



VODCOVSTVO – REALITA ALEBO VÍZIA V 21. STOROČÍ, VÝVOJ KONCEPCII VODCOVSTVA A KREATIVITA VO VODCOVSTVE

Mária PETRUFOVÁ

LEADERSHIP – REALITY OR VISION IN THE 21ST CENTURY, DEVELOPMENT OF THE CONCEPTS OF LEADERSHIP AND CREATIVITY IN LEADERSHIP

Abstract: *The author of the article draws attention to the current perception of leadership in light of behavioral and social sciences. Additionally, she focuses on the inevitable and necessary skill, the understanding of the development of the concepts of leadership and creativity of a leader.*

Keywords: *leadership, character of a leader, concepts within leadership and creativity of a leader*

ÚVOD

„Vodcom sa človek nestáva náhodou, ale na základe presvedčenia, ambícií, inšpirácie a pripravenosti spolupracovať, pozitívne kultivovať a ovplyvňovať druhých“.

Ak vychádzame z tohto poznania je potrebné si uvedomiť, že životnosť a opravdivosť vodcu spočíva v jeho prieniku do procesov, činností a ich zmien, bez ktorých sa dnes žiadna moderná organizácia nezaobíde. Cieľom toho článku je zamerať pozornosť záujemcov na osobnosť vodcu, jeho vodcovské spôsobilosti, koexistenciu a spoluprácu.

V súčasnosti sme svedkami toho, že nastáva obrovský presun hodnôt, budúcnosť naberá nové nezvyklé hodnoty a vodcovia, ale aj manažéri ich dosahujú predovšetkým v spolupráci s inými ľuďmi. Ich prvotnou úlohou je vytvoriť priestor a podmienky pre ich produktívnu a zmysluplnú činnosť. Cieľom dnešných edukátorov-vzdelávateľov je, inšpirovať a podnietiť záujemcov k novým úvahám ako robiť vodcovstvo správne a účinne. Nové príležitosti a vízie rôznych organizácií do roku 2030 zameriavajú dôležité cieľové oblasti prenesené najmä do ekonomiky, ale aj do vzdelávania a rozvoja talentov a vodcov-lídrov.

Ekonomická výkonnosť v 21. storočí, kvalita riadenia predpokladajú celý rad investícií, z ktorých najvýznamnejšie sú investície do ľudského kapitálu. Dnes už hádam nikto nepochybuje o tom, že strategické myslenie a riadenie sú základné piliere vodcovstva.

Éra ľudského veku znamená rozvoj a využitie ľudského potenciálu v novej realite. Inovačné vodcovstvo je v čele peletónu úspešných firiem a organizácií. Vyžaduje si to však vhodnú organizačnú kultúru resp. vhodnú organizačnú kultúru.



Dnes už vôbec netreba deklarovať, že správna motivácia každého zamestnanca je hnacím motorom každej organizácie, rezort obrany nevynímajúc. Vodcovstvo sa totiž prejavuje na všetkých úrovniach spoločnosti a premieta sa do: vedenia procesov, vedenia zákazníkov, vedenia tímov a sieti, vedenia projektov, tvorby inovácií, vedenia a využívania poznatkov a skúsenosti, vedenie rozvoja talentov, vedenie rozvoja vzťahov a pod. Prečo potrebujeme vynikajúcich vodcov-lídrov: lebo iba oni sú schopní motivovať zamestnancov k inováciám v dobe krízy, sú schopní formulovať inšpirujúce vízie i vtedy, keď sa organizácii nedarí, sú schopní odvážiť sa k nepopulárnym avšak ozdravujúcim rozhodnutiam, iba schopní vodcovia sú v dobe zmien schopní rozpoznať, kde sú súčasné priority, ktorým procesom sa treba venovať dôslednejšie ako kedykoľvek predtým. (1).

Vodcom-lídrom sa človek stáva, keď dokáže prijať nové výzvy globálneho prostredia a má dobré poznanie tohto prostredia, dokáže správne motivovať ľudí, budovať tímy a viesť ich k efektívnej spolupráci a k výsledkom, má jasné vízie a vie formulovať správne ciele, je tvorivý a tvorivosť považuje za svoj osud, cestu k uskutočňovaniu vízií a naplnenia výziev, má pozitívne myslenie, ktoré je základom zmeny, osvojuje si taký štýl práce, kde nechá ľudí vyniknúť, privedie ich k úspechu, pretože oni privedú k úspechu jeho, nachádza stále novú motiváciu a má vysokú hladinu vnútornej energie a neustálu chuť do práce. (2)

Podstatou vodcovstva nie je osvojenie si niekoľkých spôsobilosti, či taktík vedenia, byť v majstorskej interpretácii, ale celková zmena myslenia, správania a konania osobnosti. Ide najmä o pripravenosť a chuť spolupracovať a pozitívne ovplyvňovať a kultivovať druhých. Na to treba odhodlanie, zdravé sebavedomie, značnú osobnú silu a taktiež vytrvalosť. Základnou charakteristikou vodcu je zodpovednosť, odvaha charizma. Majákmi úspešného vodcu sú postoje, ktoré sú stavebnými kameni úspechu každého človeka. Sebadôvera a rozvaha ako aj emocionálna inteligencia a zaujatie pre vec.

