

7 PARTICIPATIVNÍ STYL ŘÍZENÍ

7.1 Cíle

- Základní principy participativního řízení
- Výhody participativního stylu řízení
- Informace o různých stylech řízení a jejich rozdílech
- Povědomost o tom, zda je účastník schopen tohoto stylu řízení
- Vytvořit základní kroky, které čekají účastníka při implementaci participativního stylu řízení

7.2 Úvodem

Participativní styl řízení je jednou z podmínek spolupráce mezi pracovníky na jednotlivých úrovních řízení, kdy se problematika participace soustředí do nových forem organizace práce umožňující větší autonomii pracovníka. Participace není jen to, že vedoucí žádá a dostává od podřízených nápady a názory, které pak využívá při rozhodování. Participativní řízení musí jít dál – pracovníci jsou zapojováni do řízení formou metod k tomu určených a spolupodílejí se na řízení a rozvoji organizace, kdy otevřenost, důvěra, vytváření konsensu a vzájemný respekt je standardem.

Při participativním stylu řízení vedoucí pracovník ve svých lidech vytváří rámec z hlediska obsahu – strategický rámec, cíle, standardy... Připravuje nutné podmínky pro kvalitní výsledky svých lidí a stará se o dobré vztahy, efektivní spolupráci a adekvátní způsoby rozhodování.

Při participativním stylu vedoucí využívá principy týmové práce a spolupráce, systém porad a projektové řízení.

Týmová práce úzce souvisí s participativním stylem řízení. Trvalý rozvoj organizace je dlouhodobý a složitý proces, který je za hranicemi schopností jednotlivce. Proto se manažer nemůže spoléhat jen na sebe a věřit pouze sám sobě. Musí se naučit využívat schopností všech svých pracovníků, musí se

naučit sestavovat týmy pro řešení problémů, speciálních úkolů a projektů. Jeho nedostatky jsou kompenzovány činností jiných členů týmu. Rozdílné individuální schopnosti členů podporují inovační kapacitu týmů. Lidé v organizaci jsou proto zapojeni do modelování koncepce organizace, jejího řízení, řešení problémů a hledání příležitostí ke zlepšení, organizace se stává „jejich“ organizací, která přestává být pouhým zaměstnáním a stává se místem pro uspokojování jejich seberealizace.

Čím je organizace úspěšnější, tím více potřebuje budovat týmy. Je smutnou pravdou, že mnohé školy a školská zařízení, které mají velmi schopné vedení a zapálené spolupracovníky, končí neúspěchem, protože nejsou schopné vytvářet týmy. I špičkový vedoucí, který pracuje pouze s „pomocníky“, může fungovat jen ve velmi omezeném měřítku, organizace „přeroste“ jeho individuální schopnosti. Týmy se však nevytvoří samy od sebe – vyžaduje to systematickou, tvrdou práci.

K zavádění týmové práce do chodu školy musí směřovat především vzdělávání všech jejích pracovníků, které se zaměřuje na další rozvoj jejich dovedností v týmové práci. Pro většinu ředitelů škol je problémem týmově pracovat, a to ze tří důvodů:

1. Sami jsou z minulých let zvyklí na direktivní systém s důslednou kontrolou a nic jiného si moc neumí představit
2. Pro řadu ředitelů je problém transformace autoritativního řízení v participativní. Často ředitelé tvrdí, že týmová práce je časově zdržuje, protože to, co vymyslí všichni dohromady, oni vymyslí sami a za kratší dobu. A tak za týmovou práci mají to, že své rozhodnutí ostatních prezentují a ostatním nechávají připomínkovací právo.
3. Jednoduše neumějí týmově pracovat.

Porada je jedním se základů participativního řízení. Efektivní porada (především řešitelská) má jisté parametry, které je třeba dodržet. Kvalitně připravená a zrealizovaná porada napomáhá k rozdělení pravomocí a zodpovědností a napomáhá zapojení všech účastněných do řídicích činností. Zároveň podporuje motivovanost, tvořivost, ztotožnění s cíli a hodnotami organizace a zvyšuje celkový výkon pracovníků a tím i organizace.

Projektové řízení efektivně využívá principy participativního řízení, týmové práce a řešitelských porad. Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů organizace s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Úspěšný projektový management je dosažení plánovaného cíle projektu, a to při dodržení časového limitu, předpokládaných nákladů nebo jiných čerpaných zdrojů s dosažením požadovaného cílového výkonu.

