Klíč k účinnému vedení lidí

Odemkněte potenciál svých spolupracovníků

Michaela Tureckiová

Zásady účinného motivování
Tvořivá spolupráce
Efektivní komunikace
Zpětná vazba a porozumění

GRADA

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.

GRADA®

Copyright © Grada Publishing, a.s.

Text vznikl v souvislosti s grantovým projektem GAČR na téma „Změny v koncepcích výchovy a vzdělávání v podmínkách učící se společnosti“ (registrační číslo 406/06/0546).

PhDr. Michaela Tureckiová

KLÍČ K ÚČINNÉMU VEDENÍ LIDÍ
Odemkněte potenciál svých spolupracovníků

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 2891. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Lucie Procházková
Sazba a zlom Milan Vokál
Počet stran 128
Vydání 1., 2007

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo
Srázná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2007
Cover Photo © isifa.com

ISBN 978-80-247-0882-9 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6207-4 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

ÚVOD **7**

O ČEM JE TATO KNIHA A JAK S NÍ PRACOVAT **8**

1. LEADERSHIP – ÚČINNÝ NÁSTROJ TVOŘIVÉ SPOLUPRÁCE **13**
1.1 Situační rozměr vedení 13
1.1.1 Management, nebo leadership? 17
1.1.2 Transformační leadership a transformace leadershipu 22
1.2 Osobní vůdcovství 22
1.2.1 Osobní charakteristiky lídra 25
1.2.2 Schopnosti lídra a jejich rozvíjení 26

2. VZTAH LEADERSHIPU A MOTIVACE **37**
2.1 Motivace – proces a struktura 37
2.2 Zásady a prostředky účinného motivování 43
2.2.1 Inspirativní vedení 44
2.2.2 Jak zvládat náročné úkoly a dosahovat vynikajících výsledků 48
2.2.3 Klíčové faktory úspěchu 53
2.2.4 Struktura organizace 58
2.3 Změna stylu vedení – od managementu k leadershipu 60

3. KOMUNIKACE V PROCESU LEADERSHIPU **63**
3.1 Zpětná vazba a porozumění 66
3.2 Formy efektivní komunikace 71
3.3 Aktivní naslouchání 74
3.4 Typy komunikace a komunikační prostředky 76
3.5 Bariéry efektivní komunikace 80
3.6 Lídrovská komunikace 85
3.6.1 Dovednosti efektivní lídrovské komunikace 88

4. PŘÍLOHY A KARTIČKY PRVNÍ POMOCI **99**
Příloha 1 – Styly vedení 99
Příloha 2 – Kritické faktory úspěchu 101
Příloha 3 – Analýza SWOT 102
Příloha 4 – Analýza STEP 103
Příloha 5 – Příklady technik kreativního myšlení a rozhodování 104
Příloha 6 – Time management (TM) 108
Příloha 7 – Delegování 109
Příloha 8 – Nácvik jednoduchých technik relaxace (fyzického a psychického uvolnění) 111
Nácvik úplného jogínského dýchání 111
Protistresová relaxace 111

Blesková relaxace 112
Uvolnění očí (oční gymnastika) 112
Jacobsonova diferencovaná (dílčí) relaxace očí 113
Příloha 9 – Motivační profil (jméno pracovníka) 114
Příloha 10 – Řízení změny, jeho podpora a komunikace 115
Příloha 11 – Obvyklé typy manipulativního chování 116
Příloha 12 – Asertivní práva 116
Kartička první pomoci 1 – Leadership 117
Kartička první pomoci 2 – Leadership 118
„Inventář" osobního leadershipu 118
„Klíč" k rozvoji potenciálu spolupracovníků 118
Kartička první pomoci 3 – Bariéry rozvoje 119
Bariéry rozvoje a jejich odstraňování 119

PŘEHLED POUŽITÉ A DALŠÍ DOPORUČENÉ LITERATURY 121

ÚVOD

Leadership je jedním z klíčových témat teorie i praxe organizací minimálně od doby, kdy Max Weber počátkem minulého století definoval tři typy legální moci. V knize, kterou právě držíte v ruce, však nejde primárně o shrnutí dosavadního vývoje teorií účinného či inspirativního vedení lidí, jak také někdy bývá termín leadership (vůdcovství) překládán, a už vůbec nemá být „kuchařkou úspěšných manažerů". Takových publikací – učebnic i „manažerských bestsellerů" – je již na trhu poměrně dostatek. Ty první nabízejí ucelený přehled všeho zásadního, co o účinném vedení víme, a rozvíjejí znalosti studentů managementu a vedoucích zaměstnanců o leadershipu. Nedozvíme se však z nich, jak lidi v praxi vést. Ty druhé ukazují specifický, více či méně originální a často jednostranný pohled autora na věc a jsou jeho doporučením, jak se stát úspěšným či dokonce vynikajícím, excelentním vedoucím zaměstnancem. Jsou tedy určeny k převzetí jedinečné zkušenosti a k přijetí pohledu autora. Obojí je potřebné, to druhé navíc obvykle také zajímavé a čtivé. Ani jedno však samo o sobě nestačí. Proto je také tato kniha pokusem autorky o propojení toho nejlepšího, co nabízí teorie i praxe leadershipu, obohacená o poznatky dalších disciplín a o zkušenosti z praxe vedení lidí v našich podmínkách.