1 VÝVOJ KONCEPCIÍ LEADERSHIPU

História skúmania leadershipu začína približne na začiatku 20. storočia. Približne od 30. rokov 20. storočia sa úsilie bádateľov zameralo na osobnosti lídrov so snahou vystihnúť, aké mimoriadne osobnostné vlastnosti a schopnosti či vrodené predpoklady z nich robia výnimočných jedincov, ktorí sa stávajú lídrami. Išlo o tzv. *teóriu rysov*, niekedy nazývanú tiež teóriami veľkých mužov (ženy sa do vedúcich postavení v minulosti dostávali veľmi zriedkavo). Vychádzali z predstavy, že lídri sa nimi už rodia, a nie stávajú. Zároveň sa ukázalo, že líder s určitými vlastnosťami môže byť lídrom v jednej skupine, ale v iných skupinách sa ním nestane. V dôsledku neuspokojivých výsledkov s teóriami rysov sa *záujem bádateľov postupne presunul od toho, akí lídri sú, ako sa správajú a čo robia.*



V roku 1974 **Stogdill** zhrnul poznatky teórie rysov a *identifikoval nasledujúce osobnostné rysy*, ktoré majú u lídrov zásadný význam: Patrili medzi ne napríklad zodpovednosť, vytrvalosť v dosahovaní cieľov, prijímanie rizika a originalita pri riešení problémov, dostatok energie pre iniciatívu v sociálnych situáciách, sebadôvera, ochota prijímať dôsledky svojich rozhodnutí a pod. **Northouse** sa pokúsil o syntézu výsledkov tohto bádateľského smeru a vymedzil *päť žiadúcich osobnostných charakteristík* pre každého, kto chce byť ostatnými vnímaný ako líder. *Patrí medzi ne inteligencia, sebadôvera, vytrvalosť, integrita a sociabilita.*

Povzbudením pre ďalšie výskumy vzťahu osobnosti a leadershipu bol vznik tzv. *päťfaktorového modelu osobnosti* a rozšírenie s ním spojeného osobnostného dotazníku, ktorý umožňuje u jedinca identifikovať mieru piatich vlastností považovaných v danom modeli za základ osobnosti. Impulzom pre oživený záujem o osobnostných predpokladoch lídrov bol ďalej dôraz na „**charizmatický leadership**“ a sociálnu a emocionálnu inteligenciu, ktorý bol akcentovaný v 90. rokoch 20. storočia. *Charizmatickí lídri*, orientovaní na seba a svoje záujmy, majú tendenciu prehliadať potreby a práva druhých ľudí. V reakcii na vyššie zmienené limity teórie rysov *sa postupne pri skúmaní leadershipu rozšírili prístupy schopností. Tie sa orientovali na vymedzenie schopností lídra, ktoré sa dajú na rozdiel od relatívne starých osobnostných vlastností postupne osvojovať a rozvíjať.* Na ich počiatku bol článok **Roberta Katza** (3), v ktorom autor postuloval, že účinný leadership je podmienený zvládnutím troch okruhov schopností vedúceho. Išlo o:

- **Koncepčné schopnosti**, ktoré sú potrebné predovšetkým pre rozhodovanie a plánovanie,
- **Interpersonálne** (sociálno-psychologické) **schopnosti**, t. j. schopnosti pre jednanie s ľuďmi a ich vedenie,
- **Odborné schopnosti**, ktoré sú špecifické pre rôzne typy úloh riadenej skupiny či organizácie.

Lídri potrebujú všetky tri skupiny schopností – ich relatívna dôležitosť sa však mení podľa úrovne riadenia. Prístup schopností obrátil pozornosť na také individuálne charakteristiky, v ktorých sa každý môže zlepšovať, trénovať a vzdelávať. Umožnil taktiež rozvíjať tréningové programy dôležitých schopností pre vedenie ľudí. Z hľadiska predpokladov pre úspešný leadership je však vymedzovanie potrebných schopností nedostačujúce, nakoľko ich rozvoj a uplatnenie je podmienené aj ďalšími charakteristikami osobnosti jedinca, ktoré sa na realizácii manažerskej a lídrovskej role podieľajú – ako sú jeho schopnosti, osobnostné rysy a motivačný profil (motívy, postoje, hodnoty), rovnako ako jeho odborné vedomosti a skúsenosti. Uvedený prístup je spojený s pojmom „kompetencie“.

Neskôr sa objavilo komplexnejšie poňatie okruhov kompetencií, potrebných pre manažersku prácu a úspešný leadership. Ide o nasledujúce kompetenčné okruhy:



- **Intrapersonálny okruh** – týka sa sebahodnotenia človeka, jeho vnútorných hodnôt a emocionálnej stability.
- **Interpersonálny/sociálny okruh** – týka sa sociálnych schopností, zvládania nárokov sociálnych rolí, budovaní a udržovaní vzťahov.
- **Podnikateľský a odborný okruh** – týka sa profesijných kompetencií.
- **Leadership** – predstavuje *kompetenčný okruh týkajúci sa schopností vo vedení ľudí*, vymedzovaných ako kompetencie v budovaní a motivovaní vysoko výkonných tímov. Dielčie kompetencie tohto okruhu sú napr.: *určovanie štandardov výkonu, ovplyvňovanie činnosti, postojov a motivácie druhých, vytváranie a zdieľanie vízií, starostlivosť o potreby priamych podriadených a ich rozvoj, strategický výber nových pracovníkov*.

