

10 VEDENIE ĽUDÍ

Každý človek má v sebe zabudované určité potreby viesť a byť vedený. Vyplýva to z jeho zabudovaných archetypov¹ a z jeho sociálnosti. Okrem toho tieto potreby sú živene celým našim životom. V detstve je pre nás typická potreba istoty, bezpečia, určitý stupeň podriadenosti, nemožnosti preberať zodpovednosť. Na druhej strane osobnostné a sociálne zretie prináša postupne posilnenie potreby vlastného významu, sebaúcty, ale aj potreby mať vplyv, potreba viesť iných k vytýčeným cieľom

10.1 Podstata vedenia ľudí v organizácii

Vedenie je procesom pôsobenia jedného človeka na druhého (na druhých) tak, aby konal(i) alebo sa správal(i) v súlade s požiadavkami, cieľmi, či želaniami (obr. 27). Výsledkom je cieľové správanie objektu riadenia. Avšak v sociálnych systémoch tento proces nie je jednoznačný.



Obr. 27 Klasická schéma procesu vedenia.

V skutočnosti však ide o proces *vzájomného pôsobenia*. **Subjekt riadenia** volí spôsob vedenia podľa cieľov a podľa toho, ako vníma vedený subjekt. Spôsob vedenia je teda do značnej miery ovplyvnený osobnosťou vedúceho, jeho potrebou byť vodcom, ale aj všeobecným primárnym účelom - potrebou plniť cieľ. Pri čom nie je dôležité, či sa tak stane iniciatívnym prebratím zodpovednosti, alebo dosadením, voľbou a pod.

Na druhej strane **objekt riadenia** nie je v skutočnosti iba pasívnym prijímateľom príkazov. Aj keď jeho účelom vo vzťahu je byť vedený, byť ovládaný, pokiaľ má svoj vlastný cieľ (a to je až na výnimky takmer vždy), snaží sa byť viac menej aktívnym prvkom v tomto vzťahu. To zn. že si vyberá nielen samotný cieľ, či postup ako k nemu dospieť, ale *do istej miery si vyberá aj toho, kto bude jeho vodcom*.

Prakticky v každom medziľudskom vzťahu nájdeme prvky podriadenia a vodcovstva. Človek je tvor sociálny – nežije vo vzťahu iba s jedným človekom, je súčasťou sociálnych vzťahov väčších skupín. Problém vedenia nie je iba problémom vzťahu **vodcu a vedeného**, ale aj vzťahu vodcu a skupiny.

¹ Archetyp – pôvodný typ, pozostatok - v tejto súvislosti pozostatok pôvodného správania, niečo, čo je nám dané fylogeneticky predchádzajúcim životom prehistorických ľudí (pozostatok zo svorkového života)

Proces vedenia je teda aj procesom stmelovania alebo zladovania rôznych, väčšinou vzájomne sa doplňujúcich cieľov.

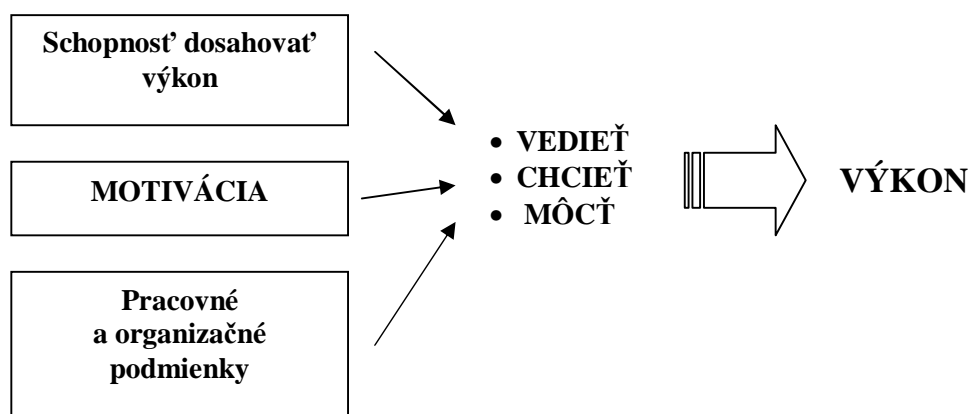
Vedenie ľudí v organizácii, v podniku

Podnik, alebo iná organizácia má svoj účel, svoje ciele. Vodcovia (vedúci, manažéri) stmelujú úsilie členov, spolupracovníkov, zamestnancov, k realizácii vytýčeného cieľa. **Vedenie** potom môžeme charakterizovať ako *efektívne využívanie schopností, zručností a umenia manažérov viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať svojich spolupracovníkov ku kvalitnému, aktívnemu, prípadne tvorivému plneniu cieľov ich práce* (Vodáček, 1999). Iné definície charakterizujú proces vedenia ľudí v organizácii ako *bezprostredné pôsobenie vedúceho (manažéra) na spolupracovníkov tak, aby efektívne plnili svoje úlohy a prispievali tak k dosiahnutiu vopred vytýčených cieľov organizácie*.

