



MANAŽMENT PROAKTÍVNEHO SPRÁVANIA

PROACTIVE BEHAVIOR MANAGEMENT

Jaroslava KÁDÁROVÁ - Ján KOBULNICKÝ - Michal DEMEČKO

Abstract: This article discusses about a proactive behavior and the ability with which the management of proactive behavior related. It describes the ability to proactively manage and proactive ability to identify and develop the people of their feature.

Abstrakt: Tento článok pojednáva o proaktívnom správaní a schopnosti, s ktorou súvisí riadenie proaktívneho správania. Popisuje schopnosť proaktívne riadiť, identifikovať a rozvíjať proaktivitu u ľudí.

Keywords: personal proactiveness, behavior, management, proactive people.

Kľúčové slová: osobná proaktivita, správanie, riadenie, proaktívni ľudia.

Úvod

Každý sa správame inak. Niektorí z nás sa orientujú na zmenu, prekračovanie svojich možností, podniknutie iniciatívy a hľadanie nových spôsobov, ako zakročiť. Tí samolúbejší z nás rezignujú, upriamia sa na rutinu a pasívne vyčkávajú, kým ostatní niečo urobia. Proaktívni ľudia patria do prvej skupiny. Sú to tí, ktorí v konečnom dôsledku predstavujú rozdiel medzi proaktívnymi a reaktívnymi podnikmi. Väčšina podnikov sa ale sťažuje na nedostatok proaktívnych profesionálov medzi radmi zamestnancov. Proaktívne správanie sa zdá byť výnimkou, nie pravidlom vo svete korporácií. Preto je najväčšou výzvou pre proaktívne podniky práve tréning proaktívneho správania u ľudí.

Proaktívne správanie

Proaktívne správanie definujeme ako sklon jednotlivcov predvídať zmeny. Ide o prístup zameraný na zmenu aktuálnych podmienok alebo vytváranie novších a priaznivejších. Pri vykonávaní bežných každodenných aktivít hľadajú proaktívni ľudia informácie a príležitosti. Na rozdiel od svojich kolegov nečakajú, kým sa k nim informácie a príležitosti dostanú. Manažment proaktívneho správania je preto každé úsilie, ktoré podnik vynakladá na riadenie proaktivity na úrovni jednotlivca. Tento manažment sa zakladá na názore, že proaktivita nie je vrodená schopnosť, a preto predstavuje výzvu, nakoľko ju treba rozvíjať.

Proaktívne správanie sledujeme z dvoch uhlov. Prvý sa týka vodcovských schopností. Proaktívni manažéri, bez ohľadu na svoje hierarchické postavenie alebo zameranie, musia byť iniciátormi zmien. Druhý uhol pohľadu súvisí so spôsobom, ako podnik určuje a rozvíja proaktívne talenty a snaží sa udržať si ich. Proaktívne správanie sa dá, tak ako každé iné, vedome a úmyselne riadiť. Tieto dve záležitosti predstavujú dve schopnosti, s ktorými manažment proaktívneho správania súvisí - schopnosť proaktívne riadiť a schopnosť identifikovať proaktívnych ľudí a rozvíjať túto ich vlastnosť.

1. Schopnosť proaktívne riadiť

Dôležitosť vodcu evokuje množstvo oblastí od politiky až po náboženstvo, od výchovy po ozbrojené sily. Situácia je rovnaká i v prípade manažmentu. Význam lídra bol dlho základnou podmienkou praxe manažmentu, bez ohľadu na výhody s tým spojené. Navyše ťažkosti spojené s presným zaradením (je to umenie či veda?) a pôvodom (prirodzený či rozvíjaný?)