7.3 Ze života školy

Vladimír byl nějaký čas ředitelem školy. Původně chtěl být vojákem, spíše řečeno vojákem a udílet rozkazy a vyžadovat poslušnost. Zbožňoval filmy z vojenského prostředí s opravdu tvrdým, rozhodným velitelem v titulní roli. Takový člověk byl jeho vzor, který chtěl napodobit. Proto aplikoval principy autoritativního řízení do své manažerské praxe. Příkazy, opravdu hlasité pochvaly za vykonanou práci a nástupy (bez hlášení) patřily do jeho manažerské výbavy. Ženy jej milovaly a muži respektovali a škola dosahovala dobrých výsledků. Byla však na maximu svých možností a Vladimír to věděl. Jeho podřízení obecně pracovali dobře, ale čekali, až jim Vladimír řekne, co mají dělat.

Vladimír se jednoho dne nad ránem rozhodl, že by rád, aby jeho zaměstnanci byli iniciativnější, protože s tím, jak se aktivity školy rozrůstaly, bylo nemožné, aby Vladimír byl všude tam, kde je třeba dělat rozhodnutí. Zdálo se mu, že jedinou možností je, aby se zaměstnanci sami zapojili do rozhodování. Vladimír identifikoval potřebu změny směrem k participativnímu stylu řízení jako nutnou. Rozhodl se, že změní sám sebe a rozhodl se podstoupit útrapy s tím spojené a zaplatit určitou cenu. Cílem je rozvoj školy, nové projekty, noví žáci, vyšší příjmy z doplňkových činností... Je třeba si vytvořit živý obraz ideálního stavu i následujících úrovní na vaší cestě změny.

Na dalším nástupu (teď už) týmu Vladimír oznámil, že ode dneška celá organizace přechází na participativní styl řízení. „Co to znamená?“ zeptala se Magda. „Správná otázka!“ křikl Vladimír a práskl ukazovátkem do stolu. Za prvé – ode dneška jsme týmem. Za druhé – vy jste členové týmu. Za třetí – budeme se o všem společně radit a první, co potřebujeme vyřešit, jsou naše společné cíle

a vize. A slůvko společné podtrhuji. Tady jsem to sepsal a očekávám, že se s tím bez problémů ztotožníte. Je to tak? Za čtvrté – očekávám vaší větší samostatnost a za páté – já vás budu koučovat, to znamená: kdo bude mít nějaký problém, přijde za mnou a já mu ho vyřeším pomocí koučovací metody. Za šesté – musíte na sobě makat – budeme dělat školení, která budu vést já. Za sedmé – budeme si poskytovat zpětnou vazbu. Jak? To vám včas řeknu. Za osmé – budeme spolu věci konzultovat. Za deváté – začneme hned. Kdo souhlasí se zavedením těchto principů do naší práce? Za desáté – je tu někdo, kdo nerozumí tomu, co je to participativní styl řízení? Nikdo. Výborně. Tak pohov a teď vám řeknu, co každý z vás udělá tento týden, co rozhodne a taky jak. Pak dáme rozchod do vašich kanceláří.

K PŘEMÝŠLENÍ I

Přečtěte si pozorně předchozí fiktivní příběh ze života a přemýšlejte o tom, co musí Vladimír skutečně udělat, aby dosáhl zavedení participativního stylu řízení v organizaci, kterou řídí.

K PŘEMÝŠLENÍ II

Přemýšlejte také, které z následujících faktorů jsou důležité pro participativní styl řízení a které nikoli:

- Ředitel školy každého zaměstnance zdravím s úsměvem
- Ředitel školy vyžaduje od kolegů jejich názory
- Za špatnou práci je třeba podřízeného seřvat
- Týmová práce je standardem
- Participativní styl řízení podporuje talent a profesionální růst
- Každý z týmu je o všem informován
- Ředitel školy musí vyžadovat od zaměstnanců rozhodnost a zásadovost
- Ředitel školy mezi čtyřma očima připouští konstruktivní kritiku podřízených

- Vize je společné dílko
- Lidé se podílejí na rozhodovacích procesech organizace
- V krizi (ve válce) je efektivnější použít participativní styl řízení

7.4 Participativní řízení

Vedoucí pracovníci o sobě rádi tvrdí, že jejich styl řízení je pružný - podle konkrétního zaměstnance a podle okolností. Přesto však každý z nich má jeden svůj styl, který mu nejvíce vyhovuje a který nasazuje, když nastane krize. Někteří dávají rádi rozkazy a očekávají, že se ostatní podřídí, jiní zase preferují spolupráci.

Participativní styl řízení nahrazuje tradiční autoritativní styl řízení a organizace se tak mění v pružnou „učící se organizaci“. S novým stylem řízení se mění i úloha manažerů. Jejich přístup se vyvíjí k tzv. týmové spolupráci.

