

Vodcovská úloha top manažmentu firmy v súčasnom podnikateľskom prostredí

Radomír MAKO



Manažéri firiem hľadajú v súčasnej dobe východiská a poučenia z globálnej finančnej a hospodárskej krízy. Práve v tejto súvislosti sa do popredia dostáva otázka líderstva a vodcovstva. Práve od lídrov sa očakáva, že v čase krízy, keď sú zamestnanci viac ovládaní obavami a emóciami, sa popasujú s aktuálnou situáciou, s odvahou sa postavia nepriaznivej situácii, že sú schopní jasne a zrozumiteľne komunikovať firemné výzvy, prejavíť dôveru, a tým mobilizovať vnútropodnikové zdroje.

Čo vlastne líder skutočne robí? Odpoveď na túto otázku priniesla najnovšia štúdia **Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave a poradenskej spoločnosti KINGFISHER Executive Search, odborného garanta štúdie**. Zistenia štúdie pomáhajú odhaliť dôležité činnosti, na ktoré sa sústreďujú lídri a zároveň mapujú elementy, ktoré sú pre vodcovstvo skutočne dôležité. Získané poznatky pomôžu pri vychovávaní a usmerňovaní vodcovstva u nasledovníkov, pri budovaní ďalšej generácie lídrov.

„Leadership je ako krása – ťažko sa definuje, ale keď ju vidíte, spoznáte ju.“

Warren Bennis

Zrealizovaný vedecký výskum sa zamerlal na charakteristiku vodcovstva skúmaním šiestich kľúčových činností, ktoré vodcovia v praxi vykonávajú: moc a vplyv, inšpirácia a charizma, povzbudenie a mobilizácia, motivácia a efektivita, dôvera a záväzok, združovanie stúpcov a nástupníctvo.

Moc a vplyv

Jednou zo slepých uličiek vodcovstva býva viera, že vodcovstvo ako schopnosť viesť ľudí, má vzťah k zastávaniu určitej funkcie. Vodcovstvo nie je o postavení, ale o tom, čo líder robí a ako sa správa. Dni príkazov a kontroly sú už minulosťou. Ploché organizácie vedú k posilňovaniu právomocí ľudí a tiež k rozptýleniu moci.

„Zodpovedné uplatňovanie moci znamená, že vodcovia vynakladajú svoje najlepšie sily na to, aby získali súhlas na základe využívania svojej schopnosti viesť a svojej odbornosti. Postavenie a funkcia nestačia. Uplácanie ľudí pomocou odmiern bude fungovať len krátkodobo, ak vôbec. Donucovanie tiež bude účinkovať len krátkodobo, ale je vysoko nevhodnou základňou pre dlhodobé produktívne vzťahy.“¹

Vnímanie moci a vplyvu ako dvoch zložiek vodcovstva, ktoré sa vzájomne dopĺňajú, hoci sú svojim obsahom výrazne odlišné, a definovanie, kedy a prečo ich vodcovia v praxi vykonávajú, predstavuje novinku v skúmaní vodcovskej práce.

Prostredníctvom rozhovorov s lídrami, ktorí sa zúčastnili výskumného projektu o vodcovstve, sa zistilo, že vodcovia používajú moc a nástroje moci najčastejšie v týchto situáciách:

- málo času na prijatie rozhodnutia, respektíve líder používa moc na urýchlenie rozhodnutí,
- nedostatok adekvátnych zdrojov potrebných na prijatie rozhodnutia,

- **v tíme neexistuje spoločný a jednoznačný názor na spôsob riešenia daného problému,**
- **tím sa vzdáľuje od dosiahnutia vytýčeného cieľa, respektíve priebeh realizácie daného projektu má výrazne iný smer, ako bolo naplánované,**
- **presadenie nepopulárnych opatrení v podniku, prípadne definovanie a nastavenie pravidiel v spoločnosti,**
- **formálne akty lídra ako napríklad rozhodovanie a hlasovanie,**
- **direktívne rozhodnutia z centrality materskej spoločnosti (koncernu).**

Výskum ukázal, že lídri ovplyvňujú svojich zamestnancov aj prostredníctvom stanovenia cieľov a postupov, pričom vychádzajú z predpokladu, že pre svoj zámer musia získať ľudí, inak nebude možné ho realizovať. Ďalej lídri odporúčajú svojim podriadeným, aby si prečítali materiály potrebné pre danú oblasť, vyriešenie konkrétneho problému alebo prijatie potrebného rozhodnutia.