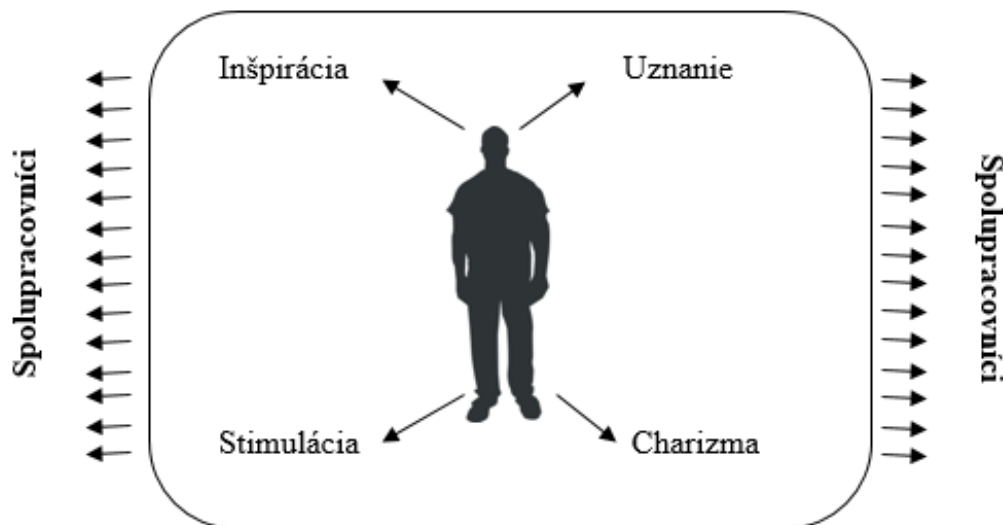


preukazuje dôležitosť a odráža realitu témy v kontexte spoločností. Dôležitosť nadobúda väčšie rozmery v konkrétnej sfére trhovej proaktivity. Zavádzanie proaktívnych stratégií priamo závisí od vodcovstva, ktoré si je vedomé možnosti prognózovania budúcnosti a vytvárania priestoru pre rozvoj proaktivity. I keď tvoria proaktívne podniky proaktívni ľudia, svoju proaktivitu môžu použiť efektívne iba za predpokladu, že je manažment podniku schopný proaktívne riadiť. Aby sme to dosiahli, musia lídri prekročiť konvenčné spôsoby riadenia (zamerané na efektivitu úloh) a osvojiť si prístup otvorený zmenám. Okrem toho musia povzbudzovať proaktívny spôsob konania - individuálnu tendenciu vyvíjať iniciatívu.

Proaktívne riadenie

Proaktívne riadenie sa koncipuje ako štýl riadenia orientovaný na podporu a zjednodušenie osobnej proaktivity. Proaktívni manažéri sú meniaci sa vodcovia. Tento spôsob vedenia sa značne odlišuje od tradičného. Proaktívni lídri si osvojujú mechanizmy odlišné od mechanizmov iných lídrov, hoci v nevyhnutných prípadoch používajú i konvenčné praktiky riadenia. Inak povedané, manažéri praktizujúci proaktívny štýl riadenia dokážu harmonicky kombinovať to najlepšie z oboch štýlov. Prvá základná znalosť znie: proaktívne riadenie nezavrhuje reaktívne konanie, nakoľko je pri každodennom manažmente nevyhnutne prítomné (napr. pri úspešnom zvládnutí sťažnosti zákazníka alebo vyjadrení problému súvisiaceho s dodávateľom). Proaktívne riadenie iba bráni prílišnému zameraniu sa naň.

Tréning proaktívneho riadenia je podporený štyrmi hlavnými postojmi súvisiacimi s premenlivým riadením (obr. 1).



Obr. 1 Prístupy proaktívneho lídra

Premenlivé proaktívne riadenie sa považuje za „prvú líniu podniku,“ nakoľko pôsobí na okraji zmeny. V tom zmysle sa hovorí o vodcovstve založenom na hodnotách a princípoch, ktoré inšpirujú a motivujú jednotlivcov k internalizácii navrhovaných cieľov. V súlade s obvyklými metódami flexibilného manažmentu sa vodcovstvo spolieha viac na pozitívne vplyvy vzniknuté zodpovednou autonómiou než kontrolu a kontrolné mechanizmy. Lídri, ktorí disponujú touto vlastnosťou, navyše vedia, ako sa vyrovnat' s nejasnosťami a neistotou a sú vedení k činorodosti a orientovaní na zmenu. V neposlednom rade majú obširné a citlivé vnímanie rastúcej zložitosti medziľudských vzťahov na pracovisku.



Je tiež dôležité, aby sa zabránilo bežným nedorozumeniam ohľadom vodcovstva. Obsiahly zoznam talentov vyžadovaných proaktívnymi lídrami neznamena, že disponujú výnimočným darom. Líderstvo je sociálna zručnosť. Táto skutočnosť vedie k dvom dôležitým záverom:

1. Líderstvo ako zručnosť sa dá naučiť a rozvíjať. To značí, že schopnosť viesť nie je darom niekoľkých predurčených ľudí, ale skôr čosi, čo vieme rozvíjať. Proaktívni lídri nie sú žiadni superhrdinovia - sú to koniec koncov ľudia, ktorí sami spoznali hodnotu proaktivity a preto sa snažia iniciovať a podporovať toto správanie.
2. Proaktívne vodcovstvo môžeme budovať len spoločne iba za kooperácie a stotožnenia sa s trhovou proaktivitou.

Tab. 1 Charakteristiky jednotlivých prístupov proaktívneho vodcu

Prístupy proaktívneho lídra	Popis prístupov
1. Inšpirácia	Proaktívni vodcovia veria, že podniky môžu prognózovať zmeny a ostatných inšpirujú k rovnakému postoju. Vytvárajú a komunikujú víziu, podľa ktorej podnik môže prekonať rezpozívny prístup k trhu, vysvetliť jeho význam, podporovať dôveru a nadšenie pre proaktivitu.
2. Stimulácia	Spája sa s duševnými podnetmi k tvorivosti, bádaniu, novým spôsobom vnímania starých problémov a inovatívne mysleniu. Ide o kľúčové prvky rozšíreného proaktívneho zmýšľania.
3. Uznanie	Predstavuje vodcovskú schopnosť vážiť si jednotlivcov. To znamená, že každý jednotlivec prispieva k trhovej proaktivite, naznačujúc cesty a podporujúc proaktívne schopnosti každého jednotlivca.
4. Charizma	Súvisí s osobnou schopnosťou vodcu vyvolávať u druhých obdiv, rešpekt a dôveru. Charizma mení proaktívnych lídrov v idoly hodné nasledovania. To ľudí povzbudzuje k osvojovaniu si podobných postojov.

