

# Kreativní management v praxi

VEDENÍ  
LIDÍ V PRAXI

Ivana Hospodářová



- Práce a role manažera
- Kreativita a komunikace
- Jak motivovat
- Konflikty v organizaci

GRADA

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**PhDr. Ivana Hospodářová**

## **KREATIVNÍ MANAGEMENT V PRAXI**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
www.grada.cz  
jako svou 3153. publikaci

Odpovědná redaktorka Jana Jindrová  
Sazba a zlom Milan Vokál  
Ilustrace Ivana Hospodářová  
Počet stran 136  
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008  
Cover Photo © allphoto.cz

**ISBN 978-80-247-1737-1** (tištěná verze)  
**ISBN 978-80-247-6122-0** (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

# OBSAH

<b>PŘEDMLUVA</b> .....	<b>9</b>
<b>MANAGEMENT – POVAHA PRÁCE A ROLE MANAŽERA</b> .....	<b>11</b>
Co potřebujeme vědět na startu .....	11
Kdo je manažer/manažerka, co dělá .....	12
Co manažer/manažerka dělá, aby dosáhl/a požadovaných výsledků .....	13
Jste leader/lídr? .....	14
Úrovně řízení .....	14
Požadavky na manažera v moderním podnikání .....	15
Shrňme si to .....	17
Literatura .....	17
<b>ZAČÍT OD SEBE – CESTA K MODERNÍMU MANAGEMENTU</b> .....	<b>19</b>
Začít od sebe – ven ze zajetí .....	19
Tři klíčové otázky .....	20
Objevujeme svůj poklad .....	22
Jak na to šel Robinson .....	23
Magie cílů .....	24
Aby cíl byl magnetem .....	25
Pět klíčů .....	26
Úkol pro vás .....	26
Zdroje energie – my jsme zdroj .....	27
Vaše emoce jsou vaše .....	29
Žádejte o pomoc .....	30
Mnemotechnická pomůcka pro moderního manažera .....	30
Shrňme si to .....	31
Literatura .....	31
<b>KREATIVITA – KREATIVNÍ MANAŽER</b> .....	<b>33</b>
Proč rozvíjet kreativitu .....	33
Probouzíme tvořivost .....	35
Tvořivost je... .....	36
Jste kreativní? .....	37
Jak poznám tvořivého člověka – 10 rysů tvořivé osobnosti .....	38
Charakteristika tvůrčí osobnosti .....	38
Kritéria kreativity .....	40
Jak to funguje, že to funguje .....	41
Jak se stát z majitele uživatelem .....	42
Soubor technik A–Z (Život jednotlivce i organizace je učení) .....	44
Cvičení na relaxaci, odpočinek, uvolnění a harmonizaci .....	45
Nápady pro podporu tvořivosti a využití intuice .....	46
Kreativní firma – co podpoří kreativitu v organizacích .....	53

Shrňme si to .....	55
Literatura .....	55
<b>ZMĚNA – MANAŽEŘI V PROUDU ZMĚN .....</b>	<b>57</b>
Co se s námi děje pod tlakem změn, jak nás změny ovlivňují .....	57
Co se s námi děje, když se v našem okolí něco změní .....	58
Hurá, změna! – základní východiska pro práci se změnou v organizacích .....	61
Proč se lidé brání změnám .....	61
Rozluštění kódu změny – jak získat podporu lidí .....	62
Role podnikové kultury .....	63
Shrňme si to – desatero změny .....	64
Literatura .....	64
<b>KOMUNIKACE – MAGICKÝ NÁSTROJ MANAŽERA .....</b>	<b>65</b>
Komunikační systémy v organizaci .....	65
Základní termíny .....	65
Cíle a zásady komunikace v organizaci .....	67
Podmínky fungování a prostředky komunikace ve firmě .....	69
Úskalí a mēlčiny firemní komunikace .....	70
Vývojové fáze a role osobnosti .....	73
Zákonitosti v předávání informací .....	74
Zvláštnosti českého prostředí – my a svět .....	75
Lidé a vztahy .....	77
Vztahy budujeme každý den – pocit vlastní hodnoty .....	77
Potřeby člověka .....	78
Porozumět komunikačním transakcím .....	78
Respektem a postojem předcházíme konfliktům .....	81
Komunikační mlha .....	82
Jak prosvětlovat mlhu .....	84
Užitečné nápady pro vaši komunikaci – k zamyšlení a inspiraci .....	87
Jak na to – několik manažerských know-how pro každodenní komunikaci	
se spolupracovníky .....	88
Předat informace – co, jak a proč .....	89
Zadat úkoly .....	91
Jak jsem uspěl – hodnocení výsledků .....	92
Zpětná vazba jako nástroj změn .....	92
Shrňme si to .....	94
Literatura .....	95
<b>MOTIVACE .....</b>	<b>97</b>
Jaké zaměstnance potřebujeme .....	97
Vybíráme 50:50 .....	98
Abychom si rozuměli – základní termíny .....	99
Další koncepce motivace – co je užitečné vědět .....	102
Jak motivovat .....	106
Osvědčené zásady motivace – jak v druhých vzbudit to nejlepší .....	108