Vedenie ľudí v organizácii plní niektoré základné funkcie:

- § podnecovanie, stimulovanie (stanovenie a spresňovanie cieľov, stanovovanie podmienok ich plnenia),
- § regulovanie a usmerňovanie (sledovanie cieľov, ovplyvňovanie smeru a efektívnosti činnosti ,
- § informovanie a inštruovanie (poskytovanie potrebných informácií z vnútorného i vonkajšieho prostredia),
- § podpora (vytváranie vhodnej klímy, udržovanie vzťahov v skupine, povzbudzovanie, ...),
- § hodnotenie (plnenia cieľov, postupov, a pod.).

Vedenie je však komplexnejší proces, ktorým vodca (vedúci, manažér) ovplyvňuje **výkon** zamestnanca. To znamená, že vedenie v sebe zahŕňa aj pôsobenie na rozvoj zamestnancov, na ich motiváciu, ako aj na vytváranie vhodných podmienok pre žiaduci výkon.

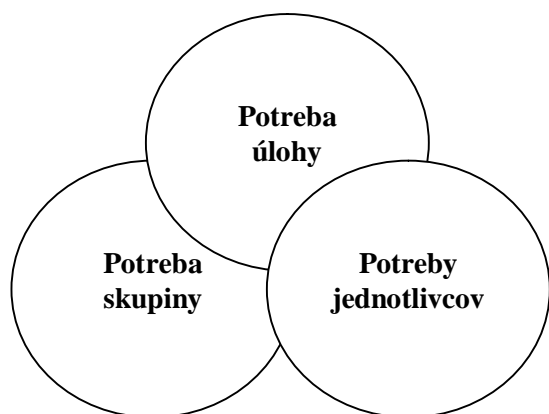


Obr. 28 Schéma základných vplyvov na motivované správanie

Obr. 28 znázorňuje vplyv znalostí, zručností a skúseností zamestnanca, jeho ochoty a vôle odovzdať očakávaný výkon (motivácia), a súhrn organizačných

a pracovných podmienok, ktoré očakávaný výkon umožňujú podať, ktoré v mnohých prípadoch sú zanedbávaným predpokladom.

Z hľadiska vedenia tímov je zaujímavý prístup J. Adaira, ktorý v tzv. *funkčnom vedení* vidí proces zladovania požiadaviek organizácie (potrieb úlohy) s potrebami skupiny a individuálnymi potrebami jednotlivca:



Úlohou vedúceho (vodcu) je zladiť potreby jednotlivcov a skupín s potrebami úlohy do produktívneho celku.

Úloha – jej podstatnosť, zložitosť, náročnosť

Skupina – štruktúra, väzby, vzťah k inej skupine a pod.

Jednotlivci – znalosti, zručnosti, samostatnosť, závislosť a pod.

Obr. 29 Prienik potrieb vyplývajúcich z úlohy s potrebami jednotlivca a skupiny (zdroj: Adair, J.: *Jak řídit druhé a sám sebe*. 2005).

Adair (2005) zdôrazňuje význam skupiny (tímu) a prispôsobuje tomu manažérske funkcie. Podľa neho pre efektívne vedenie sú rozhodujúce nasledujúce funkcie:

- § definovanie úlohy – definovať cieľ, tím musí splniť spoločnú úlohu,
- § plánovanie - rešpektovanie cieľov,
- § inštruktáž - objasnenie úlohy,
- § kontrola - mať stále prehľad, čo sa v tíme deje,
- § vyhodnocovanie – meranie, posudzovanie, hodnotenie v tíme,
- § motivovanie – poznávať motívy, viesť k očakávaniu odmeny,
- § organizovanie – vytvorenie vhodnej štruktúry, rozdelenie skupiny na čiastkové pracoviská,
- § stanovenie príkladu, byť sám vzorom.

Správanie vedúceho (vodcu tímu) má vplyv na morálku, na súdržnosť, na lojalitu. Adair tvrdí, že väčšina vedúcich sa od ostatných líši najmä inteligenciou, vzdelaním, spoľahlivosťou, aktivitou, zapojením a do spoločenského života, spoločensko-ekonomickým postavením, ale že medzi týmito vlastnosťami a vodcovskými schopnosťami nie je priama závislosť.