Podpora proaktívneho spôsobu konania

Druhý dôležitý prístup v oblasti proaktívneho vodcovstva sa viaže s proaktívnym spôsobom konania. To znamená, že proaktívny líder tiež podnecuje ľudí k tomu, aby hľadeli za hranice bežných, rutinných úloh a k prognostike zmien. Namiesto jednoduchého plnenia úloh musia vytvárať iniciatívu. K externej proaktivite totiž môže dôjsť iba vtedy, ak je podnik proaktívny interne. Preto musia ľudia a tímy prekonať to, čo sa od nich očakáva, prevziať iniciatívu nevyhnutnú na vyriešenie problémov a vytvorenie nových riešení. Lídri nemôžu byť len proaktívni - musia podporovať a šíriť individuálnu proaktivitu u svojich podriadených.

Neaktívni (pasívni) jednotlivci sa zameriavajú na náplň práce, ktorú majú robiť a majú minimálny alebo žiadny záujem rozhodovať samostatne. Jediné, čo ich trápi, je splnenie príkazov. Nepúšťajú sa do činností, ktoré im nik neprikázal. Pri obmedzení na vykonávanie úloh, robia len minimálny pokrok a obvykle svoje nápady a schopnosti nezdieľajú s inými.

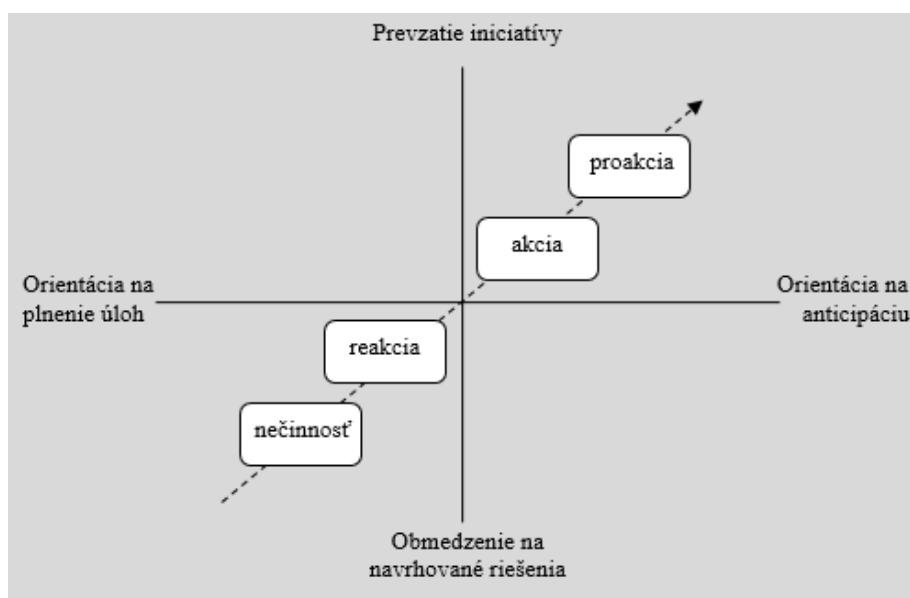
I keď profesionáli s **reaktívnym prístupom** taktiež striktnie plnia príkazy, podstupujú i rozhodnutia na zlepšenie vlastnej efektívnosti a nie sú limitovaní povinnosťami. To môže znamenať napr. to, že operátor dohliada na prevádzkový stav zariadenia a v nevyhnutných prípadoch žiada o preventívnu údržbu. Títo profesionáli sú vždy reaktívni, vidia však tiež čiastočne za hranicu svojich pracovných povinností a štandardne sa delia o svoje myšlienky s kolegami a nadriadenými. V dôsledku toho prispievajú viac k vytváraniu nových uhlov pohľadu na problémy, riešenia i zmeny.

Tretí všeobecný typ predstavujú ľudia orientovaní na **akciu**. Vykazujú vyšší stupeň iniciatívy, ktorá prekračuje rámec príkazov a inštrukcií a zameriava sa skôr na anticipáciu než plnenie si povinností. V prípade operátora by používal nadobudnuté skúsenosti a vedomosti na



domáhanie sa údržby ešte predtým, než sa na stroji vyvinie porucha. Ľudia s takýmto prístupom nie sú spokojní s možnosťou robiť veci správne - snažia sa ich urobiť čo najlepšie. Aktívni profesionáli sa zaoberajú nielen efektivitou pri plnení úloh, ale aj prekonaním toho, čo sa od nich očakáva. Obvykle sa delia o vedomosti a bažia po nových riešeniach.

