Vedení lidí

Pojem vedení, či vedení lidí není v literatuře jednotně interpretován.

Na jedné straně je vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce: „vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené či naplánované cíle, záměry, úkoly."

V podstatě můžeme tento výraz považovat na synonymum ovlivňování, usměrňování pracovníků.

Na druhé straně se lze setkat s přístupy, které vedení lidí odlišují od klasických řídících praktik. Zdůrazňují jak aspekt dlouhodobé vize, tak i aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení: „vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám."

Do jistého protikladu se dostávají klasické řídící akty a přístupy vedení.

Tradiční řízení

je založené na plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole. Dále pak na sledování dosažených výsledků.

Přístupy vedení

jsou založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí. K tomu má sloužit komunikace se všemi zúčastěnými, jejich motivování a inspirování s cílem získat je pro změny a dlouhodobé potřeby organizace.

Náplň funkce vedení v současné době, tj. vztah vedoucích pracovníků k výkonným pracovníkům se stává obsáhlejší:

- Zabezpečení splnění příslušných pracovních úkolů, jako tradiční úloha vedení klade důraz na
  - Bezvadnost výsledků práce ,
  - Dodržení stanovených termínů,
  - Respektování požadavků hospodárnosti,
  - BOZP, ochrany životního prostředí.
- Aktivizovat, iniciovat, motivovat angažovanost výkonných pracovníků v podobě různých forem zlepšování, přičemž předmět těchto aktivit může být různý:
  - Zvýšení hospodárnosti,
  - Zlepšení kvality výrobků,
  - Zlepšení pracovních podmínek,
  - Ochrana životního prostředí.
- Usilovat o rozvoj pracovníků, udržování a zvyšování kvalifikace, dobrých mezilidských vztahů na pracovištích apod.

Mění se i postavení vedoucího:

- Od vedoucího pracovníka se vyžaduje, aby byl nejen dobrým manažerem, ale stal se vůdcem – lídrem,
- Ve vedení se prosazuje nejen vedení prostřednictvím příkazů a kontroly, ale posiluje se vedení prostřednictvím sdílené vize,
- Na významu nabývají i další pojmy a přístupy:
  - jako je koučování,
  - zmocňování,
  - týmová práce,
  - přesun rozhodování na nižší, často až nejnižší výkonné stupně.

1.1 Princip vůdcovství

Manažerská teorie i praxe diferencuje mezi pojmem řízení a tvůrčí vedení. Nositelem řízení je manažer, zatímco představitelem tvůrčího vedení je vůdce – lídr.

Slovně odlišit vhodným výrazem práci manažera od práce vůdce je velmi obtížné. Většinou užíváme pojmu vůdcovství nebo tvůrčí vedení spolupracovníků. Méně často se užívá pojmu charismatické vedení nebo lídrovské vedení.

Efektivní manažer v současnosti neodvozuje svoji moc od svého formálního postavení v organizaci, ale od osobního vlivu. Ten je určován:

- odbornou úrovní manažera = znalosti, zkušenosti a dovednosti, které jsou užitečné pro okruh jím řízených skutečností v organizaci a dotýkají se jím řízených pracovníků;
- osobnostní úroveň = charismatická osoba, která svým vystupováním, zanícením dovede zapálit podřízené pro věc, získat jejich důvěru, respekt, uznání, představovat vzor pro následování.

Ještě je potřebné připomenout dva momenty:

- správný manažer se nemůže zabývat převážně minulostí. Musí hledět do budoucnosti.
- Úspěch managementu je stále více spojován s tím, jak manažer dovede zapojit podřízené pracovníky do dění na svěřeném úseku.

V této souvislosti nabízí celá řada jevových forem práce manažera, jako je

- zmocňování,
- koučování,
- týmová práce apod.
-

1.2 Prvky vůdcovství

Vůdcovství má pro řízení značný význam, hlavně v aspektu následování vůdce – lídra. Lidé se snaží následovat toho, komu věří, že splní jejich očekávání.

Vůdcovství se skládá ze čtyř prvků:

Moc

je schopnost ovládat dění a běh událostí. Ke skutečně legitimní moci jsou potřeba schopnosti a prostředky k realizaci, tj. ke sdělování příkazů, resp. zadávání úkolů, kontrole a k sankcím za nesplnění úkolu.Moc také může vycházet z odbornosti jednotlivce nebo skupiny:

- moc znalostní – lékaři, právníci, univerzitní profesoři
- moc z důvěry – umožňuje lidem, kterým ostatní důvěřují, prosazovat své myšlenky – náboženství, herecké hvězdy, váleční hrdinové
- moc z možností poskytovat odměny – jedinečnost dodavatele – dodá, nedodá, firma funguje či nefunguje,
- moc donucovací – spočívá v možnosti trestat.

Schopnost rozumět motivaci lidí

Pochopení proměnlivosti motivace vyžaduje psychologickou znalost konkrétních lidí a situací, ve kterých se ocitají.

Schopnost inspirovat následovatele

Někteří manažeři mají výjimečné osobní kouzlo a přitažlivost. Využívají jej pro dosažení věrnosti a

oddanosti následovatelů, kteří se snaží podporovat to, co si manažer přeje.Oddanost nemusí být vždy zcela nezištná. Jde o to, komu v okamžiku nebezpečí lidé nejvíce důvěřují.

Schopnost vytvářet celkové motivující klima

Psychologické studie mezilidských vztahů. Hlavním úkolem manažera je vytvářet a udržovat prostředí příznivé pro výkonnost.Jednotlivce je možné motivovat dokonalým pracovním prostředím a chválením jeho výkonnosti. Postihy špatné práce mají negativní důsledky.

Základní princip vůdcovství zní:

„lidé mají snahu následovat toho, kdo je podle jejich názoru schopen uspokojovat jejich osobní cíle“

mnozí manažeři pochopili, co jejich podřízené motivuje a jak motivace funguje. Čím efektivněji ji aplikují, tím je větší pravděpodobnost, že se stanou lídry.

Vedení lidí je prvkem sociálních vztahů skupin v pracovním procesu.

- má být sdíleno (shared) členy pracovních skupin.
- manažer potřebuje ty, kteří ho budou následovat (followers), a
- skupiny potřebují své vedoucí (leaders).

Klíčovými aspekty vedení lidí jsou

- řídící hodnoty,
- povaha úkolů,
- charakter vedeného týmu a
- organizační schéma.

Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená dělat věci správně.

Dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedení. Lidé „nahoře“ se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než v tvorbě strhující a všeobsažné vize. Jsou to manažeři. Zajímají se o to, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivněji řídit své systémy a struktury.

Zdroj: **http://www.miras.cz/seminarky/management-vedeni.php**