Pod participativním (kooperativním) stylem řízení se rozumí takový styl, kde plánují, rozhodují a rozhodnutí realizují nadřízený a podřízený společně, kdy podřízený mají dostatečně velký prostor k uplatnění své iniciativy a samostatnosti při realizaci úkolů. Tento styl řízení spočívá v podnícení spoluúčasti podřízených na rozhodování. Nadřízený „patří do skupiny“ a vztah k podřízeným je vlastně „partnerský“.

7.4.1 Kooperace, koordinace, spolupráce

Kooperace – interakční proces, v němž, se účastníci podílejí na realizaci společného cíle, často i modifikací cíle osobního. Stav vzájemného spolupůsobení.

Koordinace – uvedení do souladu, sladění činností.

Spolupráce - rovnocenný vztah mezi dvěma nebo více subjekty, který je založený na vzájemných nebo doplňujících se potřebách a zájmech a zahrnuje sdílení zdrojů a společnou práci ve prospěch všech partnerů.

	Kooperace	Koordinace	Spolupráce
Vize a vztahy	<ul style="list-style-type: none"> • zpravidla krátkodobá • poslání a cílům zúčastněných stran není přikládán zvláštní význam • každá strana sama rozhodne o tom, co bude předmětem společné práce • základem jsou často jednotlivé vztahy 	<ul style="list-style-type: none"> • interakce se zpravidla týká konkrétního projektu, nebo úkolu, jehož délka je přesně stanovena • poslání a cíle zúčastněných stran jsou zhodnoceny z hlediska vzájemného vztahu • jednotlivé vztahy jsou podporovány zúčastněnými stranami 	<ul style="list-style-type: none"> • zástupci zúčastněných stran se těší jejich plné podpoře • vzniká nové, společné poslání a cíle • společná práce se týká jednoho nebo více projektů směřujících k daným, dlouhodobějším cílům
Struktura a komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • vztahy zůstávají neformální • nevyžaduje společné plánování • informace jsou předávány podle potřeby 	<ul style="list-style-type: none"> • zúčastněné strany přijmou potřebné role, ale jednají relativně nezávisle • plánování se týká konkrétního projektu nebo činnosti • strany definují komunikační role a kanály 	<ul style="list-style-type: none"> • vzniká nové, formální uspořádání, které jasně stanoví role zúčastněných stran a dělbou práce, která vychází z cílů i vzájemně deklarovaných očekávání • plánování vyžaduje vznik společných strategií • úspěch je poměřován společným dopadem na cílové skupiny • definované komunikační role a kanály se rozšiřují na 111111ohovrstevnou komunikaci na všech úrovních
Autorita a odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • autorita i odpovědnost je výhradně věcí jednotlivých zúčastněných stran, které jednají samostatně • řízení je jednostranné a kontrola centrální 	<ul style="list-style-type: none"> • autorita a odpovědnost zůstává převážně věcí zúčastněných stran, je však do určité míry koordinována • do jisté míry je sdíleno řízení a kontrola • do jisté míry jsou sdílena rizika 	<ul style="list-style-type: none"> • autorita a odpovědnost je rozdělena s ohledem na efektivitu společného „dosažení cíle“ • řízení a kontrola jsou vzájemně sdíleny podle formalizovaných pravidel • zúčastněné strany sdílejí rizika stejnou měrou
Zdroje a výsledky	<ul style="list-style-type: none"> • zdroje (pracovníci, čas, peníze a dovednosti) zůstávají 	<ul style="list-style-type: none"> • zdroje jsou brány v potaz a mohou být ostatním 	<ul style="list-style-type: none"> • zdroje k dosažení dlouhodobějších cílů formalizovaného

	oddělené a slouží potřebám jednotlivých zúčastněných stran	zpřístupněny v rámci konkrétního projektu <ul style="list-style-type: none"> • ve výsledcích jsou zohledněny všechny zúčastněné strany 	spojenectví jsou spojeny nebo společně zajištěny <ul style="list-style-type: none"> • zúčastněné strany jsou spoluvlastníky výsledného produktu
--	--	---	--

Podle: Collaboration: What Makes It Work, Amherst H. Wilder Foundation, str. 40, Program CPS1: Materiály ke třídním školením: Partnerství, str. 3, Steven Mayet, Ph.D.: Materiál vnějšího hodnotitele pro setkání o možném pokračování programu CPSL.

7.4.2 Participativní řízení

Partnerství

Partnerství je především formální shoda na nějakém společném postupu či cíli, která je oboustranně (nebo všestranně) výhodná, je založeno na vlastních zájmech partnerů. Tím se však partnerství nevyčerpává. Partnerství v jedné společné věci vede zpravidla k tomu, že obě strany na sebe vzájemně působí, přibližují se i tam, kde nedochází ke shodě ve všech přístupech. Partner je více či méně vtažen do společné věci i tam, kde svůj vlastní zájem původně neměl.