Jak hodnotit pracovní výkon .....	112
Shrňme si to .....	113
Literatura .....	115

## **KONFLIKTY V ORGANIZACI – STUPNĚ A MECHANISMUS**

<b>ORGANIZAČNÍCH KONFLIKTŮ</b> .....	<b>117</b>
Není konflikt jako konflikt .....	117
Důležité signály pro diagnózu konfliktu v organizaci .....	118
Zhoršování vzájemné komunikace .....	119
Zhoršují se vztahy .....	119
Upevňování nefunkčních vzorců chování .....	120
Narůstá škodlivé chování .....	120
Kde skupinové konflikty v organizacích vznikají .....	120
Příčiny konfliktů ve skupině a týmu .....	121
Pravda o konfliktu – konstruktivní potenciál konfliktu .....	122
Řešení konfliktu ve skupině .....	123
Systémový pohled na konflikty .....	124
Manažer/manažerka je také jenom člověk .....	125
Prevence a zvládání konfliktů .....	126
Úloha vedoucího týmu při řešení rozporů .....	127
Shrňme si to .....	127
Literatura .....	128

<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>129</b>
--------------------	------------





# PŘEDMLUVA

Vážení čtenáři a čtenářky, současní i budoucí manažeři a manažerky. Vaše role je velmi náročná, protože rozhodujete nejen o sobě, o své organizaci, o své firmě. Rozhodujete o tom, zda firma bude prosperovat, zda lidé, kteří v ní pracují, budou pracovat s nasazením a práce je bude naplňovat nebo alespoň uspokojovat jejich potřeby. V pozici manažerů jste také odpovědní za to, jak vaši firmu bude vnímat okolí, jaký užitek budete přinášet sobě, lidem i prostředí, ve kterém působíte. Jste páteří firmy a o své budoucnosti i o budoucnosti své organizace rozhodujete nejen svou hlavou, ale i srdcem a duší. Vaše práce je práce s tím nejužasnějším, nesložitějším a nejproblematičtějším „materiálem“ – s lidmi. A právě v tom by vám tato kniha chtěla pomoci.

Máte velkou odpovědnost za majetek, finance, efektivitu toho, co firma a organizace vytváří, ale také za výkonnost, spokojenost a zdraví lidí, které vedete. Bez motivovaných lidí, bez kompetentních spolupracovníků nemůže žádná firma dosáhnout požadovaných výsledků.

Právě pro tuto část vaší práce – každodenní vzájemný kontakt, ovlivňování, motivování, komunikaci a vedení lidí – vám kniha chce nabídnout zkušenosti, nápady a inspiraci. Inspiraci pro to, co můžeme bez nadsázky nazvat krevním oběhem každé organizace, bez kterého sebelépe vypracovaná organizační struktura, strategie a firemní systémy (stejně jako kterýkoli živý organismus) pomalu podléhají nemocem, odumírají a hynou.

Při psaní mi nahlíželi přes rameno mnozí velikáni, zkušení kapitáni svých firem, teoretici i vizionáři a podle své povahy se ptali, radili, doporučovali..., co do knihy ještě patří. Co všechno by měl manažer a manažerka vědět na startu, na co by neměli zapomínat, i když už jsou zkušení.

Ráda bych poděkovala všem, kteří mne k napsání této knihy inspirovali, všem, kdo se podělili o své zkušenosti, o své úspěchy i prohry v manažerských rolích, a všem, kteří se na nelehkou dráhu manažerského života vydali s plnou odpovědností za ty, které vedou.

Knihu věnuji své dceři Lence na její nelehké, a přesto úžasné nové cestě k vedení sebe sama.

