



Vyvolení manažéri

S manažérskym talentom je to ako s hudobným či so športovým nadaním. Na vstup medzi elitu nestačí

MILOŠ DRDLA

Keď sa človek započúva do hudby Mozarta, pozerá na obrazy Picassa, alebo sleduje výkony tých najlepších športovcov, prisúdi zvyčajne kredit za úspechy takýchto výnimočných ľudí ich vrodenejmu talentu. Nieko si možno dokonca povie, že ak by aj on mal takýto dar, bola by preňho cesta za úspechom ľahká.

Vo svete vždy prevládala názor, že ľudia, ktorí niečo mimoriadne dokázali, dosiahli úspech najmä vďaka vloham, ktoré dostali do vienka. Azda z toho vzišlo aj presvedčenie, že niektorí ľudia sú predurčení na to, aby viedli a ostatní na to, aby boli vedení. Grécky filozof Aristoteles si to myslel už vyše tristo rokov pred naším letopočtom.

ŠÉF V MATERNICI

Aj vo svete manažmentu sa traduje, že kvality manažérov a lídrov určujú v rozhodujúcej miere talent a vrodene osobnostné črty, ktoré sa nedajú získať či naučiť. V ostatnom čase sa debata na túto tému zintenzívnila a čoraz hlasnejšie počuť názory, ktoré pripisujú väčšiu váhu skúsenostiam z praxe, osobnostnému rozvoju a cielenému vzdelávaniu. Polemiky na tému vrodenej verzu získanej danosti sa zvyčajne týkajú lídrov, nie manažérov. Samozrejme, nejde o ekvivalentné, ale dve úplne odlišné roly. Známe prirovnávanie hovorí, že riadiť znamená robiť veci správne a viesť znamená robiť správne veci.

Rozdiely týchto dvoch rolí dobre vystihol Warren Bennis, univerzitný profesor a konzultant pre oblasť vodcovstva. Manažér podľa neho akceptuje status quo, zatiaľ čo líder ho spochybňuje. Manažér sa pýta ako a kedy, líder sa pýta čo a prečo. Manažér hľadá na posledný riadok výkazu a líder má oči upreté za horizont.

Pre zjednodušenie uvažovania nad tým, akú rolu zohrávajú v úspechu vedúcich pracovníkov gény, skúsme tieto roly neodlišovať. Napokon, niektoré charakteristiky dobrých manažérov a dobrých lídrov sa prekrývajú.

PRECENENÝ TALENT

Keď John Adair napísal pred vyše štyrmi desaťročiami knihu Training for Leadership (Školenie pre vodcovstvo), ktorá je považovaná za priekopnícku publikáciu o rozvoji vedúcich osobností, nezbudilo jeho dielo mimoriadnu pozornosť. J. Adair však spolu s ďalšími autoritami na tému vodcovstva, vrátane W. Bennisa, napokon predsa len myslenie vo firmách ovplyvnil.

Prispeli k tomu viaceré knižné tituly, ktoré vysvetľovali prečo a ako by sa firmy mali venovať rozvoju vodcov, napríklad How to Grow Leaders (Ako vychovávať vodcov), On Becoming a Leader (Ako sa stať vodcom) alebo Growing Leaders (Výchova vodcov). Minimálne časť manažérskej verejnosti sa

ako podnikat' talent na riadenie

aj vďaka nim priklonila k názoru, že vodcovia sa nerodia, ale dajú sa vychovať. Pravdou však je, že na túto tému neexistuje výskum, preto sú debaty o význame genetických daností pre úspech manažérov vždy trochu filozofické a názory značne subjektívne.

Na otázku, aký má vo všeobecnosti vrodenný talent podiel na úspechu ľudí, však výskumníci odpoveď hľadali. Ich závery rozoberajú napríklad Malcolm Gladwell v knihe Outliers a Geoff Colvin v knihe Talent is Overrated (Talent je precenený).

Tieto výskumy podkopali všeobecné vnímanie géniov ako jedincov s vrodennými predpokladmi a schopnosťami. Namiesto precenovaného talentu zvyšujú iné faktory, ktorým ľudia zvyčajne pri hľadaní tajomstva úspechu nepripisujú mimoriadny význam. A to sú predovšetkým tvrdá práca, vytrvalý tréning, praktizovanie či precvičovanie zručností a v neposlednom rade aj kúsok šťastia. Dobrým príkladom je štúdia z prostredia hudobnej školy, ktorá skúmala súvis medzi nadaním a dosiahnutou úrovňou hry na nástroji. Výskum nenašiel koreláciu talentu so špičkovými schopnosťami. To, čo rozhoduje o tom, ako dobre hudobník zvládne majstrovstvo a ako ďaleko to dotiahne, je počet hodín, ktoré za celý život odovdčí. Inými slovami, ak je niekto dosť dobrý na to, aby sa do hudobnej školy dostal, jediné, čo odliší špičku od priemera a od podpriemeru, je vynaložené úsilie. Tí najlepší drú niekoľkonásobne viac ako tí, čo sa do elity nedostanú.