Partnerství kultivuje a vede k vytváření dalších, bohatších vazeb, které se nedají vyčerpat formálními vymezeními. Partnerství může vzniknout spontánně, smluvní vymezení partnerství je však výhodné. Jednak mohou nastat nepředvídatelné situace, pevně vymezený okruh vzájemných závazků je pak výhodou i v tom, že je v takovém případě v praxi jednodušší vyhnout se konfliktům. (...) Partnerství je nejlépe potvrzováno dosaženými výsledky, procesy, které proběhly na základě partnerství, atd. Jde o klíčovou záležitost především proto, že se zde projevuje obecná lidská schopnost vytvářet oboustranné vztahy, včetně takových, které de facto nejsou vynutitelné, jde o formu společného života. Zachována jsou přitom rozdílná východiska, postavení, rozdílné role (...). Různost partnerů je přitom vítaným zdrojem dynamiky (...), nahrazuje nikdy nerealizovanou shodu a jednomyslnost; ta může vzniknout jen přechodně na základě vnějšího tlaku nebo může být projevem úpadku.

Blanchardova teorie stylů vedení

Tato teorie vychází z analýzy zaměření manažera na výsledek, tj. úkol a vztahy - lidi. Na základě vysokého, resp. nízkého zaměření manažera na úkol nebo lidi je možné definovat následující styly dobrého vedoucího:

Autokratický styl

Jde o styl s vysokým zaměřením na úkol a s nízkým zaměřením manažera na lidi, resp. vztahy. Ve styku se zaměstnanci dáváte vy jako manažer velmi podrobné pokyny, opisující přesně, co, kdy a jak učinit. Taktéž důkladně dohlížete na výkon a předvídejte výsledky práce. Ve velké míře chybí podporující styl. Rozhodnutí činíte vy, bez přispění zaměstnanců. Výrazně přitom využíváte svou moc a autoritu, přičemž potlačujete iniciativu podřízených. Komunikace se zaměstnanci je většinou jednostranná. Při motivování využíváte převážně postihy a tresty.

Styl volná uzda

Jde o styl s nízkým zaměřením manažera na úkoly i vztahy. Při styku se zaměstnanci byste je měli seznámit jen s tím, co je třeba udělat. Odpovídejte na jejich otázky a usměrňujte je jen málo nebo vůbec. Není potřeba dohlížet na výkon. Tito zaměstnanci jsou vysoce motivováni a potřebují podporu jen málo nebo vůbec ne. Umožněte zaměstnancům, aby činili vlastní rozhodnutí podle vašeho obeznámení, i když váš souhlas nebude potřebný. V některých případech však může dojít ke ztrátě cíle skupiny a snížení motivace.

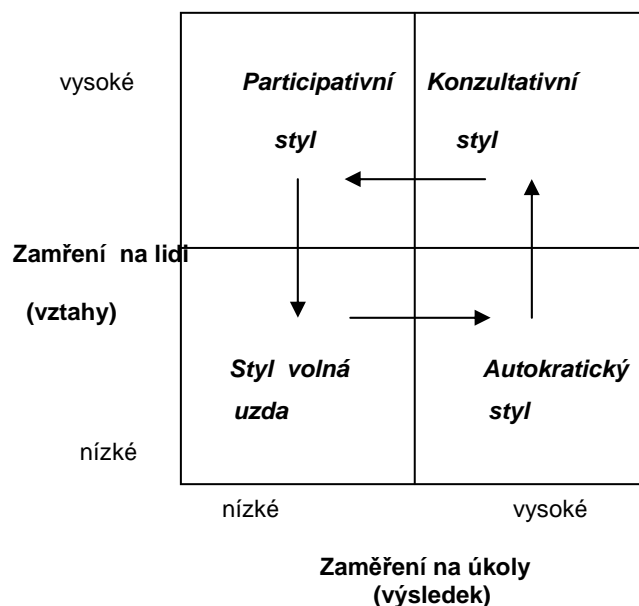
Konzultativní styl

Jde o styl s vysokým zaměřením manažera na úkoly i vztahy. V tomto případě byste měli dát specifické instrukce, povědět zaměstnancům, co, kdy, kde a jak učinit, a také dohlížet v hlavních fázích plnění úkolu. Zároveň byste měli podporovat zaměstnance tím, že jim vysvětlíte, proč je třeba udělat úkol, a odpovíte jim na otázky. Měli byste pracovat na vztazích, když před zaměstnanci „obhajujete“ výhody, které přinese splnění úkolu vaším způsobem. Když činíte rozhodnutí, můžete to konzultovat se zaměstnanci, ale vy musíte

mít poslední slovo. Když učiníte rozhodnutí, ve kterém jsou zahrnuty i myšlenky zaměstnanců, kontrolujte jejich výkon.

