

V článku se autoři zamýšlejí na úlohou velitele-manažera v soudobých podmínkách velení. Analyzují požadavky na jeho osobnost, charakterizují významné faktory a role, které ovlivňují úspěšnost práce velitele-manažera při řízení jednotek.

Úvod

Řízení představuje složitý a dynamický vztah mezi následujícími faktory:

- a) vlastnostmi osobnosti vedoucího pracovníka,
- b) postoji, potřebami a dalšími osobnostními vlastnostmi členů řízené sociální skupiny,
- c) zvláštnostmi organizace, ve které řízení probíhá, jako je její účel, struktura, povaha úkolů,
- d) sociálním, ekonomickým a politicko-legislativním prostředím.

V podmínkách armády **velení a řízení** je charakterizováno jako specifický proces cíle-vedomého působení velitelů, náčelníků a štábů při úkolování a usměrňování organických a přidělených sil a prostředků, k co nejefektivnějšímu využití dostupných zdrojů, při rozhodování, plánování, organizaci, koordinaci a vedení činnosti pro splnění stanovených cílů ve stanovených lhůtách, s minimálním vypětím sil a minimálními ztrátami. Musí být *pevné, nepřetržité, operativní a utajené*.

Dovedně a efektivně naplňovat výše uvedený proces si vyžaduje dodržovat určité ověřené zásady-principy. Za základní principy velení a řízení lze považovat:

- ❑ nedělitelnou pravomoc velitele stanovenou zákony,
- ❑ soustavné získávání a vyhodnocování informací potřebných pro rozhodování velitelů a řízení podřízených,
- ❑ jednotu velení,
- ❑ velení a řízení prostřednictvím cílů,
- ❑ důslednost, rozhodnost a vytrvalost při realizaci přijatých rozhodnutí,
- ❑ vysokou organizovanost, operativnost a tvořivost v práci velitelů a štábů,
- ❑ výběr řešení (rozhodnutí) z možných variant,
- ❑ centralizaci velení, která však poskytuje podřízeným volnost při volbě způsobů plnění uložených úkolů.

Velitel-manažer, tak jako každý řídicí pracovník v organizaci-instituci, zodpovídá za účinné dosahování jejích cílů a efektivní nakládání s jejími disponibilními zdroji, přičemž se opírá o znalosti, schopnosti a dovednosti svých podřízených spolupracovníků. Zcela neschopní řídicí pracovníci se v praxi vyskytují zřídka. Co se však stává, je skutečnost, že neúspěšnými vedoucími se stávají lidé, kteří jsou zařazováni na funkce bez toho, zda vlastnosti jejich osobnosti korespondují s povahou a charakterem té funkce.

Požadavky na osobnost velitele-manažera

Svět není jeviště. Proto ani lidské děje se neodehrávají podle libreta i když jsou v nich účastni „scénáristé a režiséři“. Člověk neodřikává jen naučené texty, nepohybuje se tak, aby se v tom pan režisér viděl, třebaže se stává občas hercem proti své vůli nebo na druhé straně často své role vyhledává, ba přímo po nich prahne. V sociálním prostředí každý člověk plní souběžně více rolí, často značně různorodých a někdy i protikladných. I když skoro žádná z rolí není výlučná, vždy v ní máme společný úděl „stejně postižených nebo poctěných“, pokaždé se do ní ponořujeme s tím co máme jenom každý z nás tj. nenapodobitelný a neopakovatelný tvar své osobnosti.

Žádná sociální role nemůže existovat izolovaně, vždy vytvářejí určitý funkční celek. Z toho vyplývá, že sociální role nadřízeného je uskutečnitelná jedinečně prostřednictvím role podřízených. Nadřízený nejenom vede, ale je i veden, přikazuje, ale i sám příkazy plní, povyšuje-li se, i sám může být ponížován. Sociální role je spojená se sociální pozicí. Stejně jako role, kterou zakládá, může být sociální pozice daná, kdežto jindy si ji vydobudeme. Pozice nadřízeného je zjevně formální záležitost spojená s funkčním místem, a tudíž nám nezaručuje stejnou pozici ve vztazích neformálních. Zapojíme-li do pozice, kterou člověk zaujímá, a role, kterou plní, hodnotící (významové) hledisko, čili mluvíme-li o významu pozice a důležitosti role, kterou v návaznosti na ni plní, dostáváme se k pojmu status.

