

MODERNÍ VŮDCOVSTVÍ VERSUS MODERNÍ VEDENÍ

IVAN VÁGNER

Právnická fakulta, Masarykova univerzita, ČR

Abstract in original language

V manažerské teorii se chybně zaměňuje účel a obsah vůdcovství a „vedení druhých lidí“. Toto sémantické nedorozumění má však vážné negativní důsledky pro manažerskou praxi. Všeobecně se sice deklaruje, že nejcennějším zdrojem každé organizace jsou její lidské zdroje, ale v manažerské praxi se s potenciálem lidských zdrojů mnohdy a mnohde doslova mrhá. Jednou z příčin tohoto jevu je právě chybné teoretické pojmání vztahu vůdcovství a vedení.

Předmětem příspěvku je problematika teoretické komparace účelu a obsahu vůdcovství a „vedení druhých lidí“ s cílem jednoznačně vymezit účel, obsah a vztah moderního vůdcovství a moderního vedení při formování a potažmo při fungování systému managementu organizace.

Key words in original language

vůdcovství; vedení; manažerská praxe; lidské zdroje; systém managementu organizace

Abstract

In managerial theory is wrongly confuses the purpose and contents of the top leadership and operational leadership of other people. This semantic misunderstanding but has serious negative implications for managerial practice. While generally declares that valuable resource of each organization are its human resources, but in the managerial practice, with the potential of human resources often literally wasting. One of the causes of this phenomenon is currently the incorrect theoretical perception of the relation for top leadership and operational leadership.

The subject of the contribution is the issue of the theoretical comparison purpose and content for top leadership and operational leadership of other people in order to clearly define their purpose, content and relationship to the effective formation and hence the functioning of the organizational management system.

Key words

leadership; operational leadership; managerial practice; human resources; organizational management systém

ÚVOD

Autor příspěvku (dále jen autor) vyznává manažerské paradigma založené na chápání managementu jako nezbytného nástroje k

usměrňování výkonu a rozvoje poslání jakékoliv organizace (dále jen „OJ“) a zájmové skupiny (dále jen „ZS“), ale i každého sociálně zralého člověka, jímž by měl být v profesní oblasti života především každý výkonný a ideálně i potenciální znalostní pracovník (dále jen „ZP“)¹.

V souladu s autorovým paradigmatem managementu je rovněž jeho přesvědčení o potřebě jakéhokoliv subjektu managementu mít k dispozici konzistentní systém managementu (dále jen „SM“) sestávající ze 3 pilířů. Základnu „SM“ tvoří východiskový pilíř „osobní management“ (dále jen „OM“) a navazující pilíř „všeobecný management“ (dále jen „VM“). Vrchol „SM“ představuje pilíř „vůdcovství“ (dále jen „V“). Pro dokreslení: formování „SM“ musí podle autora sledovat sekvenci „OM“ – „VM“ – „V“ a vlastní fungování „SM“ se realizuje vazbou „V“ – „VM“ a zdokonalování „SM“ probíhá obrazně po vzestupné spirále v sekvenci „V“ – „OM“ – „VM“ – „V“ atd.

Jelikož je předmětem příspěvku problematika a vztah „V“ a „vedení druhých lidí“, považuje autor za relevantní ujasnit v samotném úvodu postavení a klíčovou úlohu „V“ a „vedení druhých lidí“ v „SM“. Postavení „V“ je zřejmé, je to vrcholový pilíř „SM“ s koncepčně strategickým zaměřením a jeho klíčovou úlohou je „určení správných věcí“. Postavení „vedení druhých lidí“ je v „SM“ „skryto“ v pilíři „VM“ a v jeho rámci navíc v manažerské komponentě „lidské zdroje – lidský potenciál“ s operativním zaměřením a jeho klíčovou úlohou je stimulovat druhé lidi k „dělání správných věcí správným způsobem“.

Z výše uvedeného je sice patrná zásadní odlišnost postavení, zaměření a klíčové úlohy „V“ a „vedení druhých lidí“, nicméně jde o ryze teoretický vhled do relevantní problematiky na základě autorova manažerského paradigmatu. Ve skutečnosti převažující paradigma vědy o managementu a o to víc manažerská praxe:

- vnímá „V“ jako samozřejmou součást manažerské práce, z čehož se usuzuje, že každý zejména top manažer musí být současně vůdcem,
- považuje „V“ a „vedení druhých lidí“ téměř za synonyma, což v důsledku vede k podceňování koncepčně strategického zaměření „V“ a přeceňování operativní zaměření „vedení druhých lidí“, aniž by se zdůraznila otázka osobnostní i

¹ „ZP“ je takový pracovník, který zpracovává vstupy do výstupů prostřednictvím svého mozku a obvykle též s využitím informačních a komunikačních technologií, přičemž jak vstupy, tak i výstupy jsou výhradně informace a znalosti.