Výhodou určenia kompetenčných okruhov je ich inšpiratívny potenciál pre sebareflexiu lídrov a obsah manažérskeho vzdelávania a rozvoj lídrov.

1.1 Behaviorálne prístupy leadershipu

Behaviorálne prístupy k leadershipu sú charakteristické svojim záujmom o to, čo líder robí a ako sa správa. Počiatky je možné vidieť vo výskumoch **Lewina, Lippita a Whitea** (4), ktorí rozlíšili tri tzv. „klasické“ štýly leadershipu (t. j. stále spôsoby jednania, ktoré líder používa k ovplyvňovaniu ostatných), a to *autokratický, demokratický a štýl laissez-faire*.

Model Leadership Grid rozlišuje dve dimenzie leadershipu, nazvané zameranie na ľudí a zameranie na úlohy. Na základe miery (vyjadrenie na škále 1-9), v ktorej sa líder zameriava na úlohy či vzťahy, identifikuje *päť základných štýlov leadershipu*:

1. **Autoritatívny leadership** – ide o taký štýl, kde sa líder sústreďuje na úlohy; podriadených zamestnancov vníma účelovo, iba vo vzťahu k výkonu. Sám sa sústreďí na plánovanie, direktívne riadenie a kontrolu.
2. **Ochudobnený leadership** – ide o štýl leadershipu, ktorý je charakteristický ako nízkym zameraním na ľudí, tak aj na úlohy. Líder sa vyhýba problémom tým, že ich nerieši a miera jeho úsilia je nízka – iba taká, aby sa na danej pozícii udržal.
3. **Leadership „uprostred cesty“** – líder usiluje o vyrovnanosť medzi zameraním na ľudí a zameraním na úlohy. Dodržiava pravidlá a zabehnuté postupy.
4. **Leadership „dedinského klubu“** – predstavuje taký štýl, kedy sa líder stará o ľudí a cení si priateľskú atmosféru viac než splnenie úloh a dosiahnutie výsledkov.
5. **Tímový leadership** – efektívny líder podľa autorov smeruje zároveň k orientácii na vzťahy a na vysoké výkonnostné ciele, využíva tímové modely vedenia ľudí a snaží sa dosiahnuť synergetický efekt.

Popis pôvodných piatich štýlov leadershipu bol neskôr rozšírený o ďalšie dimenzie správania – paternalizmus/materializmus a oportunistizmus. *Paternalistický/materialistický* líder je taký, ktorý používa rôzne štýly, ale nedokáže ich integrovať – pokiaľ ľudia poslúchajú, je k nim vládny, pokiaľ prejavujú neposlušnosť, trestá ich.



Oportunistický líder používa všetky popísané štýly, a to na základe toho, ktorý lepšie v danej situácii vyhovuje pre získanie osobných výhod a cieľov jeho samotného. *Model Leadership Grid* predstavuje praktický koncept, ktorý je od svojho vzniku stále používaný vo vzdelávaní a rozvoji manažérov po celom svete. Ani tímový leadership, ktorý je podľa autorov považovaný za najúčinnjší, nie je možné považovať za univerzálny. Obdobná kritika platí aj v prípade ostatných konceptov, vychádzajúcich z behaviorálnych prístupov. Napriek značnému úsiliu venovanému štúdiu štýlov leadershipu, sa nepodarilo nájsť taký, ktorý by bol všeobecne platný.

1.2 Kontingenčné teórie leadershipu

Zdôrazňujú kontingenčné teórie, že *rôzne podmienky a situácie vyžadujú rôzne prístupy a štýly vedenia*. Od lídrov sa očakáva široký register nástrojov a prístupov, z ktorých dokážu vybrať také, ktoré sú primerané k plneným úlohám, situácii a/či charakteristike svojich nasledovníkov.

Kontingenčné teórie akcentujú kontext, v ktorom sa leadership realizuje. Veľmi populárnym a vo vzdelávaní manažérov široko využívaným modelom sa stal **situačný leadership** autorov **Paula Herseyho a Kena Blancharda**. (5) Jeho podstatou sú odporúčania, ako využívať mieru aplikácie direktívneho a podporujúceho štýlu vedenia v závislosti na pripravenosti (zrelosti) podriadených. Od svojho vzniku bol situačný leadership niekoľkokrát revidovaný. Jeho súčasná podoba (SLII) viac ako pôvodný model akcentuje rozvoj pracovníkov.

Úroveň rozvoja pracovníka vo vzťahu k úlohe je daná kombináciou jeho kompetencie a pracovnej ochoty, t. j. jeho odhodlanie danú úlohu splniť. *Kompetencia* je tu chápaná ako súhrn individuálnych predpokladov jedinca (poznatkov a schopností) pre úspešné vykonávanie určitej pracovnej úlohy. Prejavuje sa v úrovni výkonu jedinca. *Odhodlanie, miera pracovnej ochoty vo vzťahu k danej úlohe* je daná ako úrovňou motivácie jedinca, tak aj jeho sebadôvery, sebaistoty. Motivácia jedinca sa prejavuje jeho záujmom, zameranosti na úlohu. Sebaistota potom dodáva presvedčenie, že má dostatok schopností a ďalších predpokladov danú úlohu úspešne splniť.