Proakciu alebo proaktívny spôsob konania vnímame ako postoj k úlohám, ktorý si ľudia osvoja v závislosti od ich individuálnej úrovne iniciatívy a orientácie na zmenu (obr. 2). Ľudia, ktorých vedie proakcia, sa snažia predvídať zmeny a vnímať to, čo iní nie. Pokiaľ ide o preberanie iniciatívy, idú až za hranicu očakávaní. Takýto operátor navrhuje a zavádza zmeny v spôsobe, akým stroj funguje s cieľom ochrániť ho pred opotrebením a v dôsledku toho minimalizovať náklady na údržbu. Proaktívnych ľudí vedie anticipácia a inovatívna povaha. Vždy sa usilujú nájsť nové spôsoby, akými robiť veci. Kým ľudia poháňaní akciou chcú urobiť veci čo najlepšie, ľudia vedení proakciou chcú robiť nové veci a zároveň ich robiť čo najlepšie. Proaktívni ľudia inklinujú k prekonávaniu výziev a dobre reagujú na samostatnosť a slobodu v myslení. Nečakajú, kým sa niečo stane; robia všetko pre to, aby sa stalo.



Obr. 2 Proaktívny spôsob konania

Berúc do úvahy spomínané štyri typy správania, úlohou proaktívnych lídrov je viesť ľudí k vývoju individuálnej proaktivity (prerušovaná šípka na obr. 2). Musia pamätať na to, že byť neaktívny, reaktívny, aktívny či proaktívny nie je otázkou genetiky, ale prístupu a toho, ako ľudia vnímajú situácie. Zásadnou zodpovednosťou proaktívnych lídrov je pomoc podriadeným rozvinúť predvídavejší postoj.

Môžeme tu pozorovať slávny Pygmalionský efekt. Veľa sa nahovorilo o tom, bez ohľadu na schopnosti či inteligenciu, že ľudí do značnej miery ovplyvňujú očakávania iných ľudí. Ľudia, od ktorých neočakávame priveľa, zastávajú negatívny postoj a prinášajú priemerný výkon. Naopak, ľudia, od ktorých sa očakáva veľa, sa snažia očakávania splniť. Jednoduchým zdôvodnením je spôsob, akým ľudia vnímajú realitu a seba samých, značne ovplyvnený očakávaniami ostatných.

Preto lídri s pozitívnymi očakávaniami od podriadených zvyšujú ich motiváciu a sebadôveru, čo je prvý krok pri naplňaní očakávaní. V rámci stratégie ide o to, že ľudia motivovaní pozitívnym pohľadom nadriadených majú tendenciu pevnejšie sa držať cieľov skrytých za



obvyklými činnosťami a plnia očakávania spojené s ich inteligenciou a schopnosťami. V konečnom dôsledku vyvíjajú väčšiu iniciatívu a záujem prispievať a emocionálne sa viazať na ciele - v skratke, stávajú sa proaktívnejšími.

Ale i opak je pravdou. Zanedbanie tohto faktoru v líderských vzťahoch môže mať negatívne dôsledky na výkonnosť ľudí a ich motiváciu proaktívne konať. Ak manažér verí, že konanie konkrétnej osoby má nedostatky a vyjadrí ich slovné či vo svojom konaní, nevedome či neúmyselne, bude táto osoba reagovať nedostatkom motivácie. Nedostatok angažovanosti v cieľoch podniku môže zamaskovať, určite však bude konať so záujmom vyhnúť sa kritike. V dôsledku toho nebudú návrhy a nápady na zlepšenie práce vypočuté a to znižuje výkonnosť tímu a úroveň proaktivity podniku i jednotlivcov.

Existuje prepojenie medzi ľuďmi motivovanými k proaktívnemu správaniu a názorom, že ľudia môžu byť proaktívni, no musia mať však priestor na rozvoj tejto schopnosti. Individuálna proaktivita je ako sval, ktorý treba pravidelne precvičovať, aby sa zabránilo jeho oslabeniu. Ide o pravdepodobne najväčšiu výzvu na úrovni jednotlivcov - identifikovať proaktívny potenciál a rozvíjať ho. Ten je predmetom druhej schopnosti súvisiacej s manažmentom proaktívneho správania.

