

## **Klasický a moderní přístup ve vedení a rozvoji lidí**

Klára Hejduková

Čím se liší manažer dnešní doby od manažera před deseti, patnácti lety? Jak velký posun ve vedení lidí jsme za těch pár let zaznamenali? Co všechno musí dnešní manažer umět co nemusel předtím a naopak, co už umět nemusí? Proč dnes rozlišujeme people manažery, vedoucí pracovníky a specialisty?

Na tyto a spoustu dalších otázek budeme hledat odpovědi během zítřejšího workshopu „Rozdíly mezi klasickým a moderním přístupem ve vedení a rozvoji lidí.“

Dnes jsme prostě už někde hodně jinde než před desítkou let. A mnozí na to reagují – např. tím, že vznikla tato konference. Během mnoha let naší poradenské praxe pozorujeme naše zákazníky a vidíme, jak se mění. Jak se mění jejich přístupy, jejich cíle, jejich požadavky, jejich jednání. Když to hodně stručně shrnu, všechno je mnohem náročnější a profesionálnější.

Nicméně dnes ještě pořád nejen že mnozí manažeři neumí vést lidi, ale velmi často dokonce ani nevědí, že to neumí. Dosud nezískali představu co to všechno obnáší. Prostě potřeba kvalifikovaných a zkušených manažerů je velká a lidí je málo. Tak se stává, že i lidé, kteří řídí velké týmy produkující mnohamiliónové obraty postrádají základní představy o tom, jak pracovat se svými lidmi.

Ale měla bych vám nabídnout alespoň náznak toho rozdílu mezi tzv. klasickým a moderním přístupem ve vedení a rozvoji lidí. Klasickým přístupem rozumím nejobvyklejší způsoby myšlení a chování manažerů v období do 80. let 20. století. Bylo charakteristické především tím, že manažer musel být „nejchytřejší“, něco jako tatínek (father knows the best), který vždy schopný poradit, najít řešení, nejlépe zvládnout potřebnou práci. Proto se na manažerská místa dostávali především nejlepší specialisté, ti, kteří vykazovali mimořádné odborné kvality. Samozřejmě, že navíc museli mít alespoň chuť a nějaké základní předpoklady k vedení lidí, ale to bylo právě jaksi „navíc“.

V naší zemi je však people management (tj. specializace na vedení lidí), jakožto samostatná profese, stále neobvyklý. Potřebujeme mnohem více lidí, kteří mají schopnost a odvalu dosahovat výsledků „pouze“ prostřednictvím druhých, díky jejich dobrému vedení a cílené podpoře neustálého růstu. Protože se někteří manažeři v této roli necítí zcela komfortně, bojí se přijít o svoji původní kvalifikaci a snaží se udržovat si specializaci – to však pochopitelně naráží na nedostatek času, ale v dnešní době často i na nemožnost prostě obojí špičkově zvládat ... Přitom profesionálové pro práci s lidmi jsou velmi ceněni, dosahují vysokých

odměn, a o práci nemají nouzi. Takže tady se ke slovu dostává komplexní manažerská kvalifikace, a je dobře, že nabídka kvalitních manažerských vzdělávacích a rozvojových programů roste. O některých z nich se můžete dozvědět i na této konferenci.

Nedostatečná nebo dokonce žádná koncepční kvalifikace pro vedení lidí totiž odsuzuje manažery k omezenému rejstříku způsobů jak s lidmi zacházet: zpravidla se pohybují ve dvou modech: mezi direktivním řízením (příkazy) a „péčí“ o pracovníky (pracují za ně). Oba přístupy mají společné především jedno: vnímají zaměstnance jako nekompetentní (musí jim říci jak na to nebo to dokonce za ně udělat). Možná v tom cítíte toho rodiče, toho tatínka. To všichni známe ze svého života – všichni jsme byli dětmi a téměř všichni z nás rodiče takto vychovávali.

Ovšem narůstající konkurence a stoupající nároky na samostatnost a výkony lidí a na týmovou spolupráci daly rozvinout moderním přístupům ve vedení lidí. A ten vyžaduje umět mnohem víc – dalo by se zjednodušeně říci pohybovat se nejen mezi oběma těmito módy (tj. direktivou a péčí o zaměstnance), ale mít o mnoho širší rejstřík. Zvládnout třeba osm dalších stylů, přístupů, z nichž každý vyžaduje jiný postoj, jiné znalosti a jiné dovednosti. Ale ani to nestačí. Minulý týden jsme s jedním zákazníkem přišli na to, proč má problémy v komunikaci se svými lidmi, když už umí přistupovat k lidem velmi pružně, ví, kdy je třeba být direktivní, kdy být spíš poradce, kdy kouč ... Jenže nedorozumění, jak už to často bývá, bylo v nejasnostech ve vyšším kontextu – neměli dostatečně jasně vyjasněny role, očekávání a pravidla spolupráce. Jeho lidé nevěděli co přesně od něj můžou chtít, co už ne, a co on od nich, kromě plnění plánu, přesně očekává.

