

## Vodcovstvo/vedenie

Riadenie patrí k najdôležitejším a najstarším ľudským činnostiam. Keď sa ľudia v minulosti začali združovať do skupín, aby dosiahli ciele, ktoré neboli schopní dosiahnuť ako jednotlivci, stalo sa riadenie nevyhnutnou podmienkou pre zabezpečenie koordinácie a zamerania tohto úsilia jednotlivcov potrebným smerom (Dědina, Cejthamr 2005). S rozvojom spoločnosti a postupujúcou deľbou práce význam ľudí zameraných na riadenie – manažérov ešte vzrástol.

Manažér musí disponovať kombináciou technických znalostí, spoločenských a ľudských faktorov, ako aj koncepčných schopností. Pričom v priebehu jeho postupu organizačnou hierarchiou sa kladie stále menší dôraz na technické znalosti, a do popredia sa dostávajú koncepčné schopnosti. MCI (Management Charter Initiative) v roku 1988 vydalo ustanovenia, v ktorom sa zameralo na potrebné znalosti, zručnosti a vlastnosti vyžadované od manažérov. Bojuje za prístup k manažérskemu výcviku a rozvoju založenom na spôsobilosti. Manažéri sú hodnotení podľa národných štandardov.

Každý manažér by mal byť zodpovedný za realizáciu činností, ktoré umožňujú takú prácu jednotlivcov, ktorá prispeje k dosahovaniu skupinových/podnikových/ firemných cieľov. Povinnosti a zodpovednosť manažérov v oblasti kvality stanovuje norma ISO 9001 v piatich oblastiach: presadzovanie princípov orientácie na zákazníka, deklarovanie politiky kvality, plánovanie v systéme manažérstva kvality, stanovenie zodpovednosti, právomoci a foriem komunikácie, preskúmanie systému manažérstva.

**Tradičné poňatie vodcovstva** (leadership) je spájané s oblasťou politiky a armády, preto vníma vodcov hlavne v historickom kontexte a formuje sa dlhodobou prostredníctvom verejného konsenzu. Je založené na moci, známosti, charizme, intelektu a lojalite. Vedie ku konkurenčnému boju, politikárčeniu. Existujú tri typy tradičných vodcov (Vágner, 2006):

- **oportunist** – je egocentrický, má sklon manipulovať ostatných, ostatných vníma ako prostriedok k vlastnému úžitku, odmieta spätnú väzbu, vinu za chyby, nedostatky hľadá iba mimo seba, tvrdo vracia každý „úder“,
- **diplomat** – za prioritu považuje akceptovanie seba vyššie postavenými vodcami, ignoruje konflikty, zmeny pre neho predstavujú vážnu hrozbu,
- **expert** – sa zameriava na rozvoj vlastných znalostí, tímovú prácu považuje za plytvanie časom.

Na rozhraní tradičných a moderných vodcov sú:

- **vodca ako služobník** – presadzuje sa tým, že slúži „správnej veci“,
- **vodca ako priekopník zásadných zmien** – jeho poslanie končí presadením týchto zmien.

**Moderné vodcovstvo** je založené na predpoklade, že spôsobilosť vodcovstva je dosiahnuteľná každému človeku, je kombináciou „hlavy a srdca“. Vodcom sa človek nestáva tým, že získa určitú pozíciu v organizácii, spôsobilosť k vodcovstvu sa formuje postupne – zvládnutím **osobného manažmentu** cez dlhodobejší výkon manažérskej funkcie. Moderné vodcovstvo vyžaduje:

- rešpektovanie prírodných zákonov a mentálnych princípov – prírodné zákony sú zákony vyšších systémov,
- znalosť princípov strategického myslenia – moderné vodcovstvo má strategický charakter, preto musí využívať princípy strategického myslenia,

- znalosť využitia globálnych vývojových trendov v konkrétnom prostredí – je nevyhnutné sledovať vývoj vo svete, poznať podstatné vývojové tendencie a dokázať ich využiť pre vytváranie perspektívnej budúcnosti organizácie,
- podporu trvalo udržateľného rozvoja – ekonomický rozvoj, sociálnu oblasť a životné prostredie nie je možné vnímať oddelene,
- spôsobilosť využívať zdravý rozum – v súlade s najnovšími vedeckými poznatkami vnáša veľmi dôležitý prvok – intuíciu,
- znalosť efektívnej motivácie – ani tie najlepšie strategické ciele automaticky nezabezpečia perspektívnu budúcnosť bez „energetizácie“ ľudských zdrojov,
- vnútorný základ – moderné vodcovstvo musí vychádzať z vnútorného presvedčenia o schopnosti a príležitosti vytvárať vlastnú budúcnosť.

Moderný **vodca ako nositeľ znalostí, vodca – koordinátor** – je charakteristický nie tým čím je, ale tým, čo vie a pozná, a hlavne tým, čo robí. Podľa logiky jednania je možné rozlíšiť niekoľko typov moderných vodcov:

- **t'ahúň** – dokáže ľudí nadchnúť pre „vec“, stará sa o dobré medzilľudské vzťahy, citlivo rieši konflikty, ale má obmedzenú misionársku schopnosť,
- **individualista** – dokáže vidieť veci z nadhľadu, dobre komunikuje s ľuďmi, jeho slabinou je sklon k ignorovaniu pravidiel, ktoré považuje za nepodstatné,
- **stratég** – zameriava sa na organizačné problémy, dobre zvláda zmeny, dokáže riešiť konflikty, je schopný vytvárať vízie v rôznych logikách jednania,
- **alchymista** – býva charizmatickou osobnosťou, dokáže si získať srdcia i mysle ľudí, ctí prírodné zákony, jedná v súlade s mentálnymi princípmi, pri riešení operatívnych úloh, nestráca zo zreteľa dlhodobé ciele.

Moderným vodcom sa manažér stáva vtedy, ak má vhodné kognitívne schopnosti tzv. **manažérsku inteligenciu**, ak je viac ako je bežné zameraný na budúcnosť, dokáže vytyčovať zámery formujúce budúcnosť a presadzovať ich výhradne vlastným príkladom a účinnou motiváciou, komunikáciou ich zdieľania ním vedenými ľuďmi. Vie zostavovať a viesť komplementárne tímy, objavovať a zdôrazňovať prednosti iných ľudí, dodávať im odvahu tieto ich silné stránky využívať a rozvíjať. Cieľavedome si vychováva svojho nástupcu. Dá sa povedať, že „vodcom“ sa človek stáva, za vodcu nie je vymenovaný!