2. Schopnosť identifikovať a rozvíjať proaktivitu u ľudí

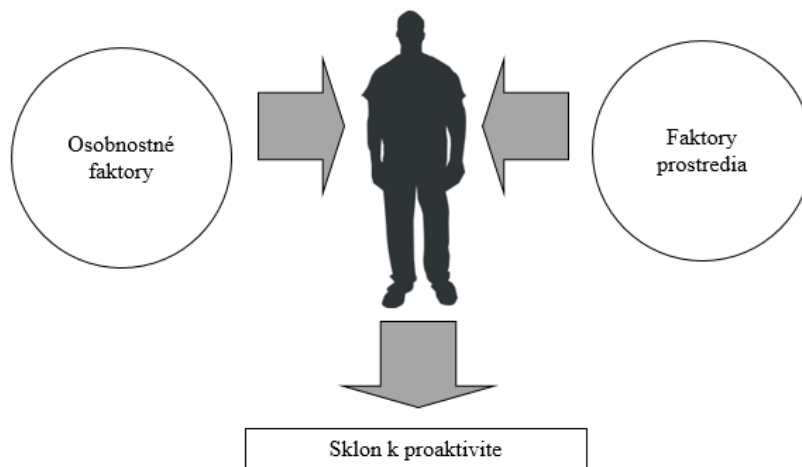
Proaktívne riadenie je bezpochyby prvou podmienkou riadenia proaktivity na úrovni jednotlivcov. Proaktívni lídri podporujú individuálne proaktívne správanie a vedú ľudí k proaktivite. Pre aktivovanie tejto schopnosti je dôležité, aby podnik vedel rozpoznať povahu osobnej proaktivity a tiež to, ako sa stane zreteľnou. Len snaha plniť si líderské povinnosti a úlohy nestačí - sám podnik musí chcieť identifikovať a rozvíjať proaktivitu u svojich zamestnancov. Nanešťastie k tomu nedochádza veľmi často.

Napriek tomu, že proaktivita býva korporátnym svetom vychvaľovaná, pravdou je, že iba zopár spoločností vie, ako identifikovať a rozvinúť toto správanie. Už slovo „proaktivita“ sa samo o sebe považuje za manažérsky trendový termín, ktorý manažéri pravidelne používajú bez hlbšieho premýšľania a skutočného pochopenia jeho významu a dôsledkov. Ľudia vravia, že by profesionáli mali byť proaktívnejší, že proaktivita je vlastnosť, ktorá podnik odliší od ostatných, že je pomerne zriedkavá a je ju ťažké presadzovať, a že je v každom z nás a každý z nás sa jej môže priučiť. Avšak reč o tom, ako proaktívne správanie možno identifikovať a rozvíjať cielene, je výnimkou.

Aby osobná proaktivita mala svoj význam, musí byť akcieschopná. Práca musí podporovať proaktivitu v praxi. To vedie k základným počiatočným otázkam, ktoré si bude musieť každý manažér so záujmom o rozvoj osobnej proaktivity zodpovedať:

- Aké vlastnosti sú typické pre proaktívne kvalifikovaného pracovníka?
- Ako je možné ich rozpoznať už pri pohovore?
- Ktoré aspekty podniku by mohli dopomôcť či zabrániť osobnej proaktivite?
- Ako môžem u ľudí rozvinúť proaktívne správanie?

Riaditelia a manažéri majú na tieto otázky obvykle jasné odpovede. Usilujú sa nájsť odpoveď na otázku, či človek inklinuje k proaktivite a čo môžu pre rozvoj a zlepšenie individuálnej proaktivity urobiť. Nejde o problém s jednoduchým riešením. Výskum na tému proaktívneho správania v práci dokazuje nejestvujúcu definíciu proaktivity. Ako je tomu i u iných druhov správania, i proaktívny prístup ovplyvňuje nespočetné množstvo faktorov a okolností.



Obr. 3 Proaktívne správanie v práci

Proaktívne správanie, tak ako každé iné správanie v práci, vychádza z kombinácie osobného sklonu a aspektov súvisiacich s profesionálnym prostredím (obrázok 3). Dôkazy naznačujú, že osobnosť ľudí ich viac či menej vedie k proaktívnemu konaniu. Faktory súvisiace s pracovným prostredím súčasne ovplyvňujú intenzitu proaktivity u jednotlivcov. Je povinnosťou podniku rozpoznať osobnostné faktory a faktory prostredia, ktoré ovplyvňujú proaktivitu ľudí a podnietiť ich k proaktívnejšiemu či menej proaktívnemu konaniu, potom prijať opatrenia na zintenzívnenie pozitívnych faktorov a minimalizovať negatívne vplyvy. To podnikom pomôže identifikovať potenciálne proaktívnych ľudí medzi zamestnancami a pri prijímaní nových. Okrem toho to má vplyv i na rozvoj systémov a štruktúr, ktoré napomáhajú proaktívnym krokom u ľudí a pracovných tímov.

