

# Dokonalá manažerská selhání



Neobyčejná řešení obyčejných problémů

Pavel Vosoba

# 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, umísťování 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.

**Ing. Pavel Vosoba, CSc.**

## **Dokonalá manažerská selhání** Neobyčejná řešení obyčejných problémů

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](http://www.grada.cz)  
jako svou 3163. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová  
Sazba Jan Šístek  
Počet stran 160  
První vydání, Praha 2008  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008  
Ilustrace v knize © Petr Požár, 2008  
Cover Photo © Dita Roubíčková

ISBN 978-80-247-2461-4 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6588-4 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

# Obsah

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| O autorovi .....                                            | 7  |
| Úvod .....                                                  | 9  |
| 1. Komunikace je trojský kůň výkonnosti .....               | 11 |
| 2. Lidé se starají především o vlastní zájmy .....          | 14 |
| 3. Věnujme lidem svou pozornost .....                       | 16 |
| 4. Lidé se podřizují, protože věří nebo se bojí .....       | 18 |
| 5. Stručnost je sestra dobré komunikace .....               | 21 |
| 6. Průměrný manažer nepochybuje .....                       | 24 |
| 7. Vize prosazují osobnosti .....                           | 28 |
| 8. Manažerská „hvězdná péchota“ .....                       | 30 |
| 9. Když prodáváš změnu – nespěchej .....                    | 33 |
| 10. Genius loci pizzerie v Horském Parku .....              | 35 |
| 11. Doktor Jekyll a Mr. Hyde .....                          | 38 |
| 12. Manažerská kukačka .....                                | 40 |
| 13. Manažer – vůdce tlupy .....                             | 43 |
| 14. Manažerská posedlost byznysem .....                     | 46 |
| 15. Podnikatel, nebo manažer? .....                         | 49 |
| 16. Africké zpěvy .....                                     | 51 |
| 17. Kdo mluví, kdo mlčí .....                               | 53 |
| 18. Tlupa nás přitahuje .....                               | 55 |
| 19. Uf, ty tradice! .....                                   | 57 |
| 20. Tetka Evropa má uzlíky na střezech .....                | 60 |
| 21. Už dávno jsme zavedli, umíme, děláme... ..              | 62 |
| 22. „Rychleji, rychleji,“ prosí uvaděčka v krematoriu ..... | 65 |
| 23. Špinavá inspirace .....                                 | 68 |
| 24. Černý Petr .....                                        | 70 |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 25. Moudrost koně .....                                | 73  |
| 26. Ďábel se skrývá v detailech .....                  | 76  |
| 27. Lenost je těhotná manipulací .....                 | 79  |
| 28. Nesnesitelná lehkost rozhodování .....             | 83  |
| 29. Pragmatické prase .....                            | 85  |
| 30. „Čestné pionýrské!“ .....                          | 89  |
| 31. Abrakadabra, ať je tu tým! .....                   | 91  |
| 32. Já tobě, ty mně .....                              | 94  |
| 33. Ztráta sebereflexe je mocenská droga .....         | 97  |
| 34. Každý má jen jednu svíci – a ta hoří a hoří... ..  | 99  |
| 35. Práci se odlišujeme od opice .....                 | 101 |
| 36. A pak přišlo 21. století .....                     | 104 |
| 37. Jak vypadá nový Fénix? .....                       | 107 |
| 38. Jak řídit odlišnost? .....                         | 110 |
| 39. Hledám práci, zn: Pohodlnou .....                  | 113 |
| 40. Já tobě něco... a ty mně nic .....                 | 117 |
| 41. Vlastní selhání .....                              | 120 |
| 42. Čas není toaletní papír .....                      | 123 |
| 43. Kdy se stáváme outsidersy .....                    | 127 |
| 44. Stres je odměna za naši touhu po dokonalosti ..... | 130 |
| 45. Malovat mimo rámec je trestné! .....               | 133 |
| 46. Jana z Arku a její síla? .....                     | 136 |
| 47. Stačí pár facek a přivítit kohoutek .....          | 140 |
| 48. Tenkrát na Západě .....                            | 144 |
| 49. Jakou cenu má trpělivost? .....                    | 147 |
| 50. Manažerské kruhy .....                             | 151 |
| 51. Manažerská řemesla .....                           | 154 |
| 52. Spolupráce se obtížně nařizuje .....               | 157 |
| <br>                                                   |     |
| A to je všechno .....                                  | 160 |

## O autorovi

### **Pavel Vosoba (\*1958)**

Je autorem již páté knihy (Firemní inteligence, Řízení firemních financí, Změna finančního myšlení, Dokonalé služby, Dokonalá manažerská selhání). Je poradcem a spolujednatel poradenské společnosti M.C.TRITON, spol. s r.o.