Participativní styl

Jde o styl s vysokým zaměřením na lidi, resp. vztahy, a s nízkým zaměřením manažera na úkoly. Když jste ve styku se zaměstnanci, dáváte všeobecné pokyny a trávíte málo času dohlížením na výkon, necháváte zaměstnance, aby pracovali svým způsobem, zatímco vy se zaměříte na konečný výsledek. Měli byste podporovat zaměstnance povzbuzováním a budováním jejich sebedůvěry. Když mají splnit nějaký úkol, neříkejte jim, jak ho provést, ale zeptejte se, jak ho budou provádět. Dělejte rozhodnutí spolu se zaměstnanci, nebo dovoluňte zaměstnancům, aby dělali rozhodnutí v souladu s vašimi omezeními a souhlasem. Motivujte je především odměnou a pochvalou. Tento styl podporuje iniciativu, deleguje vaši pravomoc ale na druhé straně vyžaduje mnoho času.



7.4.3 Principy participativního stylu řízení

Participativní styl řízení nepřichází sám od sebe, kde se jeden den vedoucí rozhodne a druhý den již systém funguje v celé organizaci. Je to běh na dlouhou trať, kde tento styl řízení je náročný jak pro manažery, tak i pro pracovníky – zvláště byli-li zvyklí plnit pouze příkazy nadřízených.

Implementace participativního stylu řízení by mělo splňovat několik podmínek:

1. Společný směr

Všem lidem v organizaci je jasné, kam společně jdou, tzn. co je jejich vize, co jsou jejich cíle, které musí být pro všechny smysluplné. A co je důležité – musí s nimi být ztotožnění a samozřejmě musí se na definici této společné vize podílet.

Organizace (a zejména s participativním stylem řízení) nejsou možné bez sdílených vizí, protože množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. Sdílené vize jsou něco jako řídicí společné principy, se kterými se lidé ztotožňují a v jejichž rámci si každý vytváří svou vlastní, osobně mobilizující vizi.

2. Osobnost vedoucího

Kvalitní, členy týmu respektovaná osobnost, která je schopná motivovat druhé a koordinovat jejich práci – tak lze charakterizovat přirozeného, neformálního šéfa. Tato osobnost musí být silná a schopná pracovat v systému participativního řízení a samozřejmě musí mít k tomu předpoklady, tzn. dokáže využívat tento styl řízení k dosažení společných cílů, kdy se zaměřuje jak na lidi, tak i na tyto cíle (výkon). V problematických situacích dokáže najít cestu ke společné dohodě, přijatelnou pro všechny. Propojuje potřeby a zájmy lidí v organizaci s jejími potřebami.

3. Musí to brát vážně – participativní řízení není manipulace

Nezřídkou se stává, že šéf vyhlásí změnu svého řízení a začíná se svými lidmi radit o budoucnosti organizace, o jejích problémech, nastavení systému. Problém však nastává v tom případě, kdy jeho kolegové mají jiný názor než on.

V tom případě začíná šéf ovlivňovat ostatní směrem k přijetí jeho názorů. A k tomu využívá řady nekorektních postupů, například manipulace nebo facipulace (nečistá facilitace). Dalším negativním faktorem je, že tito vedoucí navenek předstírají, že jsou v týmové strategii jednotní. Aby si udrželi tento image navenek, smetají se stolu rozpory, před vnějším okolím o nich mlčí a rozhodnutí mají podobu nikoho neuspokojujících, ale pro všechny přijatelných (často špatných) kompromisů. Lidé v organizaci se pak oprávněně ptají, proč se s nimi šéf vlastní schází a snaží se je zapojovat do rozhodovacích procesů, když si vše stejně rozhoduje po svém.

4. Důvěra

Vzájemná důvěra vychází z přesvědčení, že všichni mají na naplnění cílů organizace nebo projektu stejný zájem a vynakládají na jeho splnění stejnou energii a úsilí. Důvěru vytváří vzájemné lidské poznání, úcta a respekt. Důvěra je základem pro naplnění čisté, přímé, otevřené a jednoznačné komunikace.

5. Cílená obousměrná komunikace

Tento bod souvisí s bodem předchozím. Šéf hovoří se svými lidmi nedirektivním, partnerským způsobem – naslouchá jim, dá na ně. Lidé jsou si vědomi, že jejich názor má váhu, a když má svou hodnotu – je s ním pracováno a nezapadne.

Obousměrná komunikace také znamená přístup k nezkresleným informacím, vzájemná otevřená výměna informací, sdílení nových myšlenek a jejich společné rozvíjení. Je nezbytné budovat atmosféru vzájemné důvěry a optimální systém a mechanismy výměny informací (např. porady).

