

Jak se vidí manažeři?

Zajímá vás, co o sobě prozradí lidé na manažerských pozicích? Mám zkušenost, že manažeři zdůrazňují některé své osobnostní rysy oproti lidem bez manažerské zkušenosti. Dlouhodobě se to ukazuje v psychodiagnostice, kterou používáme při Assessment centrech. Aby nezůstalo jen u neověřeného pozorování, využil jsem statistické testování a zjišťoval, zda je osobnostní profil manažerů opravdu specifický. Rád bych vás seznámil s výsledkem tohoto zkoumání, a představil, co k tomu říká současná psychologická věda. Mít přehled o tom, jaké vlastnosti u sebe manažeři vnímají jako výraznější, je užitečné ve chvíli, kdy máme vybrat kandidáty na manažerskou pozici. Tyto vlastnosti jsou předpokladem, že kandidát bude svou budoucí roli dobře zvládat.

Způsobů, jak se dívat na osobnost člověka, na rysy jeho povahy, je celá řada. Budu se držet přístupu, který charakterizuje člověka podle toho, jakým způsobem se vztahuje k druhým. Naše chování vůči lidem má dvě základní charakteristiky – míru dominance a míru přátelskosti. Patří k lidskému chování už od pradávna. Ať už je naše chování vůči druhým jakékoliv, vždy se v něm odráží tyto dva základní motivy. Buď se chceme lidem přiblížit, jsme přátelští, nebo si chceme vymezit svůj prostor, vystupujeme razantně a chladně (dimenze přátelskost – chlad). Zároveň s tím se v našem chování projevuje, nakolik vystupujeme dominantně, do jaké míry vyžadujeme, aby nás druzí poslouchali, nebo nakolik jsme připraveni se přizpůsobit a podřídit druhým (dimenze dominance – submisivita).

Každý z nás máme svůj osobitý styl, jak se k druhým vztahujeme. U někoho může převažovat dominance a přátelskost, někdo je zase přátelský, ale raději se přizpůsobí, než aby se výrazněji prosazoval. Co myslíte, jaký styl bude převažující u manažerů? Je nasnadě, že manažeři se budou vnímat jako více dominantní. A jak to bude ve druhé dimenzi? Budou tíhnout spíše k přátelskosti nebo k chladnějšímu, razantnějšímu vystupování?

Odpovědět na tuto otázku mohu díky tomu, že v rámci psychodiagnostiky pracujeme s dotazníkem interpersonální diagnózy, který umožňuje zachytit, k jakému stylu člověk tíhne. Osobnostní profil manažerů (mužů i žen) a lidí bez manažerské zkušenosti se lišil v následujících vlastnostech. Manažeři se vnímají jako dominantnější a razantnější. Také měli vyšší skóre v dimenzi, pro kterou je charakteristická soutěživost a nezávislost (tato dimenze je vlastně kombinací razantního a dominantního chování). Rovněž se prokázalo, že se vnímají jako méně submisivní, méně přátelští a méně konformní. Tím je potvrzen předchozí výsledek, protože tyto tři vlastnosti jsou chápány jako protipól prvních tří (dominance, razance, soutěživosti). Vlastnosti, ve kterých rozdíl prokázán nebyl, byla připravenost podpořit druhé a kritičnost. Připravenost poskytnout podporu je chápána jako průnik dominance a přátelskosti a kritičnost je chápána jako průnik submisivity a razance.

Zjištěný výsledek odpovídá řadě výzkumů realizovaných na toto téma. Ve výzkumech zaměřených na osobnostní předpoklady manažera se často objevují právě dominance a převaha, nezávislost a nonkonformita, agresivita a asertivita, sebedůvěra a další. Jak je to ale s mírou přátelskosti? Copak není všeobecně známé, že úspěšnost manažera zvyšuje, když se dokáže zaměřit na úkol (jasně vést a pobízet k dosažení úkolu) a zároveň se zaměřit na vztahy? Zaměřenost na vztahy neznamená automaticky, že je manažer vůči svým podřízeným přátelský. K předpokladům manažera patří sociální dovednosti, schopnost druhým porozumět a pracovat s jejich individuální motivací. Znamená to jednat s podřízenými spravedlivě a starat se o dobré vztahy v týmu.

Vytváření přátelských vztahů s podřízenými může být pro manažera naopak zátěží. Může to ovlivňovat jeho rozhodnutí nebo vést k tomu, že bude někoho nezaslouženě upřednostňovat a tím škodit atmosféře v týmu. Na tuto skutečnost upozorňuje například McClelland (známý jako autor pojmu „výkonová motivace“) když formuluje, jak by měl vypadat profil ideálního manažera. Podle něj má být manažer motivován uplatňováním osobního vlivu (dominancí), méně zaměřený na vytváření přátelských vztahů a schopen sebeovládání a přizpůsobení se cílům organizace. Potřeba uplatňovat svůj vliv, chovat se dominantně, je výhodná proto, že takový manažer bez problémů deleguje práci na druhé a vede je k tomu, aby úkolu dosáhli. Vyhne se tak riziku, na které manažeři občas doplácí, totiž přebírání přílišné odpovědnosti za úkol a snahy vše osobně zajistit. Schopnost sebeovládání a přizpůsobení se organizaci je důležitá v tom smyslu, že manažer využívá své postavení a svou moc ve prospěch firmy a týmu jako celku. V opačném případě může osobní moc často zneužívat k posílení vlastního sebeobrazu, k autoritativnímu a egocentrickému chování. R. J. House vnímá zde citovaný profil dobrého manažera jako předpoklad pro rozvinutí charismatického vůdcovství. Lidé s dostatečnou dávkou dominance a razance snadněji prosadí u ostatních svou vizi, lépe ustojí kritiku druhých a dokážou svou vizi formulovat tak, že bude ku prospěchu kolektivu a nebude mít za cíl osobní zviditelnění a vzestup. Tolik letmý pohled na teorie, které zdůvodňují, proč by měla větší dominance a razance patřit mezi předpoklady pro manažerskou roli.

Jak je možné tato zjištění využít? Při výběru kandidátů na manažerskou pozici je dobré mít přehled o tom, jak sami sebe vidí. Pokud uchazeč není připravený vystupovat dominantně a chybí mu schopnost se prosadit, vyvolává to závažnou pochybnost, zda se cítí být na manažerskou roli připraven. Dostatečné sebeprosazení a dominance, zvládnutí toho, že manažer nemůže s kolegy fungovat na ryze přátelské rovině, patří mezi předpoklady pro výkon manažerské role. Na druhou stranu samotné osobnostní rysy dominance a razance nezajišťují, že člověk bude v roli manažera úspěšný. Osobnostní charakteristiky jsou pouze jedním z faktorů, o které se potřebujeme opírat při výběru lidí pro manažerské pozice. Stěžejní je zjistit úroveň dovedností ve vedení lidí a další dovednosti s manažerskou rolí spojené jako například organizační schopnosti. V tomto směru je nenahraditelná metoda Assessment centra, která umožňuje kandidáty posoudit komplexně a přinést informace, které nelze zjistit prostřednictvím osobního pohovoru nebo prostřednictvím pouhé osobnostní psychodiagnostiky.

Mgr. David Hanuš

psycholog, konzultant

Tres consulting