Potenciálním „ZP“ je zejména vysokoškolský student, tedy i student, resp. „čerstvý absolvent právnické fakulty MU.

odborné připravenosti manažerů k výkonu kvalitní manažerské práce.

V následujících dvou kapitolách je charakterizováno autorovo pojetí „V“ a „vedení druhých lidí“, jež by mohlo přispět k pochopení žádoucího posunu paradigmatu teoretického a potažmo praktického managementu v „OJ“.

1. CHARAKTERISTIKA ŽÁDOUCÍHO MODERNÍHO „V“

Žádoucí moderní „V“ vyžaduje, obecně vyjádřeno, od jeho nositelů (vůdců, resp. lídrů) neformální zaujetí k formování budoucnosti výkonu poslání „OJ“, přičemž berou v úvahu stávající výkon poslání „OJ“ jen jako nutné východisko svých prognostických úvah. Jejich myšlení, vyjadřování a jednání je jednoznačně v souladu s mentálním principem integrity a svou působnost vnímají jako roli, nikoliv jako manažerskou pozici, i když nelze vyloučit, že může být jejich role vůdce propojena s pozicí top manažera. V této souvislosti je třeba zdůraznit, že ne každý top manažer má osobnostní, popř. i odborné předpoklady k tomu se stát moderním vůdcem, a to i za předpokladu, že manažerskou práci dlouhodoběji zvládal nadstandardně. Lze hypoteticky předpokládat, že pro žádoucí transformaci top manažera v moderního vůdce platí Paretovo pravidlo, z něhož vyplývá, možná překvapivě, že cca 20% top manažerů má na to zastávat roli moderního vůdce.²

V tomto místě příspěvku, tedy dříve než bude podrobněji charakterizováno moderní „V“, považuje autor za důležité informovat čtenáře příspěvku o tom, že v současné manažerské praxi „vévodí“ tzv. tradiční „V“, což představuje jednu z nejzávažnějších bariér pro žádoucí posun paradigmatu managementu, k tzv. principiálnímu vedení³ a je jednou z klíčových příčin neefektivnosti manažerské práce v obecném slova smyslu.⁴ Právě v souvislosti se současnou

² Pokud jde o výkonné i potenciální „ZP“, pro ně Paretovo pravidlo neplatí. Od nich se již dnes očekává, že budou nejen manažery, ale i vůdci sebe sama, což je pro ně velmi náročnou, avšak současně nezbytnou výzvou!

³ Blíže se o perspektivním posunu paradigmatu managementu k principiálnímu vedení i o principálním vedení jako takovém zmiňuje autor v publikaci Systém managementu (2007), s. 90 – 93.

⁴ Rámcově lze tradiční „V“ charakterizovat následovně: Tradiční „V“ se realizuje vůdci, kteří formují zejména sama sebe a obrazně se vypínají jako „hora“ nad ostatními lidmi a také z „vrcholu“ na ně shlíží a očekávají, že jimi budou „slepě“ následováni a obdivováni. Jsou „produktem“ okolností a kontextu. Tradiční vůdce se jim stává až po dosažení vůdčí pozice či mocenského vlivu, v kontextu či za určitých okolností. K dosažení role tradičního vůdce nejsou potřebné obdobné kvality kandidátů (někdy jimi mohou být jejich dominance a výřečnost, jindy ochota prosazovat zájmy vlivných „stakeholders“ a v neposlední řadě i to, že jsou pro ostatní lidi

světovou krizi se od manažerů očekávají nová řešení při tvorbě strategií, plánování, ozdravení procesů, **zvýšení efektivity**, goodwillu a zlepšení logistiky.⁵

Nyní již podrobněji k obsahu moderního „V“.

Moderní „V“ staví na premise: „Způsobnost moderního „V“ je dosažitelná jedině schopným manažerům⁶, kteří jsou sociálně zralými lidmi⁷, přičemž moderní „V“ neomezuje jen na top manažerkou úroveň“. Jak již bylo výše naznačeno moderním vůdcem se člověk nestává automaticky jmenováním či zvolením do top manažerské pozice, neboť výkon vůdce je rolí nikoliv pozicí. Kromě požadavků ve výše uvedené premise, musí moderní vůdce světonázorově vnímat lidské společenství jako pouhou součást vyšších systémů Univerza, pochopit a plně respektovat přírodní zákony⁸ a z nich odvozené mentální principy⁹. a teprve pak se svobodně rozhodnout a potažmo se usilovně na moderní vůdcovskou roli připravovat a postupně se k ní propracovat.