Názory na to, čo tvorí z človeka vodcu sa v priebehu stáročí vyvíjali a menili. Je zrejmé, že autorita (moc a vplyv), ktorou vodcovia disponovali alebo disponujú, má v rôznych prípadoch a v rôznych situáciách rôzne zdroje:

- § moc z pozície, z funkčného postavenia (právomoc – daná určitými pravidlami),
- § moc zo sily osobnosti – charizma, prirodzená schopnosť získať a viesť,
- § moc zo znalostí,

- § moc zo schopnosti rozhodovať, komunikovať a viesťale aj:
- § moc z možnosti ovplyvňovať beh udalostí (politické postavenie),
- § moc z majetku, z ekonomického postavenia (možnosť presadiť si svoje záujmy)..atď.

V nasledujúcej časti sú stručne objasnené základné tendencie v chápaní zdrojov vodcovských schopností. Z ich vyplývajú niektoré odporúčania ako efektívne uplatňovať svoju právomoc, svoj vplyv na spolupracovníkov pri plnení cieľov organizácie.

10.2 Teória vedenia a štýly vedenia

Teória rysov (črty) - vychádza z predpokladu, že efektívneho vodcu tvoria najmä určité typické vlastnosti osobnosti, ktoré ho predurčujú k plneniu vodcovskej úlohy. Od vzniku tejto teórie sa počet potrebných vlastností dá počítať na stovky. Predstavitelia tejto teórie skúmali významné vodcovské osobnosti a hľadali tie vlastnosti, ktoré z nich urobili úspešných vodcov. Všeobecne išlo najmä o tieto skupiny vlastností:

- § fyzické vlastnosti (vzhľad, výška, vek...),
- § schopnosti (znanosti, inteligencia, výrečnosť...),
- § rysy osobnosti (odvaha, dominancia, sebadôvera, **charizma**....).

Pôvodné teórie rysov dochádzali k záveru, že väčšina týchto vlastností je vrodených, úspešný vodca sa rodí, teda **je treba ho nájsť**. Novšie prístupy rešpektujúce význam osobnostných vlastností (napr. teória transformačného vedenia) sa zameriavajú na to, ako tieto potrebné vlastnosti získať.

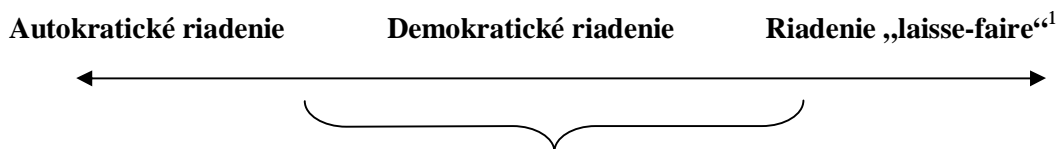
Behaviorálne teórie – teórie vodcovského správania

V literatúre sa označujú aj ako P-B teórie (Personal Behavior Theory). Predstavitelia tohoto prístupu chápali problematickosť praktického uplatnenia teórie rysov, preto svoju pozornosť zamerali na skúmanie správania úspešných vodcov, úspešných manažérov a hľadali odpovedi na otázky:

- § Čo robia úspešný vedúci?
- § Správajú sa skôr autoritatívne, alebo demokraticky? Direktívne alebo liberálne?
- § Sú zameraní v prvom rade na ciele organizácie, alebo na sociálne vzťahy a na ich udržanie ?

To vše bolo podriadené hľadaniu takého spôsobu riadiaceho správania vedúceho (manažéra), ktorý zabezpečí najefektívnejší výkon, ktorý zabezpečí efektívne plnenie stanovených cieľov.

Štýl vedenia, štýl riadenia – určitý typický spôsob správania sa vedúceho, ustálený spôsob uplatňovania právomoci pri vedení podriadených. Obr. 30 znázorňuje pôvodné rozdelenie štýlov vedenia, ktoré vychádza z jednorozmernej škály znakov, od autokratického riadenia po „voľný“ štýl, pri čom podiel podriadených na riadení smerom vpravo rastie.



Obr. 30 Štýly vedenia podľa miery podielu podriadených na rozhodovaní

Modernejší prístup rešpektuje viac stupňov v obsahu štýlu vedenia:

Správanie vedúceho

Stupeň participácie (0 až +++)

Oznamuje - rozhoduje sám	0
Získava - získava si ľudí, rozhoduje sám	0
Testuje - predloží riešenie, prijíma otázky, rozhoduje sám	+
Navrhuje - predloží návrh, je prístupný zmene, ale rozhodne sám	+
Konzultuje - prijíma návrhy iných, konzultuje možné riešenie	++
Pripája sa - definuje cieľ a hranice, rozhoduje skupina	++
Deleguje - posunie právomoc a umožňuje, aby rozhodla skupina sama	+++

Uvedená škála lepšie vystihuje mieru participácie (podielu spolupracovníkov) na rozhodovaní. Skúsenosti z praxe potvrdzujú, že mnohí manažéri len veľmi neradi opúšťajú svoje „vopred správne“ rozhodnutia. Treba však akceptovať to, že efektívnosť toho ktorého prístupu nezávisí iba od uplatňovaného štýlu vedenia. Objavujú sa požiadavky na pružnejší štýl vedenia, ktorý by lepšie odpovedal charakteru úlohy, úrovni podriadených a ďalším významným situačným faktorom.