Model situačného leadershipu II popisuje štyri základné typy rozvojovej úrovne. Líder má voliť taký štýl vedenia, ktorý odpovedá aktuálnej úrovni rozvoja daného zamestnanca. Jednotlivé štýly leadershipu sú v modeli SLII popisované rôznou kombináciou podporujúcich a direktívnych postupov takto:

- **Priamy, direktívny štýl** – predstavuje kombináciu vysokej miery direktivity a nízkej miery podpory.
- **Koučovanie** – predstavuje kombináciu vysokej miery direktivity a vysokej miery podpory.
- **Podporovanie** – predstavuje kombináciu nízkej miery direktivity a vysokej miery podpory.
- **Delegovanie** – predstavuje kombináciu nízkej miery direktivity a nízkej miery podpory.



Situačný leadership II umožňuje vedúcemu zamestnancovi uvažovať o svojich bezprostredných podriadených v určitej skratke – t. j. brať do úvahy úroveň iba dvoch premenných. Z iného uhla pohľadu uvažuje o voľbe vhodného štýlu leadershipu **teória cesty k cieľu**. Zaoberá sa otázkou, ako lídri môžu ovplyvňovať motiváciu vedených zamestnancov na ceste k dosiahnutiu pracovných cieľov. Odpoveďou je podľa tejto teórie **výber takeého štýlu leadershipu, ktorý odpovedá motivačným potrebám vedených zamestnancov, typov pracovnej úlohy a organizačným podmienkam**. Pokiaľ líder zvolí odpovedajúci štýl, zvýši tým očakávania vedených zamestnancov, že ciele úspešne dosiahnu. Podľa tejto teórie motivácie je zamestnanec motivovaný, pokiaľ verí, že dokáže dosiahnuť daného cieľa a zároveň je tento cieľ pre neho spojený so subjektívne cenenou odmenou v najširšom zmysle slova.

V rámci teórie cesty k cieľu sa rozlišujú štyri štýly leadershipu, z ktorých každý poskytuje vedeným pracovníkom niečo iné. **Direktívny štýl** poskytuje štruktúru a jasné pravidlá, **podporujúci štýl** starostlivosť a rešpekt, **participatívny štýl** umožňuje vedeným pracovníkom spolurozhodovať a **výkonovo orientovaný štýl** im prináša nové výzvy a nastavuje vysoké očakávania na ich výkony. Voľba adekvátneho štýlu leadershipu je podmienená navyše aj charakteristikami úlohy, ku ktorej sa snaží líder daného zamestnanca motivovať. Teória cesty k cieľu kladie na lídra nároky vybrať taký štýl leadershipu, ktorý je nie len čo možno najviac v súlade s potrebami jeho podriadených, ale aj s charakterom práce a úloh, ktoré majú splniť:

- **Direktívny štýl** by mal byť používaný v prípadoch plnenia nejasných, neprehľadných či komplexných úloh, a to najmä, pokiaľ sú nimi poverení zamestnanci, ktorí sami potrebujú jasne stanovené pravidlá.
- **Podporujúci štýl** je optimálny v situáciách, kedy podriadení musia vykonávať nudnú, stresujúcu a/alebo nebezpečnú prácu, sú nespokojní a/alebo majú zvýšenú potrebu „ľudského zachádzania“.
- **Participatívny štýl** by mal líder aplikovať vtedy, pokiaľ neštrukturovanú a nejasnú úlohu majú riešiť podriadení, ktorí preferujú autonómiu a možnosť kontroly nad situáciou a zároveň disponujú odpovedajúcimi odbornými znalosťami.
- **Výkonovo orientovaný štýl** sa hodí pre úlohy, ktoré sú komplexné a náročné a zároveň sú nimi poverovaní pracovníci túžiaci vyniknúť.

Celkovo sa dá zhrnúť, že **teória cesty k cieľu zdôrazňuje vzťah medzi štýlom leadershipu, motivačnými potrebami podriadených pracovníkov a organizačnými podmienkami**. Jedným z aktuálnych konceptov zdôrazňujúcich potrebu uvážlivého vyhodnotenia situačných podmienok a primeranej reakcie na ne, je **model vyváženého (versatilného) leadershipu**. Na protikladných póloch dimenzie popisujúcich interpersonálne aspekty leadershipu sú **direktivita a podpora**. Zatiaľ čo pri direktívnom leadershipe sa líder opiera o svoje vlastné názory a zdroje, je podporujúci leadership charakteristický vytváraním príležitostí pre druhých a poskytnutím samostatnosti a voľnosti druhým.



Na protikladných póloch dimenzie popisujúcich organizačné aspekty leadershipu sú strategická orientácia či operatívna orientácia daného lídra. Autori zdôrazňujú *nutnosť citlivého „vyvažovania“ protikladných postupov v činnosti lídra tak, aby dokázal podľa situačných nárokov uplatňovať rôznorodé prístupy, bez neprimeraného preháňania. Lídri často prejavujú tendenciu k nevyváženosti* – t. j. prejavujú sa buď ako príliš strategicky orientovaní, alebo málo strategicky orientovaní a zároveň ako málo či naopak prehnane zameraní na detail. Zároveň sa ukázalo, že *lídri preceňujú tú stránku, pre ktorú sú lepšie svojimi schopnosťami vybavení*. Pokiaľ sa teda líder v určitej situácii chová neúčinne, nemusí to byť vždy spôsobené nedostatkom určitých schopností. Príčinou môže byť, že sa daný líder naopak príliš jednostranne opiera o jeden pól danej dimenzie leadershipu, v ktorej je jeho kompetencia rozvinutejšia a v dôsledku toho má aj tendenciu ju preceňovať. Jednostrannosť je pritom prekážkou jeho vyššej účinnosti aj ďalšieho rozvoja daného lídra.