*Ivana Hospodářová*



# MANAGEMENT – POVAHA PRÁCE A ROLE MANAŽERA

## Co najdete v této kapitole

Dozvíte se, co je důležité vědět nejen na počátku manažerské cesty. Seznámíte se s požadavky na manažera a jeho osobnost, schopnosti a znalosti. Zjistíte, do jaké pasti byste nejčastěji mohli upadnout. Ujasníme si rozdíl mezi vedením a řízením a vyzkoušíte první MLS.

## ☉ Co potřebujeme vědět na startu

*Bůh se rozhodl navštívit svět, podívat se, jak to vlastně dole chodí, a vzal s sebou také svatého Petra coby sekretáře. I viděli, že to jde s kopce, a tak Stvořitel dostal nápad: „Chtělo by to někoho, kdo by to nějak řídil, kdo by dal svět do pořádku.“ „Znám přesně takového člověka,“ povídá Petr, „je to můj synovec Matouš.“ Stvořitel se zasmál: „Vždyť ten neumí ani pořádně psát, je slabý na matematiku a s lidmi si už vůbec neví rady!“ „No, on už to nějak zvládne,“ povídá Petr. A tak udělali Matouše manažerem a od té doby se to tak dělá pořád...*

Když pomíneme nadsázku, zjistíme, že řízení, management, vedení jsou termíny, které jsme mnohokrát slyšeli a používali, a přesto až v okamžiku, kdy se staneme manažerem či manažerkou, začínáme přemýšlet o tom, co tato slova znamenají, co to vlastně je „být manažerem“. Možná vás právě jmenovali do nové manažerské pozice, zakládáte svou firmu, kterou také povedete, jste jmenováni do čela neziskové organizace nebo budete řídit projekt v rámci firmy či oddělení, výrobní linku nebo obchodní tým. Vaší hlavou možná právě teď znějí otázky: Co všechno manažer dělá? Jak se stanu dobrým a výkonným manažerem? Které jsou ty vlastnosti, dovednosti, schopnosti a znalosti, které dohromady tvoří umění řídit? Dá se to vůbec naučit? A co lidé? Jsou lidé výrobní prostředek, investice nebo nákladová položka? – Mnoho otázek a různé odpovědi.

Jisté je jen jedno: právě jste překročili magickou startovací čáru od řadového pracovníka, odborníka, specialisty, člena skupiny směrem k manažerovi, manažerce, vedoucí, vedoucímu. Nastává rozhodující okamžik, zda svou novou úlohu zvládnete a naplníte. Rozhodujícím okamžikem tento krok nazývám proto, že role manažera je odlišná od rolí ostatních a je klíčově důležité uvědomit si, v čem ten rozdíl spočívá. V dalším textu vás budu, milá manažerko a manažere, oslovovat střídavě jednou jako muže, podruhé jako ženu a někdy oba dohromady. To proto, že doba, kdy většinu v managementu tvořili muži, se chýlí ke konci a jak manažeři, tak manažerky si uvědomují, jak je užitečné, pokud využívají potenciál obou pohlaví.

## ☉ Kdo je manažer/manažerka, co dělá

Podle učebnicových definic je manažer většinou definován jako někdo, kdo řídí, organizuje, rozdává úkoly, kontroluje jejich plnění, a dosahuje výsledky – prostě ten, kdo „manažuje“. Koho a co? Zkusme první přirovnání: představte si takovou středověkou galériu, kde je plno veslařů, pár dozorců, jeden bubeník a – ano, ještě nám chybí kapitán, manažer. Vtip je v tom, že bez veslařů by se nikam nedojelo, ale bez kapitána, který se vyzná v navigaci a ví, kam má loď doplout, by se sice dojelo, ale nikam nebo někam. My ovšem potřebujeme dojet do zcela konkrétního přístavu. Moc tvrdé přirovnání? Dobrá, a co třeba orchestr? I ten má svého dirigenta a své hráče. Možná si teď říkáte, že orchestry jsou i bez dirigenta. Ano, jsou, ale i orchestr bez dirigenta má někoho, kdo s hráči skladby nastuduje a pak třeba s nimi hraje. Při zkouškách a přípravě na vystoupení přispívají všichni svými nápady a zkušenostmi. Navíc jsou pak schopni opravdu hrát třeba i bez dirigenta; přeneseno mimo koncertní sál nejde o nic jiného než o týmovou práci, která je tak často skloňovaným a v českém prostředí také často obtížně prosaditelným modelem spolupráce. Proč tak široký rozptyl příkladů manažerské práce od kapitána středověké galérie až po tým? A co s tím v praktickém životě nastupujícího manažera?

