

Osobnost manažera a styly řízení

PhDr. Helena Hnilicová, Ph.D.
ŠVZ IPVZ Praha

Osobnost manažera - vrozené předpoklady nebo naučené dovednosti?

- Manažerem se člověk nerodí, ale stává.
- Některé osobnostní vlastnosti však člověka předurčují k tomu, že se stává manažerem s větší pravděpodobností
- Jsou to **inteligence, extraverze, dominance, výkonová orientace**

Výkonová orientace

- Koncept vychází z McClellandovy teorie motivace: tj. lidskou motivaci lze vysvětlit pomocí tří základních potřeb:
- potřeba moci
- potřeba k někomu patřit a být oblíbený
- potřeba dosahovat dobrý výkon a být úspěšný

Potřeba úspěchu se může realizovat dvojím způsobem (Atkinson):

- Orientace na dosažení úspěchu
- Orientace na vyhnutí se neúspěchu

Který způsob převažuje, závisí na osobnostních dispozicích (temperament), výchově v dětství a celkovém společenském klimatu

Motivační struktura manažerů

Obvykle:

- vysoká potřeba být úspěšný a výkonný
- relativně vyšší potřeba mít moc
- nižší potřeba být oblíbený

Styly řízení a jejich geneze

Vývoj názorů na styly řízení

- Klasické období (40. léta) - důraz na osobnost a „správný“ styl řízení
- „Zlatý věk“ (60. – 70. léta) - důraz na situace, ve kterých se řízení odehrává
- Současnost - důraz na podřízené

Klasické styly řízení

(Lewin, Lippit, White...)

- Autoritativní
- Liberální, tj. laissez-faire
- Demokratický

Důsledky jednotlivých stylů na výkonnost a atmosféru ve skupině

Důsledky autoritativního stylu

- Potlačení pocitu odpovědnosti za výsledky
- Kvantita na úkor kvality
- Agresivita
- Apatie nebo submisivita
- Tenze a nedostatek humoru
- Málo tvořivosti a diskuse
- Nespokojenost
- Vedoucího se podřízení „bojí“

Důsledky liberálního stylu

- Malá až střední míra produktivity
- Proměnlivá kvalita
- Kreativita - mnoho nápadů, ale většina se nerealizuje
- Mnoho neproduktivní diskuse
- Agresivita
- Nespokojenost
- Vedoucí není respektován

Důsledky demokratického stylu

- Pocit zodpovědnosti za výsledky
- Vysoká kvalita
- Střední produktivita
- Kreativita
- Diskuse
- Spokojenost- příjemné pracovní klima
- Vedoucí je respektován

Styly řízení a situace

70. - 80. léta

Efektivita řízení závisí na součinnosti
stylu řízení a situačních faktorů

Styly řízení dle Fiedlera

- Orientace na úkoly, výkonnost, produktivitu
- Orientace na mezilidské vztahy a na psychologické klima na pracovišti

Situační faktory

- Vztahy mezi vedoucím a podřízenými (obliba, důvěra, respekt...)
- Povaha práce a úkolů (jasnost/nejasnost, komplexnost/jednoduchost, srozumitelnost)
- Poziční moc vedoucího, kompetence (co všechno vedoucí může)

Vliv situačních faktorů

Empiricky bylo potvrzeno

- Vztahy mezi vedoucím a podřízenými mají čtyřikrát větší váhu než poziční moc
- Struktura úkolů má dvakrát větší váhu než poziční moc

Situační kontrola (tj. příznivost situace) a efektivita stylu řízení

- Orientace na úkoly a výkonnost je efektivní, pokud je situační kontrola vysoká nebo nízká
- Orientace na mezilidské vztahy je efektivní, pokud je situační kontrola na střední úrovni
- Většina pracovních situací vykazuje průměrnou situační kontrolu

Současné názory na styly řízení

- Důraz na podřízené, jejich potřeby a motivaci
- Osobnost manažera, potřeby podřízených a situační faktory spolu interagují
- Dobrým manažerem je pak ten, který se nejlépe hodí k převzetí vedení ve většině situací

Faktory, ovlivňující vhodnost stylu řízení

- Čas - kolik ho je k dispozici
- Vztahy - zda existuje vzájemný respekt mezi vedoucím a podřízenými
- Kdo má informace
- Kompetentnost a vzdělání podřízených
- Kompetentnost vedoucího, jak rozumí úkolu
- Konflikty a míra stresu
- Legislativa a vnitřní pravidla

Úspěšní vůdcové dnešní doby

- **„Erotický“** vůdce - velmi populární, důraz na gender atributy
- **„Podvodnický“** vůdce - provokující, kontroverzní, vzbuzuje nedůvěru, ale zaujme
- **„Interpretující a ochraňující“** - ala Churchill, v době nejistoty
- **„Sourozenecký“** - rovnost za každou cenu, kolektivismus, siblingová politika

Úspěšní manažeři dnešní doby

(výzkum 80 úspěšných manažerů)

- Mají vizi
- Jsou schopni svoji vizi srozumitelně sdělit podřízeným
- Mají organizační schopnosti
- Jsou schopni se učit z chyb

Neúspěšní vůdcové dnešní doby

- „Heroický“ vůdce - je destruktivní, vyřadí část komunity z moci
- Přehnaně silné typy, příliš maskulinní, agresivní, společnost se jich bojí
- Slabí a nerozhodní
- Ti co nejsou dostatečně harmonizováni s dobou, byli by úspěšní v jiné době

Koncept „good enough“ - dosti dobrého

- Být „dosti dobrý“ znamená být někde uprostřed mezi idealizací a devalvací
- Svět ani lidé nejsou ideální, chyby se dělají, dopouští se jich každý, chybovost je součástí našeho života
- Můžeme být tedy jenom „**dosti dobří**“ manažeři, podřízení, rodiče, partneři...

Závěr

V demokracii je
dobrým vedoucím/manažerem ten,
kdo je jako takový
uznáván podřízenými

Děkuji za pozornost