Identifikovanie osobnej proaktivity

Identifikácia osobnej proaktivity je schopnosť podniku rozpoznať sklon jednotlivcov proaktívne konať. To sa vzťahuje na potenciálnych i aktuálnych zamestnancov. Predovšetkým je dôležité nestratiť zo zreteľa skutočnosť, že meranie proaktívneho správania v práci je v skutočnosti mnohostranná otázka otvorená mnohým interpretáciami. Výskum preukázal rôzne chápania povahy a ohodnotenia osobnej proaktivity, taktiež však naznačil niektoré obvyklé prvky tohto správania a úvahy o vlastnostiach s ním spojené. Iba skúmanie vlastností pomôže určiť, nakoľko pripravení sú ľudia konať proaktívne.

Nižšie uvedené znaky jasne ukazujú, že proaktívni odborníci sa orientujú na zmenu a proaktívne konajú v snahe ovplyvniť okolitú realitu. Proaktívni jedinci sa snažia zmeniť okolnosti alebo aj vytvoriť nové. Keď sa profesionál rozhodne konať proaktívne, jeho zámer je zmeniť vonkajšie podmienky a nie sa im prispôbiť. Proaktívne kvalifikovaní pracovníci sa tiež pevne riadia cieľmi, ktoré si sami stanovili, čím ukazujú vytrvalosť a odhodlanie prekonať prekážky. Proaktívni ľudia nevnímajú realitu ako predurčenú a nemennú. Naopak, nazývame ich „voluntaristi“, pretože veria v slobodu voľby a v silu ovplyvniť prostredie.

Znaky proaktívnych profesionálov

- Sú orientovaní na zmenu: snažia sa okolnosti zmeniť, či cielene vytvárať úplne nové.
- Neobmedzuje ich situácia alebo prostredie, v ktorom sa nachádzajú, usilujú sa prekonať prekážky.
- Sú motivovaní a systematicky hľadajú príležitosti.



- Preukazujú iniciatívu a odhodlanie konať.
- Nemajú problém vytrvať: ťažkosti ich nedeprimujú ani nebránia v dosahovaní cieľov.
- Prognózujú zmeny a riešia problémy v očakávaní.
- Pri práci dnes dohliadajú na budúcnosť: zameriavajú sa na budúcnosť.
- Spolupracujú s ostatnými: partnerstvá a sociálne siete majú pre nich cenu.
- Vždy urobia čosi nad očakávanie a nad rámec formálnych požiadaviek.
- Status quo a pracovné paradigmy sú pre nich výzvou.
- Oplývajú silnou sebadôverou.

To vyvoláva otázku, ako identifikovať uvedené vlastnosti u existujúcich i potenciálnych zamestnancov. Je možné analyzovať individuálne sklony k proaktívite plánovane a metodicky za použitia sebahodnotiacich opisných dotazníkov a analýzy minulých dát a skúseností.

V súčasnosti existuje niekoľko nástrojov na meranie individuálneho sklonu k proaktívnemu správaniu. Stupnica individuálnej proaktivity, ktorej autormi sú severoamerickí profesori Thomas Bateman a Michael Crant, je stále najpoužívanejšou. Koncept proaktívnej osobnosti odráža túto osobnú črtu ako zmenu v anticipácii a úprave vonkajších podmienok. Stupnica vznikla v snahe zhodnotiť, do akej miery sa jedinci zapájajú do prognózovania a činností zameraných na zmenu, vyvíjajú iniciatívu a hľadajú nové možnosti. Podobné dotazníky môžu byť užitočné, je dôležité ale pamätať na nevýhody a obmedzenia, napr. vždyprítomnú predpojatosť voči odpovediam na otázky, ktoré sa ľudia snažia nájsť. Najideálnejšie je nepoužiť ich samostatne, ale kombinovať s inými kvalitatívnejšími prístupmi založenými na hĺbkových rozhovoroch. To bezpochyby rozšíri získaný pohľad.

Kvalitatívny prístup k aktívnemu správaniu môže byť založený na analýze minulých dát a skúseností. Jednou z techník je kľásť ľuďom otázky o ich správaní v minulosti, napríklad: „Porozprávajte nám o chvíli, keď vám v hlave skrsla nejaká inovatívna myšlienka. O čo šlo? Dokázali ste ju zrealizovať? Aké výsledky z nej pre podnik vyplynuli? Museli ste v snahe uplatniť svoj nápad čeliť odporu zo strany vašich kolegov? Ak áno, ako ste prekonali odpor?“ Kvalitatívny prístup sa tiež môže zamerať na úroveň jednotlivca v práci a toho, ako sa pričíní o prekonanie očakávaní. Ďalšou užitočnou otázkou je: „Urobili ste nejaké zmeny súvisiace s každodennými pracovnými činnosťami? Ak áno, bol to váš nápad, alebo ste s niekým spolupracovali? Je zmena očakávaní váš obvyklý postoj?“ Tieto otázky boli navrhnuté s cieľom odhaliť, ako na osobu vplýva iniciatíva a anticipácia, do akej miery je ňou ovplyvnený namiesto držania sa stanovených úloh a zámerov.

