

Karel Pavlica, Eva Jarošová, Robert B. Kaiser

# VERSATILNÍ VEDENÍ

DYNAMICKÁ ROVNOVÁHA  
MANAŽERSKÝCH  
DOVEDNOSTÍ

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2010

**Autoři kapitol:**

Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D. (kapitoly 2, 4, 5, 8, 10)

Doc. PhDr. Eva Jarošová, Ph.D. (kapitoly 3, 6, 7, 9)

Robert B. Kaiser (kapitola 1)

**Tato publikace vyšla s laskavým přispěním společnosti Škoda Auto Vysoká škola.**

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

Cover design © Petr Foltera, 2010

Všechna práva vyhrazena

**ISBN 978-80-7261-208-6**

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>1 Versatilita a vedení lidí</b>	<b>13</b>
1.1 Zaměření a cíle kapitoly	14
1.2 Principy rozvoje a dosahování versatility ve vedení lidí	15
1.3 Sebehodnocení – „Jak využívám protikladné přístupy k vedení?“	23
1.4 Základní náměty k rozvoji versatilních dovedností pro vedení lidí	26
<b>2 Versatilní přístup k učení a seberozvoji</b>	<b>33</b>
2.1 Zaměření a cíle kapitoly	34
2.2 Styly učení a jejich versatilní využívání	35
2.3 Sebehodnocení – „Preferovaný styl učení“	40
2.4 Přínosy a problémy spojené s využíváním jednotlivých stylů učení	42
2.5 Možnosti dosahování versatility v používání učebních stylů	45
<b>3 Sebepoznávání a poznávání druhých</b>	<b>50</b>
3.1 Zaměření a cíle kapitoly	51
3.2 Význam sebepoznávání pro manažerskou práci	52
3.3 Sebepoznávání a poznávání druhých	54
3.4 Sebepoznávání v interakci s druhými	58
3.5 Sebehodnocení – „Sebeotevření a přijímání zpětné vazby“	61
3.6 Možnosti rozvíjení sebepoznání v interakci s druhými	64
<b>4 Versatilní komunikace I – aktivní naslouchání a vedení dialogu</b>	<b>68</b>
4.1 Zaměření a cíle kapitoly	69
4.2 Podstata a význam aktivního naslouchání	69
4.3 Styly naslouchání	78
4.4 Sebehodnocení – „Preferovaný styl naslouchání“	82
4.5 Možnosti dosahování versatility v používání stylů naslouchání	84

<b>5</b>	<b>Versatilní komunikace II – efektivní ovlivňování a přesvědčivé vystupování</b>	<b>88</b>
5.1	Zaměření a cíle kapitoly	89
5.2	Moc, vliv a přesvědčivost	90
5.3	Styly ovlivňování	97
5.4	Sebehodnocení – „Osobní styl ovlivňování“	101
5.5	Možnosti dosahování versatility v používání stylů ovlivňování	104
<b>6</b>	<b>Styly vedení a rozvoj spolupracovníků</b>	<b>109</b>
6.1	Zaměření a cíle kapitoly	110
6.2	Rozvoj pracovníků a situační vedení II®	111
6.3	Zpětná vazba a delegování v perspektivě versatility	114
6.4	Sebehodnocení – „Delegování“	120
6.5	Možnosti dosahování versatility při delegování	123
<b>7</b>	<b>Versatilní řešení konfliktů</b>	<b>128</b>
7.1	Zaměření a cíle kapitoly	129
7.2	Konflikty na pracovišti	130
7.3	Přístupy k řešení konfliktů v manažerské práci	133
7.4	Individuální styly řešení konfliktů	135
7.5	Sebehodnocení – „Jak si počínám při řešení konfliktů?“	137
7.6	Možnosti dosahování versatility v řešení konfliktních situací	140
<b>8</b>	<b>Versatilní přístup k týmům a jejich vedení</b>	<b>146</b>
8.1	Zaměření a cíle kapitoly	147
8.2	Pracovní skupiny a týmy v perspektivě versatility	148
8.3	Sebehodnocení – „Jak přispívám k fungování týmu?“	162
8.4	Možnosti dosahování versatility v oblasti funkčních rolí a emocionálního chování	165
<b>9</b>	<b>Vedení pracovních porad a skupinové řešení problémů</b>	<b>169</b>
9.1	Zaměření a cíle kapitoly	170
9.2	Typy pracovních porad	171
9.3	Příprava porady	173
9.4	Průběh porady – zvládání úkolových a interpersonálních procesů	177
9.5	Sebehodnocení – „Jak si počínám při vedení porady?“	186
9.6	Možnosti dosahování versatility při vedení porady	190