Je zaměřený na exekutivní poradenství – v krátkém čase dokáže shromáždit dobrý tým a vytvořit silný tlak, pod kterým se firma rychle vyvíjí. Rád pracuje s lidmi s výrazným potenciálem a ochotou učit se. Říká: „Ucítím-li u člověka talent a nasazení – netrpělivostí se mi potí ruce, mám touhu z něj vyždímat to nejlepší, co v něm je... A talent má prakticky každý z nás.“

V knize využívá zkušenosti ze své bohaté praxe a cestovatelské posedlosti.







# Úvod

## „Modrá koule“ nad hlavou

Manažeři jsou hrdiny naší doby, tak jako kdysi bývali vladaři či rebelové. Také na ně působí jako droga sny o vítězství, bohatství, moci a obdivu. Také oni prožívají velké příběhy.

Ti úspěšní, podobně jako králové, mají nad sebou zářivou „modrou kouli“ plnou energie, která přitahuje ostatní. Ovládají je silné vize a osobní touhy, kterých se nezbaví, dokud je neprosadí.

Mé sexuální představy byly v patnácti letech tak silné, že opravdové první milování bylo zklamáním. Tu dlouhonohou blondýnu z béčka jsem tisíckrát líbal, hladil, laskal a svlékal. Tahle představa mi vyvstala pokaždé, když jsem zavřel oči a začal snít. Kdykoli jsem ho mohl zastavit, zpomalit a vychutnat si nejkrásnější chvíle – noc co noc...

Jednou mě ale tyto mé sny a vize opustí. Až mi sestřička přinese poslední snídani, chci opět žasnout nad její mladistvou vůní, nad padajícími vločkami za oknem.

Malé děti prý mají kontakt s vesmírem a dokážou rozmlouvat s jinými bytostmi. „Ochuzeny“ o falešné předsudky a závist vnímají svět barvitěji, emotivněji, v daném okamžiku.

Ale jak rosteme a vyspíváme, ztrácí se naše „nepřirozeně“ přirozené schopnosti. Jsme hroši ponoření ve svých výkalech, nabírající na váze a přemílající omšelé historicky. Jsme ubohé vyčerpané trosky, které čekají, až je někdo pohřbí. Jsme šelmy s páchnoucí bezzubou tlamou. Jsme...

Ale můžeme se stát uznávanými, respektovanými, slavnými – když si to dokážeme představit, nadchnout ostatní a obětovat se pro své vize.





# 1.

## Komunikace je trojský kůň výkonnosti

*Trojího musí řečník dbát: proč mlčí, jak mlčí a kde mlčí.*

*Magnus managerius (Or. 1)*

Jednou z mála věcí, kterou komunisté dobře zvládali a kontrolovali, byla propagace a komunikace „leninských idejí“. Za socialismu bylo troufalé říci otevřeně svůj názor, chovat se „jinak“. Komunikační platformy (oslavy svátků, shromažďování, svazácké organizace) byly předem zrežirovány a aranžovány. Kolik z nás tomu věřilo! Mávali jsme na Prvního máje a provolávali: „Sláva! Ať žije Sovětský svaz! Ať žije komunistická strana Československa!“ Narážky, symboly, jinotaje – v nich se ukrývaly opravdové postoje. Lidé citlivě naslouchali a rádi odhalovali „skryté“ sdělení, které tam někdy ani být nemuselo.

„Stále slyším stížnosti na komunikaci – prý se lidé věci dozvídají pozdě nebo vůbec. Chci, aby se v naší firmě věci říkaly otevřeně a nezkreslené informace se dostaly ke všem.“

„Dobrá myšlenka, ale náročná na realizaci. Představ si, jak ti podřízený před ostatními říká: ‚Když naší práci nerozumíte, tak nám ji aspoň neztěžujte!‘ Jak zareaguješ?“

„Asi bych to v prvním okamžiku obtížně rozdýchával.“

„Většinou jdeme do útoku: ‚To jste trochu přehnal, plňte dobře své úkoly, a já vás nechám být!‘“

„Ale jak úspěšně zvládnout situaci, když tě podřízený kritizuje v nejméně vhodné chvíli – před šéfem, klientem, kolegy? Co ti zbývá? Rozzlobíš se, navenek to nedáš znát, začneš argumentovat, vysvětlovat, oponovat, někdy ho ignoruješ... Co s tím?“

„Mám podobný příběh ze školy. Povím ti ho.“

Ve třetí třídě jsem se zamiloval. Vlasta byla éterická bytost: dlouhé tmavé vlasy, velmi chytrá. Každou noc se mi zdálo, že spolu jdeme na procházku a nakonec si dáme pusu.