Právě status, pozice a role, dávají řídícímu pracovníkovi „lesk“ funkce, na druhé straně je nucen jí dodávat „lesk“ svůj a předcházet stále hrozící matnosti. Sociální normy se prosazují sociálními funkcemi (pozitivními a negativními), ale vždy je potřeba mít na paměti, že podřízený kolektiv nám byl svěřen k vedení a ne do vlastnictví.

Sociální řízení vývoje osobnosti znamená působení na kvalifikaci sebe i podřízených tak, aby co nejlépe odpovídala nárokům a požadavkům vykonávané činnosti. Dále si vyžaduje rozšiřování všeobecného rozhledu, ovlivňování hodnotové orientace, postojů k práci, k druhým lidem, ke společnosti, k sobě samému, k životu a rozvíjení tvůrčího myšlení a přístupů k řešení pracovních a mimopracovních situací. V neposlední řadě znamená prohlubování a posilování schopností účinně se vyrovnávat se složitými životními a pracovními problémy. Je také důležité si uvědomit, že na formování osobnosti mají kromě *poznávacích aktivit* zásadní vliv *hodnotící aktivity*, které jí umožňují nalézat hlubší smysl toho co jí obklopuje a zároveň formovat její sebeuvědomění.

Požadavky na osobnost řídícího pracovníka vyplývají z charakteru jeho činností, jejichž podstatou je organizování v širokém slova smyslu. Mezi ně patří *způsobilost*, *zodpovědnost* a *angažovanost*. Způsobilostí se zpravidla rozumí kompetentnost, znalosti a schopnosti, potřebné pro kvalitní výkon svěřené funkce. Naplňování požadavku zodpovědnosti a angažovanosti si od řídícího pracovníka vyžaduje ztotožnění se s cíli organizace a aktivní činnost při jejich uskutečňování.

V dnešní turbulentní době, kdy řízení i vojenských kolektivů podléhá všude přítomným globalizačním faktorům, se ukazuje přínos ústupu od autoritativního stylu vedoucího a vedení podřízených se spíše orientuje na řízení pomocí cílů, které v daleko větší míře vytváří prostor pro sebe-realizaci, a tím i účinnou participaci jednotlivců na cílech organizace. Dominantními praktikami manažerského ovlivňování nejsou polaritní kategorie jako je odměna a trest, ale koordinace, stimulace a motivace pomocí cílů, jejichž dosahováním je posilováno sebevědomí podřízených a následně i produktivita a efektivnost nejen v opakovaných, nacvičených činnostech.

Osobnost velitele-manažera

Velitele-manažery můžeme charakterizovat jako plánovače, organizátory, lídry, kontroly, kteří:

- ❑ pracují s různými skupinami lidí, z čehož pramení širší rejstřík rolí, vytváří komunikační kanály v organizačních jednotkách, odpovědnost nesou nejen za sebe, ale i podřízené,
- ❑ udržují rovnováhu mezi cíli a potřebami (zdroji), jejich myšlení musí být analytické a koncepční,
- ❑ jsou prostředníkem při řešení konfliktních náznaků v jednotkách, při rozporech v cílech organizace a zaměstnanců: vojáků-profesionálů.

Prvním a základním úkolem řídicího subjektu je na základě analýzy a posléze syntézy informací stanovit cíl, ke kterému má činnost systému směřovat, čeho se má dosáhnout (časově, prostorově, s jakými náklady a zisky, popřípadě s jakými objemy).

Dalším úkolem je sestavení a složení pracovních týmů profesně tak, aby byly zabezpečeny veškeré návaznosti a pracovní úkony. Hlavním výběrovým kritériem by měla být kvalifikace, ale je nutné přihlídnout, někdy velmi silně, jindy dokonce i na úkor některé části kvalifikačních předpokladů, k povaze osobních vztahů a následně delegovat pravomoci.

Třetím úkolem je, na základě delegace pravomocí motivovat a stimulovat své podřízené pro splnění svých úkolů.

Promyšlenou zpětnovazební činností získávat informace o plnění současného stavu celkových cílů, objektivně je vyhodnocovat, klady i zápory, koordinovat úsilí jednotlivých týmů na nápravě jejich dosažení, osobně intervenovat ve směru vertikálním a horizontálním.

