

Podplukovník Ing. Miroslav Mašlej, Ph.D.

Styly vedení a chyby mladých velitelů-manažerů po nástupu do praxe

**VOJENSKÝ
PROFESIONÁL**

Styl řízení představuje způsob činnosti velitele-manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách organizace. Lidé při plnění svých pracovních úkolů reagují podle způsobu, jak je s nimi zacházeno. Uplatňování jednotlivých stylů vedení patří mezi nejdůležitější atributy práce velitel-manažera. Zejména nový velitel-manažer se velmi často na základě mýtů a mylných představ dopouští zásadních chyb ve vedení lidí při nástupu do praxe. Cílem článku proto je poukázat na chyby, kterých se nejčastěji dopouštějí mladí velitelé po nástupu do praxe.

Úvod

Jedním ze základních faktorů úspěšnosti organizačních jednotek v rámci Armády České republiky (četa, rota, prapor, brigáda oddělení, sekce, univerzita atd.) je schopnost zformovat lidské zdroje a dokázat je využít takovým způsobem, který zabezpečí plnění nastavených cílů. Mezi první kroky, které přispějí k efektivnímu řízení těchto zdrojů, je důvěra velitele-manažera ve své vlastní schopnosti, ale také vědomí o svých silných a slabých stránkách [1]. Lidé v organizaci jsou tím nejdůležitějším zdrojem, pokud jde o pravidelné a dlouhodobé dosahování výsledků. Jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti a úsudek jsou tím, co rozhoduje o tom, zda organizační jednotka bude úspěšná nebo neúspěšná. Lidé při plnění svých pracovních úkolů reagují podle způsobu, jak je s nimi zacházeno.

Manažerský styl vedení a chování velitele-manažera ovlivňuje výkony podřízených, které se odráží v produktivitě a efektivnosti jejich práce. Velitel-manažer si musí uvědomit, že většina lidí pracuje s tím, že chce podat co nejlepší výkon, který bude odpovídat jejich schopnostem a požadavkům na ně kladeným. Tento výkon může být a velmi často je snižován přístupem nadřízeného, především uplatňováním špatného stylu vedení. Při koncipování tohoto článku vycházím z odborné literatury a z vlastních zkušeností.

1. Vymezení stylů vedení

Pojetí práce, chování a způsoby užití jednotlivých stylů vedení velitelem vůči podřízeným, jsou výrazně podmíněny lidským faktorem, lidskou povahou, odbornými znalostmi, praktickými dovednostmi, zkušenostmi a sociální zralostí. Důležitou náplní činnosti každého manažera je práce s lidmi, tj. vytyčování úkolů, vedení spolupracovníků, jejich zapojení do plnění úkolů a aktivizace jejich činnosti nad rámec běžných pracovních povinností. V tomto případě sehrává důležitou úlohu styl práce manažera. Styl vedení je jedním z důležitých atributů práce každého manažera zejména při přijímání rozhodnutí. Přestože základní charakteristiky nejpoužívanějších stylů vedení jsou

všeobecně známé, je někdy těžké rozeznat, o jaký styl se jedná vzhledem k vyjadřování a chování manažera. Styl řízení představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody, které používá k dosažení vytyčených cílů v konkrétních podmínkách organizace (Veber, 2005). Manažer se dnes a denně setkává ve své práci s různorodými situacemi, které od něj vyžadují zvolení takového postupu (přístupu), kdy rozhoduje zcela nezávisle bez ohledu na názor podřízených anebo rozhodnutí o řešení dané situace připravuje společně s nimi.

Za východisko, pro rozhodnutí o uplatnění určitého adekvátního stylu vedení lidí, je považována, dnes již klasická D. McGregorova **teorie „X a Y“**, zveřejněná v publikaci *The Human Side of Enterprise* (1960). Tato teorie je založena na dvou krajních modelech a nalezení rozumné míry mezi těmito nefunkčními (abstraktními) extrémními chování, jedinců i sociálních skupin.