Škola v šedesátých letech vypadala „trochu“ jinak než dnes. Nosili jsme si vlastní ešusy a přibory. Paní ředitelka byla direktorem jaksepatří. Učitelé, vychovatelé,

kuchařky i děti se jí báli. Vytvořila sedm pravidel, co smíme a nesmíme. Pravidlo číslo tři znělo: kdo si zapomene ešus nebo příbor, musí to nahlásit a dostane poznámku určenou rodičům.

„Ahoj, Vlasto, půjčíš mi lžičku?“

„A nahlásil jsi to? Víš, že je to třetí pravidlo soudružky ředitelky?“

„Nechci to hlásit, mám už dost poznámek. Pravidlo je blbý!“

„Nic ti nepůjčím! A řeknu to, abys věděl! Stejně mi maminka říká, abych s tebou nekamarádila.“

O hodinu později už jsem stál v ředitelně. Ředitelka seděla v křesle a kouřila letky.

„Tak tys o mně říkal, že jsem blbá?!“

„Ne.“

„Odpověz celou větou!“

„Nefekl jsem, že jste blbá... Ale zdá se mi, že pravidlo číslo tři je hloupé. Stejně si většina kluků ešusy a příbory tajně půjčuje.“

„Tak tajně! Dostaneš pět ran řemenem. Tři za drzost a dvě za urážku. Pojď sem!“

„Šedesátá léta nic moc. Ještě že jsem to nezažil. Soudružka ředitelka zřejmě kritiku netrpěla.“

„S kritikou pracujeme obtížně všichni. Neumíme ji využít ve svůj prospěch a rozvoj. Chráníme naše sebevědomí tím, že si vyrovnáváme účty. Manažeři nejsou výjimkou.“

„Ale já přece nevytvářím takovou autoritářskou kulturu, aby se mě každý bál.“

„Podívej, soudružka ředitelka nastavila pravidla a prosazovala, aby se dodržovala. To přece není špatné? Měla své donašeče a tresty jasně formulovala. Na svou dobu komunikovala výborně a otevřeně.“

„Ale jednostranně! Nedala ti šanci. Respektive dala a hned tě potrestala.“

„Co bys udělal v jejím případě jinak?“

„Vyslechl bych tě a vysvětlil ti, proč pravidlo tři existuje – například z hygienického důvodu. Určitě bych tě nepotrestal, ale dal ti výstrahu pro příště. Později bych se znovu zamyslel nad pravidlem a trestem.“

„Když ustojíš první okamžiky, pak co říkáš, je rozumné. Lidé málokdy kritizují, odporují či negují bezdůvodně. Může to být nespokojenost, pocit ohrožení, nedostatek sebevědomí, zkušeností nebo pouhá lenost. Poskytují nám opravdovou zpětnou vazbu a je jedno, zda byla řečena vhodně, či nevhodně.“

„Někdy to nevydržím a vybuchnu hned na začátku. Pak je všechno ztraceno.“

„Není, vždyť se můžeš omluvit.“

„Cože? Omluvit se za to, že jsem vybuchl? A co má autorita?“

„Když to unese tvé sebevědomí, tak si autoritu přiznanou slabostí jenom posílíš. Jakému hrdinovi fandíš? Tomu, který je dokonalý? Když si přiznáš chyby, otevíráš možnost přiznat je bez obav i těm druhým.“

„Tak ty mi tady vyprávíš báchorky o carevně soudružce, místo abys mě přímo zkritizoval, že otevřená komunikace nefunguje kvůli mně!“

„Ty a tvoji manažeři ji formují: stanovíte pravidla, kontrolujete, penalizujete. Lidé se tomu jenom přizpůsobí.“

„A ještě mi řekni, moudrá horákyně, jak se zachovat k Vlastičkám? Mimochodem zamilovat se do takové zbabělé slepice...“

„Nebyla zbabělá – respektovala pravidla a bohužel se jí líbil Martin. Kromě toho její maminka a naše ředitelka byly dobré kamarádky. Ale hlásit mě a chovat se ke mně nadřazeně nemusela.“

