



Má u vás kreativita zelenú?

Doterajšie názory na kreatívne vedenie ľudí do určitej miery zanedbávali citovú stránku vzťahu medzi vedúcim a pracovníkom. Pritom mnohí vedúci silne ovplyvňujú práve emocionalitu podriadených a vďaka tomu dokážu meniť firmu a okolitý svet. Takémuto vedúcemu hovoríme transformačný vedúci. Pre lepšie pochopenie významu úlohy riadiaceho pracovníka v procese budovania kreatívneho podniku je nevyhnutné **uvedomovať si rozdiely medzi transakčným a transformačným vedením.**

TRANSFORMAČNÉ VEDEDNIE

Transformačný vedúci sa opiera o veľmi jasnú a emocionálnu predstavu budúceho stavu firmy alebo inštitúcie, ktorá sa nazýva **vízia**. Dokáže ňou presvedčiť pracovníkov a strhnúť ich k nasledovaniu.

CHARIZMA

Charizma je **silný emocionálny vzťah, ktorý dáva vedúcemu neobyčajnú úctu, uznávanie, obdiv, lásku a dôveru**. Je to neochvejná viera v správnosť toho, čo vedúci robí, i vo vedúceho samotného. Charizmatičtí vedúci **svojím správaním dávajú podriadeným príklad, ktorý treba nasledovať.**

TRANSAKČNÉ VEDEDNIE

Niektorí manažéri využívajú tradičné motivačné prostriedky - odmeňovanie a postihovanie pracovníkov, čo nazývame transakčné vedenie. **Spočíva vo vzájomnej transakcii - „obchode“ medzi vedúcim a pracovníkom, výmene „niečo za niečo“.**

RIADENIE VÝNIMKOU

Ak v podniku nastane **neželaný stav**, v prípade, že sa **pracovníci odchyľujú od požadovanej normy, nezvládajú stanovené požiadavky alebo sa dopúšťajú priestupkov** proti zásadám pracovnej morálky, nasadzuje vedúci **výnimočné opatrenia**. Ide napr. o preradenie pracovníka alebo iný postih.

PODMIENEČNÁ ODMENA

Spočíva **v možnosti motivovať pracovníkov príslubom výhod, ak budú dosahovať dobré výsledky**. Tieto výhody môžu mať charakter finančný

či nefinančný (mobilný telefón alebo služobné auto), ale tiež môže ísť o lepšiu prácu alebo postavenie. **Podmienečná odmena pôsobí tým silnejšie, čím jasnejší je vzťah pracovníka medzi pracovnými výsledkami a výhodou.**

CITOVÉ POVZBUDENIE

Ide o **využívanie emocionálnych prostriedkov**: „Vedúci hovoril o tom, aká dôležitá a náročná je nová zákazka. Hovoril, ako nám dôveruje. Povedal, že sme najlepšia skupina, s akou kedy pracoval. Je si istý, že náš výsledok prekoná všetky očakávania.“ **Povzbudivé správanie vedúceho stimuluje medzi podriadenými nadšenie pre prácu a povzbudivá reč vedúceho vytvára dôveru pracovníkov v ich schopnosti úspešného plnenia úloh a dosiahnutia skupinových cieľov.**

OSOBNÁ ÚCTA

Transformační vedúci často **vystupujú ako otcovia svojich podriadených**. Majú sklon k priateľskému, neformálnemu a dôvernému správaniu, zaobchádzajú s nimi ako so seberovnými aj napriek značným rozdielom v postavení a skúsenostiach. **Venujú špeciálnu pozornosť jednotlivým členom**, zaoberajú sa každým z podriadených individuálne a nezabúdajú sa uznanlivo vyjadriť o všetkých úspechoch zamestnancov. **Pridelujú pracovníkom náročné úlohy, ktoré povzbudzujú ich sebadôveru.**

STIMULÁCIA MYSLENIA

Je to schopnosť **predstavovať si neexistujúci, budúci stav, a súčasne schopnosť preniesť ho na iných ľudí**. „Jeho nápady ma nútia pozeráť sa inak i na moje vlastné názory, veci, o ktorých som nikdy nepochyboval... necháva ma uvažovať o starých problémoch novým spôsobom... dáva mi nový pohľad na skutočnosti, ktoré pre mňa bývali predtým záhadou“ - **to sú niektoré charakteristiky intelektuálnej stimulácie transformačných vedúcich**. Intelektuálna stimulácia je dôležitá predovšetkým vtedy, ak skupina rieši zložitý a nejasný problém, na ktorý je nutné pozeráť sa kreatívne. ■