Mohu být například manažerkou ve výrobě PET lahví, která zajišťuje požadovanou produkci ve třísměnném provozu, nebo třeba manažerkou reklamní agentury nebo výzkumného vědeckého pracoviště a bude zde určitý rozdíl v tom, jaké **procesy** budu jako manažer řídit a vykonávat.

To, co bude shodné, je fakt, že požadovaných výsledků nemohu dosáhnout bez pomoci ostatních. A tady jsme u toho, co má kapitán i orchestr, výroba PET lahví i výzkumné pracoviště společně – **manažeři vždy pracují s lidmi**. Právě zde dochází k nejčastějšímu nepochopení role manažera, protože se začínající manažer zaměří na řízení procesů a zapomene na vedení lidí. Způsob, jakým manažer vede své spolupracovníky, má ale rozhodující význam při dosahování efektivity jak u jednotlivců, tak u skupin a pracovních týmů.

Pokud byste si v internetovém vyhledávači zadali hesla vedení a řízení (management), získali byste desetitisíce odkazů na koncepce, teorie, výzkumy, analýzy a názory na to, co je to vedení a řízení, a nespočet definicí obou termínů. Všechny odrážejí vývoj názorů na vedení od koncepcí, které tvrdily, že dobrým vedoucím se člověk rodí, až po ty, které říkají, že vedení je způsob chování a chování se lze naučit. V 60. letech dvacátého století přichází koncepce situačního vedení, která zdůrazňuje, že jeden univerzálně vhodný styl vedení neexistuje, protože každá situace vyžaduje jiný styl a přístup. Dobrý vedoucí je takový, který dokáže situaci odhadnout a v souladu s ní zvolí postup. V 80. letech se nové názory na vedení lidí orientují na emocionální stránku vedení druhých a na scénu přicházejí témata, jako je charisma a osobnost vedoucího, který dokáže strhnout druhé svým příkladem. V podstatě nejde o protichůdné, ale vzájemně se rozvíjející a doplňující názory na vedení. (Podrobnosti o vývoji názorů na vedení viz např. Bělohávek, 2005; Drucker, 2004; Plamínek, 2006; Šuleř, 2002.)

Mám ráda příklad z pera jednoho z nejvýznamnějších autorů v oblasti managementu, P. Druckera, který definuje rozdíl mezi vedením a řízením v manažerské práci takto:

! „Manažer je ten, kdo určuje, jaké žebříky ke zdi přistavit, jak rychle a kdo po nich bude šplhat nahoru, v jakém pořadí. Vůdce určuje, o jakou zeď budou opřeny.“

V manažerském světě stále vzniká mnoho otázek a mnoho odpovědí, ale prozatím žádná všeobecně přijatá definice neexistuje. Ne, že by definic bylo málo, mnozí odborníci a autoři takové definice navrhli – posuďte sami:

*„Řízení znamená dosáhnout výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí.“*

*„Účinné řízení je vytvoření zavedené firmy s vysokou výkonností vytvoření potenciálu pro dlouhodobé dosahování dobrých výsledků.“*

*„Řízení je dělat jednu zatracenou věc za druhou.“*

*„Řízení spočívá v tom, že riskujete vlastní postavení při mobilizaci zdrojů a vztahů, aby podnik získal větší hodnotu.“*

Jedním z důvodů, proč se nedaří formulovat definici, která postihne podstatu managementu, je i to, že management byl vždy v první řadě praktickou činností. Podívejme se tedy raději, co takový manažer nebo manažerka dělá a z toho odvodíme základní okruhy aktivit a k nim přiřadíme potřebné dovednosti, znalosti a postoje, které pomáhají manažerovi v jeho práci.

## ☉ Co manažer/manažerka dělá, aby dosáhl/a požadovaných výsledků

Toto je soubor aktivit, které podle většiny autorit v oblasti managementu patří do manažerské praxe.