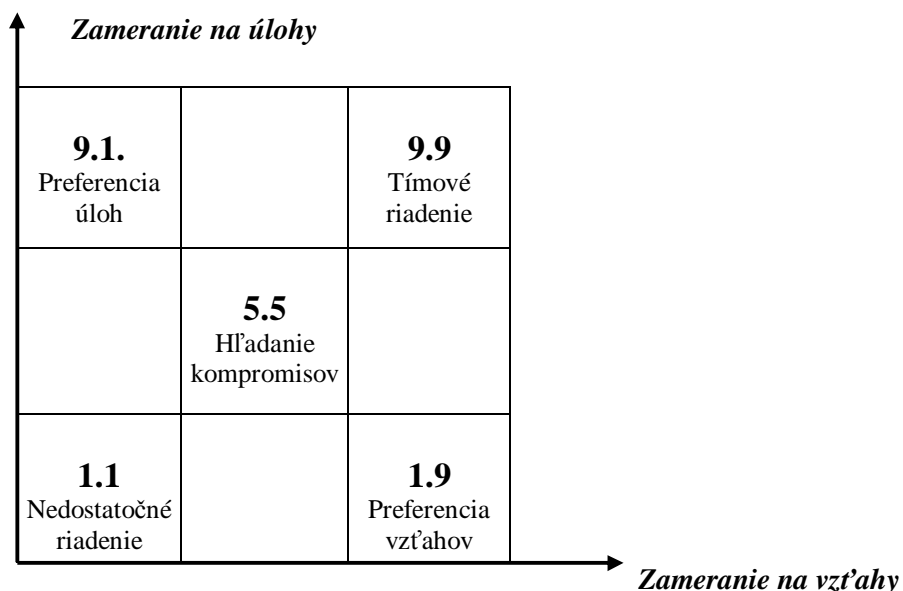
Moderné prístupy k hľadaniu efektívneho štýlu vedenia

Niektoré výskumy potvrdzujú, že rozumné vedenie zamestnancov a ich zapojenie do procesu rozhodovania prináša efektívnejšie výsledky. Z toho vychádzajú aj niektoré ďalšie názory.

Napr. Robert R. Blake a Jane S. Mouton (1985) tvrdia, že podstatou riadiacej práce je povzbudzovanie takého správania, ktoré podporuje efektívnu výkonnosť. Zdôrazňujú úlohu stimulovania a využívania tvorivosti, povzbudzovania nadšenia pre experimentovanie a inovovanie, učenie sa z interakcie s inými. ***Autori tvrdia, že týmto riadiacim schopnostiam je možné sa naučiť!***

Rámec pre pochopenie a uplatnenie efektívneho riadenia je riadiaca mriežka (Managerial Grid. Obr. 31), ktorá určuje hlavné zásady prístupu k vedeniu, ktorý sa osvedčil vo viacerých organizáciách.

¹ Laissez faire – pôvodne v spojení s „laisse passer“ ekonomická zásada klasického liberalizmu, požiadavka voľnosti v podnikaní s minimálnym riadiacim zásahom štátu do hospodárskej súťaže. V súvislosti s vedením ľudí v organizácii predstavuje taký štýl, keď riadiaci subjekt (vedúci, manažér) minimálne zasahuje do činnosti vedených. Ide o extrémne voľný štýl, ktorý môže byť efektívny iba výnimočne a iba v prípade samostatných tvorivých pracovísk s iniciatívnymi a zodpovednými pracovníkmi.