---

<b>10</b>	<b>Versatilní vedení a diverzita zaměstnanců</b>	<b>193</b>
10.1	Zaměření a cíle kapitoly	194
10.2	Základní rozměry diverzity pracovníků	196
10.3	Versatilní přístup k diverzitě	202
10.4	Sebehodnocení – „Profil individuálních kulturních perspektiv“	207
10.5	Interpretace významu dílčích dimenzí a náměty na osobní rozvoj	210
	<i>Literatura</i>	<i>216</i>
	<i>Rejstřík</i>	<i>219</i>
	<i>O autorech</i>	<i>222</i>

## Vnější aspekty práce na osobním rozvoji

Vnější aspekty práce na osobním rozvoji se týkají snah o přímou změnu našeho chování. Při rozvíjení versatilních dovedností jde o častější a/nebo „intenzivnější“ používání nedostatečně využívaných přístupů a o „ubírání“ v oblasti příliš používaných postupů. Mezi chováním, které bychom se měli naučit používat více (častěji), a chováním, které bychom se měli naučit používat méně (často), existuje důležitý rozdíl. V prvním případě si totiž obvykle musíme osvojit zcela nové, doposud nám chybějící dovednosti, zatímco v případě druhém jde spíše o „vyladění“ našich dovedností na správnou míru a „frekvenci“.

**Rozvoj nových dovedností** připomíná zahajování přípravy na nový zápas po utrpěné prohře; nejdříve musíme pochopit, jaké způsoby chování si musíme osvojit, abychom příště uspěli, jak je máme používat, a teprve potom můžeme začít s tréninkem. V uvedeném ohledu nám mohou pomáhat rolové modely. Ruku v ruce s pozorováním vnější podoby nového/žádoucího chování se však musíme zaměřovat také na porozumění principům jeho efektivního používání. Například aktivní naslouchání předpokládá umění odhadnout, kdy máme mluvit a kdy máme naslouchat, kdy máme partnera a jeho sdělení akceptovat a kdy se k němu máme vyjadřovat atd. (viz kapitolu 4 věnovanou aktivnímu naslouchání). **Po etapě pozorování, seznamování se s novým chováním a principy jeho efektivního používání bychom měli začít s jeho aktivním nácvikem** – ať již v rámci výukových kursů či přímo na pracovišti. Pouhým sledováním a/nebo studiem si totiž žádnou dovednost nemůžeme osvojit.

**„Dolaďování“ a třibení již existujících dovedností** je poněkud snazším úkolem, protože základům a významu daného chování již rozumíme. Potřebujeme se „pouze doučit“, v jakých situacích a v jaké míře by daný postup měl být používán, aby byl doopravdy efektivní. Určitý problém zde spočívá ve skutečnosti, že chování a postupy, s jejichž používáním to přeháníme, představují naše návyky, něco, co děláme víceméně spontánně, rádi a bez velkého přemýšlení. **Důležité je proto zvýšení úrovně našeho povědomí o tom, jak, kdy a s jakými výsledky daný postup aplikujeme.** Například manažeři, kteří inklinují k podpoře a delegování, by se měli naučit systematicky vyhodnocovat, jaké dopady má toto jejich chování na pracovní motivaci a výkon podřízených – pokud dochází k jejich snižování, může být žádoucí ubrat na podpoře a přidat na direktivě, náročnosti a kladení jasných požadavků.