1.3 Teórie zamerané na otázky ovplyvňovania a transformácie

V 80. rokoch 20. storočia nastalo obdobie, kedy sa pozornosť bádateľov obrátila ku skúmaniu leadershipu ako procesu ovplyvňovania druhých a teda aj k jeho emocionálnym, symbolickým a hodnotovým aspektom. Výsledkom je model, ktorý je tvorený kontinuumom od laissez-faire do transformačného leadershipu. **Laissez-faire leadership** je popisovaný ako absencia vedenia. Líder sa zrieka svojej zodpovednosti, odkladá rozhodnutia, o svojich podriadených sa nestará, neposkytuje im žiadnu spätnú väzbu a nesnaží sa rozvíjať. Transakčný leadership je sústredený na účelové „transakcie“ medzi lídrami a ich nasledovníkmi, ktorých podstatou sú odmeny, prípadne tresty, ktoré majú stimulovať výkony podriadených. Komponenty transakčného leadershipu sú:

- podmienená odmena,
- management na základe výnimiek.

Prvý komponent znamená, že líder špecifikuje odmeny, ktoré budú dosiahnuté na základe očakávaných parametrov výkonu. Ide o pozitívne posilnenie žiadúceho správania.

Druhý komponent zahŕňa také správanie, ako sú kreatívne poznámky či negatívna spätná väzba – ide o negatívne posilnenie. Má dve formy – prvá je aktívny management na základe výnimiek, kedy líder sleduje svojich podriadených pri výkone a v prípade pozorovanej chyby či nerešpektovaní pravidiel je okamžite na túto skutočnosť upozornený. Naproti tomu pasívny management podľa výnimiek predstavuje také vedenie, kedy nadriadený intervnuje až pri vzniku problému či po určitej dobe.

Transformačný leadership je kvalitatívne odlišný. Jeho podstatou je ovplyvňovanie motivácie, vytváranie dôvery a vysvetľovanie účelu a zmyslu úlohy. Transformačný leadership v sebe obsahuje mimoriadnu formu vplyvu, ktorý vedie nasledovníkov k tomu, dosiahnuť viac, než je obvykle očakávané. Je spojený s emóciami, hodnotami, etikou a dlhodobými cieľmi.



Na rozdiel od transakčného leadershipu, ktorý smeruje k „výmene“ očakávateľných odmien za bežné výkony vedených zamestnancov, prináša transformačný leadership pridanú hodnotu výkonov nad rámec očakávania. Základom pre štyri komponenty transformačného leadershipu:

- *idealizovaný vplyv* – transformační lídri sú silným rolovým modelom pre svojich spolupracovníkov, dokážu ich získať pre svoju víziu a pre spoločné ciele z nej plynúce. Dôležitou súčasťou ich vplyvu je dodržiavanie etických zásad, ktoré zvyšujú ich dôveryhodnosť v očiach nasledovníkov.
- *inšpiratívny motivovaný* – transformační lídri inšpirujú a podnecujú motiváciu ostatných. Nastavujú vysoké výkonné očakávania a zároveň vyjadrujú svoju dôveru v to, že ostatní sú k týmto vysokým štandardom schopní sa dostať. Využívajú emocionálne a hodnotové apely k zvýšeniu aktívneho podielu jednotlivcov a skupín na tvorbe a realizácii spoločnej vízie.
- *intelektuálna stimulácia* – transformační lídri stimulujú svojich nasledovníkov ku kreativite a inováciám, k iniciatíve a prijímaniu zmien. Svojim spolupracovníkom dávajú najavo svoju dôveru a zmocňujú ich k nekonvenčným a inovatívnym riešeniam.
- *individualizované uznanie* – transformační lídri si všímajú jednotlivcov a ich potreby, poskytujú im podporu, pomáhajú im rásť na náročných úlohách a realizovať ich potenciál v rôznych smeroch.

Prvé dva uvedené faktory transformačného leadershipu sa dajú vnímať tiež ako prejavy charizmy daného lídra. Charizma znamená „mať aj svoju temnú stránku“. Problematické osobnosti s psychopatologickými rysmi, napr. narcisticky akcentovaný, má nepopierateľné osobné kúzllo a dokáže druhých ovplyvniť a získať ich pre svoje osobné ciele. K odlíšeniu takýchto prejavov lídrov od transformačného leadershipu slúži pojem **pseudotransformačný leadership**. Vyznačuje sa tým, že je zameraný na vlastný záujem lídra, a nie na záujem jeho nasledovníkov a organizácie. V 21. storočí sa rozvíjajú ďalšie prístupy, ktoré ešte viac zdôrazňujú úlohu spolupracovníkov a nasledovníkov lídra. Ide o koncepty autentického a servant leadershipu.

2 KREATIVITA A LEADERSHIP

S rozvojom potenciálu lídrov úzko súvisí *kreativita v organizáciách*. Netradičný pohľad na život lídra je dnes výrazne ovplyvňovaný predovšetkým vývojom jeho pohľadu na seba samého a poňatím súčasného leadershipu. Praktická stránka pôsobení lídrov v organizáciách poskytuje najmä základnú orientáciu vo faktoroch, ktoré môžu výkon ich práce limitovať.

