

Eva Jarošová, Karel Pavlica, Robert B. Kaiser

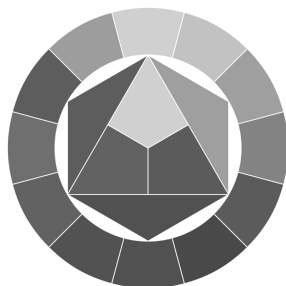
VYVÁŽENÝ LEADERSHIP

DYNAMIKA MANAŽERSKÝCH
DOVEDNOSTÍ



M A N A G E M E N T P R E S S

VYVÁŽENÝ LEADERSHIP



Karel Pavlica, Eva Jarošová, Robert B. Kaiser

VYVÁŽENÝ LEADERSHIP

DYNAMIKA MANAŽERSKÝCH
DOVEDNOSTÍ

2. aktualizované a rozšířené vydání

M A N A G E M E N T P R E S S , P R A H A 2 0 1 5

Autoři kapitol:

Kapitola 1: Robert B. Kaiser

Kapitola 2: Karel Pavlica

Kapitola 3: Karel Pavlica

Kapitola 4: Eva Jarošová

Kapitola 5: Karel Pavlica

Kapitola 6: Karel Pavlica

Kapitola 7: Eva Jarošová

Kapitola 8: Eva Jarošová

Kapitola 9: Karel Pavlica

Kapitola 10: Eva Jarošová

**Tato publikace vychází s laskavým přispěním společnosti
Škoda Auto Vysoká škola, o.p.s.**

Karel Pavlica, Eva Jarošová, Robert B. Kaiser: *Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností*

Recenzovaly: Doc. PhDr. Iva Kirovová, PhD., a Ing. Naděžda Petru

© Karel Pavlica, Eva Jarošová, Robert B. Kaiser, 2010, 2015

Cover design © Petr Foltera, 2015

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-289-5

Obsah

Summary	8
Úvod k 2. aktualizovanému a rozšířenému vydání	9
1 Vyvážený leadership a principy versatility	13
1.1 Zaměření a cíle kapitoly	14
1.2 Principy rozvoje a dosahování vyváženosti v oblasti leadershipu	15
1.3 Sebehodnocení – „Jak využívám protikladné přístupy k leadershipu“	23
1.4 Základní náměty k dosahování vyváženosti v oblasti manažerských dovedností	26
2 Vyvážený leadership, organizační kultura a výzkumná zjištění	33
2.1 Zaměření a cíle kapitoly	34
2.2 Denisonova koncepce jako východisko zkoumání organizační kultury	35
2.3 Výzkum vyváženosti manažerských dovedností a organizační kultury	39
2.4 Vybrané způsoby rozvoje strategického a operativního leadershipu	45
2.5 Sebehodnocení – „Jak se podílím na kultuře své organizace?“	55
2.6 Rozvoj dovedností podporujících efektivitu organizační kultury	57
3 Vyváženost v učení a seberozvoji	60
3.1 Zaměření a cíle kapitoly	61
3.2 Styly učení a jejich vyvážené využívání	62
3.3 Sebehodnocení – „Preferovaný styl učení“	67
3.4 Přínosy a problémy spojené s využíváním jednotlivých stylů učení	69
3.5 Možnosti dosahování vyváženosti a všestrannosti v používání učebních stylů	71

4	Sebepoznávání a poznávání druhých	75
4.1	Zaměření a cíle kapitoly	76
4.2	Význam sebepoznávání pro manažerskou práci	77
4.3	Sebepoznávání a poznávání druhých lidí	79
4.4	Sebepoznávání v interakci s druhými	82
4.5	Sebehodnocení – „Sebeotevření a přijímání zpětné vazby“	90
4.6	Rozvoj sebepoznání v interakci s druhými	92
5	Vyvážená komunikace I – aktivní naslouchání a vedení dialogu	96
5.1	Zaměření a cíle kapitoly	97
5.2	Podstata a význam aktivního naslouchání	98
5.3	Styly naslouchání	106
5.4	Aktivní naslouchání jako klíčová technika vedení výběrového rozhovoru	111
5.5	Sebehodnocení – „Preferovaný styl naslouchání“	113
5.6	Možnosti dosahování vyváženosti v používání stylů naslouchání	115
6	Vyvážená komunikace II – efektivní ovlivňování a přesvědčivé vystupování	120
6.1	Zaměření a cíle kapitoly	121
6.2	Moc, vliv a přesvědčivost	122
6.3	Styly ovlivňování	130
6.4	Efektivní prezentace – praktický kontext využití poznatků o přesvědčivém vystupování	134
6.5	Sebehodnocení – „Osobní styl ovlivňování“	137
6.6	Možnosti dosahování vyváženosti v používání stylů ovlivňování	139
7	Rozvoj pracovníků prostřednictvím delegování a zpětné vazby	145
7.1	Zaměření a cíle kapitoly	146
7.2	Rozvoj pracovníků a situační leadership II®	147
7.3	Zpětná vazba a delegování	150
7.4	Sebehodnocení – „Delegování“	157
7.5	Vyváženost při delegování	159