Rozdiel pri ovplyvňovaní je v tom, či líder ovplyvňuje svojich priamych podriadených alebo ostatných zamestnancov na nižších úrovniach riadenia, ktorí sú hierarchicky od neho vzdialenejší. K ovplyvňovaniu priamych podriadených dochádza častejšie, od dennodenného pôsobenia po vplyv približne raz do týždňa. Ostatných zamestnancov lídri ovplyvňujú v priemere niekoľko krát ročne. Rozdielna potreba ovplyvňovať ľudí súvisí tiež s dĺžkou pôsobenia zamestnanca v spoločnosti. Nových ľudí lídri ovplyvňujú často. S rastúcou dobou ich pôsobenia v podniku sa frekvencia ovplyvňovania znižuje.

Hoci väčšina odborníkov zaoberajúcich sa vodcovstvom uznáva, že ovplyvňovanie je jedným zo základných komponentov vodcovstva, neexistuje jednoznačná definícia ovplyvňovania, ani charakteristika toho, čo vlastne ovplyvňovanie zo strany lídra v praxi znamená. Na základe výskumu sme zistili, že vodcovia vykonávajú v praxi svoj vplyv predovšetkým prostredníctvom vysvetľovania, diskusie, poskytovaním príkladu, vystúpením na poradách a prezentáciách, ako aj stanovením zmysluplných cieľov.

Inšpirácia a charizma lídra

Inšpirácia je slovo pochádzajúce z latinčiny a môžeme ho preložiť ako vnuknutie, popud k tvoreniu, tvorivé nadšenie alebo tvorivú náladu. Inšpirácia je duševný

stav zvlášť vhodný na rozličné druhy tvorivej činnosti.²

Výskumy o participatívnom stanovovaní cieľov zistili, že skutočnosť, či cieľ stanovil zamestnanec alebo líder nemá žiaden vplyv na výkonnosť. Zo štúdií vyplýva, že vyššiu výkonnosť ovplyvňujú rôzne iné faktory, ale nezávisí od toho, kto cieľ stanovuje. Dôležité je, aby líder vysvetlil dôležitosť alebo dôvody každého cieľa. Zamestnanci by mali chápať, z čoho ciele vzišli a ako budú vyhodnocované.³ Úspech a dosiahnutie cieľa inšpirujú k ďalšej práci.

Pri inšpirácii zamestnancov je dôležité, aby podniková kultúra spoločnosti bola nastavená tak, že podporuje nové nápady, zmeny a iniciatívu zamestnancov s tým súvisiacu. Líder musí navodiť takú atmosféru na pracovisku, v ktorej ľudia budú schopní prijímať nové rozhodnutia a výzvy. Významnú úlohu tiež zohráva samotný výber zamestnancov, pri ktorom by mala významnú úlohu zohrávať tvorivosť uchádzačov o zamestnanie v danom podniku.