„Máme takového člověka. Sebevědomý, drzý, arogantní vůči lidem i nám. Ví, že ho potřebujeme.“

„Neboj se a najdi **odvahu řešit problém otevřeně**: Ano, jsi dobrý, ale proto ještě není nutné chovat se arogantně a nadřazeně. Nelíbí se mi, jak prodáváš své úspěchy. Dej mu na vědomí, že se ti jeho chování nelíbí. V klidu mu pověz, co si myslíš. Soustřeď se na fakta. Dopovím ti příběh.“

„Bolelo to, co? Jsem přísná, ale spravedlivá!“

Odcházel jsem schlíple ke dveřím, třásl se vzteky, strachem a ponížením. Otevřel jsem dveře a viděl dlouhou školní chodbu. Nevydržel jsem to, otočil se zpátky a zakřičel:

„A stejně je blbé a stejně je blbé a ty jsi taky blbá!“

„Živě si představuji, jak jsi běžel a běžel... Je toho hodně, co musím změnit: ustát kritiku, řešit věci otevřeně, nebát se přiznat chyby...“

„Změnit přístupy je obtížné, ale ne podstatné. Soustřeď se na **opravdový zájem o lidi**. Věnuj jim svou pozornost. Právě to je na manažerské práci nejtěžší: vyžaduje čas, energii, trpělivost. A to se cení.“

**Jen skutečný zájem o člověka nám přinese respekt.**



## 2.

# Lidé se starají především o vlastní zájmy

*Nech lidi směřovat tvým směrem.  
Magnus managerius (Or. 2)*

Obrázek komunikace ve firmě je „puzzle“ jednání a zájmů jednotlivých osobností a skupin, případně aliancí. Když z úspěšné mezinárodní firmy zmizí odborníci, které nejdříve nazývali „akvizitery“, následně „account manažery“ a nakonec servisními techniky, něco není v pořádku. Proč odešli? Zajímá to někoho? Výchova jednoho technika trvá dva až tři roky. Cena odchodu se odhaduje na dva miliony korun. No a co?

„Dobrá, kde je problém?“ ptám se. Jako když týraného psa pustíte na ulici – technici ze sebe opatrně soukají problémy, jsou apatičtí, bez jiskry... Nezbyvá než provokovat: „Máte strach?“ Napětí stoupá, najednou se ledy prolomí: nadávají, zlobí se, překřikují se navzájem... Atmosféra se uvolňuje, nahromaděný vztek a bezmoc jdou ven. Schytl jsem to jako prodavačka, která za nic nemůže, a přesto jí každý vynadá. Poradenství někdy bolí. „Tak – a teď pojďme na příčiny,“ vyzývám. Začíná se to z nich sypat:

- **Problém první – obchodníci:** Slibují, co nemohou splnit, nejasně připravují zadání pro technickou realizaci projektu, nekomunikují s námi při přípravě, nepřiznají chybu, jsou arogantní a podceňují nás, techniky.
- **Problém druhý – odpovědnost:** Za co všechno? Za obchod? Za udržování vztahů s klientem? Za realizaci podle smluvních podmínek, které jsme my nedomluvili?
- **Problém třetí – informace:** Neznáme termíny, změny v projektové dokumentaci, kontaktní osobu u klienta, rozsah činností ani prostředí klienta.

„Co na to vaši manažeři?“ ptám se.

„Řeší to!“ smějí se technici. Mávají nad vším rukama, někdo si jde raději nalít kávu...

„Nerozumím?“

„Řeší to už více než dva roky. Zeptejte se jich – řeknou vám, že přeháníme, že to není tak špatné a že už na to mají projekt. Do čeho se jim nechce a co je pro ně nepříjemné, to řeší projektem!“

Předkládám výstupy ze setkání techniků manažerům: „Co vy na to?“

„Stále to samé – nic nového tam nemáte? Myslíte, že my tady nic neděláme? Víte, kolik máme na starosti papírů a byrokracie? Nám by měl někdo pomoci! Oni vědí jasně, za co jsou odpovědní: za kvalitu servisu, spolupráci s obchodníky a za náklady. Ať si plní své úkoly! Pak teprve budeme něco řešit.“

„Proč vám tolik schopných techniků odešlo?“

„To je jasné! Přeplatili je! My je vychováváme, a někdo je vždycky přeplatí!“

„Proč nikdo nepřeplatí vás? Vy nejste dobří?“

Ticho. Bojím se, že se na mě vrhnou. Jednomu z nich zvoní mobil: „Promiň, teď nemůžu, něco tady řešíme.“ První dobrý signál – je to k řešení!