8 Řešení konfliktů	164
8.1 Zaměření a cíle kapitoly	165
8.2 Konflikty na pracovišti	166
8.3 Přístupy k řešení konfliktů v manažerské práci	169
8.4 Uplatnění asertivity v konfliktních situacích	170
8.5 Individuální styly řešení konfliktů	176
8.6 Sebehodnocení – „Jak si počínám při řešení konfliktů“	178
8.7 Vyváženost v přístupech k řešení konfliktních situací	180
9 Vyvážený přístup k týmům a jejich vedení	187
9.1 Zaměření a cíle kapitoly	188
9.2 Pracovní skupiny a týmy v perspektivě vyváženého leadershipu	189
9.3 Sebehodnocení – „Jak přispívám k fungování týmu?“	205
9.4 Možnosti dosahování vyváženosti v oblasti funkčních rolí a emocionálního chování	208
10 Vedení pracovních porad a skupinové řešení problémů	212
10.1 Zaměření a cíle kapitoly	213
10.2 Typy pracovních porad	214
10.3 Příprava porady	215
10.4 Průběh porady – zvládání úkolových a interpersonálních procesů	219
10.5 Sebehodnocení – „Jak si počínám při vedení porady“	228
10.6 Vyváženost při vedení porady a naplňování jejích cílů	231
Literatura	234
Rejstřík	237

Summary

The book is based on the concept of versatile leadership developed by Robert E. Kaplan and Robert B. Kaiser. Its goal is to help managers who want to be good leaders and also find answers to the questions of how to use their strengths appropriately and sharpen skills that aren't sufficiently developed. The book provides guidelines to find one's own path to achieve balance in applying various social and managerial skills. Attention is paid to the skills connected to strategic and operational leadership (here the authors include a summary of the results of their latest research), as well as the directive and supportive dimension of leadership (employee training and development, communication skills, influencing, delegating, providing feedback, conflict resolution, team leadership, leading meetings). On top of the actual interpretation and analysis of the issues, each chapter includes an introductory manager's story that illustrates the topic, and a concluding self-evaluating tool with ideas for further personal development. The publication is for managers of all levels, participants in management courses and university students specialized in economics and management, instructors, human resources specialists and other professionals who focus on leadership development.

Úvod k 2. aktualizovanému a rozšířenému vydání

První vydání této publikace pod názvem *Versatilní vedení. Dynamická rovnováha manažerských dovedností* bylo vedeno záměrem trojice autorů představit českým čtenářům, budoucím i současným manažerům, **nový úhel pohledu na vedení lidí, nabídnout jim podněty pro rozvoj manažerských kompetencí a upozornit na hranice, za kterými se ze silných stránek mohou stát nedostatky**. Východiskem publikace byla originální koncepce **versatilního** (vyváženého) **leadershipu** Roberta E. Kaplana a Roberta B. Kaisera.

V kontextu manažerského působení **versatilita představuje koncept mnohostranného, přizpůsobivého a situačně přiměřeného leadershipu**. Obsahuje apel na zvládnutí širokého rejstříku rozmanitých, často zdánlivě protikladných, ale doplňujících se dovedností a přístupů. Koncepce versatileho (vyváženého) leadershipu nepopírá rozdíly mezi managementem a leadershipem. Naopak, zdůrazňuje, že jsou pro úspěch organizace neoddelitelné, a to zejména v současné době. Platí to i na individuální úrovni: k tomu, aby byl řídicí pracovník ve svém působení dlouhodobě účinný, musí být jak dobrý manažer, tak dobrý lídr.

Druhé, aktualizované a rozšířené vydání, které právě držíte v rukou, je obohaceno o výsledky aplikačních výzkumných šetření, které se uskutečnily v podnicích na území České republiky mezi lety 2012–2014. Tyto výzkumné aktivity byly podpořeny interní grantovou agenturou Škoda Auto Vysoké školy, o.p.s. Publikace je tak jedním z výstupů projektu IGA/2012/7. Realizované výzkumy, doprovázené následnými návrhy vhodných intervencí pro zúčastněné organizace, prokázaly nosnost a praktickou použitelnost principů versatility v našich podmínkách. Zároveň nám diskuse s českými manažery odhalily, že výrazy „versatilita“ či „versatilní“ jsou pro praktiky méně srozumitelné. Pro druhé vydání jsme se proto rozhodli použít v názvu přídatné jméno „vyvážený“, jež se z našeho pohledu nejvíce přibližuje originálu. Podnětem změny názvu byla i vyšší frekvence používání anglického výrazu leadership v českých textech, než tomu bylo před pěti lety. Přiklonili jsme se k němu i my. V textu používáme dvojice výrazů „versatilita“ a „vyváženost“ stejně jako „versatilní“ a „vyvážený“ jako synonyma; dalšími synonymně užívanými výrazy jsou „vedoucí“ a „manažer“, obdobně „leadership“ a „vedení“, resp. „vedení lidí“.

Jaká je struktura publikace? V první kapitole je vyložena koncepce vyváženého leadershipu a popsány základní principy versatility. Druhá kapitola obsahuje popis a nejdůležitější výsledky výše zmíněných výzkumných šetření. Rozhodli jsme se pro netradiční formu popisu výzkumných výsledků, který zdůrazňuje jejich aplikační potenciál a vztah k realitě. Druhá kapitola proto v základech dodržuje

strukturu dalších částí textu, včetně úvodního manažerského příběhu. Vyústění kapitoly je zde v praktických doporučeních pro odstraňování jednostranností, excesů či nedostatků leadershipu v relaci k dopadům na organizační kulturu.

V dalších kapitolách jsou principy versatility tvořivě aplikovány na vybrané sociální a manažerské dovednosti. Soustředili jsme se v nich na dovednosti, významné pro zvládání interpersonálních aspektů leadershipu. Tato orientace je výrazem našeho odborného zaměření a praktických zkušeností. Neznamená podceňování organizačních aspektů leadershipu (viz kapitolu 2), jakkoliv je publikace určena především čtenářům, kteří hledají inspiraci pro svoji každodenní práci s lidmi. Obsah jednotlivých kapitol je v porovnání s prvním vydáním rozšířen tam, kde jsme při práci s manažery a vysokoškolskými studenty zaznamenali potřebu doplnění a aktualizace našeho původního textu.