*Manažeři stojící před úkolem začít uplatňovat nějaký postup v menší míře často vnímají svoji situaci optikou „bud’/anebo“ – například se mylně domnívají, že pokud nebudou tak direktivní, jako doposud, stanou se pasivními (a zcela „nedirektivními“). Potřeba změny v oblasti excessu však není analogická vypnutí anebo zapnutí hudebního přehravače. Jde spíše o postup blízký citlivé práci s ovladačem jeho hlasitosti. V některých situacích, například*

*na živé taneční zábavě, je potřebné hlasitost zvýšit; v jiných případech, třeba při romantické večeři ve dvou, bude vhodnější hlasitost ztlumit, aby hudba tvořila pouze příjemnou kulisu rozhovoru. Podobně by si měl počínat manažer, který se neustále snaží zasahovat do problémů svých podřízených. Nejde o to, aby „vypnul“ a svým lidem přestal pomáhat, ale o to, aby se naučil rozlišovat, kdy je vhodnější nezasahovat a nechat řešení na podřízených a kdy je žádoucí (například časová tíseň či nenadálá krize), aby se do práce na řešení problému sám aktivně zapojil. Jeden z manažerů, amatérský hráč tenisu, nám v uvedené souvislosti řekl: „Obrazně řečeno, vlastně nejde o to, abych přestal spoléhat na svůj forehand, ale o to, abych na něj nespolehal neustále.“*

Zde ovšem rozvojové možnosti práce na přímých změnách chování končí. Někteří manažeři nám v průběhu poskytování zpětné vazby dokonce sami říkají: „To není nic nového, věděl/cítil jsem to již dříve.“ Uvědomění si potřeby změny chování samo o sobě nestačí. Následující otázka zní: „Proč si počínám tak, jak si počínám?“ Určité příčiny lze téměř vždy nacházet ve vnějším prostředí – například v organizační kultuře, požadavcích a očekáváních nadřízených. Vedle vnějších faktorů však obvykle hrají důležitou roli také příčiny „uvnitř“ manažera samotného. Chceme-li růst jako manažeři a „lídři“, musíme růst také jako osobnosti.

## Vnitřní aspekty práce na osobním rozvoji

K rozvoji vlastní osobnosti nemusíme nezbytně přistupovat jako k hlubinné psychoterapii, jak se někdy lidé obávají. V praktickém kontextu snah o dosahování versatility práce na osobnostním rozvoji znamená především přehodnocení našeho mentálního modelu vedení lidí a také určitou individuální emocionální angažovanost a investici.

**Vnitřní rozvojové změny můžeme zahájit tím, že si položíme jednoduché, avšak užitečné otázky:** Proč uvedené chování uplatňuji v přehnané míře, co mě k tomu vede? Proč daný postup neuplatňuji v dostatečné míře, co mně v tom zabraňuje?

Pokud si na uvedené otázky odpovíme skutečně upřímně a nehledáme příčiny pouze ve svém okolí, obvykle zjistíme, že náš mentální model vedení je nekompletní, že určitý přístup preferujeme na úkor jeho protikladu, že se něčeho bojíme a že si neuvědomujeme a/nebo neznáme své silné stránky.

- **Nekompletní mentální model vedení.** Někteří manažeři vycházejí z nekompletního pojetí podstaty a náplně své práce. Adam z úvodního příběhu věřil, že jako manažer musí především „vědět, jaké úkoly je potřebné splnit a jakým způsobem se přitom má postupovat“. Lidská stránka vedení byla jeho slepou skvrnou, přehlížel a nevnímal její význam.

Položte si sami otázku, zda je váš model vedení kompletní. **Vraťte se na úplný začátek této kapitoly, kde jste byli vyzváni k tomu, abyste uvedli tři nejdůležitější charakteristiky dobrých „lídrů“.** Pokrývají vámi uvedené vlastnosti direktivní, zapojující, operativní i strategický přístup k vedení? Je docela dobře možné, že ve svém výčtu vlastností opomíjíte právě ty přístupy a chování, které uplatňujete v příliš malé míře také podle výsledků předchozího sebehodnocení.