Identifikácia osobnej proaktivity predstavuje snahu nájsť sklon k proaktívnej činnosti u jednotlivcov, čo pomôže podnikom rozpoznať proaktívnych zamestnancov a zhodnotiť potenciál pre proaktivitu u uchádzačov o zamestnanie. Pre metódy opísané vyššie je nesmierne dôležité disponovať zmyslom pre pozorovanie a tiež pocity manažérov a hodnotiteľov. V mnohých prípadoch prostý fyzický postoj človeka odhalí jeho sklon k proaktívite. Výberový a všímavý pohľad môže naznačiť znaky ako individuálna motivácia a chuť na zmenu, postoje k prekážkam či orientáciu na budúcnosť a nové príležitosti.

Je upokojujúce, že proaktívni ľudia vo všeobecnosti pociťujú pocit zodpovednosti za zmenu. Taký pocit musí nejakým spôsobom prispieť k zlepšeniu ich prostredia. Sú pozorní k veľkým cieľom podniku a pracovných skupín. Pre proaktívneho profesionála je každá práca jeho vlastnou prácou. Venujú teda pozornosť stanoveným cieľom, snažia sa spolupracovať so záujmom dosiahnuť ich, a to aj vtedy, keď nefigurujú medzi ich vlastnými. Rozdiel medzi sochou a sochárom je taký ako medzi reaktívnym a proaktívnym človekom. Reaktívni ľudia sa správajú ako sochy, ktoré modeluje prostredie formami, ktoré majú medze. Nakoniec zaspia a vzdávajú sa od cieľov tímov a firiem. Proaktívni ľudia na druhej strane predstavujú



sochárov. Nie sú vždy iba v súlade s úlohami, tie ich ani neformujú. Držia v rukách realitu a volia medzi anticipáciou a akciou miesto jednoduchšej reakcie.

Rozvoj osobnej proaktivity

Tak ako osobnosť hlboko ovplyvňuje sklon jednotlivca k proaktivite, okolie má tiež vplyv. Prostredie vnútri organizácie, ktoré zahŕňa politiku, pravidlá, systémy a kultúru, sa chápe ako hlavný vplyv na proaktívne správanie jednotlivca. Preto rozvoj osobnej proaktivity, čiže prístup podniku k podpore proaktívneho správania - zahŕňa analýzu organizačných štruktúr a noriem, ktoré tento štýl správania ovplyvňujú.

Okolie je dôležité, pretože inak by ľudia s proaktívnou osobnosťou nikdy nedokázali svoje nápady zrealizovať. Ak kultúra podniku proaktivitu odmieta, je oveľa menej pravdepodobné, že dôjde k vzniku a zavedeniu proaktívnych nápadov a postrehov. V dôsledku toho sa rôzni vedci snažili zistiť, ktoré environmentálne faktory ľudí odrádzajú od proaktívnych činností. Môžeme ich rozdeliť do štyroch základných kategórií: autonómia, podpora lídrov, vzájomná dôvera a pomer nákladov a prínosov.

A) Autonómia

Autonómia v práci je dôležitou podmienkou proaktívneho správania. Ľudia, ktorí majú radi slobodu konania, budú skôr inklinovať k proaktívnemu konaniu pri hľadaní nových príležitostí a riešení, zatiaľ čo prostredie, kde prevláda obmedzená autonómia, bude tlmiť proaktívne sklony, potláčať iniciatívu na anticipáciu zmien. Autonómia u ľudí zvyšuje sebadôveru a motivuje k tomu, aby prichádzali s novými nápadmi a pohľadmi, čo predstavuje gro trhovej proaktivity. Z ľudí s možnosťou autonómie sa stávajú flexibilní profesionáli, nakoľko konajú na základe širšieho pohľadu zameraného na spoločnosť ako celok. Aj tento prístup je pre ľudí s proaktívnou osobnosťou typický. Preto v súlade s flexibilným spôsobom riadenia musia podniky rozvíjajúce osobnú proaktivitu poskytnúť prostredie prívetivé k činnosti. Musia zamestnancom poskytnúť slobodu rozhodnutia - aspoň na značné množstvo času - a ľudia by mali vedieť sami rozhodnúť o tom, čo treba urobiť, kedy a ako. To bude pre profesionálov dôkaz, že top manažment verí ich schopnostiam a podporuje ich v posune paradigiem a porušovaní pravidiel v pozitívnom zmysle slova, a že víta nové spôsoby konania a predvídavé konanie pre dosiahnutie strategických cieľov.

