



■ PhDr. Milena Blaháková

► Trochu to připomíná spor o to, co bylo dřív – slepice nebo vejce? Dá se „to“ naučit? Musí se s „tím“ člověk narodit? Musím mít všechno nebo jen něco? Nevíte o co jde?

O předpoklady, které způsobí, že jsme nebo nejsme dobří vedoucí – lídři. O „to“, na čem závisí úspěch v manažerské pozici.

Čím víc se snažíme přijít na to, jaké vlastnosti z nás dělají dobrého lídra, tím víc ztrácíme přehled. Nejčastěji zjistíme, že za důležité předpoklady jsou považovány inteligence, schopnost zhodnotit situaci, přizpůsobivost, kooperativnost, iniciativa, podnikavost, strategické myšlení, originalita, flexibilita, schopnost pracovat v nejistotě, energie, houževnatost, rozhodnost, sebedůvěra, takt, pocit odpovědnosti, družnost, sociální citlivost, empatie, ... někdo si kdysi dal práci, a našel v odborných publikacích 79 různých vlastností. Jenže zároveň přitom zjistil, že jen v 5 % se na nich shodli alespoň 4 autoři.

I zkušenost nám říká, že jednotliví dobří vedoucí se od sebe značně odlišují. Nezdá se, že by některé vlastnosti osobnosti byly rozhodující – a už vůbec ne zárukou úspěchu – ve všech situacích. Řídící činnost je podmíněna tolika faktory podle konkrétní situace, že se jen výčtem vlastností nikam nedostaneme: s partou řidičů musím přece jednat a vést je úplně jinak než se skupinou programátorů, s muži jinak než se ženami, se „starými mazáky“ jinak než s nováčky a zelenáči. A což teprve, když nahrazuji zkušeného šéfa, který odešel do penze, a já v oboru teprve začínám a navíc jsem přišel odjinud... Nebo přeždu do jiného oddělení a s hrůzou zjišťuji, že to, co přinášelo úspěch dřív, najednou nefunguje.

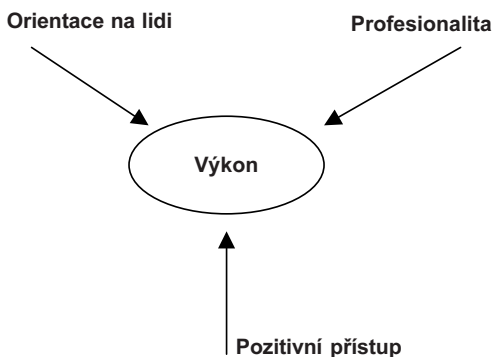
Vždycky záleží na vztazích. Na jednu stranu se nám to nemusí při našem hledání podmínek úspěchu líbit, dali bychom přednost jasně informaci, ale na druhé straně je to pro všechny, kteří se chtějí stát dobrými lídry, potěšující informace: **Úspěch nespočívá v hromadění kladných vlastností.**

Hlubší rozbor by ve vlastnostech odhalil dva poměrně nezávislé faktory, které potřebuje dobrý šéf: uvážlivost a iniciativu. Oba se projevují v tolika vlastnostech a dovednostech, že minimálně jednu z nich můžeme rozvíjet.

Jaké jsou požadavky lidí na jejich dobrého vedoucího? Co vlastně čekají lidé od svých vedoucích?

- Vedoucí musí mít vizi – někam nás přece vede.
- Musí tu vizi umět převést do srozumitelných cílů, abychom i my věděli, kam se chceme dostat.
- Musí nás umět přesvědčit, že k těm cílům chceme taky.
- Musí umět rozhodovat, zvládat krize.
- Musí s námi jednat čestně a poctivě.
- A taky za nás musí bojovat.

Zase se z mnoha vlastností vynořují tři základní požadavky na lídry, a tentokrát je naplníme ne vlastnostmi (ty opravdu nemusíme mít), ale dovednostmi (protože ty se dokážeme naučit):



- **Orientace na lidi** se projevuje tím, že lídr pomáhá lidem, podporuje je, formuje a motivuje je. Motivace má pro podřízené zcela konkrétní podobu:
 - zájem o jejich kariéru a rozvoj,
 - důvěra, otevřenost, upřímnost, poskytování zpětné vazby, schopnost říkat včas i nepříjemné věci,
 - organizování práce – vedoucí se postará o to, aby všichni věděli, co se od nich očekává, kam mají jít a co dělat,
 - zajištění práce, která stojí za to,
 - uznání úspěchu.