Kreativitu v organizačnom kontexte definujeme ako proces vzniku nových užitočných nápadov vedúcich ku zlepšovaniu alebo tvorbe nových produktov, služieb, technológií a interných postupov (6). *Inovácie predstavujú praktickú implementáciu kreatívneho riešenia, t. j. prevedenie myšlienky do praxe.*



Je však potrebné vytvoriť v organizácii také prostredie a používať štýl vodcovstva podporujúci kreatívne myslenie zamestnancov, ktoré je pre vznik inovácii nutnou podmienkou. Práve schopnosť inovovať je dnes pre viaceré firmy a organizácie v súčasnosti takmer nevyhnutným predpokladom dlhodobého prežitia. Je to už dnes vo všeobecnosti uznávaný fakt.

Je na mieste otázka, čo môžu dnes urobiť moderné organizácie a ich lídri urobiť pre to, aby *kreatívny potenciál svojich ľudí maximálne využili*? Je potrebné poznať svojou optikou aktuálne poznatky v oblasti kreativity v organizáciách so špeciálnym zreteľom na rolu lídra-vodcu a ich vplyv na kreativitu jednotlivcov, tímov inovačný potenciál organizácie ako celku, OS SR nevynímajúc. Dnes už nikto nepochybuje o tom, že akcelerácia technologického vývoja, trhové, spoločenské, demografické, ekologické a ďalšie zmeny nemilosrdne tlačia svet „dopredu“. Organizáciám a firmám otvára svet stále viac a viac nových možností- nikdy v minulosti nebolo možné vyrábať a dostávať produkty na trh tak rýchlo ako dnes. Na druhej strane sa významne zvyšuje komplexnosť prostredia, znižuje sa predvídateľnosť vývoja a exponenciálne narastá množstvo problémov, na ktoré neexistujú osvedčené riešenia.

Kreativita nie je očakávanou kompetenciou len u ľudí z oddelení výskumu a vývoja, ale dnes sa už považuje za jednu z kľúčových spôsobilostí/ kompetencií pre 21. storočie, tak v pedagogických, či akademických kruhoch aj vo svete podnikania. Skôr než predstavíme *faktory podporujúce kreativitu v organizačnom prostredí*, medzi základne prvky kreatívneho procesu v organizáciách patrí najmä: kreatívny potenciál jednotlivca a potrebné je vnímať aj kreativitu v organizačnom kontexte.

Stavebné kamene kreativity v organizáciách

Poznatky hlavných elementov, ktoré hrajú významnú rolu v súkolí kreatívneho procesu v organizáciách sú nevyhnutné a priam žiaduce. Poznatky z empirických výskumov v oblasti organizačnej kreativity sú viaceré, ale pre účel tejto štúdie je dôležité vychádzať z trojzložkového modelu kreativity (7), ktorý podmieňuje kreativitu jednotlivca týmito *individuálnymi faktormi*:

- **Expertíza**, tj. spôsobilosti relevantne pre odbor, v ktorom jednotlivec tvorí pre danú pozíciu.
 - **Kreatívna spôsobilosť**, t.j. „**kognitívny štýl**“, ktorý umožňuje nachádzať nové perspektívy“, ale aj spôsobilosť aplikovať kreatívne postupy a techniky. Ten je do značnej miery ovplyvnený osobnosťou človeka a to najmä vďaka faktorom, akými sú otvorenosť k novým skúsenostiam, tendencia k nekonformnému správaniu, nezávislosť na mienke druhých, sebavedomie a ochota riskovať.
 - **Motivácia pre úlohy**, miera záujmu jednotlivca investovať svoj čas a úsilie do kreatívnej práce na danej úlohe. Najväčší význam má vnútorná motivácia, pričom vonkajšie motivácie (finančná odmena, SV, tresty a sankcie apod.) sú skôr kontraproduktívne.
- (6)



Každý človek, ktorý prichádza do organizácií prináša so sebou rôznu mieru odborných skúseností a spôsobilostí. No vodca - líder má hneď tzv. *typický vplyv na všetky tieto elementy* na niekoľkých úrovniach.

Po prvé, ak bude mať možnosť voľby pri výbere ľudí do svojho tímu, môže prostredníctvom metód posudzovania kandidátov (behaviorálne interview, psychodiagnostické metódy, assessment centra) cieľiť na tých ľudí, ktorí v priebehu výberového procesu preukazujú vyšší kreatívny potenciál.

Po druhé manažér – líder môže rozvíjať tak expertízu svojich ľudí (mentoringom, poskytovaním spätnej väzby alebo prostredníctvom vzdelávacích aktivít) kreatívne spôsobilostí, preukázateľne zlepšovať kreativitu svoju i svojich podriadených. Dokazuje to celý rad výskumov a štúdií, že cielene vzdelávacie zamestnancov s využitím kreatívnych metód.

A po tretie – nakoniec je tu *motivácia*, ktorá je z pohľadu lídra možno zo všetkých troch elementov najvýznamnejšia. Prostredníctvom jej uplatňovania majú nadriadení bezprostredný vplyv svojho štýlu líderstva – spôsob ako komunikujú svoju víziu, stanovujú ciele, vytvárajú podporujúce prostredie, poskytujú SV, odmeňujú výkony apod. Okrem týchto troch elementov (expertíza, kreatívna spôsobilosť, motivácia pre úlohy) existujú aj ďalšie ingrediencie, ktoré môžu posilniť alebo naopak ohroziť pripravenosť jednotlivca ku kreatívnej činnosti. Týmto faktorom je aktuálne emocionálne rozpoloženie alebo zjednodušene povedané nálada - pozitívne emócie majú pozitívny dopad na kreatívne procesy a výstupy.