Publikace je určena všem současným i budoucím vedoucím zaměstnancům různých typů organizací, kteří ve své každodenní praxi spojují požadavky vyplývající ze strategických cílů a plánů organizace se svým jedinečným vztahem k lidem, které vedou. Pokud tak činí s vědomím, kam organizace směřuje a jaký účel svou činností naplňuje, bude pro ně jistě snazší získávat pro tyto cíle také ostatní. Nicméně základním cílem knihy není formulace vizí a poslání. Mnohem spíše se snaží dát faktický obsah dobře známé a dnes již často zprofanované větě *„Lidé jsou naším největším bohatstvím"* a pomoci vedoucím zaměstnancům najít jejich vlastní – nikoli univerzální – klíč k účinnému způsobu práce s lidmi, který povede nejen k rozvoji výkonnosti zaměstnanců, nýbrž také k vytváření, rozvíjení a udržení pozitivních (nebo přinejmenším korektních) vztahů v organizaci.

Na této dobrodružné a inspirativní cestě jim autorka přeje hodně zdaru a uvítá jejich reakce, praktické podněty, zkušenosti i připomínky.

O ČEM JE TATO KNIHA A JAK S NÍ PRACOVAT

Základem účinného, tj. inspirativního, smysluplného a tvořivého vedení lidí tak, jak mu budeme rozumět v této knize, je každodenní práce s lidmi v organizaci, ať už je budeme nazývat spolupracovníci, kolegové či méně vzletně podřízení, personál či lidské zdroje (to ovšem skutečný lídr nikdy neudělá!). Posláním leadershipu je podpořit a zlepšit (facilitovat) vztahy mezi všemi zainteresovanými stranami uvnitř i vně organizace a dovést lidi k rozvoji jejich výkonnosti a k dosahování žádoucích výsledků. Podstatné přitom je, aby lidé pochopili, proč a jak jejich práce přispívá k naplňování účelu existence organizace, kterou svojí činností spoluvytvářejí. Prostě řečeno:

Budeme společně hledat způsoby, **jak uvolnit rozvojový potenciál zaměstnanců** a umožnit jim, aby přispěli k úspěšnému fungování „své firmy". Zároveň s tím upozorníme také na některé obvyklé vnitřní a vnější bariéry tohoto rozvoje a ukážeme si způsoby jejich odstraňování prostřednictvím účinného leadershipu.

Vzhledem k výkonové orientaci většiny současných organizací (ať už jsou jinde označovány jako ziskové či neziskové) lze pro snazší pochopení toho, oč nám v textu půjde, použít jednoduchou rovnici: **VÝKON = POTENCIÁL – BARIÉRY**.

V praxi se obvykle setkáváme se dvěma přístupy zvyšování výkonu:

a) sázka na rozvoj znalostí a dovedností, především prostřednictvím tréninkových a vzdělávacích aktivit;
b) odstraňování bariér výkonu nastavováním stále dokonalejších technických a technologických podmínek.

Každému je teď asi „teoreticky" jasné, že ani jeden přístup nepovede sám o sobě k takovému rozvoji výkonnosti lidí a k dosahování takových výsledků, jaké bychom vzhledem k vynaloženým nákladům očekávali a jaké jsou managementem organizací vyžadovány právě s argumentem „kolik nás to už stálo". Ovšem teprve propojením obou možností, které navíc vlastně obě primárně směřovaly k odstranění bariér (ve znalostech a dovednostech zaměstnanců v prvém případě a v technických parametrech pracovního prostředí ve druhém), za současného faktického rozvoje potenciálu pracovníků může dojít ke zlepšení výkonnosti a výsledků (výkonu).