Extrém X představuje lidi se souhrnem negativních vlastností ve vztahu k práci, skupině a sobě samým. **Extrém Y** představuje lidi opačných kvalit. Jejich chování se pohybuje mezi uvedenými extrémními, ale podle toho, ke které extrémní hranici se jejich projevy blíží, jsou odvozovány různé styly vedení, které umožní jejich využití ve prospěch cílů organizace. V návaznosti na uvedené extrémní lze také hovořit o uplatňování měkkých a tvrdých metod vedení (řízení).

Z uvedených dvou protichůdných modelů lze vyvodit pracovní definici vedení lidí: **Vedením lidí rozumíme vytváření prostředí a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů ovlivňovat, usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, a mnohdy tvůrčímu plnění cílů jejich práce** [2].

Z toho vyplývá, že styl vedení je osobitý způsob, který je typický pro chování vedoucího vůči vedené skupině. Tradičně jsou uváděny tři hlavní styly (Veber, 2005) [3].

1. Při využití **autoritativního** stylu jsou moc i rozhodování v pravomoci vedoucího, který přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná, shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, na druhé straně nejsou rozvíjeny individuální tvůrčí schopnosti a je omezena iniciativa pracovníků.
2. V uplatňování **demokratického** stylu vedoucí nevyužívá značnou část své formální autority, ponechává si však právo konečného rozhodnutí. Komunikace je obousměrná. Tento styl vedení se v praxi projevuje v rovině konzultační nebo participativní. Míru volnosti ovlivňuje nejen vyspělost spolupracovníků, ale také povaha úkolů a prostředí, v kterém jsou úkoly plněny. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování, nevýhodou je značná časová ztráta, která je přirozeným důsledkem použití uvedeného stylu.
3. **Liberální styl** vychází z omezené role vedoucího pracovníka, která spočívá v podstatě ve vytyčení obecného cíle. Vedoucí pracovník poskytuje podřízeným značnou volnost v jednání. Komunikace je převážně horizontální. Výhodou je, že pracovníci mají dostatečnou volnost ve způsobu plnění cílů, aniž by jim do toho vedoucí zasahoval. Nevýhodou však může být nepochopení ve chvílích, kdy je třeba udělat nepopulární rozhodnutí. Tento styl nachází uplatnění u vysoce specializovaných pracovních skupin typu výzkumných pracovišť. Negativním důsledkem je například vytváření zájmových skupin na pracovišti, prosazování osobních zájmů a cílů, někdy i neplnění úkolů.

2. Zásady uplatňování direktivního a demokratického stylu vedení velitele-manažera

Z obecné charakteristiky direktivního stylu vyplývá, že se jedná především o direktivní určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí jsou činěna bez jakéhokoli zapojení podřízených, bez snahy manažera vytvořit prostředí vzájemné důvěry. Dále, direktivní styl je možno charakterizovat jako styl, který neumožňuje pracovníkům prostor pro sebe-realizaci a aktivní zapojení při naplňování cílů organizace.

Mnoho velitelů (manažerů) uplatňujících direktivní styl vedení používají zpravidla v praxi převážně rozkazovací či oznamovací věty a nepřipouští diskuzi o svých rozhodnutích. **Někdy se stává, že velitel si o sobě začne myslet, že je neomylný, všechno zná a všechno umí.** Mají sklon všechny komandovat, vydávat směrnice místo toho, aby využíval zkušeností a dovedností jiných. V současné profesionální armádě máme na všech postech většinou kvalifikované vojáky, schopné správně řešit otázky spadající do jejich kompetence. Je třeba jim důvěřovat, ale zároveň od nich i více požadovat. Rozhodnutí přijímaná veliteli (manažery) na všech stupních v každé oblasti činnosti vojáků se vzájemně liší podle charakteristických rysů autorství a podle míry participace na rozhodování. Podle těchto rysů bývají rozhodnutí přijímaná veliteli v každé oblasti činnosti členěna do třech skupin:

1. Rozhodnutí přijímána jedním velitelem bez přímé či nepřímé účasti podřízených.
2. Zčásti kolektivní (v etapě přijímání záměru).
3. Kolektivní, která vypracovává od začátku až do konce skupina lidí (tým).