V dalších kapitolách jsou principy versatility tvořivě aplikovány na vybrané sociální a manažerské dovednosti. Obsah jednotlivých kapitol je v porovnání s prvním vydáním rozšířen tam, kde jsme při práci s manažery a vysokoškolskými studenty zaznamenali potřebu doplnění a aktualizace našeho původního textu.

Jednotlivé kapitoly mají (s drobnými odchylkami) jednotnou strukturu.

Úvodní část každé kapitoly obsahuje **manažerský příběh**, který ilustruje její téma. Manažerské příběhy mají reálný základ, jména a okolnosti jsou však změněny. Jakákoli podobnost s konkrétními osobami je proto vy loučena.

Výkladové části kapitol uvádějí **teoretická a praktická vodítka** pro zvládnutí daných manažerských dovedností. Objasňují, proč jsou některé postupy neúčinné. Popisují rizika preferencí určitých manažerských dovedností na úkor jejich protipólů.

Sebehodnotící dotazníky a cvičení jsou nástrojem sebereflexe: „V čem bych měl(a) v dané oblasti „šlápnout na plyn“? V čem na „brzdu“?“ Jejich účelem je zaměřit pozornost čtenáře daným směrem a sloužit jako podnět k zamyšlení nad vlastními přístupy k vedení lidí a jejich účinností.

Versatilní, vyvážený leadership vyžaduje nejen zvládnutí různorodých dovedností, ale i umění používat je ve správné míře a adekvátně situaci. V závěrečné části kapitol jsou proto uvedeny doporučení a náměty, směřující k mnohostrannému a přiměřenému používání daných manažerských nástrojů a postupů. Nejsou návodem, ale podnětem pro hledání vlastních cest, po kterých čtenáři stojí za to se vydat.

„Mapou na cestu“ může být Plán osobního rozvoje, uvedený na další stránce. Představuje návrh záznamu osobních cílů, zamýšlených změn a postupných kroků na cestě k větší vyváženosti ve vedení lidí. Doporučujeme čtenářům, aby si jej v navržené struktuře formulovali pro manažerské dovednosti, na které se budou chtít ve svém rozvoji zaměřit.

Karel Pavlica, Eva Jarošová, Rob Kaiser
Srpen 2015

Plán osobního rozvoje

Vyjádřete své záměry.	Oblasti, na které bych se chtěl(a) zaměřit.
Popište stávající situaci ve vybraných oblastech.	Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou důsledky? S čím jsem spokojen(a)? S čím jsem nespokojen(a)? Proč?
Vyjádřete svůj cíl.	Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal(a) danou změnu? Co bych měl(a) dělat jinak? Co bych měl(a) dělat více než dosud? Co naopak méně?
Načrtněte si plán.	Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou důsledky? S čím jsem spokojen(a)? S čím jsem nespokojen(a)? Proč?

1 Vyvážený leadership a principy versatility

Vstupní zamyšlení a Adamův příběh

Než začnete číst úvodní příběh a další text, položte si otázku: „Jaké vlastnosti dělají z člověka či manažera dobrého lídra?“ Zamyslete se nad tím, které skutečnosti na dobrých lídrech obdivujete nejvíce. Pokuste se přitom zapomenout na to, co znáte z jiných knih a učebnic, vycházejte ze své vlastní zkušenosti, řiďte se svojí osobní představou efektivního vedení.

Nyní uveďte, které tři charakteristiky vy sami pokládáte za nejdůležitější vlastnosti dobrého lídra (k vašim odpovědím se vrátíme v závěru této kapitoly):

1. _____

2. _____

3. _____

Následující příběh manažera Adama nám poslouží jako východisko k dalším úvahám o problematice vyváženého (versatilního) vedení.

Již v dětství se lidé na Adama dívali jako na velmi činorodého jedince, který si dokáže téměř se vším snadno poradit. Také později, v práci, ho druzí lidé a především jeho nadřízení viděli v podobném světle. Spatřovali v něm aktivního, iniciativního a cílevědomého manažera, který se nebojí zasáhnout, když je to potřebné, který má „tah na branku“ a přirozeně dokáže vycítit, co je v dané chvíli potřebné udělat. Adam se rovněž jevil jako velmi šikovný a inteligentní člověk; na každý ze zastávaných postů ve středním managementu se dokázal vždy velmi rychle adaptovat a osvojit si veškeré potřebné technické detaily a souvislosti. Díky uvedeným přednostem, technickým dovednostem a schopnosti poradit si s každým problémem se Adam časem vypracoval až na vrcholovou manažerskou pozici.

Ve své nové práci a postavení se však začal záhy potýkat s nečekanými potížemi. Intelkt, iniciativa, cílevědomost a „tah na branku“, tedy vlastnosti, na nichž zakládal své předchozí úspěchy, se najednou začaly jevit jako jeho slabiny a nedostatky. Až příliš se spoléhal sám na sebe, na své znalosti a dovednosti a nedostatečně využíval schopnosti a možnosti svých lidí. Jeden z členů jeho týmu to komentoval slovy: „Adam je skutečně skvělý a zřejmě by dokázal

vykonávat práci každého z nás lépe než my. On ale nemůže dělat všechno, i když se o to, jak se zdá, snaží.“

Adam se nedokázal odpoutat od detailních problémů každodenní práce a nechat jejich řešení na svých lidech. Podřízení s ním museli konzultovat veškerá svá rozhodnutí a teprve potom se směli pouštět do akce. Adam se přitom obvykle snažil jejich návrhy vylepšovat a zdokonalovat, čímž celý rozhodovací proces značně zpomaloval. Jelikož naprostá většina rozhodnutí byla nakonec vlastně přijata Adamem, jeho lidé postupně ztráceli pocit osobní odpovědnosti za svoji práci. Jeho vysoce kvalifikovaní podřízení se cítili čím dál tím víc omezováni a frustrováni.