Čtyři role manažera

Vedoucí pracovník-velitel se dnes ocitá v neustálém konfliktu často protichůdných rolí, zájmů a požadavků. Nadřízený očekává realizaci cílů, kolegové kooperativní chování, spolupracovníci ohled na jejich zájmy a potřeby, odbory vstřícnost k jejich požadavkům a rodina více času a zaujetí pro rodinný život. Vzniká silné nutkání sklouznout k autoritativním formám řízení, dochází k selhávání v každodenních interpersonálních vztazích, což může končit značnou demotivací a vytvořením silných obranných bariér u podřízených zaměstnanců. Úspěšně zvládnout svou funkci v netransparentní, dynamické a složité situaci by mohlo napomoci naučit se dobře plnit následující klíčové role:

1. Role komunikačního manažera

Jejím cílem je přimět průměrné lidi k trvale dobrým pracovním výkonům a zahrnuje:

1. Účinnou prezentaci vlastních myšlenek – monolog.

Řekněte co hodláte říci.

Řekněte to jasně a srozumitelně, jednoduše, nekomplikovaně, ale s logickou strukturou.

Formulujte závěry svého projevu a vybídněte k praktickému jednání.

2. Situačně adaptabilní vedení rozhovoru – dialog.

Předpokladem jeho efektivního průběhu je ujasnění si otázky „**v čem je problém?**“, kdo je jeho nositelem, vlastníkem, a z toho vyplýne, zda vedoucí bude preferovat vlastní prezentaci nebo aktivně naslouchat a následně prezentovat své myšlenky.

3. Vedení porad – mnohostranná komunikace.

V manažerské praxi se převážně uplatňují následující typy porad:

- ☐ **formální** – předem připravené porady s pevným programem, zpravidla pravidelné,
- ☐ **účelové** – porady svolané s malým předstihem bez pevného programu, reakce na něco,
- ☐ **informační** – krátké porady k informaci podřízených o aktuálních věcech,
- ☐ **řešitelské** – porady svolávané za účelem hledání řešení k dopředu avizovaným problémům.

Pro každý typ lze uplatnit modifikovaný obecný model struktury jejich vedení:

O co jde, jak vypadá situace, jaké jsou návrhy – možnosti řešení, rozhodnutí – úkoly, co je třeba učinit jako první krok.

4. Konstruktivní vedení vnitřního dialogu – zpětná vazba.

Zpětná vazba: Jak hodnotím průběh komunikace, jaký z ní mám pocit? Jak reagovali její účastníci? Co bylo dobré, užitečné? Co je třeba zlepšit? Na co se zaměřit nejdříve?

V praxi se uplatňuje celá řada zásad, které napomáhají efektivnímu průběhu komunikace. Mezi nejčastěji uváděné patří dodržení vymezeného času, věcnost, aktivita a pozitivnost. Negativní myšlenky vyvolávají obavy, pocit méněcennosti, bezmocnosti, nejistotu, vnitřní napětí a agresivitu. Partner se častěji uchyluje do izolace. Pozitivní dialog nasměřuje k optimismu a úspěchu. Jak pozitivní, tak negativní komunikace ovlivňuje zdraví velitele-manažera, ale i jeho další každodenní jednání.

2. Role manažera času

Vysoká odpovědnost, pracovní zátěž, krátké termíny, různorodost úkolů, vysoké nároky na výkonnost-stresy, protože mnoho věcí se vyřizuje souběžně, to vše vytváří pocit časové tísně. To, že se cítíme pracovním přetížením, nemusí být proto, že máme hodně práce. Jak se tomuto pocitu vyhnout?

Základním předpokladem, pro budoucí efektivní hospodaření s časem, je si uvědomit, že tento disponibilní zdroj *nemůžete koupit*. Je nám rozdělen všem stejně demokraticky. Rozdíl v tom, kolik ho kdo má, jsou jen výsledkem toho, jak je řízen nebo ztracen. Čas *nemůžete uspořádat*, plyne nezadržitelně, každou sekundu jsme starší, *nemůžete ho zastavit*, proto už nikdy ho nemůžete nahradit. Tajemství úspěchu efektivně řídit svůj čas spočívá ve schopnosti:

1. Používat techniky, které umožňují získat maximum z minima investovaného času.
2. Koncentrovat se na věci, které jsou důležité.
3. Naučit se delegovat pravomoc.

Manažerská praxe doporučuje:

- ☐ ujasnit si cíle a disponibilitu času,
- ☐ napsat seznam činností vedoucí k cíli,
- ☐ provést odhad potřeby času a stanovit priority činností,
- ☐ do díře zařadit časovou rezervu pro nepředvídané činnosti – úkoly,
- ☐ prvořadě úkoly především – popřípadě jejich delegování,
- ☐ další úkoly jednoznačně delegovat v rámci organizační jednotky,
- ☐ kontrolu a vyřizování odložených úkolů.