### Manažer:

- předpovídá a **plánuje**, co bude;
- **obstarává** a **přiděluje** zdroje;
- **rozhoduje** co, kdo, kdy, jak;
- organizuje práci;
- organizuje struktury firmy;
- **organizuje** a koordinuje pracovní postupy a procesy;
- buduje pozitivní pracovní prostředí, **motivuje** zaměstnance, **vytváří prostředí pro učení, podporuje** rozvoj svých lidí i sebe;
- **přemýšlí**, promýšlí, analyzuje a vyhodnocuje;
- **sleduje, kontroluje** a zvyšuje kvalitu výrobků, výkonnost systémů a služeb i účinnost samotného řízení;
- **komunikuje** s pracovníky, se zákazníky, s dodavateli;
- **řeší problémy** a problémové situace, vyjednává, přesvědčuje, usmíruje;
- **vybírá, přijímá i spolurozhoduje** o propouštění spolupracovníků;
- **vyvíjí** nové výrobky, nové **strategie**, navazuje nové vztahy;
- kontroluje a **poskytuje zpětnou vazbu**, pečuje o kvalitu a bezpečnost práce;
- **restrukturuje** firmu při snížené výkonnosti nebo zhoršení ekonomického prostředí;
- ... a další a další aktivity.

Všimněte si, že klíčová slova v tomto seznamu jsou slova popisující aktivity, činnosti. Potvrzujte to, že management nejsou abstraktní úvahy a zdaleka nejde jen o pouhé udržo-

vání stávající situace. Management se v první řadě zabývá **změnou**, a proto hledá cesty, jak věci dělat lépe – to je úkol nadhledu, plánování, přemýšlení. Kromě toho musí manažer plnit také celou řadu úkolů administrativní povahy spojených s udržováním chodu a odstraňováním potíží, s vytvářením potřebných podmínek pro výkon práce druhých lidí. **Své úkoly plní manažer prostřednictvím svého vlivu na ostatní, pomocí komunikace s nimi**, a proto právě komunikace ve všech formách a podobách tvoří největší objem činnosti manažera na jakékoli úrovni.

Důležité je uvědomit si, že v každé pozici je management **komplexní činnost**, která zahrnuje vždy mnoho úkolů spojených s uskutečňováním plánů a aktivit, které udržují organizační jednotku v chodu, stejně jako přípravu aktivit v budoucnosti.

## ◎ Jste leader/lídr?

Slovo „leader“ se do češtiny překládá často jako „vůdce“. Toto slovo má však u nás poněkud jiný obsah než slovo „leader“, proto v knize používám počeštěnou anglickou formu tohoto slova – „lídr“.

Moderní management v sobě tedy zahrnuje jak roli manažera, tak roli vůdce, stejně jako roli správce: **M** – management, **L** – lídr, **S** – správce.

Opravdu jsem i já lídr? Pokud vám právě tato otázka proběhla při čtení hlavou, potom odpověď zní: ANO, JSTE! V moderním managementu je „lídrovství“ chápáno jako ovlivňování, působení na lidi a v tomto smyslu je zcela nezávislé na pozici, kterou zastáváte. Většina lidí si stále vedení spojuje jen s postavením na vrcholu pyramidy vedení – tak tomu ale není. Každý trenér, který trénuje své svěřence, je ovlivňuje – vede, každá matka, která odpovědně a promyšleně vychovává své děti, je lídrem, protože je ovlivňuje. Vedení je otázkou naší volby a nikoli našeho postavení – jak krásně konstatuje S. R. Covey v knize „8. návyk“ (Covey, 2005).

## ◎ Úrovně řízení

Zastoupení jednotlivých rolí a činností se u každé manažerské pozice liší podle toho, na jaké hierarchii vedení se manažer nachází. Pro naše účely můžeme použít rozdělení na dvě úrovně managementu, a sice na operativní (operační) řízení a strategické nebo všeobecné řízení.

**Operativní řízení** se zabývá činnostmi uvnitř organizace a činnostmi týkající se bezprostředních partnerů, jako jsou zákazníci nebo dodavatelé. Příkladem jsou takové úkoly jako řízení prodejců, sledování finančních výsledků, návrh vzdělávacích programů pro zaměstnance nebo zlepšování výrobního systému. Operativní řízení má tedy rutinní povahu, zabývá se konkrétními úkoly a problémy, týká se malých změn a rozhodnutí obvykle spočívá v přidělování zdrojů, v rozdělování práce a v koordinaci činností.