Adam často svolával týmové porady. Ty však obvykle připomínaly spíše jeho přednášku nežli společnou diskusi a dialog. Jeho názory a představy jako takové lidem vesměs nevadily. Věcně byly obvykle v pořádku – Adam dokázal rychle nacházet jádro a podstatu problémů, syntetizovat a sumarizovat různá hlediska a navrhnout řešení. Potíž spočívala ve skutečnosti, že účastníky svolaných porad nedokázal zapojovat a vtahovat do svých myšlenkových procesů, že vše dělal sám. Podřízení bývali jeho analytickými schopnostmi a výkony ohromeni, někdy však až do té míry, že se sami báli cokoliv říci a raději pasivně naslouchali. Adam se navíc jen zřídkakdy svých lidí tázal na názor. Když už někdo promluvil, Adam ho většinou hbitě „doplnil“ a dál už pokračoval zase sám.

Adamův nadřazený spatřoval v jeho řídicí práci jiný problém – nedostatečné strategické myšlení a dlouhodobé plánování. Sám o tom řekl: „Adam je vynikající taktický vůdce, umí si dobře poradit s praktickými každodenními problémy, dobře zapadá do systému. Na vzniklé situace se však nedívá z většího odstupu a v širších souvislostech. Nepracuje na zdokonalování a rozvoji systému.“ Adam se nechal natolik zahlcovat řešením každodenních otázek a problémů, že přestal zaznamenávat a vyhodnocovat změny a vývojové trendy, ke kterým začalo v „jeho“ odvětví v poslední době docházet. V očích nadřazených se stal brzdou dalšího rozvoje podniku.

1.1 Zaměření a cíle kapitoly

Je zřejmé, že Adamovy problémy pramenily ze dvou hlavních zdrojů. Na jedné straně se až příliš mnoho spoléhal na využívání svých vlastních schopností a dovedností a příliš málo využíval odborný potenciál a kapacitu členů svého týmu. Na druhé straně ho přehnané zaměření na řešení taktických a operativních otázek okrádalo o čas, který by měl věnovat strategickému myšlení a plánování.

Repertoár jeho manažerských dovedností byl omezený a neodpovídal nárokům na výkon vrcholové řídicí funkce.

Příběhy podobné Adamovu jsou v oblasti managementu poměrně běžným jevem. Naše zkušenosti ukazují, že většina manažerů až příliš mnoho spoléhá na přístupy založené na sebeprosazování, na orientaci na bezprostřední výkon a na řešení taktických/operativních otázek, zatímco v nedostatečné míře uplatňuje přístupy spočívající v zapojování podřízených do rozhodování a v tvorbě strategií. Existují také manažeři – jde o menšinu – kteří se až příliš mnoho zabývají svými podřízenými a jejich zapojováním do rozhodování, přičemž sami nedokážou, v případě potřeby, vyvíjet tlak na výkon a výsledky. Velmi malá skupinka manažerů se potom zaměřuje na kreativitu, nové myšlenky a vize, avšak současně se často příliš vzdaluje od operativních aspektů a praktických souvislostí naplňování svých představ a plánů.

Ve všech výše uvedených případech jde o nedostatečnou míru manažerovy vyváženosti. **Vyváženost znamená schopnost používat protichůdné postupy, umění ubránit se preferenci určitých způsobů vedení lidí na úkor přehlížení a podceňování jejich protipólů.** Po prostudování této kapitoly, včetně vyplnění a vyhodnocení sebeposuzovacího dotazníku, by měl být čtenář schopen:

- Chápat praktický význam termínů versatility a vyvážený přístup k vedení lidí v organizacích.
- Rozumět třem základním principům vyváženého leadershipu.
- Určit míru vlastní vyváženosti v oblasti naplňování dvou základních dimenzí manažerského chování, identifikovat přístupy, na které se zaměřuje příliš mnoho a které používá příliš málo, popř. v nedostatečné míře.
- Zvolit vhodnou výchozí strategii dosahování vyváženosti v oblasti manažerských dovedností.

1.2 Principy rozvoje a dosahování vyváženosti v oblasti leadershipu

Myšlenka vyváženého přístupu v leadershipu je založená na třech klíčových principech:

Princip 1: Vyvážení manažeři nepoužívají žádný postup v přehnané míře. Je běžné, že se přirozeně spoléháme zejména na ty řídicí postupy a techniky, které nám „sedí“ a které se nám v minulosti osvědčily. Uvedený sklon však může vyústit v přehnané používání našich předností a silných stránek. Obrazně

řečeno, čím raději máme určitý nástroj (např. kladivo), tím raději a častěji na něj spoléháme a tím zjednodušeněji vnímáme realitu (např. ve všech věcech spatřujeme hřebíky, které je potřebné řádně přitlouct). Adam z úvodního příběhu byl nesporně zdatný v řešení technických a odborných problémů, ale snažil se řešit všechno sám, včetně věcí, které měl raději nechávat na svých podřízených.