- **Nepřesný odhad.** Někteří manažeři mívají problém s odhadem, jak mnoho je příliš mnoho.

*Jeden z manažerů, se kterými jsme se v našich rozvojových programech setkali, měl problémy s uplatňováním své autority. Cítil, že ho podržení neberou dostatečně vážně a že by tudíž měl přidat na důrazu v oblasti sebeprosazování. Míru a intenzitu prosazování vlastních požadavků a názorů však neustále nadhodnocoval. V rámci hraní rolí jsme ho požádali, aby nám zadal úkol. Po prvním pokusu jsme ho požádali, aby tak učinil ještě jednou, avšak s vyšší mírou důrazu. Také potřetí jsme ho požádali, aby při zadávání úkolu postupoval ještě razantněji a důrazněji. V průběhu tohoto pokusu manažer poznamenal, že je to pro něj těžké. Nakonec jsme ho vyzvali, aby ohodnotil míru vlastního sebeprosazování na stupnici 1 až 10. „Pět, sedm a devět?“ zeptal se nás. Odpověděli jsme mu, že šlo spíše o „tři, čtyři a pět“. Když se „nás“ člověk prosazoval ve víceméně „průměrné“ míře, měl pocit, že už se prosazuje příliš silně.*

Podobně jako může porouchaný termostat způsobovat přetápění anebo podchlazování místnosti, mohou nepřesné odhady vést manažery k tomu, že nějaký postup používají v příliš velké anebo malé míře. V uvedené souvislosti nám může být opět prospěšná zpětná vazba od kolegů, jimž důvěrujeme a kteří jsou vůči nám upřímní. Po situaci, v níž jsme se snažili správným způsobem uplatňovat zvolený „problémový“ postup, bychom se jich měli zeptat: „Jak jsem si tentokrát počínal(a)? Bylo to akorát, příliš mnoho, anebo příliš málo?“ **S uplatňováním různých stylů a přístupů k vedení je to jako s používáním technických pomůcek a přístrojů – čas od času bychom měli ověřit a zkontrolovat správnost jejich nastavení.**

- **Polarizované preference.** Nevyvážené vedení často souvisí s polarizovanými preferencemi, s idealizací určitého postupu či přístupu při současném podceňování a/nebo s odmítáním jeho protějšku. Na jedné straně si řada manažerů nedokáže představit skutečnost, že něčeho, nač spoléhají a čemu věří, může být příliš (mnoho). Zákonitě potom podléhají sklonu používat takové postupy v přehnané míře. Na druhou stranu tito manažeři často



znevažují a/nebo bagatelizují význam doplňujících protipólů svých „oblíbených“ přístupů. V zajetí svých předsudků potom nedokážou oceňovat ani postihovat skutečný praktický význam odmítaných postupů. Maximálně si „umějí“ živě představovat negativní důsledky jejich přehnaného používání.

*Polarizované preference se projevují v jazyce a způsobu vyjadřování „nevyvážených“ manažerů. Například manažer, který se ve své práci příliš zaměřoval na exekuci, označoval strategické mítinky jako „marnění času nabubřelými kecy“. Jiný, strategickým myšlením nadaný vedoucí proti tomu zase hodnotil práce spojené s praktickou implementací nových návrhů a zaváděním změn slovy „hrubá práce“ a „únavná operativa“. Příliš direktivní ředitel jedné firmy řekl: „Všechny ty řeči o respektování citů a potřeb si vymýšlejí lidé, kteří nikdy nic sami neřídili. Nevěřím jim.“ Na zapojování a podporu pracovníků příliš zaměřený manažer prohlásil: „Nikdo přece nechce pracovat pro bezcitného autokrata vládnoucího železnou pěstí!“ Podobné předsudky udržují manažery v zajetí iluze, že jejich jednostranná orientace je správná a/nebo oprávněná.*

**Podívejte se do výsledků svého sebehodnocení a položte si následující otázku:** „Použil(a) jsem, v rámci některého ze čtyř základních přístupů, u všech tří položek znaménko „minus“? Mám z uplatňování těchto postupů, popř. z příslušné oblasti vedení jako takové, nějakou obavu? Zastávám vůči nim negativní postoje? Napadají mě hlavně negativa a rizika plynoucí z přehnaného používání těchto přístupů?“

Pokud na položené otázky odpovídáte „ano“, máte relativně malou šanci na rozvoj a osvojení si dovedností odpovídající dané oblasti vedení.