2.1 Kreativita v kontexte organizácie

Pohľad na kreativitu v organizáciách by nebol komplexný, pokiaľ by sme obmedzili len na individuálne faktory bez ich zasadenia do kontextu organizácie. Ten veľmi vhodne vystihuje tzv. systematický model kreativity **Puccio & Cabra** (6), ktorý chápe inováciu ako „*výsledok interakcie medzi ľuďmi (kreatívnym) procesom, do ktorého sú zapojení a prostredím v ktorom pracujú*“ (prostredie neexistuje vo vákuu ale je vystavené celým radom vplyvov z vonkajšieho prostredia-kultúra danej krajiny, situácia na trhu, politický a spoločenský kontext, demografické vplyvy apod. aj tieto elementy stimulujú alebo naopak limitujú kreativitu jednotlivcova organizácii). *Súčasťou tejto rovnice je aj „leadership“, ktorý môžeme vnímať ako prvok organizačného prostredia, ale taktiež ako element, ktorý v prostredí ovplyvňuje a modeluje prostredníctvom manažérskych rozhodnutí a správaním lídrov.*

Výstupom interakcií zmienených elementov je potom nový produkt, patent, zmena procesov, nová služba apod. Praktická implementácia, či rozšírenie výstupov následne vedie k ďalším zmenám, ktoré spätne ovplyvňujú prostredie organizácie ako aj prostredie vonkajšie – nové produkty, prevratné inovácie- menia správanie spotrebiteľov na trhu.

Z uvedeného vyplýva, že miera kreativity jednotlivca sa dá chápať ako výsledok synergie medzi expertízou v danej oblasti, jeho kreatívnymi spôsobilosťami, motiváciou pre danú úlohu a emočným naladením.



Tvoriaci a spolupracujúci jednotlivci sú však súčasne ovplyvňovaní prostredím organizácie a štýlom leadershipu, ktorému sú vystavení. *Nad rámec systematického modelu je potrebné ešte zdôrazniť ďalší element prostredia tímu, ktorý je z pohľadu riešiteľov štúdie zásadný. Prevažná väčšina inovácií v súčasných organizáciách sa totiž odohráva na úrovni projektových tímov, skôr ako ide o výsledok práce izolovaných jednotlivcov. Preto prostredie tímov treba chápať skôr ako špecifickú mikroklimu sociálnych a komunikačných vzorcov v pracovnej skupine, ktoré podmieňuje kvalita spolupráce jednotlivcov v kreatívnom procese, ich emocionálne naladenie a často aj miera motivácie pre danú úlohu.*

2.2 Kreativita a štýl leadershipu.

Už od 70 rokov minulého storočia sa objavuje celý rad teoretických a empirických publikácií, ktoré upozorňujú na úzky vzťah medzi vedením a kreativitou v organizáciách. (8) Zvyšujúci sa záujem o vodcovstvo ako taký, viedol v posledných rokoch k celej rade štúdií snažiacich sa identifikovať aspekty správania lídrov, ktorí najviac podporujú, alebo ohrozujú kreativitu a inovácie. Najviac sa hovorí o *transformačnom vodcovstve* - kde podľa tohto modelu sú *najúspešnejší lídri tí, ktorí vytvárajú a priťahujú pozornosť ľudí k zmysluplnej vízii hodnotám, ktoré idú nad rámec sebeckých záujmov jednotlivcov*. Tento model v súčasnosti definuje štyri zdroje pozitívneho vplyvu vodcu:

- **Individuálny prístup** (vodca podporuje individuálny rozvoj ako kouč a mentor).
- **Intelektuálna stimulácia** (vodca vyzýva k hľadaniu nových perspektív a riešení).
- **Inšpiratívna motivácia** (vodca vytvára pozitívnu, zmysluplnú víziu budúcnosti a pracovných úloh).
- **Idealizovaný vplyv** (vodca svojim správaním predstavuje vzor hodný nasledovania). (6)

Tento idealistický štýl vedenia priamo súvisí s kreativitou zamestnancov. Jednotlivci a tímy pod vedením transformačného vodcu generujú väčšie množstvo originálnych riešení (9). Dnes už experti zároveň analyzujú možné mechanizmy, prostredníctvom ktorých **transformačný vodca** vedie k väčšej kreativite a inováciám:

1. **Intelektuálna stimulácia**, ktorú transformační vodcovia prinášajú, vedie k prehĺbeniu vlastného záujmu ľudí o pracovné projekty a tak nepriamo podporuje vnútornú motiváciu k tvorivosti (10).
2. **Prejavovaná dôvera v schopnosti ľudí zo strany vodcu a prenos zodpovednosti a rozhodovacej právomoci na nich stimuluje a zároveň prakticky umožňuje kreativitu** (11)
3. **Transformačný štýl vodcovstva podporuje otvorenejšiu komunikáciu v tíme a tým aj priestor pre zdieľanie nových myšlienok a voľnú diskusiu bez autocenzúry** (12).