Princip 2: Vyvážení manažeři uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze. Když na nějakou svoji silnou stránku spoléháme až příliš mnoho/často, většinou tak činíme na úkor používání postupu, který je jejím doplňujícím protipólem. Manažeři, kteří se – podobně jako Adam – snaží mít všechno pod kontrolou a neustále do všeho zasahují, mají obvykle problémy s delegováním a zapojováním lidí do řídicích procesů. Manažeři vybavení výbornými odbornými znalostmi a kompetencemi se často – stejně jako Adam – až příliš mnoho zabývají technickými detaily plněných úkolů a přehlížejí jejich širší organizační souvislosti, zapomínají na řešení strategických otázek.

Princip 3: Vyvážení manažeři správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují. Vyváženost předpokládá správné „čtení“ situace a znalost optimálních/adekvátních způsobů jejího řešení. Versatilní manažer nejedná impulzivně či návykově, ale účelně – ví, kdy má zakročit a kdy má poskytnout prostor svým lidem; ví, kdy se má ve svém týmu či organizaci zabývat plánováním a zaváděním rozvojových změn a kdy je potřebné se soustředit zejména na plnění stávajících úkolů atd. Vedoucí, kteří nedokážou přizpůsobovat své přístupy potřebám a očekáváním svých lidí, aktuálním nárokům té které situace, nebývají dlouhodobě efektivní.

V následujícím textu se budeme jednotlivými uvedenými principy dosahování vyváženosti, neboli versatility, zabývat podrobněji.

Princip 1: Vyvážení manažeři nepoužívají žádný postup v přehnané míře

Manažeři postrádající vyváženost se často navenek jeví jako vedoucí s určitými nedostatky či slabiny – jako někdo, kdo nedokáže myslet dostatečně strategicky, kdo neumí delegovat pravomoci a odpovědnost apod. Avšak vyváženost a versatility nespočívají v pouhém disponování potřebnou dovedností; její podstata tkví v používání toho kterého postupu ve správné míře a ve správný čas. Řada problémů s řídicí činností paradoxně souvisí se silnými stránkami přetaženými do neproduktivního extrému. Dalo by se říci, že „silná stránka manažera se stává jeho slabinou“.

Vyváženost znamená zručnost v zacházení s různými řídicími postupy a dovednostmi, umění používat je ve správné míře a v odpovídající situaci, schopnost nenechat se unést svými vlastními přednostmi.

Ať již jde o osobnosti veřejného života, anebo o manažery, **lidé v řídicích pozicích téměř pravidelně spoléhají na nějaký postup v přehnané míře.** Svým způsobem doposud „živý“ příklad nám v uvedeném směru nabízí postava Napoleona, velkého vojevůdce, který si počátkem 19. století dokázal podrobit značnou část Evropy. Hnán svým přesvědčením, že „s reputací je to jako s hlukem – čím je větší, tím dál se donese“, nevěděl, kdy má přestat. Ke konci jeho kariéry lidé ve Francii volali: „Assez de Napoleon!“ („Dost bylo Napoleona“). Přehnané ambice zahaly Napoleonova vojska příliš daleko a po utržení těžkých ztrát v Rusku byla v roce 1815 poražena u Waterloo.

Případy přehnaného používání různých (řídicích) postupů nemusíme hledat pouze v minulosti. Většina z nás by jistě dokázala bez větších potíží najít příklady manažerů, kteří v některých oblastech zacházejí příliš daleko. Poměrně často se lze v praxi setkat s ambiciózními a motivovanými manažery, kteří „tlačí“ na výkon a výsledky v takové míře, že své lidi zcela vyčerpávají. Jiní vedoucí zase poskytují svým pracovníkům takovou míru podpory, vstřícnosti a ochrany, až je jejich podřízení přestávají respektovat a brát vážně. Někteří vizionáři neustále připravují a projektují změny, jejich velké plány jsou však často neuskutečnitelné. Jiní manažeři se zase tak silně soustředí na operativu, až se zcela utopí v technických detailech každodenních aktivit.

Zkuste si ověřit, jak vy sami dokážete rozpoznat skutečnost, že nějaký postup je používán příliš mnoho/často. Zaměřte se na příklady chování uvedené v tabulce číslo 1. Každý z nich představuje důležitou a nezbytnou součást efektivního vedení lidí. Do sloupce označeného „Dohnáno do extrému“ napište, jak pravděpodobně vypadají případy, v nichž je dané chování používáno v přehnané míře: Jak vypadá verze přehnané a nevhodné aplikace tohoto postupu? Jaké důsledky a dopad má takové chování na zaměstnance a organizaci?

Tabulka 1 Příklady manažerských postupů používaných v přehnané míře

Důležitá součást efektivního vedení	Dohnáno do extrému
Mít kontrolu nad oblastí, za kterou vedoucí odpovídá.	
Zplnomocňovat lidi – poskytovat jim prostor k rozhodování o tom, jakým způsobem budou plnit svoje úkoly.	
Zabývat se řešením každodenních operativních a praktických problémů.	
Anticipovat potřebu změn – sledovat nové trendy a dívat se kupředu.	

Schopnost rozeznat skutečnost, že někdo druhý to s používáním určitého postupu či chování přehání, je pouze jednou stránkou věci. **Mnohem obtížnější totiž bývá uvědomění si faktu, že to s něčím přeháníme my sami.** Naše výzkumy naznačují, že většina manažerů to nedokáže. Reflexe silných stránek a předností, které dovádíme až do krajnosti a/nebo na kterých stavíme v příliš velké míře, je přitom nezbytným předpokladem dosahování vyváženosti v oblasti vedení.