**Podívejte se také na položky označené znaménkem „plus“.** Není možné, že si uvedené přístupy poněkud idealizujete? **Dokážete si vůbec představit, že (přehnané) uplatňování těchto postupů může mít také svoje stinné stránky?** Pokud se položky, které jste označili znaménkem „plus“, významově překrývají s nejdůležitějšími charakteristikami dobrého vedení, jak jste je vy sám/sama vyjmenoval(a) na začátku této kapitoly, hrozí riziko, že si uvedené vlastnosti a přístupy idealizujete až příliš.

**V rámci svého osobního rozvoje se pravděpodobně budete muset zaměřit také na odbourávání určitých předsudků a falešných představ o některých oblastech a způsobech vedení.** Na přístupech, jimž (doposud) nevěříte, se budete muset naučit nacházet pozitiva a dobré stránky. Na preferované a příliš mnoho/často uplatňované postupy se budete muset naučit dívat kritickým okem a vnímat jak jejich možnosti a přínosy, tak praktická omezení.

- **Strach a obavy.** K používání některých přístupů v příliš velké anebo v příliš malé míře může manažery někdy vést strach. Za přehnaným uplatňováním direktivního stylu vedení se může skrývat obava ze ztráty moci a vlivu. Na zapojování a podporu příliš zaměřený manažer se zase může bát, že v případě uplatňování „tvrdších“ a důraznějších metod vedení bude okolím vnímán jako hrubý a arogantní šéf. Někteří vrcholoví manažeři se vyhýbají strategickému plánování a rozhodování, popř. tyto aktivity a kroky různě „posouvají“ a odkládají. Naše zkušenosti ukazují, že za jejich váháním a nerozhodností se poměrně často skrývají obavy, že v případě chyb a omylů (k nimž při tvorbě strategií může dojít relativně snadno) na ně začnou ostatní lidé v podniku hledět jako na nekompetentní hlupáky. Někteří manažeři na nižších úrovních řízení zase žijí ve strachu, že nedokážou plně vyhovět požadavkům a očekáváním svých nadřízených. „Pro jistotu“ proto na své lidi neustále dohlížejí a zasahují do jejich práce.

Strach představuje naprosto přirozenou (a pro život nepostradatelnou) emocionální reakci. Existuje však rozdíl mezi tím, když se něčeho bojíme – „máme strach“ – a tím, když nějaká obava zcela ovládá naše myšlení a jednání – „strach má nás“. Ve druhém případě ztrácíme schopnost racionálního úsudku, svoji situaci a možnosti vnímáme černobíle (buď nás něco ohrožuje, anebo ne) a chováme se nepřiměřeně (přehnaně spoléháme na „bezpečné“ chování). **Při zvládání intenzivních emocí, včetně strachu, nám můžou účinně pomáhat různé relaxační techniky.** S jejich pomocí lze obnovovat ztracený klid a rovnováhu a také schopnost racionálního a věcného náhledu na řešené situace.

- **Neznalost vlastních silných stránek.** Skutečnost, že určité postupy používáme při vedení lidí příliš mnoho/často anebo příliš málo, může souviset také s neschopností uvědomovat si a správně reflektovat svoje silné stránky a přednosti. Pokud se například domníváme, že v nějaké oblasti nejsme dostatečně dobří či výkonní, můžeme se až příliš intenzivně snažit o nápravu a „zdokonalení“, anebo také naopak, dané oblasti a s ní souvisejícím činností a úkolům se začneme vyhýbat. Náš úsudek přitom může být zcela nepřesný – nedostatek či slabina mohou existovat pouze v našich představách. Manažeři, kteří neznají své silné stránky, kteří si neuvědomují, v čem spočívají jejich přednosti, jsou poměrně častým jevem. Při poznávání silných stránek a dalších osobnostních dispozic jim mohou pomoci nejrozličnější psychologické dotazníky a inventáře. Z hlediska praktického však může být manažerovi mnohem prospěšnější zpětná vazba od spolupracovníků. Je přitom důležité, aby výslovně požadoval informace o svých přednostech a kladech. Mnoho manažerů se totiž typicky (a chybně) zaměřuje zejména na negativní zpětnou vazbu – věří, že se musí zabývat především odstraňováním svých nedostatků. Neuvědomují si, že podstatě svých nedostatků