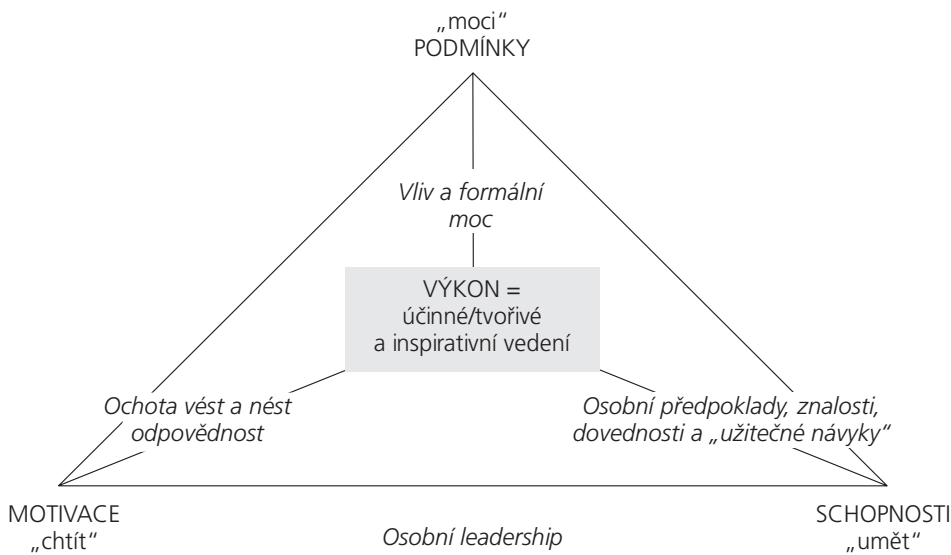
V čem tedy spočívá **tajemství rozvoje „lidského potenciálu"**? Základem je vytvoření takových podmínek, ve kterých lidé budou vědět, co od nich organizace očekává, čím jí mohou přispět a jak organizace jejich úsilí ocení. **Atmosféra důvěry a možnost svobodně vyjadřovat svůj názor je jedním ze základních předpokladů „kultury leadershipu".** V takových podmínkách a ve spolupráci s inspirativním lídrem budou lidé také mnohem přístupnější k tomu se dále učit novým dovednostem a budou (přinejmenším většina z nich, pokud neselhal proces náboru…) podávat „výkon nad očekávání". To znamená, že budou pracovní cíle nejen plnit, nýbrž budou mnohem flexibilnější ve vztahu ke změně (budou vědět, proč k ní dochází a co pro ně osobně znamená) a inicia-

tivnější či angažovanější ve své práci. I dnes totiž platí *„co chceš, můžeš“*! Tedy pokud o něco sám opravdu usiluješ, jsi ochoten překonávat překážky a výsledek se – dříve nebo později – dostaví. Soudobý leadership spočívá právě ve vytváření podmínek k výkonu a navíc se snaží bourat bariéry nejen okolo lidí, ale také v lidech a osvobozovat tak jejich potenciál!

Pro ještě lepší pochopení vztahu mezi účinným vedením lidí v organizaci a rozvojem výkonu pracovníků můžeme používat také následující rovnici: **PV = f(M × S × P)**, kterou lze číst následujícím způsobem: pracovní výkon je závislý na úrovni motivace a schopností pracovníka a na podmínkách, které mu pro jeho práci organizace vytvoří. Přičemž všechny tři faktory jsou propojeny tak, že je-li některý z nich blízký či roven „nule“, pak celkový výkon bude nízký, případně k němu vůbec nedojde. (Pro přesnost a úplnost ještě dodejme, že pod hrozbou sankce člověk pracovní úkol obvykle „nějak“ udělá, případně cíl formálně splní. O kvalitě provedení však můžeme s úspěchem pochybovat a míra ochoty „angažovat se nad rámec svých povinností“ je pak také mizivá. O sounáležitosti s firmou a o aktivní podpoře jejího dalšího úspěšného rozvoje snad nelze ani hovořit.)

Jediným „objektivním“ faktorem, tedy takovým, který může organizace ovlivnit přímo, jsou pracovní a organizační podmínky (P). Motivace (M) a schopnosti (S) jsou faktory subjektivní, vycházející z osobnosti pracovníka. Nicméně i na ně může organizace – právě prostřednictvím lidí ve vedoucích pozicích – působit tím, že jednoznačně, konzistentně a průběžně (opakovaně) komunikuje, co od svých členů očekává, a že jim vytváří podmínky pro to, aby mohli „ukázat, co v nich je“. A **právě tím, jak působit na tyto tři faktory, jak je rozvíjet v zájmu jednotlivce, týmů i celku, se zabývá leadership – a proto také tato kniha…**

Uvedenou rovnici PV = f(M x S x P) můžeme pochopitelně aplikovat také na výkon lídra. Pro snazší pochopení a větší názornost ji nyní převedeme na jednoduché schéma, na kterém ukážeme vzájemné vazby mezi určujícími faktory efektivního pracovního výkonu, a navíc v něm uvedeme základní pojmy, se kterými budeme v dalším textu pracovat.