6. Nebát se převzít zodpovědnost

Participativní styl řízení není vhodný pro pracovníky, kteří mají rádi příkazy a pokyny od svých nadřízených. Zodpovědnost zde nekončí splněním úkolu (dál mne nic nezajímá) nebo výmluvami při nekvalitní práci za všechno můžou oni – ti ostatní (jen já ne). Naopak jsou zde za výsledek odpovědni všichni a úkolem každého člena týmu je umění v pravý okamžik vystoupit a říci, že přebírá zodpovědnost problém a situaci vyřeší.

Pokud jste v minulosti dělali všechna rozhodnutí a nyní žádáte od kolegů, aby je přijímali sami, mohli byste zvážit, že jim nabídnete zaměstnaneckou smlouvu, která jim zaručí, že nebudou za svá rozhodnutí trestáni nebo propuštěni. Smlouva potvrdí důležitost změny a dá vašim lidem pocit důvěry pro práci. Nezapomeňte také na to, že každý úspěch je třeba oslavit.

7. Konstruktivní řešení sporů

Spor, konflikt nebo problém je pozitivní, má v sobě progres. Smysluplná komunikace musí obsahovat i **konflikty**. Musíme umět říci, že s někým nesouhlasíme či že se mýlí. Cílem není odmítnutí člověka, pouze názoru! Cílem diskuse není zvítězit jeden nad druhým, ale společná domluva a nalezení optimálního řešení.

8. Schopnost reflexe, poučení z vlastní zkušenosti

Pracovníci v systému participativního řízení si musí najít čas na reflexi, kritické zhodnocení, analýzy, vyvození závěrů, archivaci výsledků a zkušeností. Hodnocení probíhá za účasti všech zainteresovaných jedinců - musí být otevřené, formou tzv. nezraňující zpětné vazby. Hodnocení není prostor pro odhalení chyb, pro zesměšnění. **Jsou-li odhalené chyby vnímány jako nástroj poučení a cesty k vyšší kvalitě, směřuje tým k dlouhodobé úspěšnosti.** Důležité je zachovat pozitivní zkušenosti - dle marketingového pravidla: „co se osvědčilo, opakuj“. Je nezbytné poukázat na chyby, analyzovat příčiny.

9. Atmosféra vzájemné podpory, sdílená radost

Participativní řízení potřebuje určitou dobu „zrání“, vyplněnou vzájemným poznáváním a lidským sblížením, budováním neformálních vztahů, hledáním optimálních forem komunikace. Pokud všichni pracovníci dokáží respektovat rovnoprávné postavení, vytvoří procedury společného rozhodování a respektují je, naleznou sílu ke konstruktivnímu řešení sporů, cílevědomě směřují k dosažení společného cíle, vzniká zpravidla atmosféra pohody.

10. Kreativita

Kreativita pomáhá člověku dělat lépe cokoli, co podniká. Kreativní potenciál umožňuje členům týmu intenzivněji a nápaditěji rozvíjet své projekty, pomáhá rychleji se rozhodovat a činit změny, umožňuje komukoli cítit se jistěji a jít svou vlastní cestou. Tvořivost čili kreativita znamená v tom nejobecnějším slova smyslu totéž jako produkce nových, neobvyklých a možná také na první pohled i kuriózních, v každém případě však přijatelných a prospěšných řešení, myšlenek a postupů, jež jsou jedinečné a neotřelé.

11. Pozitivní firemní kultura

Rozvíjení klimatu uvnitř organizace tak, aby podporovalo víru ve vizi a společnou důvěru všech spolupracovníků uvnitř i vně firmy, je velmi důležité pro participativní styl řízení. Úspěchy i radost jsou sdíleny. Participativní řízení předpokládá určité vyladění kultury organizace, ve které lidé jednají jako tým a ne jako skupina jednotlivců s rozbíhajícími se zájmy („soubor jednotlivců s IQ nad 130 má kolektivní IQ 63"). Takové vyladění předpokládá důvěru a otevřenost ke komunikaci (slyšet, co druzí říkají) a ochotu sdílet. Základem participativního stylu řízení nejsou jen špičkoví jednotlivci, ale učící se týmy - ty jsou jednotkami organizace. Členové mají díky dobrým mezilidským vztahům postaveným na důvěře potřebu vzájemné pracovní i lidské podpory.

12. Formy podpory a rozvoje lidí v práci - permanentní rozvoj lidí

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je nutnou podmínkou participativního řízení. Kompetentní pracovník je cestou k trvalému rozvoji organizace. V průběhu času se vyvinula řada forem podpory a rozvoje pracovníků, které může vedoucí využívat ve své práci. Tyto formy mají různé společné rysy, ale zároveň také významné odlišnosti. Vzájemně se však doplňují a všechny jsou cennými nástroji ve výbavě manažera.