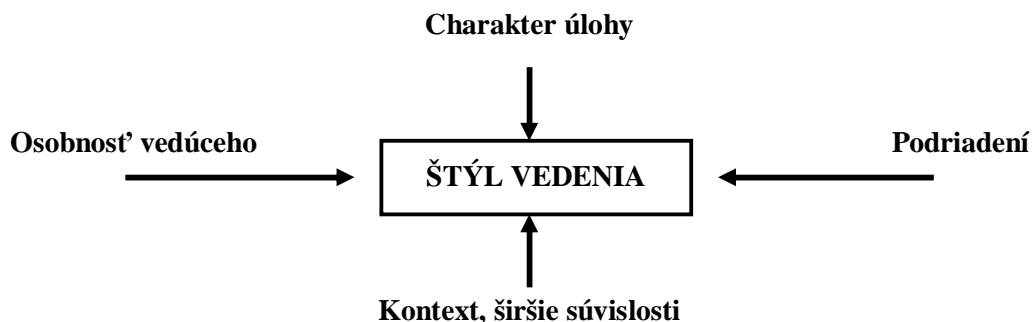


Obr. 31 Manažérska mriežka

Situačné teórie a prístupy

Súčasné názory vychádzajú z toho, že každá z teórií vedenia obohatila teóriu i prax manažmentu, z každej je niečo využiteľné. Ale súčasné zmeny vo vonkajšom i vnútornom prostredí, ako aj potreba na ne pružne reagovať vyžaduje aj flexibilné prispôsobovanie štýlu vedenia podmienkam, situácii. Hovoríme potom o situačných prístupoch, ktoré nezavrhuje štýly vedenia, ale zdôrazňujú, že či bude ten alebo iný štýl vedenia efektívny, záleží od situácie.

Situáciou je v tomto prípade myslený *vzájomný vzťah vonkajších a vnútorných podmienok plnenia úlohy, osobnosti manažéra, úrovne a motivácie podriadených ako aj zažívaného štýlu vedenia na vyšších riadiacich úrovniach v organizácii*. Výber vhodného štýlu vedenia závisí od vzájomného vzťahu týchto faktorov situácie (obr. 32).



Obr. 32 Vplyv faktorov prostredia na efektívnosť štýlu vedenia.

Situačné teórie kladú dôraz na schopnosť vedúceho (manažéra) prispôbiť uplatňovaný štýl vedenia konkrétnym podmienkam. To však kladie vysoké nároky nielen na odborné ale aj na sociálne spôsobilosti manažéra.

Situačné teórie predpokladajú, že:

- § rodený vodca neexistuje,
- § všetko záleží na konkrétnej situácii, ktorá môže určiť, kto je práve vhodný na vodcovskú pozíciu,
- § situácia určuje aj to, aký štýl by mohol byť efektívny.

Zmenená situácia môže vyžadovať aj zmenu na pozícii vedúceho, lebo bude vyžadovať iné znalosti, iné skúsenosti, prípadne iné schopnosti a pod. Predpokladá sa však, že bez určitých znalostí a skúseností, bez schopnosti prijímať racionálne rozhodnutia sa neobíde žiadny manažér.

Transakčné a transformačné vedenie

Koncom 80. rokov minulého storočia sa pri hľadaní optimálneho štýlu vedenia presadzujú názory, že základný rozdiel medzi vodcovským správaním je daný situáciou, v ktorej sa daná organizácia nachádza a spôsobom naplňovania jej cieľa.

V organizáciách, ktorá funguje v stabilných podmienkach, bez väčších problémov, sa najmä na strednom stupni riadenia uplatňujú *transakční vodcovia*, ktorí usmerňujú bežný chod organizácie, zameriavajú sa na uspokojovanie základných potrieb zamestnancov, sprostredkovávajú za vykonanú prácu adekvátnu odmenu. Ich úlohou je sledovať, koordinovať, hodnotiť a odmeniť (transakcia: výkon – odmena)

Iným typom vodcov sú *transformační vodcovia*, ktorí sa uplatňujú najmä tam, kde je treba reagovať na meniace sa podmienky, kde je treba meniť koncepcie, kde je treba presadzovať podstatné najmä strategické zmeny. Takí vodcovia sú schopní vidieť vyššie ciele, uvedomujú si význam svojej práce, dokážu zjednocovať ciele jednotlivcov s cieľmi organizácie, vo svojej pozícii sa realizujú, zvyšujú svoje úsilie, sú v čele zmien (transformácie).

Taký vodca pôsobí okrem svojich znalostí a skúseností aj silou osobnosti, svojou charizmou. Jeho spôsob vedenia je založený na emocionálnej výzve, na presvedčivosti, schopnosti získať nasledovníkov, na úcte k spolupracovníkom. Vzniká otázka čo teda rozhoduje o tom, či ten ktorý vedúci (manažér) bude zamestnancami prijímaný ako vodca. Budú to je ho vedomosti a skúsenosti, jeho štýl vedenia a správanie sa k ľuďom, alebo komplex rysov tvoriacich jeho charizmu?

Súčasný názory na vlastnosti vrcholových manažérov, najmä tých, ktorí sú schopní včas vycítiť potrebu transformácie organizácie, mať reálnu víziu a získať ľudí pre potrebné zmeny, manažérov, ktorí dokážu byť v kľúčových okamihoch lídrami spoločností opäť pripomínajú význam ich určitej charizmy.

