou řadu. Je vždy důležité reflektovat firemní kulturu a to, s jakými lidmi probíhá spolupráce. Je jasné, že jinak bude řízen tým úklidových pracovníků a programátorů, protože každý z nich předpokládá zcela jiný způsob práce a osobností rysy.

3 Vedení (leadership)

V současné době se stále více v souvislosti s vedením mluví o vůdcovství. Není důležité jen zaměstnance motivovat, kontrolovat či hodnotit, zadávat jim práci a efektivizovat procesy. Důležité je ukázat, jaký má práce smysl, jaké hodnoty jsou tvořeny a proč. A právě v tomto ohledu se objevuje pojem leadership.

Obecně se hovoří o tom, že vůdce by měl být schopen **pochopit myšlení** lidí i společnosti a být schopen sjednotit jejich požadavky a hodnoty. Důležitá je schopnost inspirovat a motivovat druhé na základě aktuálního emocionálního a kulturního stavu jednotlivce. Měl by přispívat k budování pozitivního klimatu na pracovišti, vytvářet sociální sítě a vazby. Důležitá je také zdravá sebedůvěra,

schopnost jít za cílem bez ohledu na aktuální neúspěchy, autenticita, mravní integrita a rozvinuté kompetence.

Dnes se velice intenzivně diskutuje o tom, zda by měl být **každý manažer lídrem** či nikoli a většina autorů se přiklání k tomu, že ano. Dokonce vůdcem může být každý zaměstnanec. Nemělo by přitom docházet k uzurpování moci, ale růstu sociálního kapitálu a dobrých vztahů. V následujícím se pokusíme naznačit některé základní pohledy na vůdcovství.

3.1 Koncepce

Teorie velkých osobností je založená na tom, že vůdcem se člověk nestává, ale rodí – ať již jde o Johanku z Arku, George Washingtona, Martina Luthera Kinga nebo Gándhího. Vždy to byly mimořádné osobnosti s velkým charismatem. Tento model je sice zajímavý, ale nijak v praxi dále použitelný.

Dalším konceptem je **teorie osobnostních rysů**. Vychází z přesvědčení, že člověk musí mít určité vlastnosti, které jsou pro roli vůdce nezbytné, jako je asertivita, rozhodnost, energičnost, sebedůvěra, houževnatost, odolnost proti stresu atp. Lídr je pak člověk, který má tyto vlastnosti a dokáže je použít pro práci s druhými lidmi. Přitom musí disponovat kompetencemi a autoritou.

Dále je možné hovořit o **situačních či kontingenčních teoriích**. Ty mají společné to, že lídr musí být schopen flexibilně měnit prostředky pro vedení lidí na základě vnějších a vnitřních změn. Na každého člověka platí jiné metody a dobrý vůdce je schopen je dobře odhadnout a použít.

Behaviorální přístup je založený na základní myšlence, že člověk se vůdcem nerodí, ale stává na základě vlastního rozvoje a sebezdokonalování. Je možné mluvit o dvou základních formách pojetí. První je teorie rolí, která je založená na myšlence, že vedení lidí je jedna ze skupinových rolí, jež je spojená se specifickými prvky chování, jako je příklad pro druhé, vedení, role prostředníka, vyjednavače, mentora, vizionáře, kreativce atp. Druhý přístup nese název teorie manažerské mřížky a je založený na tom, že se lídr může soustředit na výkon nebo na lidi.

Mimořádně důležitá je také **transformační teorie**. Lídrem je podle ní člověk, který dokáže druhé získat pro plnění cílů a naplňování hodnot společnosti tak, že se s nimi zaměstnanci ztotožní. Nejde již o prosté plnění úkolů z důvodů směny zdrojů (transakční teorie), ale o sdílení hodnot a vizí. Součástí jsou vysoké etické standardy i morální hodnoty jednotlivce, především vůdce.

Shrnutí

Současný manažer musí stále více pracovat s lidmi a snažit se je získat pro společné organizační myšlenky a hodnoty. Jen tak je možné udržet motivované a spokojené zaměstnance, kteří budou vidět smysl a cíl své práce. Každý vedoucí pracovník by měl být současně lídrem, **vůdcem**, který dokáže pozitivně ovlivňovat **pracovní klima, motivovat a nabízet vize**.

Pro každého manažera je přitom důležité, aby měl maximálně rozvinuté čtyři základní kompetence (tedy schopnosti efektivně řešit určitou množinu problémů) – **profesní, metodickou, sociální a osobní**. Bez nich není možné vykonávat žádnou vůdčí pozici, protože nedochází k vytvoření přirozené autority a smysluplného vedení.

Autorita může být přirozená, tedy dána osobnostním profilem člověka, nebo formální, na základě funkce, kterou zastává. Cílem by mělo být posilování přirozené či neformální autority, což je nezbytný předpoklad k rozvoji vůdcovství.

Je možné identifikovat různé styly manažerské práce jako je **autoritářský, demokratický, liberální, kooperující** atp. Každý má své výhody i nedostatky a je třeba je upravovat podle toho, v jaké firemní kultuře jsou prosazovány. Také k tomu, jak může vzniknout lídr, se pojí řada teorií. Ač dobrý lídr musí mít jistě určité vrozené či dlouhodobě pěstované vlastnosti, na základě vzdělání, autentičnosti a integrity je možné dosáhnout řadu úspěchů v této oblasti i bez předchozích propozic, pokud osoba disponuje patřičnými kompetencemi.

Zdroje:



V této oblasti je možné doporučit například knihu Moderní marketing na stranách 313-370 a to včetně řady konkrétních kroků. Z tohoto pohledu je možné ji brát jako „kuchařku“ pro jednotlivé činnosti - Řezáč, Jaromír. Moderní management. Computer Press 2009.

Velice dobrý přehled je možné najít také v knize Management: organizování, rozhodování, ovlivňování, na stranách 159-180.

Blažek, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Grada 2011.