Princip 2: Vyvážení manažeři uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze

Oblast vedení je běžně konstituována prostřednictvím tzv. **kompetenčních modelů** – seznamů dovedností, znalostí, postupů a schopností potřebných k úspěšnému zvládnutí role manažera. Kompetenční modely mají lineární charakter, jejich dílčí dimenze jsou prezentovány samostatně a bez vzájemných vazeb a souvislostí. Tyto modely nereflktují dynamické vztahy mezi různými dimenzemi a aspekty manažerské práce.

Užitečnou alternativu kompetenčním modelům představuje **pohled na leadership jako na oblast charakterizovanou a definovanou dvojicemi vzájemně propojených protikladů.**

Tento přístup je blízký taoistickému konceptu principů jin a jang, čili protikladných sil, z nichž každá má svůj nezastupitelný význam a obě dvě se vzájemně doplňují a prolínají. V běžném životě představuje vzájemně se doplňující dvojici protikladů např. mluvení a naslouchání. Efektivní komunikace je založená na vyvážené kombinaci obou postupů. Když někdo mluví příliš mnoho, obvykle naslouchá v nedostatečné míře (příliš málo) a účinnost jeho komunikace s druhými se tím značně snižuje atd.

Různé výzkumy a studie postupně vedly k **identifikaci řady protikladných dimenzí leadershipu**: autokratický vs. demokratický styl, orientace na úkoly vs. orientace na lidi, zaměření na stabilitu vs. zaměření na změnu, transformační vs. transakční přístup atd. Společným rysem těchto dvojic je přitom skutečnost, že **každá jejich strana představuje důležitou funkci a pro efektivní vedení je nepostradatelná.** Dilema „buď/anebo“ zde není na místě; organizace potřebují manažery, kteří uplatňují přístup „jak/tak“, kteří vědí, že každá strana mince má svůj význam a hraje důležitou roli.

Za účelem vytvoření komplexního modelu manažerské práce lze vzájemně **spojit dvě obecná rozlišení.** První z nich představuje **Kotterovo klasické rozlišení mezi managementem a leadershipem.** Ve své známé knize *A Force for Change* (1990) Kotter vyobrazil management jako „dělání věcí správným způsobem“ a jako dosahování výkonu a očekávaných výsledků prostřednictvím

příkazů a kontroly. Leadership je proti tomu zobrazen jako „dělání správných věcí“ a jako inspirování lidí prostřednictvím vizí.

Druhé obecné rozlišení se týká interpersonálních a organizačních aspektů leadershipu. Interpersonální aspekty souvisejí s otázkou, „jak“ manažer vede, přičemž většinu z nich lze přiřadit k dimenzi sebeprosazující, direktivní vs. podporující (inkluzivní), podporující styl. Organizační aspekty se týkají otázky, „co“ manažer dělá, „čemu“ věnuje svoji pozornost. Lze je přiřadit k dimenzi zaměření na technické a taktické detaily výkonu v krátkodobé perspektivě vs. zaměření na dlouhodobé plánování a tvorbu strategií.

Kombinací rozdílů management vs. leadership s rozlišením mezi „jak“ a „co“ manažer dělá, lze získat souhrnný **Model protikladných přístupů** (viz obrázek 1).

	Management dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly		Leadership inspirování lidí prostřednictvím vizí
Interpersonální „Jak“	Sebeprosazující a direktivní styl	↔	Zapojující a podporující styl
Organizační „Co“	Krátkodobá exekuce a operativa	↔	Dlouhodobá strategie

Obrázek 1 Model protikladných přístupů

Direktivní vs. podporující (zapojující) styl leadershipu. Ústřední bodem této dvojice protikladů je otázka „jak“ manažer vede, jakým způsobem ovlivňuje své lidi: na jedné straně jde o přístup „shora dolů“, kdy se manažer snaží zajistit odpovídající výkon a jednání z pozice své moci, na straně druhé potom máme přístup, kdy manažer se svými lidmi kooperuje, přičemž jim důvěřuje a spoléhá na jejich odpovědnost. Jeden z aspektů uvedeného rozlišení se týká dilematu uplatňování autority – jakým způsobem lze spolu slučovat potřebu přímého usměrňování chování a výkonu lidí s potřebou poskytovat jim autonomii a prostor k uplatnění vlastní iniciativy? Druhý aspekt rozlišení souvisí s rozhodováním a s otázkou míry, v níž by se měl vedoucí rozhodovat sám a nezávisle a v níž by měl do rozhodovacích procesů nějakým způsobem zapojovat své podřízené. Třetí aspekt potom spočívá v hledání rovnováhy mezi kladením vysokých požadavků a nároků na chování a výkon pracovníků na jedné straně a pečováním o jejich spokojenost a osobní pohodu na straně druhé.

Exekuce a operativa vs. strategie. Uvedená dvojice protikladů souvisí s otázkou, „co“ manažer dělá, na co se ve své práci zaměřuje: věnuje se dosahování výsledků v krátkodobém časovém horizontu, anebo se zabývá zajišťováním konkurenceschopnosti organizace v dlouhodobější perspektivě? Za hlavní

aspekt uvedené otázky lze považovat protiklad mezi řízením takticko-operativních detailů a souvislostí momentálního výkonu na jedné straně a stanovováním širších vizí a směrů budoucího vývoje na straně druhé. Druhý aspekt souvisí s tenzí mezi výběrovým zaměřením na několik specifických cílů, hospodárnost, šetrné nakládání s existujícími zdroji a snahou uskutečňovat změny zaměřené na rozvoj podniku a jeho aktivit. Třetí aspekt se potom týká protikladu mezi zaměřením manažera na stabilitu, disciplínu a řád a jeho orientací na podporu kreativity, experimentování, zavádění inovací a akceptace rizika.