Obr. 1 Faktory „pracovního výkonu“ lídra

Tato publikace se věnuje všem výše uvedeným skutečnostem tak, aby pomohla rozvíjet předpoklady k účinnému vedení lidí zejména na úrovni jednotlivých vedoucích pracovníků a tím následně také na úrovni organizací.[1]

Kniha je rozdělena na tři hlavní části, které je možno podle potřeby číst buďto samostatně, nebo v návaznosti na sebe tak, jak jsou uvedeny. Pro první čtení doporučujeme spíše postupné přečtení celého textu, kterým čtenář získá celkový **přehled o pojetí a aplikaci účinného leadershipu**. Pokud je čtenář zároveň lídrem (nebo takto označenou pozici zastává v organizační hierarchii, byť by tak sám sebe zatím nenazval), bude mít zároveň možnost samostatně docházet k některým závěrům, které mu umožní lépe zvládnout proces účinného vedení lidí, případně rozvinout individuální schopnosti a dovednosti s leadershipem spojené. Nicméně i čtením jednotlivých kapitol může čtenář – zejména zkušený vedoucí pracovník – získat některé nové poznatky a náměty k zamyšlení. A co hlavně, může svoji praxi srovnat s textem a případně se jím nechat dále inspirovat.

V první části, nazvané ***Leadership – účinný nástroj tvořivé spolupráce***, autorka blíže specifikuje podstatu leadershipu. Ve stručnosti uvádí rozdíly a ovšem také vazby a přesahy mezi systémy řízení (management) a vedení lidí (leadership) na úrovni celé organizace. Popisuje základní součásti obou systémů a ukazuje jejich význam pro efektivní fungování organizací a pochopitelně zejména pro práci s lidmi.

Podstatně větší pozornost a hlavní důraz je pak v této části věnován procesu **osobního leadershipu**, kterým se v textu rozumí soubor předpokladů nezbytných k tomu, aby se člověk stal inspirativním lídrem, měnícím možnosti (potenciál) ve skutečnost (výsledky). Autorka čtenáře postupně vede k poznání, jak rozvinout jejich lídrovské dispozice („talent“ vést lidi) a jaké „nástroje“ (znalosti, dovednosti a techniky) si k tomu osvojit.

Druhá část, ***Vztah leadershipu a motivace***, obohacuje schopnosti účinného vedení lidí o dovednosti rozpoznat strukturu a proces motivace jednotlivých pracovníků. Krok za krokem jsou v ní uvedeny vztahy mezi rozhodujícími motivy jednotlivců i skupin, mezi situací a chováním. Velká pozornost je v této části věnována zásadám a prostředkům účinného **motivování** a jejich používání v praxi vedení lidí v organizaci. Jsou zde také uvedeny příklady nejčastějších bariér rozvoje výkonnosti a „odhaleny“ možnosti jejich odstraňování. Ať už se v praxi jedná o vytváření vhodných organizačních podmínek, využívání manažerských technik a nedirektivních způsobů/stylů vedení lidí (včetně **vedení vlastním příkladem**), nebo o vytváření vhodných postojů k práci a vztahů k organizaci (**sounáležitost a identifikace**).

Třetí část, ***Komunikace v procesu leadershipu***, uvádí další souvislosti mezi procesy osobního a organizačního leadershipu, komunikačními dovednostmi lídra a jeho schopností účinně rozvíjet vztahy důvěry a spolupráce s ostatními lidmi v organizaci a přispívat tak k žádoucím výsledkům. Má-li však být komunikace v organizaci skutečně účinná, je potřeba rozvíjet komunikační schopnosti všech účastníků tohoto procesu. Na lídrovi pak je tento rozvoj iniciovat a osvojit si k tomu také nezbytné znalosti o **formách, typech a prostředcích komunikace**. To je také důvodem, proč je i jim v textu věnována

---

[1] V následujícím textu není uvedeno klasické dělení lídrů na týmové, „organizační“ a strategické. Ve zvoleném pojetí totiž není důležité, kolik lidí vede a na jaké hierarchické úrovni se lídr nachází. Přesto je jasné, že zejména strategický leadership vyžaduje také další znalosti a dovednosti, které jsou ovšem primárně spojeny se znalostmi a dovednostmi strategického řízení a jsou dobře programově zpracovány v nabídce manažerského vzdělávání.

pozornost, byť na poměrně omezené ploše. Důraz je tu naopak kladen na schopnosti lídra jednotlivé nástroje komunikace účinně, tj. účelně a smysluplně kombinovat a přispět tak k rozvoji takového prostředí, které umožní všem účastníkům komunikace sdílet významné informace, bez obav vyjadřovat jejich názory a dosáhnout tak základního cíle komunikace, kterým je **porozumění**. Lídr tak činí prostřednictvím vlastního příkladu a používáním tzv. **lídrovské komunikace**, jejíž základní charakteristiky jsou v textu rovněž uvedeny.