1.1 Typologie moderních vůdců

Pro lepší pochopení moderního „V“ jsou dále popsány autorem identifikované typologie moderních vůdců.

celebritou). Pro tradiční „V“ platí, že vůdce může být v každé dané situaci pouze jeden. Proto může být, ve správný čas na správném místě, jen jediný „správný“ vůdce. Může být lepší nebo horší, špatný či dobrý, s odstupem času třeba i geniální nebo naopak vysoce společensky nebezpečný.

⁵ DROPPA, Milan (2012), s. 88.

⁶ Disponují nadstandardní mírou „OM“, prokazují dlouhodoběji úspěšný výkon manažerské práce v rámci 2. pilíře „SM“ tj. „VM“ a mají žádoucí osobnostní „vybavení“ (schopnost nahlédnutí, odstup, systémového myšlení, zvládání krizových situací a podstoupení rizika).

⁷ Sociální zralost představuje vědomé či nevědomé zachovávání základních principů chování a jednání (jež vychází ze stejných principů vnímání, poznávání a hodnocení), díky nimž se uchovává celistvost osobnosti. Tyto principy jsou založené na rozlišování mezi dobrem a zlem, správným a nesprávným, přičemž se vůdce neorientuje jen na samotný cíl, který by měl být dosažen, v souladu s tímto myšlením, ale rovněž na použité prostředky a nástroje k dosažení tohoto cíle.

⁸ Mezi tyto přírodní zákony patří např. zákon bezpodmínečné lásky, zákon neustálého zdokonalování, zákon tendence k rovnováze a pro mnohé lidi obtížně přijatelný zákon přeúčtovaného poslání.

⁹ Mezi mentální principy patří kromě již zmíněného principu integrity, principy čestnosti, tolerance, trpělivosti, poctivosti, odvahy a statečnosti a „zevnitř ven“.

Prof. Zelený se nejdříve zmiňuje o dvou typech vůdců, jež se nacházejí na „rozhraní“ tradičního a moderního „V“:¹⁰

- Vůdce jako služebník – Prosazuje se tím, že slouží „správné věci“, přičemž „neporoučí“ svým spolupracovníkům.
- Vůdce jako průkopník zásadních změn – Soustřeďuje se na prosazení zásadních změn, po kterých se celý systém již pohybuje samovolně a spontánně. Realizaci zásadních změn, posílání tohoto vůdce končí.

Následně vykresluje představu moderního vůdce a volí pro něj specifický název:¹¹

- Vůdce jako nositel znalostí, resp. vůdce-koordinátor – Je charakteristický nikoli tím, čím je, ale tím, co umí a zná a hlavně tím, co dělá.

V souladu s logikou jednání, D. Rooke a R. W. Torbet člení moderní vůdce na:

- Tahouna – Jde o typ vůdce s dominantní předností v energetizaci spolupracovníků, má však omezenou vizionářskou schopnost. Dovede lidi povzbuzovat a nadchnout pro „věc“. Vytváří pozitivní prostředí tím, že dbá o dobré mezilidské vztahy a věnuje pozornost efektivní stimulaci. Je otevřený vůči zpětné vazbě a uvědomuje si, že mnohé problémy a konflikty jsou zapříčiněny odlišnostmi v interpretaci. Proto také přistupuje k řešení problémů a konfliktů citlivě a ovlivňuje spolupracovníky pozitivním způsobem. Nejlépe se uplatní při realizaci strategických změn.
- Individualistu – Jeho logika jednání se zakládá na poznání, že žádná logika není „přirozená“, všechny jsou pouze konstrukcí. Právě toto osobní paradigma determinuje jeho převažující úspěch, coby vůdce spolupracovníků, neboť vidí „věci“ z nadhledu a komunikuje dobře s lidmi, kteří mají jinou logiku jednání. Má však i své slabiny. Tou nejvýraznější je sklon ignorovat pravidla, která považuje za nepodstatná, čímž vnáší nervozitu do svého okolí.
- Stratéga – Zaměřuje se zejména na organizační problémy a postoje, které nepovažuje za neměnné. Zvládá dobře organizační změny a dopad různých jednání a dohod. Je také schopen tvořit společné vize v různých logikách jednání. Podle logiky jednání tohoto vůdce jsou organizační a sociální změny opakovaným vývojovým procesem, který vyžaduje uvědomění a soustavnou pozornost. Ze všech typů moderních vůdců snad nejlépe řeší konflikty a zvládá instinktivní odpor

¹⁰ ZELENÝ, Milan (2005), s. 64–65.

¹¹ ZELENÝ, Milan (2005), s. 66.

lidí vůči změnám. Proto je velmi dobrým iniciátorem i realizátorem strategických změn.