Dosahování a udržování přiměřené rovnováhy v obou hlavních oblastech Modelu protikladných přístupů (otázky „jak“ a „co“ manažer dělá) je prakticky velmi náročným úkolem. Zkušenosti ukazují, že většina manažerů si počíná podobně jako Adam z úvodního příkladu – až příliš mnoho spoléhají na uplatňování direktivního přístupu zaměřeného na dosahování okamžitých výsledků a opomíjejí potřebu uplatňovat styl zapojující/podporující a nutnost věnovat pozornost také otázkám strategického rozvoje. Další zkušenosti však ukazují, že většina manažerů se dokáže v uvedeném ohledu zlepšovat a potřebné rovnováhy postupně dosahovat. Výzkumná data dále jednoznačně dokládají, že snahy o dosahování vyváženosti mají praktický smysl. **Čím je totiž manažer vyváženější, tím jsou jeho tým a lidé produktivnější, loajálnější, odpovědnější a spokojenější** (Kaplan – Kaiser, 2006). Stejně výzkumy (tamtéž) navíc dokazují, že vyváženost se téměř z padesáti procent podílí na celkové efektivitě manažera.

S ohledem na výše uvedená data a zjištění se manažerům skutečně „vyplatí“ začít brzdit či ubírat v oblasti postupů, které uplatňují až příliš mnoho/často a současně věnovat pozornost rozvoji dovedností, které postrádají a/nebo neuplatňují v dostatečné míře.

Princip 3: Vyvážení manažeři správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují

Schopnost používat protikladné postupy však sama o sobě k úspěchu nestačí. Vedle ní je potřebné rovněž vědět, za jakých okolností lze jednotlivé přístupy používat.

Vyváženost předpokládá správné vyhodnocování situace a znalost postupů, kterými bychom na ni měli optimálně reagovat. Jak jsme již uvedli, manažeři zdatní v komunikaci vědí, kdy mají naslouchat a kdy mají mluvit. Manažeři, kteří toto umění neovládají, jsou neefektivní. Někteří hovoří i v okamžicích, kdy by měli naslouchat. Jiní sice pozorně naslouchají, ale jen zřídka dávají najevo, co si sami myslí, a to i v případech, kdy by to druzí lidé potřebovali vědět.

Mentální modely. Pod pojmem „mentální model“ chápeme systém individuálních názorů o podstatě věcí kolem nás a o způsobu jejich fungování. Jejich součástí je jednak řada různých prvků, jednak představy o vzájemných vztazích mezi těmito elementy. Manažeri by se ve své práci měli opírat o skutečně funkční mentální model leadershipu. Měli by vědět, na čem všem (různé postupy a chování) se efektivní vedení zakládá, jak spolu tyto skutečnosti souvisejí a v jakých situacích (i jakým způsobem) je žádoucí ten který přístup používat. **Nekompletní mentální model leadershipu se projevuje různými disporcemi a disharmoniemi** – manažer příliš mnoho/často spoléhá na oblíbené či osvědčené postupy a opomíjí jejich funkční protiklady. Jak již bylo řečeno, takové přístupy snižují efektivitu řídicí práce.

Když jsme Adama požádali, aby uvedl nejdůležitější charakteristiky a předpoklady efektivního vedení, odpověděl: „Dobrý manažer projevuje iniciativu, ví, jaké úkoly je potřebné splnit a jakým způsobem se přitom má postupovat.“ Jeho mentální model leadershipu byl zaměřen především na osobu samého vedoucího/manažera; v jeho rámci Adam pojímal leadership jako aplikaci individuálních znalostí a schopností. Co tento model postrádal, byla jasná představa role druhých lidí (podřízených). Pokud např. Adam hovořil o vlastní iniciativě při plnění úkolů, mohl také uvést, že „dobrý manažer ví, které členy týmu by měl tím kterým úkolem pověřit“. On však o roli svého týmu a jeho členů nehovořil vůbec a v tom také spočíval jeho hlavní problém – příliš spoléhal na své vlastní znalosti a dovednosti a nedostatečně využíval potenciál svých lidí.

Vybálený leadership se zakládá na znalosti a pochopení významu širokého spektra protikladných, vzájemně se doplňujících postupů. Pokud manažer nebude některému z těchto přístupů dostatečně rozumět a docenovat jeho roli, nikdy si ho plně neosvojí a nikdy tím pádem nebude ani plně efektivní.

Volba a uplatnění adekvátního postupu. Správné vyhodnocování situací a volba adekvátních postupů a způsobů jednání představují umění i vědu. Coby „umění“ si danou dovednost osvojujeme prostřednictvím vlastní praktické zkušenosti – metodou pokusů a omylů, pozorováním druhých lidí a učením se z jejich úspěchů i nezdaru apod.

Otázkami aplikace adekvátních manažerských postupů a technik se zabývá rovněž věda a výzkum. **Většina existujících studií se přitom soustředí zejména na interpersonální otázku, „jak“ bychom si při vedení lidí měli počínat.** Např. **situční teorie leadershipu** autorů Paula Herseyho a Kena Blancharda (1993) odvozuje potřebu (míry) aplikace direktivního a zapojujícího (podporujícího) stylu vedení od pracovní (kompetence) a osobní (motivace a ochota) zralosti podřízených. Pokud jsou kompetence a motivace

pracovníka na nízké úrovni, je doporučován styl direktivní. V případech, kdy má podřízený odpovídající kompetence, ale není dostatečně spokojen a motivován, lze použít styl podporující, který obecně pomáhá zvyšovat zájem a zaujetí lidí pro požadovanou práci. Pokud jsou pracovníci motivováni, ale nedisponují potřebnými schopnostmi a dovednostmi, je žádoucí se opřít o direktivní přístup, jehož prostřednictvím lidem sdělíme, co od nich očekáváme a objasníme, jak si při tom mají počínat. Konečně, v případech vedení vysoce schopných i motivovaných lidí si může vedoucí do značné míry „uvolnit ruce“ – měl by „pouze“ delegovat a v případě potřeby pracovníkům poskytovat podporu a konzultace (viz rovněž 7.2).