**Strategické řízení** má širší perspektivu a zahrnuje rozhodování, které se týká organizace jako celku. Strategické řízení předpokládá **holistický** (celostní) pohled na organizaci a na širší kontext, do kterého je zasazena, včetně porozumění vztahům organizace k prostředí a jejich vzájemným vlivům. Strategické řízení se zabývá organizací jako celkem, jejími cíli, charakteristikami, zdroji a schopnostmi, ale také prostředím, ve kterém

organizace působí. Analyzuje příležitosti i možné hrozby, analyzuje konkurenci a také bere v úvahu ty sociální skupiny, které mají na organizaci vliv (majitelé, akcionáři), nebo které naopak organizace svými aktivitami a jejich dopady ovlivňuje (místní obyvatelé, rodina, další sociální skupiny). Na rozdíl od operativního řízení strategičtí manažeři obvykle rozhodují za situace, kdy většina informací, které potřebují, není k dispozici a rozhodují se s ohledem na prostředí, na něž organizace nemá žádný nebo jen malý vliv (konkurence, složení obyvatelstva, legislativa...).

Z toho vyplývá, že zatímco při rozhodnutí na operativní úrovni velmi brzo známe výsledek a můžeme posoudit, zda rozhodnutí bylo správné, u strategického rozhodování obvykle trvá podstatně déle, než je možné říci, zda bylo rozhodnutí správné.

Na různých úrovních potřebujete jako manažer různou úroveň znalostí a dovedností, vždy však potřebujete jak odborné znalosti a zkušenosti (podnikové finance, marketing a další), tak znalosti a dovednosti mezilidské – vztahové (komunikace, budování týmů, motivování, zvládání konfliktních situací, koučování, argumentace, vyjednávání a prezentace).

Připomeňme si jednu z definic managementu, se kterou můžeme pracovat jako s definicí výchozí: „**Řídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí.**“

Je to důležitá koncepce a východisko zejména pro začínající manažerky a manažery a je to místo, kde nejčastěji opakujeme stejnou chybu a padáme do pasti, do které spadli mnozí začínající manažeři před námi. O jakou past se jedná? Do pozice manažera se totiž většinou dostáváte až poté, co jste se – na rozdíl od Matouše zmiňovaného v úvodu kapitoly – osvědčili a svou práci odborníka, specialisty, obchodníka, zdravotní sestry, lékaře, učitele... dělali dobře a efektivně. Jakmile se staneme manažerem, musíme se naučit věci, které jsme dělali sami, převést na druhé, výsledky zajistit prostřednictvím svých spolupracovníků. A to vůbec není lehké! Dokonce, jak potvrzují zkušenosti i průzkumy mezi manažery, je to ta **nejobtížnější věc v kariéře: posun od samostatné práce k zajišťování úkolů prostřednictvím jiných**. Past spočívá v tom, že se začínající manažer pokouší dělat oboje, a tak nakonec nedělá dobře ani svou původní odbornou práci, ani svou práci manažerskou, je přepracován a stresován... a po čase „vyhoří“.

Přítom zkušenosti z praxe ukazují, že přibližně až 80 % času manažera a vedoucího zaujímá práce s lidmi – rozhovory, jednání, porady, ovlivňování, přesvědčování, přikazování, objasňování, motivování..., tedy osobní, písemná či telefonická forma komunikace. Práce s lidmi je na práci manažera to nejdůležitější, a když selže v tom, selže hodně a moc.

## © Požadavky na manažera v moderním podnikání

Jaké předpoklady by měl splňovat člověk, který je v manažerské pozici? Požadavky a očekávání od člověka v manažerské pozici, které jsou zde uvedeny, berte jako maximum, jako ideál, ke kterému bychom měli v manažerské pozici směřovat. Někdo svou cestu teprve začíná, další je již o kousek dál a jsou i tací, kteří manažerskou roli v mnoha požadavcích naplňují. Stále jsme ale všichni na cestě.

**Předpoklady pro manažerskou pozici** se týkají jak osobnosti manažera, tak jeho odborných a lidských kvalit, schopností, znalostí a postojů. Možná jste čekali, že na prvním místě budou odborné znalosti a znalosti z teorie a praxe managementu, ale začneme



od osobnostních, lidských kvalit manažera. Jsou totiž rozhodující a můj osobní názor je, že manažerem opravdu nemůže být každý.