- Alchymistu – Je obvykle charismatickou osobností. Vždy je to však sociálně zralý jedinec, který ctí přírodní zákony Univerza a jedná v souladu s mentálními principy. Je schopen postřehnout klíčové příležitosti a hrozby a také vytvářet symboly a metafory, které „mluví k srdci a myslí“ spolupracovníků. Má výjimečnou schopnost zacházet současně s mnoha situacemi na různých úrovních. Když se zabývá řešením operativních úloh, nikdy neztrácí ze zřetele dlouhodobé cíle.¹²

Podle Benderova členění, založeném na charakteru sebemotivace vůdce, je moderním vůdcem jediné tzv. „niterný vůdce“.¹³ Ten je motivován ke své působnosti vnitřní orientací a smyslem vlastní existence. Je prochnut touhou pomáhat, o někoho pečovat a něco pěstovat, rozvíjet. Jeho zaujetí pro „věc“ se však nevymyká jeho kontrole, neboť je soustředěné na skutečné priority. Zároveň se jeho zaujetí neustále obnovuje díky energii, již získává proaktivním přístupem ke všem jeho životním rolím a rovněž psychickým uspokojením z dosažených výsledků. Tyto výsledky jsou vesměs pozitivní a snáze uskutečnitelné, neboť niterný vůdce je přirozeně sebevědomější, uvolněnější a soustředěnější. Dokáže i pod tlakem jasněji uvažovat a počínat si efektivně. Navenek působí optimisticky, často se usmívá a je na něm vidět, že ho vůdcovská role skutečně baví.

1.2 Obsah moderního „V“

Podle názoru autora obsahuje moderní vůdcovství v „OJ“ aktivity, jež jsou v další textu rámcově komentovány.

1.2.1 Objektivní posouzení reality

Premisou objektivního posouzení reality¹⁴ je přijetí faktu, že je vždy realita vnímána, byť moderními vůdci, prizmatem „nasazení vlastních brýlí“, a že tudíž není možné ve skutečnosti realitu nikdy ze 100% objektivně posoudit. Tzn., že bude vždy, i přes mimořádné úsilí moderních vůdců, realita vnímána s jistou mírou subjektivity. K tomu, aby docházelo k umenšení míry subjektivity při posuzování reality, musí moderní vůdci obrazně „vlastní brýle“ odložit, což však není jednoduché, zvláště pro ty z nich, kteří jsou osobnostně dominantními typy. Autor je dále přesvědčen, že k objektivnějšímu posouzení reality je nutné upřednostnit moudrost před vědomostmi, pohled na realitu

¹² ROOKE, D., TORBET, W. R. (2002), s. 53–54; Původní komentář k jednotlivým typům vůdců je upraven autorem příspěvku.

¹³ BENDER, P. U. (2002), s. 28–29.

¹⁴ Touto realitou se zde rozumí stav a očekávaný vývoj okolí „OJ“ i stav a očekávaný vývoj jejího interního prostředí.

prostřednictvím „srdce“ a zkušeností před rozumem a racionálním myšlením atd. Nepochybně k vyšší míře objektivitu při posuzování reality přispěje také aplikace relevantní metodologie, komunikace se sociálně zralými odborníky, eliminace intelektuální arogance a v neposlední řadě pokorná kontemplace.

1.2.2 Formování budoucnosti

Na základě poznání reality, spočívá formování budoucnosti ve schopnosti moderních vůdců dospět k formulování vize o perspektivním vývoji výkonu poslání „OJ“. Je to velmi náročný úkol, vyžadující mimořádnou kreativitu, mnohdy přerušení kontinuity dosavadního vývoje výkonu poslání, ale především schopnost nadhledu, čerpání interdisciplinárních poznatků a oporu ve vysoké míře „OM“ moderních vůdců. Pokud jde o samotnou vizi, pak je od ní požadováno, aby jasně a jednoznačně oslovila (dala podnět) následujícím „stakeholders“ „OJ“: zákazníkům (klientům), vlastníkům, zaměstnancům a zástupcům regionů, v nichž hodlá „OJ“ realizovat svou vizi.

1.2.3 Stanovení hodnotové orientace

Moderní „V“ pokládá za základ hodnotové orientace „OJ“ přijetí a bezpodmínečné respektování čtyř kardinálních ctností, tj. spravedlnosti, střidmosti, moudrosti, odvahy a statečnosti, stejně tak přírodních zákonů a z nich odvozených mentálních principů. Moderní vůdci jsou povzneseni nad hodnoty pomíjivé a pošetilé, jež jsou bohužel fetišizovány současnou „nemocnou“ tzv. vyspělou lidskou společností (jako je např. hromadění peněz a majetku, touha po moci a dosažení co nevyšší „příčky“ ve společenském žebříčku), naopak jsou příkladem pro spolupracovníky svou zodpovědnou a přitom láskyplnou působností směřující ve prospěch nejen vlastní „OJ“ a jejich pracovníků a vlastníků, ale také jejím zákazníkům a podporou pozitivních externalit.