Z rozhovorov s lídrami zapojenými do výskumu vyplynulo, že pri inšpirovaní, rovnako ako pri vodcovskej aktivite ovplyvňovania, zohrávajú dôležitú úlohu tieto aktivity vodcu:

- **vysvetľovanie,**
- **podpora pozitívneho myslenia u zamestnancov,**
- **osobný príklad lídra,**
- **skúsenosti lídra z minulosti s daným problémom,**
- **stanovenie jasných a reálnych cieľov,**
- **rozhovor lídra so zamestnancom,**
- **vystúpenie lídra na poradách a prezentáciách,**
- **delegovanie právomocí na zamestnancov.**

Pojem charizma sa používa na vyjadrenie toho, že dotyčná osoba disponuje mimoriadnymi schopnosťami, ktoré nezískala vlastným úsilím, ale boli jej dané „zhora“.⁴ Z výskumu možno zovšeobecniť, že charizmatický líder dokáže zaujať, presvedčiť a získať si ľudí na svoju stranu prirodzeným spôsobom. Pôsobí na ľudí pozitívne, vzbudzuje dôveru, preto ho ľudia nasledujú.

Povzbudenie a mobilizácia

Výsledky výskumného projektu ukázali, že vodcovia na Slovensku najčastejšie povzbudzujú svojich spolupracovníkov použitím nasledovných nástrojov:

- **neformálne rozhovory so zamestnancami kdekoľvek a kedykoľvek,**
- **pochvala za dobrý výkon,**
- **záujem lídra o svojich zamestnancov, a to nielen z pracovnej, ale aj súkromnej stránky.**

V odbornej literatúre o vodcovstve sa pojem mobilizácia spomína len veľmi zriedka. Zámerom výskumu bolo zistiť, či vodcovia využívajú mobilizáciu vo svojej každodennej praxi, ako vnímajú tento pojem a za akých okolností mobilizujú svojich zamestnancov.

Pojem mobilizácia pochádza z vojenskej terminológie a znamená „podnecovanie, rozhýbanie, získanie alebo zburcovanie do nejakej činnosti“.⁵ Vodcovia, ktorí sa zúčastnili výskumného projektu vnímajú povzbudenie ako kontinuálnu činnosť lídra, zatiaľ čo mobilizácia je nevyhnutná len za mimoriadnych okolností. Vodcovia mobilizujú zamestnancov predovšetkým pri:

- **stanovení neštandardných cieľov, prípadne pri neštandardných situáciách,**
- **stanovení nových úloh zamestnancom,**
- **krízových situáciách,**
- **horších alebo podpriemerných výsledkoch,**
- **prezentáciách a poradách,**
- **konfliktoch medzi zamestnancami.**

Výsledky, ktoré sme získali pre oblasť mobilizácie zamestnancov, predstavujú nové poznatky v teórii vodcovstva a posun v oblasti poznania vodcovských aktivít, teda toho, čo lídri skutočne robia. Vodcovia rozlišujú pojmy povzbudenie a mobilizácia a reálne uplatňujú mobilizáciu vo svojej vodcovskej práci.

Motivácia

Motivovaní ľudia sú tí, ktorí majú jasne definované ciele, a ktorí podnikajú kroky, ktoré smerujú k splneniu týchto cieľov. Najlepšou motiváciou je, ak sú títo ľudia vnútorne motivovaní a chcú ísť v správnom smere k dosiahnutiu toho, čo majú a chcú dosiahnuť. Väčšina z nás však potrebuje byť, v menšej alebo väčšej miere, motivovaná zvonku.

Organizácia ako celok môže poskytovať podmienky, v ktorých možno dosiahnuť vysokú úroveň motivácie tým, že ponúka stimuly a odmeny, ako aj príležitosti pre vzdelávanie a rast. Vodcovia však majú významnú úlohu pri využívaní svojich motivačných

schopností v úsilí priviesť ľudí k tomu, aby zo seba vydávali to najlepšie.⁶

Na základe poznatkov získaných z rozhovorov s vodcami možno zosumarizovať, že lídri na Slovensku používajú pri motivovaní svojich zamestnancov najčastejšie tieto motivačné nástroje:

- **finančná motivácia: samotný plat, bonusy v závislosti od výsledkov, variabilná zložka mzdy na základe efektivity, odmeny za zníženie nákladov, dochádzkový príplatok,**
- **systemy dlhodobej motivácie previazané na výkon, lojalitu a dĺžku pôsobenia zamestnanca v spoločnosti,**
- **rôzne súťaže (najlepší tím, prípadne najlepší zamestnanec),**
- **stanovenie dobrých vízií, perspektív a jasných cieľov,**
- **možnosť seberealizácie,**
- **osobný príklad lídra (priblíženie jeho kariéry a osobného postupu),**
- **podpora tvorivosti, kreativity a tímovej práce,**
- **pracovné prostredie (medziludské vzťahy na pracovisku),**
- **možnosť stať sa partnerom vo firme.**

Predpokladom úspešnej motivácie je, aby sa líder zaujímal o svojich zamestnancov a zistil, na čom im skutočne záleží. Či sú to peniaze, ambície alebo dobrá klíma na pracovisku. Burger hovorí, že najčastejšou cestou, ako môže líder rozpoznať, čím možno daného človeka motivovať, je mať priamu skúsenosť. Teda, že konkrétny človek dobre reaguje na konkrétne motívy. Ľudia majú určité psychologické preferencie a v súlade s nimi sú motivovateľní.⁷

Väčšina lídrov si myslí, že peniaze sú nutnou, ale nie postačujúcou podmienkou zaručujúcou motiváciu, spokojnosť a výkonnosť zamestnancov. Spôsob, akým líder motivuje svojich podriadených vo veľkej miere závisí od typu spoločnosti, teda podniky s rozličným zameraním zastávajú úplne odlišné prístupy k motivácii svojich zamestnancov.

Efektívnosť

Ako vyplynulo z vedeckého výskumu, v prípade potreby zvýšenia efektivity svojich podriadených používajú vodcovia na Slovensku tieto nástroje:

- **objasnenie vízie a stratégie spoločnosti,**
- **otvorený dialóg so zamestnancom, analýza problému a hľadanie možností riešenia,**
- **tréningy, koučing, pravidelné hodnotenia zamestnancov, v krajnom prípade zmena pozície, dať zamestnancom priestor pre seberealizáciu,**
- **osobný príklad lídra,**
- **spätná väzba zo strany lídra,**
- **pripomínanie ambícií v súkromnom alebo pracovnom živote.**

Napriek tomu, že väčšina odborných publikácií o vodcovstve nevenuje príliš veľkú pozornosť výkonu, vodcovstvo bez efektivity by nemalo zmysel. Niektorí autori tvrdia, že výkon nemôžeme považovať za plnohodnotný prvok leadershipu z rôznych dôvodov.

Informácie, ktoré sme získali od vrcholových lídrov svedčia o tom, že očakávania výkonu sú stále vyššie a tolerancia k neúspechu stále menšia. Väčšina lídrov považuje efektivitu za „životnú funkciu podniku“ a vyjadrili sa, že „idú tvrdo po efektivite“. Výskumný projekt priniesol posun v poznaní toho, čo vodcovia robia, ak potrebujú zvýšiť efektivitu svojich podriadených a dokazuje, že výkon a efektivita sú dôležitými parametrami vodcovstva.

Dôvera

Dôvera je základom rozvíjania všetkých ľudských vzťahov. V akomkoľvek partnerstve platí princíp, že každý z partnerov má záujem na podpore druhého s cieľom dosiahnuť spoločne dohodnuté ciele. Dôvera je veľmi komplexný pojem, čo sťažuje jeho jednoznačnú definíciu. Dôvera v pracovnom prostredí je najčastejšie charakterizovaná ako „očakávanie od osoby (vodcu) alebo organizácie, že ich budúce konanie sa bude pohybovať v rámci spoločných hodnôt alebo morálnych predstáv“⁸.