Velitel s nedílnou velitelskou pravomocí je oprávněn přijímat nedílná rozhodnutí ve všech oblastech vojenské činnosti. To si přímo vyžadují objektivní podmínky vojenského prostředí.

Zkušenosti velitelů se však vždy, když to situace dovoluje, opírají o znalosti a zkušenosti celé řady podřízených (štábů). V těchto případech existují při rozhodování prvky participace. Umět spojit kolektivní práci s nedílnou velitelskou pravomocí je velmi důležitým znakem osobnosti každého velitele. Velitel musí umět efektivně a s rozmyslem ovlivňovat kolektivní rozhodnutí v rámci své jednotky. Musí si přitom uvědomit, že příliš energické prosazování vlastního rozhodnutí má někdy opačný výsledek a tím staví kolektiv proti sobě.

Tím se dostáváme k **demokratickému** stylu řízení, který můžeme charakterizovat jako spolupráci velitele s podřízenými, kde velitel má přirozenou autoritu, avšak ponechává si prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí. Tímto stylem umožňuje zapojení svých podřízených do rozhodování a tím jim umožní aktivně se zapojit do procesu rozhodování.

Demokratický styl můžeme používat tam, kde je dostatek času a nehrozí nesplnění úkolů z prodlení. Při tomto stylu dochází k aktivizaci potenciálu podřízených a k jejich motivaci. Pokud velitel velí jednotce, kde byl před ním používán převážně direktivní styl řízení, musí najít způsob aktivizace potenciálu svých podřízených. Ze začátku jeho působení mu jeho podřízení nebudou důvěřovat, budou pasivní, bezradní, budou mlčet a vyčkávat. Zde sehraje hlavní roli čas a prostor, který jim dá, tak, aby se znovu stali aktivními a začali přicházet s vlastními návrhy.

Z hlediska vlastních dlouhodobých zkušeností s velením v armádním prostředí mohou konstatovat, že demokratický styl řízení je v současnosti nejúčelnějším stylem ve vedení lidí. Je ale nutné – a v armádě zvlášť potřebné zdůraznit, že v určitých situacích je direktivní styl na místě, dokonce ten jediný správný. Jedná se především o krizové situace, zejména v případech, kdy je ohrožen:

- život,
- zdraví,
- majetek,
- nebo když hrozí časové prodloužení.

Direktivní styl je nutné umět použít i v běžném pracovním rytmu. Jedná se zejména o situace, kdy jsou porušovaná nastavená pravidla, a začínáme se vzdalovat od vytyčeného cíle. Tyto situace se vyskytují denně. Například vedení porad, kdy často dochází k odklonu od cíle porady a ke skákání si do řeči [4]. V těchto chvílích je nutné, aby velitel použil direktivní styl. Při používání direktivního stylu je vzhledem k podřízeným důležité vysvětlit, proč se velitel rozhodl tak, jak se rozhodl. Pokud velitel nevysvětlí urgentnost svého rozhodnutí a považuje ho za samozřejmost, může se stát, že podřízený se dostane při plnění úkolu do situace, kdy pro nedostatek informací není schopen vyhodnotit priority svého úkolu. Při vysvětlení urgentnosti rozhodnutí podřízený ochotněji plní příkazy, vyhne se zbytečným chybám a současně vztahy zůstávají na dobré úrovni.

Optimální pro každého velitele je zvládnout kombinaci obou stylů při jednání s podřízenými, ale zejména při přijímání rozhodnutí a to v závislosti na situaci. Získávání schopnosti vhodně volit a používat různé styly řízení je dlouhodobý proces na základě znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti jednotlivých velitelů-manažerů.

3. Chyby nových velitelů-manažerů po nástupu do praxe

Slovo **management** ve spojitosti se slovem **manažer** patří v současné době k nejčastěji používaným termínům ve všech pádech i v rámci AČR. S aplikací uvedených termínů do praxe mají problémy zejména nově nastupující velitelé-manažeři po ukončení studia ve vzdělávacích zařízeních AČR. Většina z nich má dobré teoretické znalosti, ale málokdy dokážou tyto vědomosti uplatnit i v praxi.