Část věnovaná komunikaci je zakončena přehledem **základních a rozvinutých komunikačních dovedností lídra** (včetně ukázek jejich nácviku), doplněným o rekapitulaci toho, co činí z komunikace „páteř" procesu leadershipu a proč je tak důležité věnovat jí v organizaci dostatečnou a stálou pozornost. Ostatně i v rámci této publikace jí byl vyhrazen největší prostor…☺

Záměrem autorky bylo umožnit čtenářům aktivní zapojení a v rámci daném možnostmi tištěného textu vytvořit „interaktivní publikaci". Výsledný text je proto průběžně prokládán **cvičeními a náměty k přemýšlení**, které jsou pro lepší odlišení od ostatního textu podbarveny. Rovněž pro lepší orientaci a také jako zdůraznění jsou **základní teze** (hlavní myšlenky) jednotlivých částí průběžně rekapitulovány a uvedeny v rámečcích. Vzadu je publikace navíc opatřena **přílohami**, které obsahují některé v textu nerozpracované a přitom užitečné techniky a odkazy, které mohou čtenáři využít k načerpání dalších informací a k rozvoji svých dovedností lídra. A konečně zde najdete také **„kartičky první pomoci"** určené k rychlé rekapitulaci či připomenutí si základů účinného tvůrčího vedení.

1. LEADERSHIP – ÚČINNÝ NÁSTROJ TVOŘIVÉ SPOLUPRÁCE

„Osvícený (skutečný) leadership je služba, nikoli sobectví.“
J. Heider

Bohaté zdroje manažerské literatury nás hojně poučují, že úvahy o tom, jak úspěšně vést lidi a zvyšovat přitom jejich výkonnost, jsou přinejmenším stejně tak staré jako svět podnikání v moderním smyslu toho slova. Ve skutečnosti jsou dokonce mnohem starší! Jenom se netýkaly průmyslových podniků, zaměstnanců a manažerů, ale například vojáků, velitelů a vojevůdců, nebo příslušníků národů a jejich vládců. Také nabídka způsobů, jimiž lze dovést lidi k vyšším výkonům a lepším výsledkům se vlastně v mnoha obdobách stále opakuje. Od přímých příkazů a jejich bezpodmínečného plnění (autoritativní styl), přes možnost vyjádřit svůj názor (demokratický styl), se dostáváme postupně ke sdílení odpovědnosti za rozhodnutí a za výsledek práce (participativní a delegativní styl) – viz také Příloha 1.

Mohlo by se zdát, že na toto téma již bylo vše řečeno a napsáno. A přesto, zatímco se stále objevují a po čase zase mizí nové a nové teorie popisující, jak zlepšit výkonnost organizací, je téma leadershipu stále živé a každá nastupující generace vedoucích zaměstnanců se znovu pokouší najít svůj „kámen mudrců“ či ten „nej“ styl. Favoritem posledních několika desetiletí bylo týmové vedení, nyní nahrazované delegováním, zmocňováním a sebeřízením. A přitom všichni ze zkušenosti víme, nebo přinejmenším tušíme, že **nic takového jako univerzálně použitelný styl vedení neexistuje**. Ani dnes často zatracované přímé (direktivní či autoritativní) vedení není „z kola ven“ a má své opodstatnění ve vypjatých situacích krizí a ovšem také všude tam, kde je schopnost či ochota pracovníků dobře pracovat dlouhodobě nízká, nebo nabývá dokonce „záporné hodnoty“ (opakující se porušování norem a řádů, sabotáže…). Základní otázka tedy dnes nezní, jaký styl si vybrat, ale mnohem spíše, k jakému **uspořádání vztahů v organizaci** směřujeme. Teprve od odpovědi na ni pak můžeme odvozovat další: Jaké možnosti máme k tomu, abychom dovedli pracovníky k samostatnému a angažovanému (rámec povinností přesahujícímu) výkonu? Při hledání odpovědí na uvedené a podobné otázky přitom pochopitelně také zohledňujeme i vnější situaci a respektujeme skutečnost, že **stále méně lidí vykonává stále více náročných úkolů v prostředí zostřující se konkurence a nestability**. Uvažujete-li podobným způsobem, pak je vám leadership pravděpodobně vlastní. Manažeři se na rozdíl od lídrů většinou takovými úvahami nezabývají. O tom však více až na následujících stranách.

1.1 Situační rozměr vedení

Nové nároky jsou v současnosti kladeny společně na všechny členy organizace – na manažery, týmové vedoucí i všechny ostatní zaměstnance. Nebude proto na škodu připomenout si, jaké proměnné spoluovlivňují **situaci vedení** – tedy takovou situaci, v níž dochází k in-

terakcím mezi lídrem a pracovníkem, za účelem dosažení výkonu, splnění dohodnutého cíle či úkolu. Právě tyto proměnné totiž významnou měrou ovlivňují proces leadershipu – mohou ho usnadňovat (synergický efekt), nebo ho naopak komplikují (bariéry vedení). V úvahu budeme brát celkem tři úrovně situace:

Na úrovni vztahu lídr – spolupracovník (**mikroúroveň**) je to především:

- kombinace jejich osobnostních typů (rysů jejich osobnosti) – to, jak si navzájem „přirozeně“ rozumí[2];
- vzájemné vnímání a posuzování (interpersonální percepce a možné chyby v ní);
- shoda či neshoda jejich jednání a způsobu komunikace (interpersonálního stylu).