nemůžou plně porozumět bez současné znalosti svých předností a silných stránek, že řada neefektivních projevů pramení právě z neznalosti skutečných předností. Poznávání silných stránek není pro manažery o nic méně důležité nežli znalost slabin a nedostatků.

Skutečně versatilních manažerů je podle našich dosavadních výzkumných zjištění velmi málo. Řada existujících firem přitom prosperuje, aniž by se jejich management problematikou versatility zabýval. **Mnoho manažerů si proto může klást otázku, zda má vůbec cenu začít se zabývat rozvojem své versatility.**

Pokud také vy sám/sama váháte, zda se vám „vyplatí“ do rozvoje versatilních dovedností pro vedení lidí investovat svůj čas a energii, **můžeme vám rozhodování usnadnit dvěma argumenty** svědčícími ve prospěch versatility. **Za prvé jde o skutečnost, že role odpovídající direktivní, zapojující, operativní a strategické stránce vedení nejsou volitelné; jde o souhrn organizačních požadavků kladených na efektivní vedení.** Neschopnost manažerů úspěšně vykonávat všechny uvedené role má v dlouhodobém časovém horizontu vždy negativní vliv jak na oblasti, za něž jako jedinci odpovídají, tak na „jejich“ organizaci jako celek.

**Za druhé, versatilita souvisí s úspěchem v kariéře.** Naše výzkumy ukazují, že úspěšní vrcholoví manažeři se v průběhu své kariéry zapojovali do pestré škály náročných projektů a úkolů, v důsledku čehož si postupně osvojili široký rozhled a bohatou škálu různorodých dovedností. Proti tomu manažeři, kteří v kariéře sázejí na omezený repertoár přístupů a dovedností, kteří opakovaně řeší úkoly stejného druhu, jen zřídka postupují výše. Omezený rozhled a neschopnost přizpůsobovat se různým podmínkám a úkolům představují typické brzdy v další kariéře do té doby jinak úspěšných liniových a středních manažerů. Původní silná stránka a přednost se, v případě postupu manažera do vyšších řídicích pozic, může stát jeho slabinou a dokonce i příčinou jeho propuštění.

Pokud chceme být upřímní, musíme si přiznat, že sami nevíme, zdali je v silách a možnostech každého manažera dosáhnout plného stupně versatility. Je možné, že skutečná versatilita je metou, na kterou dosáhnou pouze ti nejlepší a nejvyzrálejší manažeři. Současně však víme, že postupné zvyšování stupně versatility je ve schopnostech naprosté většiny manažerů. Naše výzkumy přitom jednoznačně ukazují, že manažeři, kteří se rozvojem své versatility zabývají, současně postupně zvyšují jak svoji efektivitu, tak pravděpodobnost úspěšného pokračování a postupu ve své kariéře.

Přestože plná versatilita nemusí být pro některé manažery dosažitelná, stále jde o rozvojový cíl, který stojí za to ve své práci a kariéře sledovat. Jde o výzvu všem manažerům, kteří chtějí být efektivní a úspěšní.

Karel Pavlica, Eva Jarošová, Robert B. Kaiser

**VERSATILNÍ  
VEDENÍ**  
DYNAMICKÁ ROVNOVÁHA  
MANAŽERSKÝCH  
DOVEDNOSTÍ

V roce 2010 vydalo nakladatelství Management Press, s. r., o.,  
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 404. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazba Studio CADIS, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-208-6

Doporučená cena 340,- Kč