Manažerské začátky nově začínajících manažerů studovala Linda Hillová, profesorka na Harvard Business School [5]. Ve své studii popsala několik společných mýtů a mylných představ vedoucích k závažným chybám ve vedení lidí, které se dají aplikovat i ve vojenském prostředí. V následujícím textu čerpám z uvedeného zdroje, přičemž závěry rozšiřuji a doplňuji na základě svých praktických zkušeností.

Mýtus č. 1: Velitel-manažer má moc

Nový velitel-manažer na základní manažerské funkci (velitel družstva, čtyři, roty atd.) po nástupu do praktické funkce očekává, že jeho pozice mu dá velkou nezávislost, autonomii a pravomoc. S obrovským překvapením zjistí, kolik ho čeká omezení a co všechno musí respektovat. Dostává se do jakési pavučiny vztahů ať už na vertikální nebo horizontální úrovni řízení. Pokud nechce zažít zklamání a neúspěch, musí si uvědomit, že manažerská autorita se buduje dlouhodobě na základě odborných znalostí, odborných dovedností a sociální zralosti.

Mýtus č. 2: Z manažerské pozice se odvozuje moc a autorita

Mylnou domněnkou mladých velitelů je, že jejich autorita, pravomoc rozhodovat a přikazovat, je dána titulem jejich manažerské pozice nebo vychází z kompetencí, které má jeho pozice. Profesorka Hillová k tomu uvádí: „*Noví manažeři brzy zjistí, že když řeknou svým přímým podřízeným, aby něco udělali, nemusejí se dočkat předpokládané reakce.*“ [5] To znamená, že čím vzdělanější, zkušenější a talentovanější jsou podřízení, tím méně je pravděpodobné, že budou slepě plnit příkazy. Velitel-manažer si musí uvědomit, že moc není totéž co autorita. Zatímco autorita vyjadřuje „právo“ nebo „povinnost“ dosáhnout záměru, moc je „demonstrována schopnost“ dosáhnout záměru. Pokud si chce nový velitel-manažer získat respekt a důvěru podřízených, musí umět ukázat svůj vlastní charakter, svoji kompetentnost, nezaujatost a realizační schopnost, tj. dotahovat věci do konce. Pak ho budou podřízení následovat a nechají se vést.

Mýtus č. 3: Velitel-manažer musí řídit a kontrolovat své podřízené

V počátečním období, těsně po nástupu do funkce, je mladý velitel-manažer zpravidla nejistý ve své nové roli, kdy vyžaduje od svých podřízených absolutní plnění jeho příkazů, někdy unáhlených, neujasněných a špatně formulovaných. Tyto příkazy často vycházejí z jeho odborné a praktické neznalosti a způsobují mu obrovské problémy při vedení jeho podřízených a tím dochází mimo jiné i ke ztrátě autority. Po čase přijde na to, že je rozdíl mezi dodržováním příkazů a pracovním zaujetím. Profesorka Linda Hillová uvádí: „*Pokud lidé nejsou zaujatí svou prací, neprojevují iniciativu.*“ [5] Velitel nemůže efektivně delegovat pravomoci, pokud nevzbudí u svých podřízených, iniciativu a zaujetí pro práci. Při plnění sdílených cílů musí nový velitel podporovat smysl pro společné pracovní zaujetí a to je pro něho obrovská výzva. Nesmí usilovat o slepou poslušnost.

Mýtus č. 4: Velitel-manažer se musí soustředit na posilování vztahů

Budování týmu patří mezi hlavní atributy práce velitele-manažera a přátelské vztahy nesmí být brány v potaz. Profesorka Hillová uvádí: „*Pokud se manažeři soustředí výhradně na vztahy jednoho k druhému, unikne jim základní aspekt efektivního vůdcovství: využít kolektivní sílu skupiny ke zlepšení individuální výkonnosti a pracovního zaujetí.*“ [5] Uvolněním tvůrčího a inovačního potenciálu podřízených bude velitel-manažer ovlivňovat a formovat týmovou kulturu, a tím zvýší schopnost řešit problémy a úkoly, které před jednotkou stojí. Změna kultury musí mít vazbu na zlepšování výsledků a na celý realizační proces. [6]