Dále je tato „mikrosituace“ vedení ovlivňována:

- typem a náročností cíle nebo úkolu, který má být splněn;
- pracovní pozicí a rolemi účastníků – a z nich vyplývající různou mírou (pravo)moci k rozhodování v organizaci, doprovázející a spoluurčující vztahy nadřízenosti a podřízenosti (manažer a podřízený), nebo vztah kolegů stejné hierarchické úrovně (neformální vůdce), případně vztah, ve kterém je vedoucí jmenován sice formálně, nicméně uplatňuje především jiné formy vlivu než ty, které vyplývají z jeho postavení;
- vyššími úrovněmi, které dotvářejí širší kontext situace (mezoúroveň a makroúroveň vedení).

Na úrovni organizace (**mezoúroveň**) hrají dále podstatnou roli také:

- vztahy mezi členy pracovních skupin a týmů, mezi manažery/lídry různých útvarů a hierarchických úrovní a další typy sociálních vztahů dotvářející organizační klima a kulturu organizace;
- pravomoci a odpovědnosti vyplývající ze struktury organizace;
- celkový styl vedení a strategické cíle, odvozené z vize a poslání (mise) organizace.

Na této úrovni se tedy nejvýrazněji projevují **faktory** běžně označované jako **klíčové** (kritické či rozhodující) **pro dosahování úspěšnosti** organizace (např. známé „7S“ poradenské společnosti McKinsey[3] – viz Příloha 2). Právě ony pak **vytvářejí základ pro organizační leadership**, resp. usnadňují to, nebo naopak zabraňují tomu, aby v organi-

---

[2] Určitě sami znáte nějakou typologii osobnosti – vědeckou či populární, ze které vyplývá, proč se určití lidé „shodnou“ lépe než jiní. Také v této publikaci budeme v části věnované motivaci hovořit o „typech spolupracovníků“, nicméně literatura o typologiích je velmi bohatá a je jen na vás, kterou si vyberete. Mezi nejoblíbenější mezi manažery patří například MBTI, 16PF nebo „Big Five“ a známé jsou také různé typologie temperamentové, jejichž „slovník“ pronikl i do běžné řeči – kdo z nás nebyl někdy v melancholické náladě a za některými vedoucími raději nechodíme, protože jsou to „typičtí cholerici“…

[3] Jedná se o sedm vzájemně propojených faktorů, jejichž názvy začínají shodně na „s“ – strategie, struktura, systémy, styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Model je označován také jako šťastný atom, s kulturou (sdílenými hodnotami) jako centrálním bodem (viz také Peters – Waterman jr., 1992).

zaci mohly být uplatňovány nedirektivní způsoby práce s lidmi, typické pro koncept leadershipu. Pro příklady obou možností nemusíme jistě chodit daleko. Pokud v organizaci panuje atmosféra strachu a nedůvěry, těžko se v ní může dařit pozitivním vztahům. Veškerá „lidská energie“ se vyčerpá na odolávání tlaku nebo na nalezení „postranních cest“. Určujícím faktorem, který v tomto případě brání rozvoji tvůrčího vedení lidí, je „kultura strachu“. Podobně, i když méně vyhroceně, se nedaří rozvíjet organizační leadership ve vysoce hierarchizovaných strukturách, ani tam, kde je veškerý vývoj spojován výhradně s technologickými inovacemi apod.

Jako organizační leadership nazýváme uplatňování nedirektivních způsobů práce s lidmi, založené na vzájemně korektních vztazích rozvíjených na úrovni celé organizace, na sdílených očekáváních a na oboustranně přijatých požadavcích (cílech), které jsou naplňovány ve vysoké kvalitě, jež mnohdy překračuje původní zadání.

A konečně zbývá nejvyšší úroveň, která propojuje organizaci s jejím významným okolím (**makroúroveň**). Současné organizace přitom musí počítat s tím, že nelze jednoznačně vymezit hranice mezi organizací a jejím vnějším prostředím, jakož ani přímý příčinný vztah mezi ovlivňujícím faktorem a typem jeho působení. Stejná skutečnost může pro určitou organizaci představovat ohrožení, pro jinou může být naopak strategickou výhodou, posilující její působení. Každopádně sem můžeme zařadit veškeré trendy, které ovlivňují procesy v organizaci:

- sociální a kulturní (a je-li to relevantní, tak také národní a historické)
- technické a technologické
- ekonomické
- politické

Zamyslete se nad vnějšími faktory, které výrazně ovlivňují (ať už pozitivně, či negativně) úspěšné fungování vaší organizace. Rozdělte je podle uvedeného členění a napište je:

Sociální – . . . . . .

Technické/technologické – . . . . . .

Ekonomické – . . . . . .

Politické – . . . . . .

Vyznačte mezi nimi ty, které pro vaši organizaci představují určitou potenciální příležitost. Napište, jak pomohou rozvíjet „silné stránky“ vaší organizace:

. . . . . .