Poradenství - proces zaměřený na primární řešení konkrétního osobního problému pracovníka pracovního nebo soukromého charakteru, který brání efektivitě jeho práce.

Koučování - přístup manažera, který umožňuje pracovníkovi uplatnit a naplno rozvinout jeho potenciál. Koučem bývá obvykle přímý nadřízený nebo zkušený kolega.

Facilitace/moderace - proces, kterým manažer umožňuje skupině pracovníků samostatně analyzovat a řešit společné problémy.

Vzdělávání/trénink - proces zaměřený na rozvoj vědomostí, dovedností a kompetencí, potřebných k úspěšnému vykonání práce. Provádí ho někdy přímý vedoucí nebo kolega, ale nejčastěji specializované útvary prostřednictvím svých lektorů (trenérů).

Mentorství/patronát - proces umožňující mladým perspektivním pracovníkům získat kontakty a vniknout do složitých vazeb v organizaci i mimo ni a také umožňující získat nové podněty a zkušenosti. Mentorem, patronem je obvykle některý ze starších manažerů na vyšších úrovních řízení.

13. Učí se organizace

Učí se organizace je komplexní model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci učí z každodenních zkušeností. Podstatou problému je systém participativního řízení – řízení, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. Učí se organizace je organizace, která usnadňuje sebevzdělávání všech svých členů a průběžně se sama přetváří. Zdůrazňuje, že podstatou konceptu učí se organizace není vzdělávání, ale rozvoj a sebevzdělávání jak jedince, tak organizace. V učí se organizaci je kladen důraz na dva aspekty: na učení se jednotlivců a na učení se organizace. Učí se organizace se vyznačuje tím, že se celá stává systémem, kde se jednotlivci učí z činností organizace a kde organizace jako celek se učí ze součinnosti jednotlivců. Učení se stává jednou z hlavních činností, jejíž rychlost může být jediným udržitelným zdrojem konkurenční výhody.

Učí se tým je prostředí, které otevírá otevřenou komunikaci mezi členy týmu. Tento typ komunikace podporuje porozumění mezi všemi členy týmu. Členové týmu pracují společně na stanovení společných cílů, strategií a směrů. Tým podněcuje soustavné zlepšování na všech úrovních. Efektivní učí se tým staví na členech týmu silícího během společného plánování a společné odpovědnosti.

7.5 Doporučené kroky

Zjistěte si, jaký je váš oblíbený manažerský styl. Je autoritativní, participativní..., nebo je určitou kombinací těchto klasických stylů? **Definujte svůj řídicí styl.** Analyzujte minulé akce, které se ukázaly úspěšné. Jaký jste použili manažerský styl v těchto úspěšných akcích? Zkuste říci, proč jste byli úspěšní s tím či oním manažerským stylem. Kdybyste měli možnost udělat něco jinak, co byste změnili a proč? Toto zkoumání by mělo přinést zhodnocení toho, jak obvykle řídíte, a dát podněty pro další styly, které by mohly být úspěšné. Na svůj manažerský styl se také můžete ptát zaměstnanců, kolegů a manažerů: jak oni vnímají váš styl řízení.

Podívejte se na své lidi a na to, jak chtějí být řízeni. Každý trochu jinak, ale s určitými společnými prvky. Rozhodnete-li se pro změnu k participativnímu stylu řízení, musíte počítat s určitými riziky. Zaměstnanci, kterým vyhovovalo, když mohli čekat na příkaz, by mohli odejít do jiné organizace. Musíte počítat i s tím, že se pro odchod rozhodne někdo, kdo tu s vámi je od začátku a stál vždy po vašem boku. Pokud to myslíte vážně, neucouvejte a popřejte dotyčnému to nejlepší v jeho novém zaměstnání.

Je velice důležité, aby všichni v organizaci pochopili vizi nové kultury, důvody ke změně i vaši oddanost změně. Budete muset překonat názor průměrného zaměstnance, že se jedná jen o přechodné stadium a že se věci rychle vrátí do starých kolejí. Při implementaci participativního stylu řízení do organizace je třeba připravit se na problémy. Očekávejte zdržení a odchylky. Počítejte s tím, že někteří zaměstnanci se budou bát a jiní budou nedůvěřiví. Udržujte svůj kurs, dokud nedosáhnete stabilizované úrovně, pak oslavte úspěch. Stanovte další průběžné cíle, o něco obtížnější. A posléze začnete sklízet plody v podobě angažované a participativní pracovní síly.