1.2.4 Určování „správných věcí“

Určování „správných věcí“ představuje produkční a časovou konkretizaci vize „OJ“ při respektování stanovené hodnotové orientace. Na rozdíl od manažerů, jejichž posláním je zabezpečit „dělání správných věcí správným způsobem“, musí mít moderní vůdci osobnostní a odbornou způsobilost stanovit nejen správný produkční sortiment, ale také vytýčit relevantní cíle k zabezpečení jeho produkce (přitom neopomenout požadavky „SMART“ při formulaci cílů) a pochopitelně volit z variety strategií ty, které vedou ke splnění vytýčených cílů efektivně (tedy přímočaře a nákladově a časově přiměřeně). Je dosti pravděpodobné, že při volbě strategií může již docházet ke součinnosti moderních vůdců s manažery.

1.2.5 Posilování důvěryhodnosti

Velmi důležitou součástí moderního „V“ je „péče“ o důvěryhodnost „OJ“. Nezbytným východiskem této důvěryhodnosti je zdravá sebedůvěra nejen moderních vůdců, ale přinejmenším všech „ZP“ „OJ“. Moderní vůdci jsou si vědomi, že k důvěryhodnosti „OJ“ prioritně

přispívá její konsistentní produkční i poprodukční kvalita, ale také konsistentní postoj „OJ“ vůči jejímu okolnímu prostředí. Vědí rovněž, že důvěryhodnost „OJ“ není samozřejmostí, která jednou vzniklá, trvá stále. Z toho důvodu moderní „V“ považuje za nezbytné o důvěryhodnost „OJ“ neustále usilovat (pečovat). Jak úsilí o zachování či prohloubení důvěryhodnosti „OJ“ zaměřit, pomáhá inspirace tzv. „stromu důvěryhodnosti“, jenž symbolizuje 4 prvky důvěryhodnosti:

- „Kořeny stromu“ představují základ k formování důvěryhodnosti „OJ“, což především souvisí s mírou integrálního chování a jednání moderních vůdců „OJ“. Možná pro některé čtenáře bude paradoxně znít, že k důvěryhodnosti „OJ“ přispívá jednota myšlení, vyjadřování a jednání jejich moderních vůdců.
- „Kmen stromu“ vyjadřuje úmysly moderních vůdců „OJ“. I když vyloučíme možnost negativních úmyslů a tím předpokládáme jejich orientaci k „plození“ dobra, ani to ještě nestačí k tomu, aby byla „OJ“ považována jejím okolím za důvěryhodnou.
- „Větvení (koruna) stromu“ naznačuje nezbytné způsobilosti moderních vůdců, ale i všech lidských zdrojů „OJ“, které musí mít k tomu, aby se pozitivní úmysly moderních vůdců mohly realizovat.
- „Plody stromu“ jsou-li obrazně „chutné“, tedy u „OJ“ její produkty, poskytování poprodukčních služeb, realizace pozitivních externalit jsou pro okolí teprve opravdovým důkazem důvěryhodnosti „OJ“.

1.2.6 Energetizace k realizaci

I moderní vůdci jsou jenom lidé. Není pro ně vždy a za všech okolností samozřejmé, že se na plnění jimi vytýčených cílů „vrhají“ s nadšením. Stejně tak na tom jsou, ne-li hůře“ jejich spolupracovníci. Nicméně moderním vůdcům by mělo být jasné, že bez patřičné vůle a nadšení pro „věc“, se dílo buďto vůbec nezdaří a nebo bude cíl naplňován s nechutí až s odporem a v důsledku neefektivně. Návyk energetizace (nabuzení vůle a sil) před zahájením realizace vytýčených cílů proto patří k velmi podstatným pozitivním návykům v první řadě moderních vůdců a potažmo i ostatních zejména „ZP“ „OJ“. Protože jakýkoliv návyk vzniká „průnikem“ tří prvků: 1. Co a proč to chci; 2. Vědět, jak na to (jak to udělat); 3. Mít vůli to udělat, pak návyk energetizace k plnění cílů může mít při svém formování problémy s 2., ale zejména s 3. prvkem.¹⁵

¹⁵ Většinou je to tak, že i když je cíl všemi zainteresovanými jednoznačně vnímán a akceptován, nemusí být vždy k dispozici všechny potřebné způsobilosti k jeho realizaci, ale i když potřebné způsobilosti realizátoři mají,

2. CHARAKTERISTIKA ŽÁDOUCÍHO MODERNÍHO „VEDENÍ DRUHÝCH LIDÍ“

Nejnovější etapa „vedení druhých lidí“ zvýrazňuje emocionální stránku vedení a staví do popředí osobnost manažera, který dokáže spolupracovníky nenásilně přesvědčit o prospěšnosti „dělání správných věcí správným způsobem“.