Daly by se pro rozvoj „silných stránek“ využít také některé vnější faktory, které jste původně zařadili mezi „ohrožení“? Napište které:

. . . . . .

Cvičení, které jste právě absolvovali, je nejen prvním z řady dalších, které vám nabídne tato publikace, ale odkazuje především na dva nejčastěji používané nástroje analýzy prostředí, které – jak již bylo uvedeno – ovlivňuje fungování organizací a spoluvytváří rovněž situaci, v níž je uplatňován systém organizačního leadershipu. Jedná se o **analýzy STEP a SWOT**[4], z níž byla ovšem pro cvičení vybrána pouze část silných stránek (S) a příležitostí (O). Dvě zbylé části (slabé stránky – W a ohrožení – T) jsou jistě rovněž podstatné, nicméně se ukazuje, že jejich přehnané zdůrazňování rozvoj spíše brzdí, než aby mu napomáhalo. Jde o typické „bariéry“, které je možno a nutno odstraňovat a měnit tuto „negativní stranu“ SWOT analýzy v další možné příležitosti, jak ukázat, že „na to máme“.

V předchozím textu naznačený přehled faktorů a právě dokončené cvičení vám jistě ukázaly, jak náročné je orientovat se v situacích vedení a průběžně napomáhat rozvoji výkonnosti lidí a tím také organizace (v souladu s její vizí). Bylo by naivní domnívat se, že v každém okamžiku bude vedoucí pracovník postupovat ve shodě s naznačeným schématem. (Potíralo by to navíc podstatný rys leadershipu – tvořivost.) Většina z nás stejně zvolí takový postup, který se osvědčil v podobné situaci, nebo pokud zkušenost chybí, postupuje „intuitivně“. Nicméně je žádoucí uvědomit si, že v každé situaci – nebo přinejmenším ve většině – máme možnost volby a že je výhodné, pokud lídr dokáže volit ze širšího rejstříku stylů práce s lidmi, založeného právě na situačním kontextu vedení.

Vyberte a napište ty faktory vnitřního a vnějšího prostředí, které ve vaší organizaci podporují rozvoj organizačního leadershipu a které mu naopak brání. Můžete k tomu použít také výsledky analýz, provedených v předchozím cvičení.

. . . . . .

Najděte a popište alespoň tři reálně proveditelné způsoby odstranění nejvýznamnější bariéry (a výměna top managementu ani propuštění většiny zaměstnanců obvykle nejsou ve vaší moci):

. . . . . .

Předchozí text a cvičení vám možná názorněji ukázaly také to, že nikoli nepodstatnou determinantou účinnosti organizačního leadershipu je formální pozice vedoucího pracovníka v organizační hierarchii. V této souvislosti můžeme znovu připomenout „troj-

---

[4] Grafické znázornění obou analytických nástrojů v podobě matic s uvedenými příklady významných vlivů najdete v Příloze 3 a 4.

úhelník výkonu“, totiž: chtít – umět – moci(!). Ovšem i přesto, že i „formální (poziční) moc“ pomáhá lídrovi prosazovat některá jeho rozhodnutí (v jeho případě ovšem uplatňovaná spíše směrem nahoru než dolů), hovoří se již poměrně dlouho také v této souvislosti o rozdílech mezi managementem a leadershipem. Domnívám se, že i pro nás teď nazrál čas, abychom oba pojmy odlišili. Přinejmenším proto, abychom dokázali (sami sobě) odpovědět na otázku, zda chceme a umíme být manažerem a lídrem. A samozřejmě také, jaké podmínky tu kterou roli podporují, nebo ji naopak vylučují.

1.1.1 Management, nebo leadership?

Naši „exkurzi v džungli přístupů“ bychom mohli zahájit známým výrokem, který odlišuje oba typy vedoucích zaměstnanců následujícím způsobem: *„Manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci.“* Toto vyjádření bývá připisováno W. Bennisovi[5] a pokud vám jako vysvětlení stačí a víte, v čem tkví rozdíl mezi oběma systémy, směle nalistujte další kapitolu. Pokud zůstáváte stále na pochybách nebo si svůj názor chcete srovnat s tím, co vám nabídne autorka, zkuste si představit následující situaci:

Máme před sebou dva lidi, kteří dostali stejný úkol – jsou pověřeni stavbou domu. Jeden z nich se hned chopí práce. Zajistí příslušný materiál a techniku, přijme dělníky, stanoví harmonogram prací… Má plán a ten plní. Je tu přeci od toho! A pokud nebude chtít ušetřit za každou cenu, brzy vyroste pěkný dům. Snad bude léta dobře sloužit účelu, pro který byl postaven. Možná však zůstane navždy prázdný…

Druhý člověk se nejdříve zajímá právě o to, z jakého důvodu se má dům stavět. Možná se poptá také v okolí, jestli tu už podobný dům nestojí, a zjistí, jestli by nebylo potřeba něco jiného nebo by nebylo výhodnější postavit dům jinde. Možná vás překvapí a třeba i na chvíli zaskočí svými nápady. Snad budete muset změnit plány a stavba se zdrží… Nedejte se mýlit, ten člověk není „potížista“ nebo lenoch. Otázku „proč“ neklade z neochoty, nehledá důvody, jak se práci vyhnout. (Takový typ člověka do našeho příběhu nepatří. To by totiž nebyl ani lídr, ani manažer.)