Prvky charizmy transformačného vodcu – lídra:

- § sebadôvera, oddanosť vlastným názorom a predstavám,
- § silná potreba mať vplyv na dianie v organizácii,
- § posilňovanie obrazu svojich schopností, vedieť presvedčiť o svojej pravde,
- § schopnosť predkladať víziu a vytýčiť reálny cieľ,

- § dať príklad na nasledovanie,
- § schopnosť vcítiť sa do pocitov a potrieb druhých,
- § schopnosť prejaviť úctu a uznanie,
- § schopnosť a ochota delegovať časť právomoci.

Okrem toho múdry vodca vie, že pôsobenie jeho charizmy nie je trvalé.

Manažéri - vodcovia, lídri, stojaci na čele presadzovania nových stratégií a nových cieľov sa od ostatných manažérov líšia tým, že tieto vlastnosti či schopnosti majú viac rozvinuté. Avšak každý z ľudí má niektorú z uvedených vlastností viac či menej rozvinutú. Je preto možné tvrdiť (na rozdiel od predstaviteľov pôvodnej teórie rysov), že vlastnosti, ktoré sa podieľajú na charizme osobnosti, je do istej miery možné získať, trénovať.

Aké sú možnosti rozvíjať uvedené schopnosti, ako rozvíjať charizmu, ako si upevňovať potrebné vlastnosti? Zaujímavé sú odporúčania T. Alessandra, ktorý tvrdí, že svoju vlastnú charizmu môžeme budovať a upevňovať najmä:

- § pozitívnym správaním, poskytovaním „tichých oznamov“, vyžarovaním pozitívneho prístupu,
- § učiť sa prispôbovať svoje správanie iným ľuďom, rôznym cieľom,
- § mať víziu, veriť jej a učiť sa presvedčovať druhých o jej realite,
- § pozorne načúvať – umožňovať hovoriť, snažiť sa porozumieť pocitom, postojom, získavať názory a informácie od iných,
- § cvičiť sa v autoritatívnom prezentovaní svojich myšlienok a postojov, pred jednotlivcami a pred verejnosťou,
- § učiť sa byť presvedčivý,
- § osobne poznávať ľudí, vedieť ich motivovať.

A na záver – pre mnohých vedúcich by bolo podstatným krokom vpred, keby sa pokúsili uvedomiť si zmysel niekoľkých nasledujúcich viet, ktoré už zmieny John Adair – britský odborník, zaoberajúci sa problematikou vedenia ľudí a vedenia tímov - zhrnul do „najkratšieho kurzu vedenia“ (Adair, 1993).

Adairov krátky kurz vedenia ľudí

6 najdôležitejších slov: „*Pripúšťam, že som mohol urobiť chybu*“.

5 najdôležitejších slov: „*Som na vás veľmi hrdý*“.

4 najdôležitejšie slová: „*Aký je váš názor?*“

3 najdôležitejšie slová: „*Mohli by ste (prosím)?*“

2 najdôležitejšie slová: „*Ďakujem vám*“.

1 najdôležitejšie slovo: „*My*“.

Najmenej dôležité slovo: „*Ja*“.

Je veľká škoda, že pre niektorých manažérov sú vyššie uvedené vety nepredstaviteľné.

10.3 Metódy vedenia ľudí v krízových situáciách

Pri vedení zamestnancov v štandardných i krízových situáciách sa uplatňujú mnohé konkrétne postupy, techniky, formalizované i menej formálne. Na ich výber budú vplývať také faktory ako štýl vedenia manažéra, charakter úlohy, ale aj úroveň zamestnancov, ich vzťah k úlohám a organizácii a pod. Rozhodujúcim

činiteľom bude spôsob motivácie. Motivácia je vlastne sprievodným znakom všetkých najčastejšie používaných metód a techník účinného vedenia (podrobnejšie o motivácii v nasledujúcej časti). Medzi metódy a techniky vedenia sa obyčajne zaraďujú:

Riadenie adaptácie zamestnanca v organizácii. Ide o zložitý proces práce so zamestnancom od jeho nástupu po jeho integráciu do organizácie. Osvedčuje sa úvodný rozhovor a načrtnutie plánu adaptácie pod vedením povereného skúseného spolupracovníka. Proces adaptácie sa využíva na vzájomné obohacovanie, nový zamestnanec je aj zdrojom nových podnetov a názorov. Špecifický význam má táto metóda v bezpečnostných a záchranných zložkách, lebo nový zamestnanec sa musí adaptovať nie iba na obdobie prípravy na zásah, ale na vlastný výkon, keď je ohrozené zdravie, životy, vrátane jeho vlastného.

