

**Versatilita** = zvládnutí různorodých dovedností a jejich zvládnutí ve správné situaci a míře (vyváženost nástrojů a postupů)

### 3 principy:

- **1) Nepoužívat techniky a nástroje v přehnané míře**

- Existuje tendence používat styl, který je nám nejbližší. Nemusí to znamenat, že má manažer nedostatky v dané schopnosti, jen přehnaně využívá svou silnou stránku, která se tak zároveň stává jeho slabinou (přehnaná operativa, přehnané plánování a mnoho dalšího). Problémem je, že většina manažerů si to neuvědomuje.

- **2) Používat postupy vyváženě** (zapomínání na opačný přístup)

- Souvisí s kompetenčními modely (dimenze bez vzájemných vztahů a souvislostí) – alternativou je definování vedení pomocí protikladů, které jsou vzájemně propojené (mluvení x naslouchání).
- Protikladné dimenze vedení:
  - Autokratický styl x demokratický styl
  - Orientace na úkoly x orientace na lidi
  - Zaměření se na stabilitu x zaměření se na změnu
  - Transformační přístup x transakční přístup
- Cílem není výběr pouze jedné dimenze, ale jejich kombinace
- Management – Výkon prostřednictvím příkazů a kontroly, JAK? sebesazující a direktivní styl vedení z pozice svěřené moci. CO? Krátkodobá exekuce a operativa.
  - Kotter: Děláním věcí správným způsobem.
- Vedení: Inspirování prostřednictvím vizí. JAK? Zapojující a podporující styl, důvěra a kooperace. CO? Dlouhodobá strategie.
  - Kotter: Děláním správných věcí
- JAK? Direktivní x zapojující styl vedení (Jak ovlivňovat lidi? Do jaké míry zapojí ostatní do rozhodování? Jak moc zaměřením na výkon na úkor spokojenosti?)
- CO? Co manažer dělá a na co se zaměřuje – krátkodobá operativa x dlouhodobá perspektiva; zaměření na stabilitu x na podporu změny a tvořivosti
- Snahou je vyváženost otázek JAK a CO manažer dělá

- **3) Adekvátní vyhodnocení situace se správnou reakcí** (nejednání podle citu nebo obvyklého řešení, ale podle potřeby)
  - Umění aplikovat vyvážené postupy nestačí, je třeba vědět kdy je použít
  - Mentální modely – znalost podstaty věcí a jejich fungování -> manažeři by měli vědět na čem se zakládá efektivní vedení a jak spolu tyto postupy a chování souvisí.
  - Pokud manažer nebude některý postup chápat nebo ho nedokáže ocenit, bude ho využívat méně a vznikne nerovnováha a nebude plně efektivní
  - Teorie situačního vedení: u pracovníků s nízkou motivací a schopnostmi volíme direktivní styl, schopný a nemotivovaný pracovník ocení zapojující styl, u nízkých schopností a vysoké motivace direktivní styl při kterém vysvětlí manažer jak problém řešit, u schopných a motivovaných zaměstnanců stačí jen delegovat a případně poskytnout konzultace
  - Teorie cesty k cíli (House): podpora a motivace vhodná u nudné nebo stresující práce, komplexní a nejasné úkoly vyžadují spíše direktivní styl, pokud mají pracovníci znalosti k rozhodování, měl by je manažer do rozhodování zapojit
  - Model využívání různé míry participace pracovníků na rozhodování (Vroom – Jago): direktivní a individuální přístup vedení při rozhodování za dostatku informací, ale nedostatku času a s vysokou pravděpodobností přijetí rozhodnutí podřízenými. V případě dostatku času a potřeby kvalitního rozhodnutí je vhodné zapojit i podřízené.
  - Strategie x operativa – zjednodušeně: čím výše v hierarchii, tím méně operativy a více strategie. Další pohled dle cyklu organizace: počátky rovnoměrně, krize operativa a taktika, změna technologií na trhu – strategie

Běžný problém: čím více je manažer v hierarchii, tím méně má používat technické znalosti, nesmí dělat práci za ostatní i přesto, že by ji dokázal udělat lépe. Musí se oprostít od předchozích nižších pozic a dát podřízeným určitou volnost. Jinak bude mít práce nad hlavu, podřízení se budou cítit omezováni a také nebude čas plánovat a myslet strategicky. Část manažerů naopak velmi podporuje zaměstnance, zaměřuje se na operativu, ale zapomíná na strategii. Direktivní manažeři jsou často ambiciózní, ale nedokáží motivovat a získat si podřízené. Pokud se manažeři snaží naopak dostat na svou stranu zaměstnance, zapomínají na výsledky a celkově naopak v očích podřízených klesnou.

- Pokud to manažer nezvládne = nedostatek versatility (protichůdných postupů)
  - Využívání příliš své technické zdatnosti (přehnaná míra) a zapomínání na strategické plánování (vyvážené používání). Jednání jak je manažer zvyklý.

- Čím je manažer verzatilnější, tím je jeho tým výkonnější a spokojenější (až 50 % efektivity manažera) – proto vhodné vyvarovat se přehnané míře a rozvíjet i své slabiny

## **Osobní rozvoj**

- Základem je sebepoznání a uvědomění si silných stránek, slabin a míru používání jednotlivých přístupů. Soulad vnějších a vnitřních aspektů – nestačí pouze zdokonalení slabých stránek, je třeba propojení změn chování s mentálním modelem vedení.
- U slabých stránek jde o učení nových dovedností, u silných jde o naučení správné míry. Nejprve musíme vědět, které dovednosti je potřeba se naučit a jak se budou používat, poté je možné začít aktivní nácvik (teorií nebo sledováním se nic nenaučíme). K určení míry silných stránek pomůže analýza dopadů chování na efektivitu.
- Není třeba hlubinná psychologie, stačí se zamyslet proč daný přístup provádíme v přehnané míře nebo zjistit jaké máme vůbec silné a slabé stránky (nemusíme to ani vědět)
- Nekompletní mentální model vedení – je třeba postihnout direktivní i zapojující model, operativní i strategický přístup
- Upřesnit odhad co je mnoho a co není (může si myslet, že už příliš tlačí na pilu, přitom není ani v průměru) – pomůže zpětná vazba od kolegů
- Polarizované preference – idealizace přehnaného přístupu a znevažování opačného přístupu, v zajetí předsudků a podceňování nevyužívaných postupů – je třeba i na nich najít světlé stránky, případně překonat strach z jejich používání (například ze ztráty autority, chyb...)
- Neznalost silných stránek může vést dokonce k představám, že jsou naše slabé a naopak se je ještě budeme snažit zdokonalovat (testy, pozitivní zpětná vazba – nejen běžná negativní)
- Versatilita souvisí s karierním úspěchem a její nezvládnutí má v dlouhodobém hledisku negativní dopady. Zlepšování zvyšuje efektivitu vedení, maximální plné dosažení však není pro každého dosažitelné.