Teorie cesty k cíli (Path-Goal Theory) autora Roberta Househo (1971) specifikuje jiné podmínky preferování a aplikace různých stylů vedení. Poskytování podpory a povzbuzování je doporučováno v případech, kdy podřízení musí vykonávat nudnou, stresující a/nebo nebezpečnou práci. Direktivní přístup by měl být, dle R. Househo, používán v případech plnění komplexních a/nebo nepřehledných a nejasných úkolů, a to zejména pokud jsou jimi pověřeni nezkušení pracovníci. Pokud je potřebné učinit rozhodnutí a podřízení disponují odpovídajícími odbornými znalostmi i zkušenostmi, měl by se je manažer snažit do rozhodovacího procesu aktivně zapojit.

Relativně kompletní **model využívání různé míry participace pracovníků na rozhodování** vypracovali Victor Vroom a Arthur Jago (1988). Jejich přístup doporučuje uplatňování direktivního stylu a individuálního způsobu rozhodování v situacích, kdy manažer disponuje všemi potřebnými informacemi, nemá dostatek času a navíc může s vysokou mírou pravděpodobnosti očekávat, že podřízení jeho rozhodnutí přijmou. V případech potřeby dospět k vysoce kvalitnímu řešení a v situacích, kdy k tomu mají manažer a jeho tým dostatek času, je vhodné do rozhodovacího procesu zapojovat i podřízené. Autoři definují také další podmínky efektivního vedení a rozhodování (blíže viz kapitulu 9 věnovanou vedení týmů).

Mnohem menší množství vědeckých výzkumů a literatury se zabývá problémem, za jakých okolností by se měl manažer zaměřovat spíše na taktické otázky a plnění krátkodobých úkolů a kdy by se měl soustředit na tvorbu a promýšlení strategií dalšího rozvoje. Obecně je uznáváno, že vyšší manažerské pozice již ze své podstaty předpokládají převažující orientaci na strategické otázky, zatímco lidé na nižších manažerských postech by se měli zabývat především operativou a momentálním výkonem. Jde však o velmi obecný a zjednodušující pohled. Také vrcholoví manažeři se musí v určitých situacích věnovat operativě a zajišťování aktuálního výkonu a naopak, rovněž linioví a střední manažeři se musí umět dívat dopředu a podřizovat svoji činnost strategickým prioritám.

Jiné východisko určování skutečnosti, zdali je žádoucí soustředit se na taktiku a operativu anebo spíše na strategii, představuje stadium životního

cyklu, v němž se momentálně nachází organizace, oddělení anebo produkt. Počáteční stadium cyklu charakterizuje potřeba plně se věnovat oběma stránkám řízení a vedení. V situacích krizí a převratů bývá žádoucí soustředit se zejména na taktiku a operativu. Pokud organizace musí čelit zásadním změnám v oblasti technologií, zákonných opatření anebo poptávky, měl by se její management zabývat strategií a možnostmi efektivního využití daných změn.

Některé články v několika ročnících časopisu *Harvard Business Review* se snažily spojit adekvátnost zaměření na taktiku či strategii s obchodními úkoly a cíli organizace. Například Charles O'Reily a Michael Tushman (2004) se snažili zjistit, jaké manažerské přístupy si vyžaduje situace, v níž se organizace snaží plně využít možnosti existujícího trhu a/nebo produktu a situace, kdy podnik expanduje na nová území. Využití existujícího trhu a/nebo produktu předpokládá především krátkodobé zaměření na náklady, ceny, operace a drobná zdokonalení, to vše podporováno kulturou orientovanou na hospodárnost, udržování kvality, spokojenost zákazníků a minimalizaci rizika. Na druhou stranu, vstup na nové trhy a hledání nových příležitostí předpokládá podnikatelské zaměření na inovace, adaptabilitu, nové produkty a na organizační kulturu zdůrazňující rychlost, pružnost, experimentování a akceptaci rizika.

1.3 Sebehodnocení – „Jak využívám protikladné přístupy k leadershipu“

Po přečtení předchozích stránek si možná někteří kladou otázky o míře vlastní vyváženosti coby (potenciálního) manažera, o schopnosti rovnovážně a situaci přiměřeně používat direktivní a podporující styl, zaměřovat se jak na taktiku a krátkodobé cíle, tak na strategii a rozvojové vize. Pokud je tomu skutečně tak, připravili jsme pro vás sebehodnotící nástroj (viz dotazník „Jak využívám protikladné přístupy k leadershipu“), který by vám mohl pomoci s hledáním odpovědi na výše uvedené otázky i se zahájením rozvoje v oblasti vzájemného vyvažování dovedností pro vedení lidí.

Interpretace výsledků. Všimněte si, že protikladné přístupy – tj. direktivní vs. zapojující/podporující styl a zaměření na operativu a exekuci vs. orientace na strategii – jsou v dotazníku uvedeny vedle sebe. Jednotlivá tvrzení jsou rovněž spárovaná – každé tvrzení na levé straně je doplněno (proti)tvrzením na straně pravé. Při interpretaci výsledků berte vždy uvedenou skutečnost v úvahu.