Ukladanie úloh prikazovaním je vhodné na pracoviskách s jednoduchými operáciami, kde zrelosť či skúsenosť zamestnancov je nižšia, kde sa nevyžadujú špeciálne znalosti ani iniciatíva, alebo kde pod vplyvom krízovej situácie nie je čas ani podmienky na iné možnosti. Vedúci dáva presné inštrukcie a kontroluje výkon.

Ukladanie úloh formou riadenia podľa cieľov je účinná forma vedenia jednotlivca, spravidla spojená s hodnotiacim pohovorom. Vedúci spoločne so zamestnancom posúdia úlohy a osobné predpoklady a prípadne aj aspirácie, a stanovujú postupné ciele. Po určitých etapách sa spoločne posudzuje priebeh ich plnenia. Cieľom je povzbudzovať a motivovať zamestnanca a pomôcť mu splniť vytýčené ciele.

Medzi efektívne metódy vedenia, kde sa predpokladá participatívny štýl vedenia ako aj určitá zrelosť zamestnanca, sú tie, ktorých úlohou je podpora aktivity a iniciatívy, rozvíjať znalosti, schopnosti a zručnosti. Sú to najmä:

- § porady a poskytovanie informácií,
- § rozhovory, dialógy,
- § osobné alebo tímové hodnotenia,
- § koučovanie,
- § delegovanie a pod.

V súvislosti s úlohami, ktorých úspech závisí od práce vyspelých tímov nadobúdajú na význame rôzne metódy efektívneho vedenia tímov. Sú to metódy, ktoré rešpektujú procesy utvárania tímu, jeho vývoja a pod.

Zvláštnosti vedenia ľudí v krízových situáciách

Krízová situácia podstatne mení podmienky plnenia úloh. Krízová alebo núdzová situácia vyžaduje špecifické nároky na správanie sa vodcu, manažéra, vedúceho krízového štábu či koordinátora záchranných prác. Z viacerých dôvodov je treba odlišovať núdzovú situáciu od krízovej:

Núdzová situácia predstavuje sťažené podmienky pre realizáciu cieľov, nedostatok potrebných zdrojov, *obmedzenie plnenia základných funkcií* – pri dlhšom pretrvávaní takého stavu dochádza ku krízovej situácii.

Krízová situácia predstavuje taký aktuálny stav resp. taký vývoj vonkajších a vnútorných podmienok fungovania systému (organizácie, podniku, komunity, spoločnosti), ktorý *znemožňuje jeho normálne fungovanie*, ktorý v prípade neriešenia vedie k rozpadu systému, k škode na životoch, k zničeniu majetku a pod. Môže byť spôsobená prírodnou katastrofou, veľkou technologickou haváriou, výbuchom, požiarom, ale aj sociálnymi faktormi, teroristickým činom, vojenskou agresiou a pod.

Krízová situácia je charakteristická tým, že:

- § ide o nebezpečnú situáciu, keď sú ohrozené životy a majetok,
- § vyžaduje si naliehavé riešenie, rýchle rozhodnutia,
- § ľudia pociťujú ohrozenie seba i organizácie,
- § postihuje nie iba danú organizáciu, ale aj širšie okolie,
- § je narušený informačný systém, pre efektívne a správne riešenia chýbajú podstatné informácie,
- § rozhodovanie manažérov prebieha v časovom strese,
- § sú zvýšené nároky na fyzickú a psychickú odolnosť,
- § existuje možnosť prejavov nedôvery, vzniku konfliktov,
- § postup riešenia je obyčajne sledovaný verejnosťou, najmä médiami.

Špecifika krízového manažéra z hľadiska vedenia ľudí je v tom, že:

- § riadi činnosť profesionálne pripravených odborníkov,
- § koordinuje dobrovoľné organizácie,
- § pôsobí na ľudí postihnutých krízovou situáciou, na obeti katastrofy,
- § musí usmerňovať niekedy až obmedzovať dobrovoľníkov ochotných osobne prispieť k riešeniu krízovej situácie,
- § spravidla je vystavený veľkému záujmu (až tlaku) verejnosti, rôznych organizácií, médií,
- § v jeho rozhodovaní sa rozporne presadzuje silný etický aspekt, riešenia nie sú ideálne, často je treba rozhodnúť medzi dvoma „zlami“.

Vedenie ľudí v krízových situáciách vyžaduje na jednej strane rozhodnosť a autoritatívnosť, na druhej strane citlivosť a pochopenie. Postihnutí ľudia môžu byť psychicky labilní, pasívni i euforickí, ich správanie nemusí byť racionálne - príklady z evakuácie zaplavených domov – ľudia odmietali opustiť svoje domy, odmietali príkazy a pod. To ovplyvňuje aj špecifiká používania niektorých vyššie uvedených metód vedenia.