Tolik problémů najednou! Tolik negativních emocí! Tolik obav, že někdo bude za odchod schopných lidí odpovědný. A nakonec se všichni shodnou – může za to systém, špatná organizace, rozdělení činností, kompetencí atd... A stačí tak málo!

„Proč jste odešel? Prý jste dostal víc peněz?“ sedím u kávy s technikem, který odešel před měsícem.

„Peníze? Ale ne. Nedalo se tam vydržet – **nikdo nechtěl nic slyšet.**“

Firmy mají vlastní svět. Někteří lidé se do něj ponoří a vyplavou za třicet čtyřicet let, a jiní jím prolétnou jako první láskou. Každý svět je zajímavý, i ten firemní. Jenom je potřeba si ho dobře nastavit.

**Slyšet neznamená poslouchat, ale jednat.**



# 3.

## Věnujme lidem svou pozornost

*Těžko se člověk odnaučuje tomu, čemu se nikdy nenaučil.*

*Magnus managerius (Or. 3)*

Všechny rutinní práce – přepisování porad, vyplňování formulářů, inventarizace, denní hlášení, archivace, typování – zkrátka všechny ty nádherné administrativní činnosti, které člověk vykonával rád, protože nevyžadovaly žádné nadání a tvořivost, nepotřebovaly prokazovat samostatnost a odpovědnost, jsou nyní vážně ohroženy.

Rutinní činnosti zjednodušily počítače a práce se stala decentralizovanou, neřízenou střelou, pro mnoho lidí zajímavou, rozmanitou a lákavou. Díky tomu se začalo hroutit tradiční hierarchické uspořádání nadřízenosti a podřízenosti. **Žádný manažer si už není jist tím, co jeho „spolupracovníci“ vymyslí a uskuteční.**

„Přesně před rokem jsem z nejlepších specialistů udělal manažery. Dal jsem jim lepší platy, pravomoci, manažerské vzdělání. Vše, po čem toužili a volali.“

„Jsem zvědavý na výsledek.“

„Mám pocit, že řídím nesvěprávné jedince. Těšil jsem se, jak se zbavím operativy a budu se víc věnovat koncepci a obchodu.“

„V čem je problém?“

„Nejsou schopni definovat cíle, priority a aktivity. Všechno jim musím diktovat jako malým dětem! Nic nepomáhá – vysvětlování, důraz, sankce ani pochvala. Mají pocit, že to byla vždycky moje práce.“

„Ani nevíš, jak mi to připomíná moji rodinnou situaci. Dovolíš?“

Pracovní ráno naší chaotické rodiny se dvěma dětmi bez mé ženy je na infarkt. Domem lítají hromy, blesky a příkazy: „Vstávej, kde máš oblečení, kam koukáš, pospěš si, vypij ten čaj, nazuj si boty, kde máš ponožky?“ Je lehké smát se manželce a říkat: Nesekýruj je! Šestiletá dcerka si z příkazů nic nedělá. Ví, že nic nemusí, že jí maminka všechno zkontroluje. Ale co já? Když je nejhůř, začne natahovat, kňourat a ječet. Zkrátka má takový arzenál zbraní, že nakonec rezignuji. „Tati, já nemám spodní kalhotky a viděl jsi, jak jsem namalovala toho slona? Poďivej! Jé, ahoj, Natálko, já jdu dnes po obědě. Tati, vezmeme dnes Natálku do školy?“

Schopnost šestileté holčičky odvést pozornost jinam, zaměstnat mě tak, že se mi z hlavy kouří, že nevím, co dřív, že zuřím, a přitom vím, že to všechno musím



„ustát“, je neuvěřitelná. Konečně stojíme u školy. Otvírám dveře, vypouštím svoji milovanou holčičku a těším se, jak si v práci odpočinu. „Ahoj, tati.“ Dostávám sladkou pusou a odcházím k autu.

„Jé, tati, já jsem zapoměla, my dnes jdeme do kina a měli jsme tu být o půl hodiny dřív.“

Normální matka vydá až sedm set příkazů za den! Obdivuji ženy, které dokážou vychovat více potomků a zůstat normální!