Součástí orientace na lidi je umět inspirovat své spolupracovníky svým vlastním příkladem – nejednat jinak, než říká, zajímat se o lidi, se kterými spolupracuje:

- **Pozitivní přístup** znamená elán, proaktivitu, spolupráci, problémy nejsou překážkou, ale příležitostí, jasnou cestu k cíli.

Znamená to umět předvídat budoucí vývoj a nenechat se náhodně ovlivňovat okolnostmi. Znamená to i chápat všechny změny jako příležitost svého rozvoje a hledat jejich pozitivní stránky, neporovnávat situaci s tím, co bylo, ale přemýšlet o tom, co to znamená pro budoucnost. Věty „to se pro nás nehodí“ a nebo „to se nedá zvládnout“ do výbavy aktivního a pozitivního člověka nepatří.

To hlavní, v čem se projeví pozitivní přístup jsou:

- zvládání konfliktů, krizí a rizik,
- řízení projektů,
- řízení změn,
- budování vztahů: dny nařizování a kontroly jsou minulostí, lídr se musí naučit delegovat rozhodovací pravomoc.

- **Profesionalita** se projevuje znalostmi, lojalitou, spolehlivostí, hledáním souvislostí, poctivostí a čestností. Přijímání odpovědnosti za vlastní rozhodnutí je jejím základem. Zkušenosti – dobré i špatné – považuje dobrý lídr za svou výhodu. Budování vyváženého týmu, který dokáže doplnit jeho silné nebo slabé stránky (podívejte se do letošního čísla 2 tohoto časopisu) je předpokladem uplatnění profesionality.

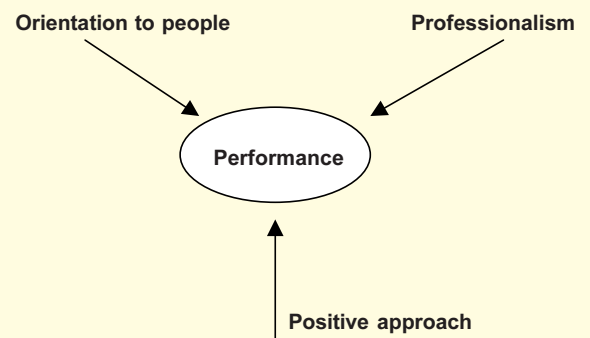
Dobrym lidrem nebude člověk, který myslí jen na sebe, nikdy nenaslouchá, co mu jeho podřízené říkají, nezvládá svoje emoce, ve všem hledá problémy a schovává se za své nadřízené, politikari, snaží se být dobrý vůči nadřízeným i podřízeným. Jeho oblíbenou činností je odsouvání obtížných rozhodnutí na pozdější dobu, zejména když má pocit, že přijaté rozhodnutí bude mít spoustu negativních důsledků. A taky to zpravidla nebude člověk, který prohlašuje, že každá teorie je na houby, život že je jiný, a tak nemá cenu se učit. Asi bychom mohli uvést stejný počet vlastností, které brání být úspěšným manažerem, jako tomu bylo v obráceném příkladu v úvodu.

Být vedoucím, lídrem, manažerem – nezáleží na slovech – není jednoduché. Není to ani nic nadpřirozeného, žádná magická schopnost. Je to činnost, v níž cíleně rozvíjíme dovednosti, na kterých záleží. Nemusíme se ani učit všechny ze seznamu – jen potřebujeme vědět, na které silné stránky se můžeme spolehnout a které slabé stránky rozvíjet. Musíme vědět, kudy vede naše cesta k tomu, stát se dobrým lídrem – a jít po ní.

A mimochodem: odpověď na naši úvodní otázku zní:

Nenapovím, to už víte sami. ■

Skills or Personality?



▷ In a way it evokes the chicken and egg dilemma. Can you learn „it“? Do you have to be born with „it“? Do you need „it“ all or just a bit? You don't know what I am talking about? You have no idea what all this is about?

It is about the makings that decide whether we are or are not good leaders. About things on which our success in a managerial position depends.