U této etapy se začíná považovat za samozřejmé, že do managementu vstupují emocionální a iracionální prvky (např. citový vztah mezi manažerem a spolupracovníky, symbolismus, mystika, fantazie). Objevuje se idea žádoucí kombinace tzv. „transakčního“ a „transformačního“ vedení lidí. Zatímco „ryzí“ transakční manažer stimuluje spolupracovníky poskytováním odměn za vykonané úkoly, „ryzí“ transformační manažer je stimuluje sebeaktualizací (sebeuspokojením), prostřednictvím cílevědomé a tvůrčí práce, podílem na rozhodování atp.

Pro lepší pochopení základů nejnovější etapy „vedení druhých lidí“ je dále věnována pozornost postupně transformačnímu a transakčnímu vedení spolupracovníků a rámcovému přehledu principů kombinace obou výše zmíněných vedení.

2.1 Transformační „vedení druhých lidí“

Je zřejmé, že transformační vedení je postaveno na uspokojování vyšších potřeb lidí. Manažer rozvíjí u svých spolupracovníků jejich sebeaktualizaci, seberegulaci, sebekontrolu. Probouzí v nich potřeby, o kterých zatím možná ani neměli tušení. Transformaci vedení spolupracovníků lze dosáhnout třím způsobem:

1. Pozvednutím úrovně jejich uvědomění o významu a hodnotě výsledků činnosti i o způsobech, jak toho dosahovat;
2. Působením na ně tak, aby své osobní zájmy propojili se zájmy „OJ“;
3. Změnou významnosti jejich potřeb (např. v Maslowově pojetí od deficitních k růstovým, v Alderferově soustavě od nižších k vyšším), nebo rozšířením spektra jejich potřeb.

Transformační manažer uskutečňuje své transformační poslání těmito nástroji vedení spolupracovníků:

- Využívá sílu vlastní osobnosti, která mu vytváří u spolupracovníků nadobyčejnou úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru a rovněž u nich vyvolává intenzivní emoce jako je oddanost, bázeň i „slepou“ víru. Takový manažer se

stává se mnohdy, že jim chybí vůle vůbec s realizací začít a nebo ji „dotáhnout“ do konce.

vyznačuje vysokou sebedůvěrou ve svou manažerskou způsobilost, oddaností svým názorům a ideálům i silnou potřebou moci. Vykresluje svým spolupracovníkům atraktivní vizi budoucího stavu, ke kterému je rozumné směřovat veškeré své i jejich úsilí. To dává vyšší smysl činnosti spolupracovníků.

- Aplikuje inspirativní vedení, opírající se o emocionální prostředky. To motivuje k nadšení vedených spolupracovníků pro činnost a navíc inspirativní postoj manažera vytváří jejich důvěru ve schopnost splnit úkoly.
- Uplatňuje individualizovanou úctu tím, že dokáže vystupovat jako benevolentní „otec“ jím vedených spolupracovníků. Jedná s nimi přátelsky, neformálně, dovede jím naslouchat. Věnuje mimořádnou pozornost opomíjeným členům pracovního kolektivu, zabývá se každým člověkem individuálně a nebojí se upřímně pochválit za dobře vykonanou činnost. Na poradách (při jednáních) projevuje svou úctu konzultacemi s celou skupinou, rovnocenným zacházením se všemi spolupracovníky a způsobem rozhodování, pokud možno založeném na dosažení konsensu. Individuálně dokazuje svoji úctu tím, že s každým členem pracovního kolektivu zachází jinak, přičemž respektuje jeho potřeby, zájmy a motivy.
- Využívá intelektuální stimulace, což znamená, že dbá o rozvoj spolupracovníků a o pozitivní (žádoucí) změnu jejich jednání a chování.

2.2 Transakční „vedení druhých lidí“

Toto vedení je budováno na vzájemné transakci mezi manažerem a jeho spolupracovníky. Každý spolupracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí a manažer ho za to odměňuje. Používá při tom dvou stimulů:

1. Podmíněné odměny, která spočívá v souhlasném názoru obou zainteresovaných, co má konkrétní spolupracovník udělat, aby byl odměněn nebo se naopak vyhnul nepříjemným důsledkům. Jde tedy o paritní stimulaci buď pochvalou za dobře provedenou činnost, nejlépe propojenou s hmotnou odměnou, nebo použitím podmíněného postihu. Pokud manažer uvažuje o uplatnění postihu vůči konkrétnímu spolupracovníkovi, je třeba, aby vždy postupoval s patřičnou obezřetností. Uplatnění postihu by mělo předcházet objektivní stanovení „diagnózy“ (co skutečně vedlo k individuálnímu neplnění či pochybení). Pouze v případě prokázaného individuálního zavinění je nezbytné uplatnit správně zvolený způsob postihu!
2. Řízení výjimkou, kdy manažer nezasahuje, pokud není signalizováno porušení standardu průběhu činnosti

spolupracovníků, nebo pokud nevznikl vážnější problém. Důvody pro použití řízení výjimkou jsou obvykle dva:

- rozpětí managementu je natolik velké, že manažer nemůže použít podmíněné odměny,
- na manažera nebyla delegována pravomoc k rozhodnutí o poskytnutí odměny či postihu.

