

Manažéri a lídri

Craig R. Hickman: **Manažéri a lídri. Manažérske myslenie versus vodcovský talent?** Vydavateľstvo Open Windows, Bratislava 1995, 308 strán.

Manažéri robia veci správne ... lídri robia **správne veci**. Túto vetu, ktorú spopularizoval profesor manažmentu Earren Bennis z Univerzity v Južnej Karolíne, vybral si Craig R. Hickman za motto svojej knihy, zameranej na analýzu významu ľudského potenciálu predovšetkým špičkových manažérov a lídrov (vodcov) pre prosperovanie a rozvoj podnikov a firiem. Sú to dnes veľmi aktuálne a nesmierne významné myšlienky aj pre oblasť ochrany životného prostredia. Skúsenosti ukazujú, že čím lepší je environmentálny manažment, tým väčšia je záruka úspešného uplatnenia výsledkov environmentálneho hodnotenia v rozhodovacom procese.

Craig R. Hickman, vplyvný a uznávaný poradca v oblasti manažmentu v USA, vo svojej knihe ponúka variant všeobecnej ucelenej teórie manažmentu podnikania. Jednoduchou, ale pritom pútavou formou analyzuje, aké sú zásadné rozdiely medzi manažermi a vodcami. Podrobne rozoberá rozdiely manažérskeho a vodcovského prostredia firiem. Upozorňuje na pozitíva a negatíva, ak vo firme prevažuje manažment, resp. vodcovstvo. Osobitne zaujímavá je jeho charakteristika vyváženosti, integrovanosti, organizačnej kultúry a schopností vo fungujúcich organizáciách. Na základe svojich medzinárodných konzultantských skúseností v manažmente zdôvodňuje, že trvalé výsledky a rozhodujúce konkurenčné výhody pochádzajú z uvoľňovania prirodzeného napätia medzi manažermi a vodcami.

Na príkladoch z vlastnej praxe autor vysvetľuje, prečo toto napätie vzniká a aké postupy sú najvhodnejšie na jeho odstránenie. Tvrdí však, že niekedy môže byť práve ono stimulom rozvoja podniku. V záverečnej časti zaujímavovo objasňuje, ako si overiť vlastné predpoklady – manažérske a vodcovské – na riadiacu prácu. Kniha prináša veľa

inšpiratívnych a podnetných návodov aj pre riadiacich pracovníkov v oblasti environmentálneho manažmentu i vedeckého výskumu.

Aké sú hlavné rozdiely medzi manažermi a vodcami?

Slová "manažér" a "líder" sú podľa autora metafory, stojace na opačných koncoch jedného kontinua. Upozorňuje však na to, že pri uvažovaní o týchto rozdieloch si treba svoju vlastnú orientáciu porovnať s orientáciou ľudí okolo seba. Môžete sa cítiť a pôsobiť ako manažér v porovnaní s jedným človekom a ako vodca s inými ľuďmi. Manažér označuje racionálnejší, štruktúrovanejší, kontrolovanější, premyslenejší a usporiadanejší koniec kontinua, má teda sklon byť viac praktickým, racionálnym a rozhodným. Manažér spravidla uplatňuje svoje myšlienky pri riešení každodenných organizačných problémov. Vodca zaujíma skôr experimentálnejší, vizionárskejší, flexibilnejší, menej kontrolovaný a tvorivejší koniec kontinua. Väčšina ľudí sa však nenachádza ani na jednej z extrémnych polôh, disponuje skôr určitou kombináciou manažérskeho a vodcovského orientácií s celkovou preferenciou jednej alebo druhej.

Keď ide o posúdenie schopností (potenciálu) a výkonnosti ľudí, manažérom vyhovuje hodnotenie. Majú pocit, že výkonnosť (v minulosti a súčasnosti) najlepšie vyjadruje hodnotu podriadeného alebo zamestnanca. Manažér venuje iba malú pozornosť potenciálu, pretože je oveľa abstraktnejší a neistejší než ostatné bežnejšie – kvantifikovateľné – faktory. Naopak, toto je pravý dôvod, prečo potenciál prifahuje lídrov. Pre nich predstavuje skutočnú budúcu silu. Ak sa sústreďme na tento rozdiel, lídri majú sklon obklopovať sa lídrami a manažéri zasa manažermi, lídri hľadajú potenciál a manažéri hľadajú výkonnosť.

Veľmi výstižne autor poukazuje na rozdiely medzi manažérom a vodcom pri riešení problémov: "Plánujte kvôli zmene" – argumentuje manažér. "Experimentujte so zmenou" – nalieha vodca. Pre manažéra je všetko záležitosťou vedy, pre vodcu zasa umenia. "Dajte mi povinnosti, ktoré mám vykonať" – hovorí manažér. "Dajte mi ideály, ktoré mám zrealizovať" – volá vodca.

Ako dosiahnuť súlad manažmentu a vodcovstva?

Medzi manažermi a vodcami vždy existovalo prirodzené napätie. Manažéri sa usilujú o stabilitu, kým vodcovia využívajú krízy. Manažéri uplatňujú autoritu, kým vodcovia umocňujú svoj vplyv, manažéri kopírujú, kým vodcovia tvoria, manažéri inštruujú, kým vodcovia inšpirujú. Pre súlad manažmentu a vodcovstva sa ani manažéri, ani lídri nepotrebnú vzdávajú svojich zvláštnych schopností a talentu. Musia sa však učiť, ako spájať svoje rozdielne prístupy a orientácie v rámci manažérsko-vodcovského kontinua do harmonického celku. Teda naučiť sa spoločne robiť správne veci správne.

Aký je návod autora na vyvažovanie prirodzeného napätia medzi manažermi a lídrami v záujme dosahovania vyšších výsledkov? Vynikajúce organizácie dosahujú podľa neho výnimočnosť tým, že upevňujú svoje stratégie a firemnú kultúru a koordinujú ich v záujme využívania zmien. Zároveň vedú svojich ľudí k trvalej efektívnosti. Aj keď mnoho organizácií je schopných dosahovať vynikajúce výsledky v krátkom čase, dlhodobá perspektíva vyžaduje súlad medzi manažermi a lídrami. Takýto súlad uvoľňuje medzi nimi prirodzené napätie a zabezpečuje koordináciu všetkých hlavných faktorov dlhodobej úspešnosti na trvalom základe. Vedie ľudí k tomu, aby si vážili rozdielne prístupy a orientácie, čelili tvrdým podmienkam, vyrovnávali sa s najťažšími problémami a otvorene navzájom komunikovali.

Vyvažovanie prirodzeného napätia medzi manažermi a vodcami umožňuje pracovníkom aj organizáciám využívať kvalitu, služby, technológie, cenové regulácie, inovácie, tvorivý marketing, rýchlosť odbytu a všetky ďalšie premenné úspechu. Nie však ako krátkodobé trendy alebo izolované faktory, ale ako vhodné a aktuálne stránky dynamického prostredia manažmentu a vodcovstva. Preto by sa malo vo firmách vytvoriť také prostredie, aby sa manažéri s lídrami vzájomne rešpektovali a sústredili sa na svoje unikátne silné stránky. Výsledkom bude vyrovnaná a integrovaná organizácia, ktorá sa môže každým rokom zdokonaľovať a dosahovať lepšie výsledky.

Mária Kozová