Vodcovia súčasných najúspešnejších spoločností sa vyznačujú tým, že cieľavedome a neúnavne budujú atmosféru dôvery. Potvrďuje to aj Zoltán Demján, kouč vrcholových manažérov, ktorý hovorí:

„Vodcovia si uvedomujú, že predpokladom pre získanie dôvery je to, aby oni sami boli dôveryhodní. To sa podarí len integrovaným osobnostiam (jednota slov a činov), ktoré „vodu hlásajú aj pijú“, idú príkladom, a sú prirodzenými autoritami. Inými slovami, sú to charakterní ľudia, ktorí žijú v každej situácii v súlade s morálnymi hodnotami. Nie preto, lebo by ich mohol

niekto nachytať, ale kvôli sebe, kvôli vlastnému svedomiu a kvôli zodpovednosti, ktorú si uvedomujú.“⁹

Dôvera zamestnancov v lídra mu dáva mandát na vykonávanie vodcovstva. Dôvera v lídra je nasledovaná lojalitou a oddanosťou zamestnancov, pričom oddanosť je základom produktivity a úspechu. Pre lídra je poctivosť a čestnosť záležitosťou prežitia a nie záležitosťou etiky. Nasledovníci vyžadujú vodcov, ktorým môžu dôverovať, a ktorí im hovoria celú pravdu. Ak líder nie je poctivý, nebude mať žiadnych nasledovníkov.¹⁰

Závazok

S pojmom záväzok sa bežne stretávame v oblasti finančného manažmentu, účtovníctva alebo práva. V odbornej literatúre o vodcovstve tejto pojem nájdeme len veľmi zriedka. Výnimkou sú publikácie niektorých amerických autorov, ktorí záväzok (v angličtine „commitment“) považujú za dôležitý parameter vodcovstva. Najjednoduchšia definícia hovorí, že „záväzok je dobrovoľné prijatie záväznosti voči spoločnosti alebo jednotlivcom (vodcom), pričom prax vzájomných záväzkov (sľubov) má veľkú úlohu v živote spoločnosti“¹¹. Záväzok je zvyčajne veľmi úspešný nástroj z pohľadu lídra pri ovplyvňovaní zamestnancov.

Hoci existujú vodcovia, ktorých vodcovstvo je založené len na dôvere alebo len na záväzkoch, v praxi väčšina lídrov využíva ich kombináciu. Podľa lídrov sú dôvera a záväzok úzko prepojené a väčšina vzťahov lídra so zamestnancami obsahuje oba tieto komponenty.

Nástupníctvo

Vodcovstvo je tímová práca a nefunguje izolovane od nasledovníkov. Keď má líder kolegov, ktorým na ňom záleží a na ktorých záleží jemu, vytvára sa sociálna sieť, ktorá je oporou vodcu. Keď si vodca nájde čas na nadväzovanie vzťahov so svojimi spolupracovníkmi, nájde u nich podporu v ťažkých chvíľach.

Lídri si budujú vzťah dôvery s kľúčovými jednotlivcami, ktorí ich podporujú svojou starostlivosťou a výzvami z titulu spriaznenosti. Líder sa nemôže utiahnuť vo svojej kancelárii. Musí byť proaktívny v nadväzovaní vzťahov s ľuďmi, ktorých potrebuje, dobre počúvať, čo mu ponúkajú a vymieňať si s nimi názory. Vodca by si mal ceniť to, čo mu iní ľudia dokážu poskytnúť.

Mnohí autori publikácií venujúci sa vodcovstvu nerozlišujú medzi pojmi nasledovníctvo a nástupníctvo. To, že zamestnanci lídra nasledujú, znamená, že sú ochotní ísť smerom, ktorý vodca vytýčil a podieľať sa na dosiahnutí spoločných cieľov. Aj keď je vodca odborne vybavený, charizmatický a schopný v mnohých oblastiach vodcovstva, nedokáže sám naplniť víziu spoločnosti, preto musí združovať svojich stúpenecov (nasledovníkov).

Nástupníctvo znamená výber a prípravu človeka, ktorý po odchode lídra prevezme jeho pozíciu, úlohy a povinnosti. Plánovanie nástupníctva je proces, ktorého cieľom je zaistiť, aby organizácia mala zabezpečenú kontinuitu talentov na definovaných kľúčových pozíciách. Z toho vyplýva, že pojmy nástupca a nasledovník nie sú synonymá.