Analogii stavby domu jsem zvolila záměrně. První pracovník se zachoval jako typický manažer (v našem případě jako zodpovědný stavbyvedoucí), jehož úkolem je co nejpřesněji dodržet zadání, dosáhnout požadovaného výsledku v co nejkratším čase a v co nejlepší kvalitě. Činí tak prostřednictvím „zaúkolování“ ostatních lidí, jejichž výkon řídí, a zajišťuje jeho stabilitu. Ve své činnosti se opírá o „zadaný projekt“ – díky němu je zmocněn (kompetentní) a plní plány, které vytvořil někdo jiný. Druhý člověk koná mnohem spíše jako architekt, který svou prací přetváří skutečnost. Samozřejmě, že i on následně zvolí nějaké „konstrukční schéma“ – je ovšem jeho spolutvůrcem a má mnohem větší oporu sám v sobě a ve svých rozhodnutích. Ta také dokáže lépe vysvětlit ostatním zúčastněným a nebude mu ani vadit, pokud je budou – po jeho vlastním vzoru – občas zpochybňovat. Jeho kompetence je vnitřní, není tolik zmocněn jako způsobilý (schopný) odvést se svým týmem užitečnou a dobrou práci. Ovšem takovou schopnost by měli mít oba námi popsaní vedoucí pracovníci, nebo ne?

---

[5] Tvůrce specifického přístupu k leadershipu, autor knih o efektivní („kreativní“) spolupráci a o skupinách, které označuje jako *„Great Groups“* a jež se vyznačují některými specifickými znaky – viz také přehled použité a doporučené literatury.

Pouze „architekt“ a nikoli „stavbyvedoucí“ ovšem svoji práci začíná u porozumění situaci (podmínkám) a volí pro ni přiměřené prostředky. Ještě před prvním nákresem plánu přemýšlí o smyslu (účelu) a cíli, jehož má být prostřednictvím jeho práce dosaženo. Zní vám to povědomě? Ano, jde o jednu ze **zásad vůdčích osobností (proaktivitu)** tak, jak je popsal S. R. Covey (1997). Stejně tak bychom mohli klidně použít i u nás dobře známé rčení, *„cokoli děláš, dělej s myšlenkou na konec“*, tedy na to, čeho chceš dosáhnout, kam se chceš dostat, jaké jsou tvé aspirace (životní cíle). V organizační praxi se této základní úvaze říká **vize, vůdčí myšlenka**.

Pokuste se nyní odpovědět na následující otázky:

Který z popsaných postupů je vám osobně bližší? Jste spíše realizátor, nebo vizionář?

. . . . . .

Který přístup je z hlediska fungování organizací důležitější?

. . . . . .

Zatímco první dvě otázky směřují k prvotnímu a velmi „hrubému“ určení vašich profesních preferencí a odkazují velmi pravděpodobně také na to, v jakých pracovních pozicích a rolích se budete cítit lépe a budete v nich úspěšní, třetí otázka je záměrně zavádějící. Není totiž na ni možno odpovědět jinak, než – oba jsou důležité, každý jinak.

Na úrovni celé organizace (mezoúroveň) je hlavní funkcí manažerského systému zvládnutí (vymezení a „omezení“) komplexnosti prostředí, tzn. zajištění stability a dosahování co možná nejlepších výsledků. Leadership naproti tomu sehrává rozhodující roli při vyhledávání či vytváření nových příležitostí, nalézání dalších možností, jak stanovovat směr dalšího vývoje organizace a naplňovat poslání její existence.

Ani jeden systém sám o sobě dlouhodobě neobstojí. Leadership bez managementu se může změnit sice v dobrodružnou, ale zřejmě neudržitelnou a samoúčelnou „hru se změnou“. Management bez jasné vize, vzniklé na základě znalosti prostředí a realistického a přitom inspirativního nasměrování, bude jen bezduchým plněním úkolů či dosahováním cílů, o jejichž dosažení možná ani nikdo nestál. Vzájemné vazby mezi oběma systémy a jejich hlavní úkoly v rozvoji organizací (prostřednictvím lidí!) naznačuje obr. 2. Z něho také vyplývá, že **leadership** v uvedeném smyslu:

a) **předchází managementu** – souvisí s celkovou situací a prostředím organizace (makroúroveň), na které je prvotní vytvoření vize, a teprve od ní se odvozují další procesy (počínaje tvorbou strategie, cílů a plánů),