3. Role manažera cílů

Jestliže se neví, proč něco dělat, nemůže se počítat s tím, že se podaří něčeho dosáhnout. Vědět, co se chce, mít dobře definované cíle, je klíčem k úspěchu organizačních celků. Dobře stanovené cíle umožní efektivně zaměřit činnosti organizačních jednotek, poskytnou jim časový rámec pro plánování, pomohou motivovat velitele i jejich podřízené.

Při stanovování cílů by si velitelé měli uvědomit, že jsou to cíle, co predikuje účinnost a ta spolu s efektivností prováděných činností ovlivňuje produktivitu práce řízené jednotky. Při formulaci cílů by velitelé-manažeři měli vycházet z požadavků SMART, to znamená dbát na jednoznačnou specifikaci, měřitelnost, akceptovatelnost, reálnost a časové vymezení.

Při stanovování cílů bychom měli dodržovat takovýto postup:

- a) Vytvořit si vizi:** Jestliže mají velitelé jasnou představu, kde chtějí být na konci určitého období, pomůže jim to vidět dílčí kroky ve správné perspektivě a být dobře motivováni.
- b) Hovořit:** Když řeknete ostatním o svých cílech, mohou vám pomoci jich dosáhnout nebo vás ve vaší snaze podpořit. Navíc vás to o to více zavazuje. Hlavně musíte v tyto své cíle skutečně věřit a chtít je. Těmi neefektivnějšími cíli jsou ty, které jste si zvolili sami, ne ty, které vám byly vnuceny. Neříkejte, co musíte, ale co chcete.
- c) Cíle si napsat:** Není to tak jednoduché, protože vás to nutí vyjasnit spoustu věcí. Jakmile ale budete mít vaše cíle popsány tak detailně, jak to jen půjde, můžete si je kdykoliv osvěžit v paměti a hlavně neustále je mít před očima. A čím jasněji je uvidíte, tím spíše jich dosáhnete. Při popisu cílů je dobré postupovat podle zásady SMART.
- d) Transformovat cíle do úkolů:** Položte si proto nejprve základní otázky: Jaká opatření bych měl přijmout? Jaké rady bych měl hledat? Koho bych měl o ně požádat? Měl bych zlepšit některé své dovednosti a znalosti? Pokud ano, jak a kdy?
- e) Jednat:** Vyjasněte si svůj primární cíl, specifikujte úkoly, přísný časový plán a začněte ihned jednat. Dobře definované úkoly a jejich priority velitelům pomohou:
 1. Vykonávat činnosti podle jejich stupně naléhavosti a důležitosti.
 2. Směřovat neustále za svými cíli.
 3. Vyhnout se plýtvání časem na nevýznamné činnosti.
 4. Delegovat úkoly, které mohou být delegovány.
 5. Soustředit se jen na jeden úkol.

4. Role manažera změn

Organizační změna se vztahuje k jakékoliv procesní změně činností v organizaci. Potřeba změny je často výsledkem působení pro organizaci vnějších a vnitřních sil. Aby se

velitelé-manažeri naučili reagovat na vnější i vnitřní síly působící na změny, potřebují znát *kroky procesu změn, příčiny, proč se lidé změnám brání, a techniky, kterými se odpor vůči změnám může překonat*.

Lewin-Scheinův model uvádí tři **základní kroky procesu změny**: rozmrazení, posun a zamrazení.

V prvním kroku většina lidí shledává obtížným měnit své po dlouhé době už ustálené postoje a chování a jejich změnu odmítá. Tento odpor může být překonán *rozmrazením* jejich postoje nebo chování tím, že se potřeba změny udělá tak zřejmou, že ji člověk bude ochoten akceptovat.

Ve druhém kroku, *posunu*, jednotlivci akceptují a přejímají ty změny v postojích a chování, které jsou nezbytné.

Třetí krok, opětné *zamrazení*, nastává, když změněné postoje a chování jsou organizací podporovány a posilovány. Výsledkem je, že nové postoje a chování se stávají v organizaci běžnými. Vytváří se nový status quo.

Každá změna zpravidla vyvolává odpor. Je proto pro manažery důležité přičinám odporu rozumět a naučit se je překonávat.