**Osobnostní předpoklady.** Dobrý manažer má vyvážený poměr sebedůvěry a sebe-reflexe, respektu k druhým, je celistvou osobností (lidé vědí, co od něho mohou očekávat) s vyjasněnými postoji a hodnotami. S osobností také přímo souvisí další nezbytný předpoklad pro manažerskou funkci, a to je důvěra a důvěryhodnost. Bez důvěry, bez toho, že jako manažer budete důvěryhodný, nemůžete druhé úspěšně vést.

**Schopnosti.** Manažer má (nebo rozvíjí) schopnost učit se a vytvářet prostředí pro učení druhých, předvídat, komunikovat, stimulovat druhé, nadchnout, ovlivňovat, vyjednávat, rozvíjet a podporovat týmovou spolupráci, reflektovat, zvládat kritické situace, plánovat a předvídat, rozhodovat, poskytovat a vyhodnocovat zpětnou vazbu, vyhodnocovat informace.

**Znalosti.** Manažer má znalosti sebe i druhých, odborné, procesní znalosti, znalosti metod řízení a vedení, ekonomiky a financí...

... a zdravý rozum a sto jiných věcí, na které v této knize už není místo.

A co je nejdůležitější? Nezáleží na tom, zda jste muž či žena, jestli je vám 25 nebo 50, jestli jste vysokoškolsky vzdělaní nebo jste se vypracovali od základů. Především: **musíte se umět učit**, a to proklatě rychle. Úspěšní manažeři se vyznačují tím, že vědí, že učení nikdy nekončí a že to platí pro ně i pro jejich spolupracovníky bez ohledu na postavení v organizaci a bez ohledu na věk. Součástí práce manažera je vytvořit v organizaci klima, které tyto postoje podporuje. Znamená to, že jako manažeři nejenom vytváříme a dbáme na využívání možností vzdělávání a rozvoje, ale pomáháme i neformálně v učení při práci samé. Jak? Například **koučováním**, kdy pomáháme lidem zlepšovat výkon tím, že je pozorujeme, poskytujeme jim zpětnou vazbu a pomáháme najít cesty, jak výkon zlepšit, **předáváním zkušeností**, dovedností a znalostí v každodenním kontaktu s lidmi, kteří jsou méně zkušení a zběhlí. Klíčový význam při učení má zejména zpětná vazba o konkrétních úkolech, projektech a chování poskytovaná spolupracovníkům a vzájemné učení se od kolegů.

Nutnou podmínkou toho, abyste svou manažerskou roli zvládali, je mít ve vyváženém poměru dva základní nástroje: odpovědnost a pravomoc. Platí zde vzorec: **P+Z = S** neboli **Pravomoc a Zodpovědnost jsou základem Samostatnosti**. To platí pochopitelně pro vás jako manažera i pro jednotlivé vaše spolupracovníky.

Dobří manažeři si umí dobře vybrat lidi, se kterými budou spolupracovat, umí jednat, komunikovat. Dobrá manažerka a manažer si dají čas a práci s tím, aby poznali, co jejich lidé umí, co je motivuje a v neposlední řadě si dobří manažeři uvědomují, že mají nejen odpovídající pravomoc a svobodu rozhodování, ale i odpovědnost. Dobrý manažer je také ten, který nejen zná své spolupracovníky ale který zná v první řadě sebe sama. Umění vést je staré jako lidstvo, a už řečtí filozofové se zabývali vědami, které bychom dnes nazývali sociologií, politikou a řízením společnosti či státu. Brzo také oni zjistili, že je to cesta křivolaká a nevděčná.



## **Mnemotechnická pomůcka pro začínající manažery a manažerky**

Vaše práce je MLS! Vzpomínáte?

**M – manažer**

**L – lídr**

**S – správce**

Jste tři v jednom, pusťte se do MLSání.

## ☉ **Shrňme si to**

- Moderní management je praktická disciplína, která se rozvíjí a potvrzuje praxí.
- Manažer řídí procesy a vede lidi.
- Požadovaných výsledků dosahuje manažer prostřednictvím svých lidí – naplňuje roli manažera, lídra a správce.

## ☉ **Literatura**

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005.

COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press, 2005.

DRUCKER, P. F. *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2003.

PLAMÍNEK, J. *Teorie vitality*. Praha: Alfa, 2006.

ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002.

WHITHMORE, J. *Koučování*. Praha: Management Press, 2004.

GALWEY, W. T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004.