2.3 Rámcová charakteristika principů nejnovější „vedení druhých lidí“¹⁶

Pro nejnovějším „vedení druhých lidí“ je podstatné, aby si manažeři osvojili a potažmo dodržovali dále charakterizované principy vedení spolupracovníků:

- Princip přímé komunikace – Základ komunikace spočívá v komunikaci „z očí do očí“, ne v předávání, resp. posílání písemných sdělení a mailů. Důležitá je podpora diskuze a výměny názorů v atmosféře vzájemné důvěry.
- Princip „tlaku“ a „tahu“ – K akceptovatelnosti a potažmo plnění cílů nelze spolupracovníky pouze nutit („tlak“ s využitím pravomoci), je třeba je spíše přesvědčit o účelnosti dosažení cíle („tah“ založený na společných zájmech, zkušenostech a motivech).
- Princip očekávání – Je prokázáno, že vedení lidé mají tendenci příznivě reagovat na výkonová očekávání, která jsou s nimi spojována. Manažeři by proto měli, za účelem zvyšování výkonnosti, projevovat spolupracovníkům důvěru v jejich schopnosti, podporovat jejich sebedůvěru.
- Princip osobních znalostí – Vedení lidé se liší svým intelektem, vlastnostmi, zkušenostmi atd. Manažeři musí nejen jinakost spolupracovníků zkoumat a poznat, ale také ji při vedení respektovat. Zatímco výkonové standardy by měly být pro všechny spolupracovníky v zásadě stejné, přístup k nim musí odpovídat jejich individuálnímu potenciálu.
- Princip „stavby budovy“ – Většina vedených lidí touží po tom, aby jejich činnost byla účelná, užitečná nejen pro ně osobně (dostat mzdu, uspokojit svoje ego), ale i ve prospěch celku („stavby budovy“). Je proto velice důležité dokázat přesvědčit každého spolupracovníka, že svoji činností přispívá k žádoucímu výkonu poslání „OJ“.

¹⁶ Ke zpracování této části příspěvku byly autorem mj. využity poznatky z článku URBAN, Jan, (2005). s. 76–78.

- Princip zájmu – Manažer se musí pro své spolupracovníky angažovat. Jedině za tohoto předpokladu budou tito konat více než je nezbytně nutné!
- Princip zpětné vazby – Pro nejnovější „vedení druhých lidí“ je typické průběžné i periodické hodnocení spolupracovníků manažerem. Zejména při periodickém hodnocení (např. jednou za půl roku) by měla být zpětná vazba poskytnuta komplexně (nejen o výkonu činnosti, ale také např. o plnění kvalifikačního růstu) a také oboustranně (hodnocený má také právo vyjádřit názor na působnost manažera).
- Princip odvahy – Tento princip zdůrazňuje nezbytnost nevyhýbat se sdělování nepříjemných skutečností (např. při periodickém hodnocení), pochopitelně věcně bez urážek a osočování.
- Princip opory – Manažer pomáhá spolupracovníkům v řešení pro ně nových a složitějších pracovních situací, aniž by jim omezoval volnost volby způsobu dosažení cíle. Je vždy připraven zasáhnout a pomoci jim, pokud o to požádají.
- Princip rozvoje – Manažer klade důraz na rozvoj stěžejních způsobilostí a potenciálu spolupracovníků v souladu se strategií rozvoje lidských zdrojů „OJ“.
- Princip „horké půdy“ – Stále frekventovanějším úkolem nejnovějšího „vedení druhých lidí“ je prosazovat změny. Proti odporu ke změnám, zejména závažnějšího charakteru, působí účinně uplatnění principu „horké půdy“. Budoucnost bez realizace žádoucí změny je manažerem spolupracovníkům vykreslena pravdivě jako ohrožení jejich zaměstnání či dokonce ohrožení existence celé „OJ“.
- Princip vlastnictví změn – Rezistence proti změnám u spolupracovníků výrazně klesá, pokud se mohou podílet na tvorbě či konečné podobě uvažovaných změn.
- Princip loajality – Loajalita spolupracovníků vůči „OJ“ nesmí být zabezpečována násilně (např. zastrašováním ze ztráty práce). Loajalitu lze získat jedině tak, že je spolupracovníkům umožněno, aby manažerům říkali, co slyšet potřebují, nikoli to, co bohužel většinou slyšet chtějí.