Zvláštnym prípadom metód vedenia ľudí v krízových situáciách sú metódy spojené s obnovou psychických síl tých, čo sú konkrétnymi aktérmi bojových a záchranárskych akcií. Najmä v situáciách, keď majú určení jednotlivci či tímy za sebou prvé akcie, prvý zásah, tieto udalosti sú intenzívne prežívané a zvyčajne silno poznamenávajú psychiku jednotlivcov.

Bojovníci, záchranári, obeť, postihnutí účastníci (dotknutí), sú zaskočení vlastnými pocitmi z prežitia traumatizujúcej udalosti. Preto sa okrem iných používajú také metódy uvoľnenia napätia, ako je *defuzing* a *debriefing*. Ide o metódy psychologickkej intervencie a pomoci podriadeným po prežití náročnej traumatizujúcej udalosti obnoviť sebadôveru a akcieschopnosť.

Defuzing (angl. defus – zbaviť situáciu výbušnosti) je metóda vodcu, veliteľa, ktorý po akcii má na mysli cieľ vytvoriť atmosféru podpory a pohody, posilniť spoluprácu tímu. Je potvrdené, že bezprostredne po udalosti alebo zásahu je dobré situáciu vyčistiť, zbaviť ju výbušnosti. Tak ako sa čistia zbrane, je užitočné vyčistiť prežívanie a emócie. Tí, čo sa účastnili zásahu či boja, mnohí po prvý krát, pre ktorých bol zásah, či bojová činnosť skutočným náporom na ich fyzické i psychické sily, by mali zažiť pozitívne prijatie ostatnými, malo by ísť o spoločnú starostlivosť o psychickú pohodu v tíme.

Debríing¹ je náročnejšia metóda, ktorá je súčasťou profesionálneho systému psychologickkej podpory a pomoci. Debríing vykonáva intervenčný tím k tomu účelu privolaný. Debríing môže vykonať psychológ, alebo veliteľ, pokiaľ za týmto účelom absolvoval špecializovanú prípravu.

Účelom je rozobrať akciu zo stránky organizačnej a technickej a najmä zo stránky emocionálnej, otvorene rozobrať to, čo jednotlivci prežili, ako vnímali situáciu, čo ich ohrozovalo, čo ich posilňovalo, ako vnímali vzájomný vzťah medzi sebou, medzi nimi a obyvateľmi, obeťami, postihnutými, ale aj napr. dobrovoľníkmi, novinármi a pod. Pokiaľ je čas a priestor, je vhodné brífing spojiť s rozborom budúcej (možnej, predpokladanej) situácie ešte pred akciou.

V krízových situáciách sa osvedčujú manažéri vybavení znalosťami a skúsenosťami, ktorí majú autoritu, ktorí pôsobia sebavedome a rozhodne, ktorí dokážu ľuďom získať na plnenie náročných úloh.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite, v čom je podstata funkcie vedenia ľudí?
2. Porovnajte, čím sa líšia klasické sekvenčné funkcie manažmentu od funkcií vedenia formulovaných J. Adairom?
3. Prečo a za akých predpokladov môžeme považovať transformačný spôsob vedenia za efektívny?
4. Pokúste sa charakterizovať štýl vedenia Vášho súčasného alebo niekdajšieho nadriadeného. Skúste zdôvodniť, aký štýl vedenia by vyhovoval Vám?
5. Vyberte si jednu z uvedených metód vedenia ľudí, aké sú prednosti a obmedzenia jej využitia na vašom pracovisku?
6. Akým spôsobom ovplyvňuje krízová situácia efektívnosť metód vedenia?

LITERATÚRA

Adair, J.: *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993.

Adair, J.: *Jak řídit druhé a sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005.

¹ Angl. slovo „debrief“ (podať hlásenie), odvodené od „brief“ (krátka inštrukcia). Slovo „brífing“ sa používa vo viacerých významoch. Všeobecne ide o krátku poradu, spojenú s vysvetlením úloh, alebo oznámením o spôsobe riešenia. Môže mať formu tlačovej besedy, pracovného stretnutia verejných predstaviteľov s médiami. Špecifickú úlohu má v letectve – ako ústny výklad očakávaných meteorologických a iných podmienok letu, alebo ako činnosti spojené s prípravou posádok.

- Bělohávek, F.: *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2005.
- Bělohávek, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada, 1997.
- Majtán, M.a kol: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
- Mikolaj, J., Heršic, L., Hittmár, Š., Horáček, J., Míka, V., Šimák, L.: *Krízový manažment ako spoločensko-vedný problém*. Žilina: FŠI ŽU 2000.
- Porvazník, J.: *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint/vfra, 1999.
- Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997.
- Vodáček, L.- Vodáčková, O.: 1999. *Management. Teorie a praxe 90.let*. Praha: Management Press, 1999.