Při zavedení změny se manažeri zpočátku setkávají spíše s *tichým odmítáním*. Teprve po určité době se objeví *otevřený odpor*. Posléze začínají pracovníci uvažovat, jak by se mohlo to či ono v nových podmínkách realizovat – nastává období *zkoumání*. Nakonec dochází k přijetí změny a ke *ztotožnění* se s ní.

Mezi příčiny, proč se lidé změnám brání, velmi často patří:

Vlastní zájmy – Není nic neobvyklého, že manažeri a pracovníci mají v organizaci své vlastní zájmy – ekonomické, moc, prestiž, jistotu zaměstnání nebo příležitost postupu. Odpor se projeví, pokud změna ohrožuje tyto zájmy.

Nejistota – Změnu často doprovází nejistota. Členové organizace mohou odmítat změnu jen proto, že se obávají toho, jakým způsobem ovlivní změna jejich práci a životy. Pokud změnu doprovází nejistota, mají jednotlivci i skupiny pracovníků tendenci myslet si o jejím výsledku jen to nejhorší.

Nedostatek porozumění a důvěry – Změny často nejsou kompletně vysvětleny těm, jichž se budou týkat. Příčinou může být neschopnost iniciátorů změny efektivně komunikovat nebo neschopnost těch, kterých se bude týkat, ji zcela pochopit. Výsledkem pravděpodobně bude nedůvěra vůči tomu, čemu nerozumím a nesouhlas se změnou. Nedostatek důvěry může přispět k odporu vůči změně i tehdy, když mají lidé špatné zkušenosti s tím, kdo změnu iniciuje.

Rozdílné vnímání – Rozdílné názory na potřebu změny a na to, co změna přinese, mohou být také příčinou odporu vůči změně. Jako jednotlivci nebo jako skupiny máme tendenci vnímat situace a události rozdílně. Často je to výsledkem předchozích zkušeností a vzdělání.

Nedostatek tolerance – Někteří lidé nejsou ochotni respektovat změnu i přesto, že se přesvědčili, že je změna neohroží, plně ji rozumí a chápou ji stejně jako její iniciátoři. Dosavadní způsob se jim líbí, protože jej znají, a nejsou proto ochotni něco měnit.

V zájmu efektivního **prosazování změny v organizaci** by se velitelé-manažeři měli naučit následujícím dovednostem:

Osvěta a komunikace – Vysvětlení potřeby a logiky změny je efektivní technikou redukce odporu vůči změně. Častokrát nemají lidé dostatek informací, aby správně pochopili změnu, a vnímají proto nepřiměřeně její vliv na ně.

Participace a zapojení – Velitelé-manažeři mohou překonat odpor ke změně tím, že pracovníky zapojí do přípravy a implementace změny. Pomáhá to odstranit nejistotu a nedorozumění.

Usnadnění a podpora – Podpora v podobě výcvikových programů, volna v přechodném období apod. rovněž efektivně redukuje odpor.

Vyjednávání a dohoda – Častokrát musí manažeři vyjednávat se silnými individualitami nebo útvary, které požadují za akceptaci změny více zdrojů, protože se obávají omezení svého vlivu.

Manipulace a kooptace – Velitelé-manažeři mohou rovněž zvolit strategii skryté manipulace s jednotlivci nebo skupinami selektivním užíváním informací. Potenciální odpůrce mohou rovněž dosadit na významná místa v procesu změny.

Explicitní a implicitní donucení – Pokud velitelé-manažeři usilující o změnu a mají nad jejími odpůrci výhodu moci, mohou podporu této změně vyžadovat pod pohrůžkou ztráty peněz nebo pozice nebo jiné formy kázeňského trestu. Tato strategie zpravidla má za následek ještě větší odpor v budoucnu. Je proto vhodná jen tehdy, pokud se změna musí uskutečnit rychle a nelze použít jiné techniky.

Závěr

Velitelé-manažeři, tak jako všichni ostatní řídící pracovníci, zodpovídají za dosahování cílů organizace a efektivní využívání jejích disponibilních zdrojů. Prostředkem k usměrňování transformačních procesů v jednotkách jsou jimi využívané manažerské funkce od plánování až po kontrolu. Přestože řízení vojenských kolektivů vykazuje některé zvláštnosti, i v nich platí, že trvale dobrých výsledků dosahují velitelé, kteří svůj styl řízení dokáží opírat o schopnosti a dovednosti svých podřízených. Umění opírat se o kolektiv by mělo napomoci zvládnutí uvedených manažerských rolí.

Literatura:

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 587 s. ISBN 80-7261-064-3.
BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.