The more we try to figure out what personal characteristics make us a good leader, the more we get confused. Most often we find out that intelligence, ability to assess the situation, adaptability, cooperativeness, initiative, enterprise, strategic thinking, originality, flexibility, ability to work in fluid situations, energy, perseverance, decisiveness, self-confidence, tact, feeling of responsibility, sociability, social sensitiveness, empathy are considered as important... somebody took pains once and found 79 different characteristics in professional publications. But at the same time he found out that the authors agreed on them in 5 % cases only.

Even our experience says that individual good leaders differ from each other quite a lot. It doesn't seem certain characteristics would be critical, and no ways mean guaranteed success, in all situations. Management is conditioned by so many factors depending on the concrete situation that a mere list of characteristics will not get us down to the point:

it is clear you should treat a group of drivers in a quite different way than a team of programmers, men differently than women, long-timers differently than beginners and greenhorns. And what about a situation when you are supposed to replace an experienced boss who's retired and you are new to the industry and come from a different environment... Or you are transferred to another department and find out to your horror that what led to success in the past suddenly doesn't work at all.

It always depends on relations. On one hand, you don't necessarily have to like it when you try to find the conditions of success as you'd prefer clear information, on the other hand it is good news for all who want to become good leaders: **Success doesn't rest in accumulation of positive characteristics.**

A deeper analyses would discover two quite independent factors in the characteristics every manager needs: judiciousness and initiative. Both are manifested in so many characteristics and skills that you can develop at least one of them.

What is a good leader required to do? What do people expect from their managers?

- A leader must have a vision – he/she is leading us somewhere, right?
- He/she must be able to reflect the vision in clear objectives to allow us to know where we want to get to.
- He/she must be able to convince us we want to achieve the objectives too.
- He/she must be able to decide, handle crises.
- He/she must treat us honestly and fairly.
- And what more, he/she must fight for us.

Again, three main requirements for leaders emerge from the numerous personal characteristics. This time we will describe them in terms of skills (that we can obtain), and not personal characteristics (as we don't have to have them):

- **Orientation to people is shown** when the leader helps people, supports them, forms and motivates them. Motivation has a very concrete form to subordinates:
 - Interest in their career and growth,
 - Trust, openness, honesty, providing feedback, ability to say even unpleasant matters in time,
 - Organising of work: the leader takes care everybody knows what is expected from them, where to go and what to do,
 - Securing work that is worth doing,
 - Acknowledgement of success.

Orientation to people includes an ability to inspire colleagues by own example, i.e. not to act in a way different than what you say, be interested in people you collaborate with.

- **Positive approach** means drive, proactiveness, co-operation, problems are no barriers but opportunities, a clear path to the objective. It means to be able to foresee future development and not to be influenced by circumstances coincidentally. It also means to understand all changes as opportunities for your growth and look for their positive features, not to compare the situation with the past but to think what it means for the future. Phrases like „it's nothing for us“ or „we cannot handle that“ do not fit to an active and positive person.

The main indicators of the positive approach are:

- Handling of conflicts, crises and risks
- Project management
- Change management
- Building of relations: the days of orders and control are over, a leader must learn to delegate powers to take decisions.
- **Professionalism shows** as knowledge, loyalty, reliability, looking for contingencies, fairness and honesty. Accepting of the responsibility for own decision is the essence of it. A good leader considers experience - both good and bad – as his/her advantage. Building of a balanced team that can complement his/her strengths and weaknesses (see this year's volume 2 of the magazine) is a precondition of application of professionalism.

A person who thinks only of him/herself, never listens what his/her subordinates say, doesn't control his/her emotions, looks for problems everywhere and hides behind his/her subordinates, politicks, tries to look good both in front of his/her superiors and subordinates will never be a good leader. His/her favourite activity is to postpone difficult decisions to later, especially when he/she feels an accepted decision could bring many negative consequences. And it is usually not a person who says every theory is good for nothing, practical life is different and it makes no sense to learn. We could most probably mention the same number of characteristics that prevent you from being a successful manager, very similar to that one in the first part of the article.

It is not easy to be a boss, a leader, a manager – words don't matter. But is it nothing supernatural, no magic property. It is a process in which we develop skills that are important. We don't need to learn all those mentioned in the list, we just need to know what strengths we can rely on and what weaknesses we should work on. We should know which way leads to becoming a good leader is and follow it.

And by the way: the answer to our initial question is:

I am not going to prompt, you know it now.