7.6 Shrnutí

V současné době se zdá, že všichni ředitelé prahnou především po tom vytvořit **vysoce participativní prostředí. To se sice nehodí pro každou organizaci, ale v mnoha organizacích to přináší ovoce.** Podle novin a odborných časopisů by se mohlo zdát, že to je jediný použitelný přístup k managementu. To však není vůbec jisté už jen z toho hlediska, že **prakticky**

každý pracovník je jiný než ostatní. Každý chce být jinak řízen. Někteří pracovníci chtějí, aby se jim přesně řeklo, co mají dělat, a sami nic nepodniknou. Jiní chtějí znát jen požadovaný výsledek s tím, že všechno ostatní si nejradyji vyřeší sami (mezi těmito extrémy je samozřejmě mnoho dalších variant). Podobně se od sebe velice liší **podnikové kultury**. I každý manažer má určitý způsob řízení, kterému dává přednost. Jak tedy může být - se všemi těmito odlišnostmi - jeden manažerský přístup správný pro všechny?

Je třeba si především uvědomit, že úspěšný styl vedení závisí na tom, jaká je osobnost (nesnažit se o něco, co je v zásadním rozporu s jeho osobností), o jaké vedení se jedná (operativní nebo dlouhodobé plánování), jaký zrovna řeší úkol, s jakou skupinou pracuje.

Participativní versus autoritativní řízení:

- Nezralé a nesehrané skupiny potřebují autoritativnější, naopak týmy složené ze zkušených pracovníků, kteří spolu už léta působí, potřebují spíše participativní styl vedení.
- Máme-li před sebou triviální, rutinní nebo nezajímavý úkol, je lepší uplatnit autoritativní vedení, skupina obvykle nechce být zatahována do jeho řešení a s úlevou přijme manažerovo rozhodnutí. Stejně jako v situaci, kdy cítí, že výsledek může málo ovlivnit. Čím složitější úkol, tím více stojí za to ho řešit týmově.
- Pokud se skupina cítí nejistě ohledně daného úkolu, potřebuje jistotu v podobě pevného vedení, s větší sebejistotou vyžaduje spíše participativní vedení.
- Participativní vedení vyžaduje čas. V případě krize nebo extrémního stresu se nehodí. Jsme-li ve stresu, také se uchylujeme spíše k direktivnějšímu vedení ve snaze získat zpět vládu nad situací, pokud to zcela nevzdáme a neupadneme do apatie.
- Manažeři, kteří vykonávali všechny práce na daném oddělení, mají tendenci k autoritativnějšímu vedení. Je pro ně přirozené jednat direktivně, protože mají pocit, že ke všemu mohou hodně říci, ale není to vždy nejvhodnější.
- Manažer by měl konzultovat svá rozhodnutí s lidmi, kteří k nim mají co říci. Výběr těchto lidí je jednou z důležitých dovedností dobrého vedoucího.

Některé věci je vhodné konzultovat s celou pracovní skupinou. Taková konzultace může mít pozitivní vliv na motivaci všech zúčastněných.

- Je třeba vzít v úvahu, na jaký styl vedení byla skupina zvyklá. Chceme-li ho měnit, je třeba to dělat pozvolna a s citem.
- Participativní styl vedení zmenšuje počet chybných rozhodnutí. Zajímavé je, že právě úzkostní vedoucí mají tendenci volit autoritativnější, a tudíž z hlediska možných omylů riskantnější způsob vedení.
- Efektivní manažer by měl mít větší repertoár stylů řízení než jeden a uplatňovat je citlivě, s ohledem na potřeby situace.

A poznámka na závěr:

Dá se říci, že participativní manažerský styl je obecně správná cesta. Přesto byste měli pamatovat na to, že ne všechny organizace mohou být tímto způsobem řízeny. Je také mnoho příkladů vysoce autoritářských manažerů a ředitelů, kteří přivedli své organizace až na vrchol.

7.7 Literatura

DRUCKER, P.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994.

KEVESDY, K. M. - BURICH, T. A.: *Creating dynamic teaching teams in school*. Wilwaukee, Wisconsin: ASQC Quality press, 1997.

MITTLER, J. S.: *Change for the Better*. Industrial Management, 3/4 2003, s. 15 - 19; výtah - http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065480-13423800-600000_detail-b7

MUŽÍK, J.: *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000.

PALÁN, Z.: *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002.

PROKOPENKO, J. - KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996.

SVOZILOVÁ, A.: *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006.

ŠTÍGR, J.: *Partnerství a participace - veřejný prostor*. Program CPSI, 2001.

<http://www.dama.cz/clanek.php?d=2370>

http://is.muni.cz/do/1499/as_dok/Univerzita_ucici_se_organizace.txt