Nedávno mě zaujala jedna odpověď z výzkumu firemní kultury, který jsme provedli minulý měsíc jako první fázi jednoho změnového projektu. Zaujala mě proto, že se dá říci, že shrnuje dva základní stavební kameny práce dobrého vedoucího.

Dobré výsledky i pracovní atmosféra je v těch odděleních, kde je na straně vedoucích:

- a) Souvislost a návaznost v chování – vytyčení strategického směru, a určitá setrvalost v tom.
- b) Sociální chování – sociální citění, hezké vztahy - korektní a příjemné.

To znamená umět strategicky, cílově myslet, tyto své myšlenky umět předávat a zároveň mít blízko k lidem, umět je pochopit, umět vytvářet důvěryhodné a přátelské vztahy.

Na workshopu budeme právě mluvit nejen o různých manažerských stylech, ale i o nastavování těchto vyšších kontextů – smyslů, cílů, rolí a pravidel.

Mimo jiné budeme také mluvit o koučování. To je dnes velmi módní termín, pod kterým se může skrývat neskonale široká škála nejrůznějších přístupů a metod, z nichž některé dle mého názoru mají s koučováním společný jen název. S některými profesionálními koučovacími přístupy se však můžete na této konferenci seznámit.

Když jsem mluvila o nekompetentnosti a jisté naivitě některých dnešních manažerů, můžu to nyní podepřít dalším příkladem. Ještě dnes se stává, že někteří po nás chtějí programy, které by se daly nazvat "koučem snadno a rychle", nejlépe do pár týdnů, a samozřejmě s co nejnižším nasazením. Ale to jsou opravdu spíše výjimky. Spíš se stává, že lidé buď nepovažují schopnost umět pracovat s lidmi za dostatečně důležitou (přinejmenším stejně jako jejich původní odbornost) nebo je pro ně tak složitou a neprobádanou oblastí, že se jí raději (možná podvědomě) vyhýbají. Na druhou stranu je ale krásné pozorovat, jak si najednou dokážou otevírat důležité věci o sobě, o svém přemýšlení a o svých vztazích, když se začnou vydávat na tuhle cestu zatím trochu neznámým územím ... A zjišťují jak moc je jim to užitečné nejen pro vedení lidí, ale (dalo by se říct především), pro ně samotné, pro rozvoj jejich osobnosti, pro jejich život ...

Pro mnoho lidí je oblast „měkkých faktorů“ řízení neuchopitelná, trošku se toho proto bojí. Ale existují způsoby jak tuto problematiku přehledně uchopit, jak s měkkými faktory pracovat a využít je k mnohdy mimořádnému podnikatelskému růstu. Jak možná víte či nevíte, my k tomu využíváme systemický přístup. Jak – to se také, alespoň částečně, dozvíte na našich workshopech.

## **English Annotation**

**Klara Hejdukova**

### **Lecture: Classic and Modern Approaches in Leading and Developing People**

How a today's manager differs from a manager 10 years ago? What today's manager has to know and do what wasn't necessary before? Why do we differentiate between people managers, managers and specialists?

This conference also answers these questions.

Even though today's business is much more demanding, there are still many managers who are not able to lead effectively their people. And what's more, they even don't know that they are not able to do this.

The classical approach in managing people supposes that a manager is the „most intelligent“ person of his team, someone as a parent (father knows the best), always able to give advice, find a solution, and do the job in the

best way. This is why the best specialists have taken management positions. Of course they also have had some talent or basic preconditions for managing people, but it was something „in addition“.

In the Czech republic, people management as an independent profession is still rare. We need more people having ability (and courage!) to attain results “only” by means of other people’s work.

The lack of proper people management qualification confines managers to a limited range of ways of managing people: usually, they switch between to modes: directive management (orders) and care for people (they work for them). Both approaches have something in common: they perceive employees not being competent enough.

The growing competition and increasing demands on people’s performance and team cooperation require a broader management styles scale. Managers should be able to manage much more different approaches (empowering, mentoring, coaching, ...), which demand various attitudes, knowledge and skills.

But it is not enough. Recently, we have found out with my client that even though he is very skilled in different management styles and he knows when to use them, there are still a lot of misunderstandings with his people. We have found out that they arise from lack of clarity in higher context: they didn’t clarify their roles, expectations and rules well. His people didn’t know exactly what they can expect from him, what not, and what he expects from them, except of fulfilling their sales quota.

Recently, an answer from a firm culture research has hold my interest. It is because it is possible to say that this summarize two basic stones of a good manager’s work: “Good results and pleasant work atmosphere is in departments where managers display a) continuity and coherence in their behaviour, setting strategic orientation; b) social behaviour – nice relationships, proper and pleasant.

It means to be able to think strategically, transmit these thoughts and at the same time to like people, to understand them, to build trusty and friendly relationships.