



■ PhDr. Milena Blaháková

► **Tentokrát se budeme věnovat poslednímu ze tří faktorů, které ovlivňují výkon lídra: po pozitivním přístupu a orientaci na lidi přichází na řadu „nejměkčí“ z těch tří: PROFESIONALITA.**

Co se všechno schovává ve slově profesionalita? Většinou sami cítíme, že v tomto případě nejde o to, zda za odvedenou práci dostáváme peníze, ale o to, jak jsme na vedení lidí připraveni, zda zvládáme klíčové dovednosti potřebné pro vedení lidí, jak svou firmu známe, zda se dokážeme rozhodovat s vědomím všech souvislostí. A v neposlední řadě sem patří i hodnoty, které svou prací vyjadřujeme. Stačí malý příklad: můžeme považovat za profesionálního lídra člověka, který se nikdy nepostaví za svůj tým, protože by to bylo riziko pro jeho postup na další pozici? Který se soustředí jen na osobní výhody, které může v zastávané práci získat?

K pojmu lídr patří navíc úplně jiné znaky profesionality, než jaké byly preferovány „v minulém století“. Místo důrazu na správu věcí, jejich udržování, kontrolu, operativu, děláni věcí správným způsobem, místo soustředění na systém se klade důraz na inovace, rozvoj, soustředění na lidi, dlouhodobé cíle, na děláni správných věcí.

Za klíčové kompetence dnes nejsou považovány formální kvalifikační znaky jako vzdělání, roky praxe, ale obecnější dovednosti, které mohou být použity pro různé činnosti:

■ Flexibilita (kromě té charakterové, ovšem).

- Schopnost týmové práce, delegování.
- Myšlení v souvislostech, schopnost učit se ze zkušenosti, řešení problémů.
- Přebírání odpovědnosti, rozhodování.
- Spolehlivost bez kontroly.
- Loajalita, korektnost, zdvořilost, respekt k druhému, čestnost.
- Komunikační dovednosti: naslouchání, vedení rozhovorů, empatie, srozumitelnost.
- Schopnost motivovat své lidi, oceňovat jejich výkony, zvládat konflikty.

Nejsou to jenom „klasické“ manažerské dovednosti (plánování, organizování, motivování...), ale hlavně i dovednosti spojené s interpersonálním chováním, osobním chováním a komunikací.

Říkáte si: to umím, co je na tom těžkého? Mluvím přece celý život, pořád musím někomu poslouchat, pořád se musím s někým domlouvat a vyjednávat.

Pojďme si vyzkoušet jen jednu z mnoha kompetencí: sdělování. Představte si, že jste vedoucí, který své asistentce vytyká chybu, kterou udělala při třídění informací. Která z vedených reakcí je vám nejbližší?

1. Paní Ondrová, vidím, že smlouvu s firmou ABC jste zařadila mezi poddodávky. Ale ona patří k odbytu.
2. Paní Ondrová, dovolte, abych vám to znovu vysvětlil. ABC nepatří k poddodávkám, je to věc odbytu. Všimněte, si konečně, že tyhle smlouvy vedeme samostatně. Už jsem vám to přece vysvětloval. Pamatujte si – samostatně. Dokážete si to zapamatovat?
3. Paní Ondrová, jak dlouho už u nás pracujete? Co to je? Nezdá se vám to divné? Opravdu si myslíte, že je všechno v pořádku? Jo, nedopatřením? No, mohla jste si vymyslet aspoň chytřejší výmluvu!
4. Paní Ondrová, já z vás budu mít smrt! Víte, jak dlouho jsem to ABC hledal? Prosím vás, dejte mi prášek proti bolení hlavy!

vy! Co jsem komu udělal, že se musím takhle pořád rozčilovat?

5. Paní Ondrová, je mi to opravdu nepříjemné, že vám to musím říct. Nemáte nějaké starosti? Jste v pořádku? Nebojte se mi to říct, jsem přece člověk jako vy...

Pokud jste si vybrali jinou než tu první, nevíte se, že vaše asistentka nebude naladěna na další spolupráci: to, co jí dáváte najevo je, že je neschopná (2), pokořujete ji (3), trpíte její vinou (4), stavíte se do blahosklonné role chápatelného nadřazeného člověka. Jen ta první reakce byla věcná, klidná, kolegiální – a profesionální. A to jsme v psaném textu naprosto nedokázali vyjádřit intonací, která je s jednotlivými větami spojena.

(Volně podle Friedmann Schultz von Thun: Jak spolu komunikujeme).

Ve všech dalších reakcích bylo něco, co narušilo vztah dvou sobě rovných lidí. Každému z nás občas podobná slova vyjdou z úst, i když jsme to původně vůbec nezamýšleli, a většinou se za ně dokážeme omluvit.