SILA VYTRVALOSTI

Aby nedošlo k omylu, vrodenný talent nie je bezvýznamný. Ak raz niekto nemá hudobný sluch, sotva sa naučí spievať. Ak niekto nemá pohybové nadanie, nikdy z neho nebude špičkový futbalista. No poučenie z výskumu

je zjavné. Talentov chodí po svete viac ako dosť, samotné vrodene predispozície však na mimoriadny úspech nestačia.

Okrem kauzality medzi tým, koľko študenti hudby precvičujú, a tým, či sa z nich stanú profesionálni hudobníci, ukázali výskumy ešte jednu vec. Ľudia, pre ktorých sa stane hudba povolanie, cvičia čoraz viac. Preto najlepšie výkony nepodávajú v mladosti, ale až v neskoršom veku, keď dokážu naplno zúžitkovať svoju dlhodobú prax, experimentovanie, cvičenie a skúsenosti.

Málokto vie, že aj v príbehu takého génia, za akého sa dnes považuje Mozart, zohrávali veľkú rolu aj iné veci ako talent. Narodil sa v rodine muzikantov, s ktorou trávil detstvo na hudobných turné po Európe. Možno mal šťastie aj na dobrých učiteľov, lebo napríklad v Anglicku sa podľa Wikipédie zoznámil s Johannom Christianom Bachom, ktorý ho učil hrať na klavíri. Aj Mozart však svoje najlepšie diela skomponoval, až keď mal za sebou desať rokov koncertovania – a driny, ktorú málokto videl.

Skeptici môžu argumentovať, že naučiť sa programovať či hrať na hudobný nástroj, je niečo úplne iné ako naučiť sa riadiť a viesť ľudí. Napokon, manažment je zmesou umenia, remesla a podľa niektorých názorov aj vedy. Navyše, hoci črty vodcu bývajú na prvý pohľad zjavné, pre mnohých ľudí nie je také jednoduché ich pomenovať či opísať. A potom je ťažké ich aj rozvíjať.

SKRYTÉ V OSNOVÁCH

O niektorých predpokladoch niet pochyb. Napríklad o tom, že dobrý manažér by mal analyticky myslieť, vedieť odhadnúť a vyhodnotiť riziká, iniciovať a riadiť zmenu, aj prevziať zodpovednosť za výsledky. To všetko sa naučiť dá.

Výskumy o fungovaní mozgu ukazujú, že tak ako športovci posilujú tréningom svalstvo, tak sa dajú cieľene rozširovať aj mentálne schopnosti potrebné pre určité aktivity. Vráťane riadenia. Vzdelávanie pomáha vidieť problémy v širšom kontexte a nie izolovane. A zlepšuje aj pamäť, takže mozog dokáže uchovať viac informácií potrebných pre každodenné rozhodnutia.

Dobrý manažér má však aj iné črty. Oplýva charakterom a integritou. Je dôveryhodný – a preto hodný nasledovania. Je ambiciózný a cítiť z neho zapálenie a nakažlivý entuziazmus, ktorým inšpiruje iných. Zároveň je rozvážny a rozumie ľuďom, čiže citlivo vníma pocity a emócie.

Dajú sa tieto vlastnosti a črty získať a rozvíjať? Dajú. Dokonca aj neraz kritizované MBA programy majú vo svojich osnovách časti, ktoré sa venujú osobnému rozvoju a zdôrazňujú dôležitosť takých vecí, ako je osobné majstrovstvo, emočné konto a osobná integrita. Za všetky stačí spomenúť knihy Sedem návykov skutočne efektívnych ľudí od Stephena Coveyho, alebo Piata disciplína od Petera Sengeho, ktoré na niektorých školách patria k odporúčanej literatúre pri štúdiu MBA.

Samozrejme, mnohé osobnostné črty, napríklad integrita, sa formujú od detstva a v dospelosti môže byť ťažšie ich ovplyvniť. No v manažmente platí to, čo v hudbe alebo športe. Na rolu manažéra a lídra možno treba mať základné predispozície. Tí najlepší však na svoje schopnosti neustále nazerajú ako na neopracovanú surovinu, ktorú treba zušľachtovať. Talent je len štartovací bod. Každý jednotlivec rozhoduje, ako ho využije.

Autor je predseda predstavenstva súkromnej vysokej školy BIBS.

TREND Holding
hľadá nového kolegu
na pozíciu

Programátor
interného
web-teamu

Náplň práce:

- vývoj webstránok a webových nástrojov a aplikácií (PHP, XHTML, CSS)
- návrh a vývoj technických riešení pre projekty
- rozširovanie existujúceho CMS systému Typo3
- návrhy optimalizácie kódu a jeho „hygieny“
- správa MySQL databáz

Požadované znalosti:

- znalosť prostredia CMS Typo3
- PHP - pokročilý
- MySQL - pokročilý
- JavaScript - pokročilý
- XHTML - pokročilý
- XML - pokročilý
- výhodou je skúsenosť s javascriptovými frameworkami

Miesto práce:

- Bratislava, Tomášikova 23

Plat a druh pracovného pomeru:

- dohodou

Nástup:

- december 2010

Záujemcovia so životopisom a ukážkou prác sa môžu hlásiť do 31. októbra na augustin@trend.sk