Iný pohľad na vplyv vodcu na kreativitu podriadených ponúka štúdia **Amabilovej** (7). Výskumný tím sa opiera o svoje zistenia a kvalitatívnu analýzu denníkových záznamov zamestnancov. *Najväčší pozitívny efekt majú prejavy podpory, pozitívna SV, záujem a snaha riešiť negatívne emócie členov tímu a taktiež aktívne dopytovanie sa na názor a nápady podriadených.*



Výskum súčasne identifikoval správanie vodcov, ktoré sú pre kreativitu deštruktívne: príliš častý monitoring práce, častá zmena úloh/ alebo cieľov a prejavy ľahostajnosti k názorom a práci podriadených. Z uvedeného vyplýva, že z pohľadu vodcu *najsilnejšie stimuluje kreativitu pozitívny záujem o podriadených a ich tvorivú prácu*, či už v podobe intelektuálnej stimulácie alebo v podobe prejavov emocionálnej a faktickej podpory. Naopak *najväčšími brzdami kreativity sú snahy o kontrolu správania podriadených prostredníctvom odmiern, trestov a direktívnej kontroly výkonu*.

2.3 Kreativná klíma v tímoch a súčasných organizáciách

Súčasná optika vodcovstva a problematika motivácie postihuje predovšetkým interakciu medzi vodcom a jeho nasledovníkmi, v organizačnom prostredí existuje celý rad vplyvov, ktoré na kreativitu a inovácie pôsobia nepriamo. Organizačná kultúra-kultúra organizácie predstavuje hodnoty, zvyky, tradície, ktoré si členovia organizácie cenia, organizačná klíma je to, čo členovia organizácie každodenne v organizácii zažívajú.

Akú klímu-atmosféru potrebuje organizácia preto, aby efektívne využívala tvorivý potenciál svojich ľudí? *Predovšetkým je to: slobodu a autonómiu, prácu ako výzvu, ochotu riskovať, komunikáciu a dôveru, podporu kreativity: otvorenosť voči novým nápadom, podpora v podobe zdrojov pre kreatívnu prácu (čas, ľudia, informácie, financovanie) podpora rozvojových kreatívnych spôsobilostí zamestnancov, cielené využívanie kreatívnych metód a techník, podpora managementu).*

Medzi najčastejšie faktory, ktoré naopak kreativitu ohrozujú patrí: nadmerné pracovné zaťaženie, bariéry plynúce z organizačných procesov a štruktúr, problematické vzťahy, prítomnosť konfliktu na pracovisku, neadekvátny systém odmeňovania a nevhodný štýl vodcovstva. (6) Merať sa to v organizáciách dá napr. aj prostredníctvom dotazníka KEYS (13). *V súvislosti s kreativitou by bolo potrebné spomenúť aj fakty, ktoré sú zamerané na využívanie rôznych metód a techník pre riadenie kreatívnych procesov v každej modernej a efektívnej organizácii., rezort obrany nevynímajúc. To je už však nad rámec tohto článku.*

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. KAFKA, F. 2009. *Proces*. Vydavateľstvo BB/ar 2009. ISBN 9788073815387, s.128
2. STÝBLO, J. 2012. *Leadership*. Professional Publishing, 2012. ISBN 9788074311055, str. 163
3. KATZA, R. L. 1955. *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review 33 (January–February 1955): 33–42. Google Scholar
4. LEWIN, K., LIPPITT, R. A WHITE, R. (1939). *Vzory agresívneho správania v experimentálne vytvorených „sociálnych klimatických podmienkach“*. Journal of Social Psychology, 10, str. 271-299. Paul HERSEYHO a Ken BLANCHARD.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>



5. HERSEYHO, P – BLANCHARD, K. 1982. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall 4th Edition. ISBN-10: 0135496187, ISBN-13: 978-0135496183. 343 s.
6. PAUKNEROVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. - LORENCOVÁ, H. 2017. *Nové trendy v leadershipu*. Management Press, 2017. ISBN 9788072614790, 256 s
7. AMABILE T. M. 1988. *A model of creativity and innovation in organizations*. In Staw B. M., Cummings L. L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10: 123–167. Greenwich, CT: JAI Press
8. PUCCIO, G. J. - CABRA, J. F. 2010. *Organizational Creativity: A Systems Approach*. In: J. C. Kaufman & R.J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity*, 145-173. New York: Cambridge University. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.011>
9. JUNG, D. I. - CHOW, C. - WU, A. 2003. *The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings*. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
10. SHIN, J. – ZHOU, J. 2003. *Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea*. *The Academy of Management Journal*. Vol. 46, No. 6 (Dec., 2003), pp. 703-714 (12 pages) Published By: Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/30040662>
11. GUMUSLUOGLU, L. - ILSEV, A. 2009. *Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation*. *Journal of Business Research*, 62, 461-473. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032> BOIES, Fiset & Gill, 2015
12. BOIES, K. – Fiset, J. - Gill, H. 2015. *Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity*. *The Leadership Quarterly* Volume 26, Issue 6, December 2015, Pages 1080-1094, <http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984315000934>. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007>
13. AMABILE, T. A. 2016. *The Motivation for Creativity*." In *Scientists Making a Difference: One Hundred Eminent Behavioral and Brain Scientists Talk about Their Most Important Contributions*, edited by Robert J. Sternberg, Susan T. Fiske, and Donald J. Foss, 275–279. New York: Cambridge University Press, 2016. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316422250.060>

doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD.

Katedra spoločenských vied a jazykov

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika

maria.petrufova@aos.sk