Mýtus č. 5: Úkolem velitele-manažera je zajistit, aby všechno probíhalo hladce

„*Zajistit hladký průběh určitých činností je obtížný úkol, který může absorbovat veškerý čas a energii nového manažera,*“ uvádí Hillová. „*Ale pokud to je vše, co manažer dokáže, pak dělá velkou chybu. Noví manažeři si potřebují uvědomit, že jsou odpovědní za iniciování změn, které zlepší výkonnost jejich týmu. Často to znamená – a to pro ně bývá překvapením – podívat se kritickým pohledem na procesy a struktury přesahující jejich bezprostřední manažerskou působnost. Teprve tehdy, až porozumějí tomuto aspektu svého manažerského poslání, začnou brát vážně svoji*

manažerskou a vůdcovskou odpovědnost.“ [5] K tomu, aby vše probíhalo hladce, musí se velitel-manažer s co nejvyšším zaujetím zapojit do života svého týmu, převzít odpovědnost za konečná rozhodnutí v oblasti vedení lidských zdrojů a dále musí zvládnout správné delegování pravomocí a odpovědností.

Závěr

Je potřebné si uvědomit, že lidé představují nejvýznamnější aktiva každé organizace, vojenské prostředí nevýjimaje. Každý velitel-manažer ve svém jednání s podřízenými a v přijímání jednotlivých rozhodnutí má sklon k některému z popsaných stylů řízení. Je známo, že čím větší autoritu a služební postavení má velitel-manažer, tím větší vliv má jeho styl práce na myšlení a pocity podřízených. Je důležité, aby mladý velitel-manažer měl vysoce vyvinuté vnímání lidí a rozuměl pocitům svých podřízených, a také jejich potřebám a očekáváním. Jsou to lidé, kteří jsou řízení a musí být s nimi nakládáno v lidských podmínkách. Pokud podřízený zjistí, že velitel má zájem o lidi, odrazí se to v dosažených výsledcích, a zároveň dojde ke snížení chyb ve vedení lidí.

Literatura:

- [1] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [2] MAŠLEJ, M. et al. *Základy a základní pojmy managementu*. Skripta S-3673. Brno: UO, 2006. 191 s.
- [3] VEBER, J. et al. *Management*. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [4] ŠVEC, J. Obhajoba direktivního stylu vedení. *Moderní řízení*, 2008, č. 8, str. 60-61.
- [5] Linda HILLOVÁ. V čem chybují noví manažeři. *Moderní řízení*, 2009, č. 10, str. 78-79.
- [6] BOSSIDY, L., CHARAN, R. *Řízení realizačních procesů*. Praha: Management Press, 2004. 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

Útok proti stávajícímu uspořádání mezinárodních bezpečnostních vztahů

Jedenácté září 2001 ukázalo, že globální teroristé usilují o zásadní změny globálního systému mezinárodních bezpečnostních vztahů. Jako symbol tohoto systému si zvolili USA, tj. 4 % světového obyvatelstva: Připadá na ně 40 % celosvětových výdajů na zbrojení a 45 % všech zbrojních kontraktů, ale pouze 1, 40 dolaru na hlavu na pomoc uprchlíkům ve srovnání s Norskem (12,50 dolaru) či Dánskem (9,36 dolaru). Útoky byly zaměřeny proti státu, který již přes 50 let zaujímá ústřední místo a hraje hlavní roli v systému aliancí, jejichž základem je teze demokratického míru, tedy že otevřené demokratické státy nemají sklony k tomu, aby ve vzájemných vztazích zneužívaly ozbrojené síly k nátlaku nebo donucování. Globální terorismus se tak stal vážnou hrozbou „celému systému aliancí a mnohostranných institucí, které jsou jádrem dnešního světového uspořádání“.

Jan Eichler: Mezinárodní bezpečnost v době globalizace. Praha: Portál, 2009.
(K recenzi knihy na str. 161.)