Nadpolovičná väčšina zúčastnených vodcov sa venuje príprave a hľadaniu svojho nástupcu. Zistilo sa, že najčastejšie dôvody pre toto konanie sú nasledovné:

- **riešenie nástupníctva nie je v lídrovej kompetencii, o nástupcovi rozhodujú akcionári spoločnosti alebo dozorná rada,**
- **nástupníctvo nie je vnímané ako aktuálna téma, slovami lídrov „ešte je na to dosť času“ alebo „máme ešte dosť energie a skúseností“,**
- **nástupníctvo riešia vodcovia na akcionárskej úrovni (zastupovanie medzi majiteľmi spoločnosti),**
- **nástupníctvo rieši vodca len prostredníctvom delegovania a zastupovania,**
- **vodcovia majú ešte malé deti na to, aby prebrali vedenie spoločnosti, preto problematike nástupníctva zatiaľ nevenujú pozornosť (kmeňové nástupníctvo).**

Plánovanie nástupníctva je jedna z dôležitých tém, ktorej sa dnešní vodcovia musia venovať. Inak spoločnosť stratí pozíciu na trhu, ktorú roky budovala alebo bude nútená do predaja. Príprava nástupcu je predovšetkým o zodpovednosti voči spoločnosti a známej téze, že každý z nás je do určitej miery nahraditeľný.

Na záver

Spoločný výskumný projekt **Ekonomickej univerzity v Bratislave a poradenskej spoločnosti KINGFISHER Executive Search** pomohol získať cenné poznatky o tom, za akých okolností a akým spôsobom vodcovia ovplyvňujú, inšpirujú, povzbudzujú a motivujú svojich spolupracovníkov.

Výskum ukázal, že vodcovstvo je v reálnom živote veľmi pestré a rôznorodé. Vodcovia sa v praxi málokedy uchýľujú k extrémom, skôr vyžívajú kombináciu činností, akými sú napríklad kombinácia moci a vplyvu alebo dôvery a záväzku. Výstupy výskumu ponúkajú štandardizovaný vzor vodcovského správania pre rozvíjanie a zdokonaľovanie vodcovských aktivít.

Ozajstný vodca nie je charakterizovaný tým, čím je, ale tým, čo vie a dokáže, teda tým, čo robí. Pri hľadaní nových lídrov už nebudú rozhodujúce len ich charakterové črty alebo štýl vedenia. Vodcovstvo je potrebné vnímať širšie a popri charakteristikách lídra je potrebné skúmať aj to, ako sa vodcovia prejavujú navonok, prostredníctvom svojej práce. Dôležité bude to, čo lídri skutočne robia v každodennej praxi, pretože vodcovstvo je o dosahovaní náležitých výsledkov správnym spôsobom.

Autorom článku je Radomír Mako, podpredseda Správnej rady CEEGA

¹ ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

² <http://sk.wikipedia.org/wiki/Inšpirácia>

³ EFFRON, M. - ORT, M. 2011. *Rýchly talent manažment*. Eastone Books, 2011. 192 s. ISBN 978-80-8109-168-1.

⁴ PORVAZNÍK, J. - LADOVÁ, J. 2010. *Celostní management*. Bratislava: IRIS, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

⁵ <http://sk.wikipedia.org/wiki/Mobilizácia>

⁶ ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁷ BURGER, I. 2011. Podnikový knowledge management – konkurenčná výhoda: O inteligencii. In *Manažér*, 2011, roč. 16, č. 3, s. 22-34. ISSN 1335-1729.

⁸ <http://wikipedia.org/wiki/Dôvera>

⁹ DEMJÁN, Z. 2011. Líder vychováva lídrov. In *Trend*, 2011, roč. 21, č. 51. ISSN 1335-0684.

¹⁰ OWEN, J. 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem: Leadership v praxi*. Grada Publishing, 2006, 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

¹¹ <http://wikipedia.org/wiki/Závazok>