B) Podpora lídrov

Podpora zo strany lídrov je v úzkej zhode s otázkami, o ktorých sme sa zmienili skôr: podnet k proaktívnemu konaniu musí prichádzať zhora. To sa občasne popisuje ako „vedenie iných na to, aby mohli viesť seba“: podnecovanie ľudí k tomu, aby sa do činnosti pustili, aby prekonalí svoje obmedzenia a nasledovali svoje ciele. Je tiež v súlade s problematikou autonómie. Podpora zo strany lídrov bude súčasne podporou nezávislej činnosti a sebariadenia - dvoch aspektov, ktoré sú v súlade s proaktívnym prístupom. Podpora vedenia má silný vplyv na ľudskú angažovanosť v proaktívnom správaní v kontexte pracovných tímov i globálnom kontexte podnikov. Ak vezmeme do úvahy fakt, že anticipačné konanie a rozhodnutia majú obvykle za následok väčšie riziká a reálne možnosti zlyhania, táto podpora je čím ďalej, tým relevantnejšia. Pocit blízkosti a dôvery voči podriadeným zo strany lídrov je základom motivácie ľudí, aby sa nevzdávali svojich ambiciózných plánov a nápadov.

C) Vzájomná dôvera

Hovorí sa, že ak majú profesionáli pocit, že kolegovia veria ich schopnostiam a kompetenciám, má ich sebadôvera tendenciu rásť, čo zvyšuje šancu, že prídu s novými myšlienkami. Dôvera medzi kolegami v práci znižuje riziko a averziu voči chybám (dva zásadné aspekty trhovej proaktivity), podporuje učenie a výmenu skúseností medzi tímami a



Ľudí otvára zmenám. Je dokázané, že vzájomne sa podporujúca a kooperatívna atmosféra medzi pracovnými tímami má vplyv na proaktívne správanie - napríklad pri anticipácii problémov, ktoré by sa pri poskytovaní služieb klientom mohli vyskytnúť. To by jednoznačne pomohlo podniku predísť nespokojnosti zákazníkov a zlepšiť úroveň služieb.

D) Pomer nákladov a prínosov

Ľudia si samozrejme nevyberajú náhodne to, čo budú robiť: všetci vyhodnocujeme plusy a mínusy našich činov. To v profesionálnom živote naberá na dôležitosti, kde sme všetci náchylní k úspechu i neúspechu a kde zlé rozhodnutia môžu spôsobiť značnú osobnú ujmu. Ľudia si dvakrát rozmyslia, či budú konať proaktívne, ak zistia, že riziká ohrozujúce ich kariéru prevažujú nad potenciálnymi prínosmi. Ak sú spoločenské náklady prípadného rizika vysoké, ľudia najpravdepodobnejšie zväžia nepodstúpiť spomínané riziko.

Vyžaduje si to politiku, ktorá odmeňuje a rozpoznáva proaktívne činy, a netrešťa zlyhanie v starostlivo zváženom riziku. Taká politika nielenže podporuje rozvoj osobnej proaktivity, ale tiež pomáha podniku udržať si proaktívny talent. Profesionáli, ktorí inklinujú k proaktivite, sa pohnú dopredu, ak pocítia, že ich proaktívne správanie nie je dostatočne uznávané, alebo ak trpia kvôli zlyhaniu. Bonusy, odmeny, propagácia a aj neformálna vďaka hrajú v tomto prípade dôležitú úlohu: ľudia stimulujú k proaktívnemu konaniu a redukujú pravdepodobnosť, že odbornosť a skúsenosti poputujú ku konkurencii.

Záver

Tento článok sa zaoberal rozvojom individuálnej proaktivity a dospel k záveru, že vychádza z proaktívneho vodcovstva a schopnosti podniku identifikovať a rozvíjať proaktívne správanie. Proaktívne podniky si osvojujú stratégie, ktoré umožňujú lídrom podporovať proaktivitu v podniku. Taktiež sa usilujú identifikovať sklon ľudí k proaktivite a prijímať profesionálov, ktorí disponujú touto vlastnosťou. Okrem toho sa snažia zlepšiť si svoju schopnosť hodnotiť proaktivitu u svojich zamestnancov. Proaktívne podniky kladú dôraz na rozvoj individuálnej proaktivity u jedincov a prepracovanie postupov a kultúr s cieľom vytvoriť viac priestoru pre anticipačné kroky.

Použitá literatúra

- [1] Araújo, L., Gava, R.: Proactive Companies: How to Anticipate Market Changes. Palgrave Macmillan, 2012. 238 s. ISBN 9780230363014.
- [2] Kobulnický, J. a kol.: Proaktívny prístup v manažmente [online]. Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/28-2013/pdf/162-164.pdf>>.
- [3] Covey, S. M.: The Seven Habits of Highly Effective People. New York : Simon & Schuster, 2004. 372 s. ISBN 9781416502494.
- [4] Crant, J.M.: Proactive Behavior in Organizations. Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, 435–462.
- [5] Bateman T.S., Crant J.M.: The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. 1993. Journal of organizational behavior 14 (2), 103-118.

Kontaktná adresa

doc. Ing. Jaroslava Kádárová, PhD., Ing. Ján Kobulnický, Ing. Michal Demečko,
Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta,
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu,
Němcovej 32, 040 01 Košice,
jaroslava.kadarova@tuke.sk, jan.kobulnický@tuke.sk, michal.demecko@tuke.sk