Ale myslíte si, že šéfové mají na vyjádření nerovnost právo? Ano, to si můžete myslet. Ale pak opravdu mluvíme o šéfech, ale ne o lídrech.

Případá vám to tvrdé? Myslíte si, že práce manažera je tak náročná a stresující, že se ta chybná ženská nemůže divit, že se na ni občas takhle vyjede? Vždyť je to koneckonců pravda!

Jeden můj kolega mi před lety ukázal, v čem je problém. Řekl mi tehdy: „Vždycky, když ukazuji energicky, s napřáženým ukazovátkem, druhému člověku, že ON za „to“ může, uvědomím si, že tři prsty přitom směřují ke mně, strašně se zastydím a přemýšlím, co jsem udělal špatně já.“

A to je profesionalita.

■ Leader's Professionalism

This time we are going to talk about the last of the three factors that affect leader's performance: positive approach and people orientation are followed by PROFESSIONALISM.

What all is actually hidden under the word „professional“? We mostly feel that in this case it is not the matter of whether we get money for the work we perform, but rather of how prepared we are to lead people, whether we have skills required for people management, how well we know our company, whether we can decide in a broad context. And, last but not least, also of values that we express by our work. Just a small example: can we regard a man who never stands up for his team as it could endanger his future career as a professional leader? A man who focuses only on personal benefits he can get from his position?

What more, today the term „leader“ is associated with entirely different features of professionalism than in the „last century“. Instead of emphasis on management, maintenance, control of things, operative issues, doing things in the right way, instead of concentration on the system, accent is put on innovation, development, focus on people, long-term objectives and doing the right things.

At present key competences don't include formal qualification elements such as education, years of experience, but more general skills that may be applied to various activities:

- Flexibility (except for moral flexibility, however).
- Team work, delegation skills.
- Thinking in a broader context, ability to learn from experience, problem solving.
- Assuming responsibility, decision making skills.
- Reliability without a need for control.
- Loyalty, tact, politeness, respect for others, honesty.
- Communication skills: listening, interviews, empathy, comprehensibility.
- Ability to motivate your people, appreciate their performance, manage conflicts.

Those are not only „traditional“ managerial skills (planning, organisation, motivation...), but mainly skills associated with interpersonal behaviour, personal behaviour and communication.

Do you think now: I can handle that, what is so complicated about it? I've been talking all my life, I have to listen to somebody all the time, I agree on and discuss things with people all the time.

Let's try just one of the competences: communication. Imagine you are a manager who criticises a mistake of his/her assistant made when she was filing information. Which one of the following reactions is the most typical for you?

1. Mrs Ondrová, I can see you have filed the contract with ABC in the sub-deliveries. But it should be filed with sales.
2. Mrs Ondrová, let me explain again. ABC doesn't come under sub-deliveries, it is a matter of sales. Please, take finally note of the fact those contracts are filed separately. I've explained to you before. Remember – separately. Can you remember it?
3. Mrs Ondrová, how long have you been working for our company? What's that? Don't you find it strange? Do you really think everything is all right? Oh, by an oversight? Well, you could have come up with a better excuse!
4. Mrs Ondrová, that will be my death of me! Do you know how long it took me to find ABC? Please, bring me a headache pill! What did I do wrong? Why do you force me to get angry all the time?
5. Mrs Ondrová, it's really painful, but I just must tell you. Is there anything that troubles you? Is everything all right? Don't be afraid to share it with me I am a human being, just like you...

If you went for any other than the first option, you should not be surprised your assistant will not be willing to cooperate any more: what you indicate to her is that she is incapable, (2) you humiliate her, (3) you suffer in consequence of her fault, (4), you make a show of a patronising, understanding, superior person. Only the first reaction was businesslike, calm, collegiate – and professional. What more, we were not able to express the intonation associated with the individual phrases.

(Inspired by Friedmann Schultz von Thun: Speaking Each Other)

All the other reactions included something that impaired the relationship of two equal people. Everyone says things like that sometimes, despite the fact we don't intend to do it, and we can usually apologise for it.

But do you think bosses have a right to express inequality? Yes, you can think so. But then we are really talking about bosses, and not leaders.

Do you find it heartless? Do you think that managers' work is so demanding and stressing that the poor woman in fault shouldn't be surprised her boss sometimes snaps her nose off like that? He is right, after all!

A colleague of mine showed me what the problem was years ago. He told me: „Every time I show to another person energetically, with my index finger up, that HE/SHE is on the blame, I realise that three fingers are pointing to me, I feel terribly ashamed and think what I did wrong.“

And that's professionalism.