Aby byl manažer schopen „vedení druhých lidí“, musí být splněny tři předpoklady : je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a zkušenostmi, které k takovému vedení nevyhnutně potřebuje, je motivován takové vedení použít, tedy spatřuje v něm

hodnotu, je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii a má možnost v daném prostředí takové vedení použít.¹⁷

ZÁVĚR

Vůdcovství a „vedení druhých lidí“ nejsou synonyma! Vůdcovství je vrcholovým pilířem systému managementu jakékoliv organizace vytvořené lidmi za účelem uspokojování potřeb svých zákazníků (klientů). Žádoucí posun paradigmatu managementu k tzv. principiálnímu vedení, vyžaduje mj. opuštění tradičního pojetí vůdcovství a prosazování tzv. moderního vůdcovství, jehož typickými rysy jsou koncepčně strategické zaměření, vnímání zásadní odlišnosti role moderního vůdce a pozice manažera, potřeba formování moderních vůdců nejen pro vrcholovou úroveň organizačního managementu a pochopitelně i jeho vlastní obsah.

V rámci jakékoliv organizace tvoří obsah moderního vůdcovství: objektivní posouzení reality jejího okolního i interního prostředí, formování její perspektivní budoucnosti vyjádřené prostřednictvím jasné a jednoznačně formulované vize, stanovení její hodnotové orientace při realizaci výkonu i rozvoje poslání, určování produktového portfolia, rozvojových cílů a konzistentních strategií k dosažení těchto cílů, ale také neustálá „péče“ o důvěryhodnost organizace v jejím okolí a v neposlední řadě také schopnost moderních vůdců energetizovat disponibilní potenciál lidských zdrojů k zabezpečení jak kvalitního výkonu poslání organizace, tak i jeho rozvoje v souladu s vizí její perspektivní budoucnosti.

„Vedení druhých lidí“ je v systému managementu součástí jeho druhého pilíře, tj. všeobecného managementu a v jeho rámci manažerské komponenty „lidské zdroje-lidský potenciál“. Nejnovější trend při „vedení druhých lidí“ implicitně předpokládá růst sociální zralosti jak těch kdo vedou, tak i těch, kdo jsou vedeni. Naplnění tohoto předpokladu umožňuje stimulaci vedených lidí na základě pochopení jejich motivační jinakosti, což v důsledku představuje výrazný pozitivní faktor k zvýšení výkonnosti objektu managementu v obecném slova smyslu.

V rámci jakékoliv organizace se nejnovější trend při „vedení druhých lidí“ projevuje aplikací kombinace transformačního a transakčního vedení spolupracovníků jejich manažery, kteří si navíc osvojují relevantní implementaci 13-ti principů nového vedení. Transformační vedení je založeno na rozvíjení sebeaktualizace, seberegulace, sebekontroly spolupracovníků. Transakčního vedení je formováno vzájemnou transakcí mezi manažery a jejich spolupracovníky ve smyslu toho, že spolupracovníci poskytují svůj talent, zkušenosti i úsilí a manažeři je za to odměňují nebo postihují.

¹⁷ DROPPA, Milan (2012), s. 54. Původní komentář k jednotlivým předpokladům je upraven autorem .

Literature:

- BENDER, P. U. *Niterný leadership. Leadership from Within*. Praha : Management Press, 2002, 219 s. ISBN 80-7261-069-4.
- DROPPA, Milan. Sofistikované vedenie znalostných zamestnancov – kľúčový predpoklad úspechu organizácie. In. *Recenzovaný zborník vedeckých prác: „Manažment ľudského potenciálu v podniku“*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2012. s. 87-94. ISBN 978-80-557-0361-9.
- DROPPA, Milan. Kompetenčné modely a rozvoj organizácie. In. *Zborník recenzovaných štúdií vedeckého seminára: „Sociálne kompetencie manažéra : teoretické, metodologické a praktické koncepty“*. Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu. Prešov : Bookman s.r.o., 2012. s. 53-62. ISBN 978-80-89568-49-9.
- ROOKE, D., TORBET, W. R. Logika jednání lídrů. *MŘ 8/2002*. s. 52–55.
- URBAN, Jan. Praktická pravidla úspěšného vedení. *MŘ 4/2005*. s. 76–78.
- VÁGNER, I., SABOLOVIČ, M. Systém managementu organizace a znalostního pracovníka. Ružomberok : VERBUM, 2011, 165 s. ISBN 978-80-8084-652-7.
- VÁGNER, I. Systém managementu. 2. přepr. vyd. Brno : VMU, 2007, 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
- ZELENÝ, M. Čas vůdců už byl. *MŘ 10/2005*. s. 64–66.

Contact – email

Ivan.Vagner@law.muni.cz