„To je neuvěřitelné, jak jsou si obě situace podobné. Víš, kolikrát zvedám hlas, nadávám, pak se omlouvám...“

„Pro rodiče je pohodlné mít děti pod kontrolou. Děti na nic nezapomenou, nic nerozbijí. Čím více myslí matka za děti, čím menší samostatnost jim dává, tím hůře a pomaleji se budou osamostatňovat. Psychologové radí: Dejte svým potomkům prostor a čas k hledání vlastní cesty, buďte trpěliví. Ale kdo to má vydržet!“

„A řešíš to nějak?“

„Pomáhá, když odjedeme na chatu bez manželky. První dva dny mě doslova vydírají: prosím vodu, mám hlad, nemám pyžamo, přines, podej... A já nedělám nic. Je to docela psychicky náročné. Po pěti dnech se výrazně mění situace a začínáme si dělit práci – kdo nakoupí, ustele, umyje nádobí. Přichází kooperace. Obrovský nepořádek se vrací do relativní uklizenosti.“

„Chaos! Tady je možná první chyba. Bojím se, že bude zmatek. Učinil jsem je odpovědnými za lidi a plány, očekával jsem od nich manažerské chování, a přitom jsem je dál úkoloval jako specialisty.“

„Potřebuješ sebe i je zbavit pocitu, že bez tebe nic nejde, že jsi jediný nositel know-how a tvůrce všech chytrých nápadů.“

„Ale já nejsem ani ješitný ani se necítím nepostradatelný.“

„Snad ne, ale úspěšně k tomu směřuješ. Je čas se rozhodnout, zda budeš řídit jako matka, nebo otec. Hlavní problém není v ‚nesamostatném‘ manažerovi, ale v tobě. Když se změníš ty, je větší naděje, že se změní i tvoji lidé.“

„Ještě mi řekni, jak to vypadá, když se s dětmi vrátíš domů. Co žena?“

„Je to zvláštní. V něčem se děti vrátí do režimu, ale v něčem už chtějí být trvale samostatné. Dětem to jde lépe... a ženě trochu hůře. Věci nejsou tak dokonalé, jako když to dělá sama.“

„Přesně! Bojím se, že něco neudělají dobře.“

„Osamostatnit člověka navyklého na úlohy a příkazy je těžší, ale je to možné. Mezi úkolováním a delegováním je tenká hranice. Tvoji lidé nejsou tak neschopní a nesamostatní, jak vypadají. Chovají se pragmaticky – vychovávají tě k ješitnosti, aby měli co nejméně práce a zodpovědnosti.“

**Nesamostatnost pracovníků je odrazem chování manažera.**



## 4.

# Lidé se podřizují, protože věří nebo se bojí

*Strach motivuje jenom do určité úrovně.  
Magnus managerius (Or. 4)*

Pravidla! Jsou všude kolem nás. Na jedné straně nám dávají jistotu v tom, co můžeme očekávat a vyžadovat, na druhé straně nás znejistují a oslabují, když jim nerozumíme nebo je jich příliš.

„Naše korporátní pravidla jsou svazující a neprůhledná! Kolik lidí se na tom živí! Jedno oddělení se věnuje organizačním změnám, interním předpisům, druhé kontrole, zda je vše dodržováno, třetí procesním změnám, čtvrté popisům pracovních pozic, páté...“

„Zadrž! Kdo jiný než ty – ředitel společnosti – to může změnit? Proč to neuděláš?“

„Snažím se, ale funguje to jako nekonečná chobotnice – usekneš jedno velké chapadlo a pět malých naroste.“

„Rozumím. S pravidly to není jednoduché. Podívejme se na to jinak.“

V patnácti letech se většina dětí začíná bouřit. Všechno, co byly ochotné dodržovat, vzalo za své. Rady dospělých jsou jim k smíchu. Kritika rodičů coby „starých konzerv“ je nemilosrdná. Bylo léto a já jsem chtěl sjet s kamarádem Lužnici.

„Naposledy ti říkám, že nikam nepojedeš! Je to příliš nebezpečné. Vždyť můžete jezdit nad jezem!“

„Ale mami! To je přece úplně něco jiného.“

„Dost! Už jsem řekla.“

Druhý den odpoledne jsme sbalili věci, vytáhli loď a ujeli.

„Michale, ten jez nepojedeme! Je moc vody.“

„Slyšel jsi rybáře – je to v pohodě.“

„Nevěřím mu, vyplašili jsme mu ryby, chce se pomstít.“

Jez se přibližoval. Velká voda stáhla loď neuvěřitelnou silou. Vrátit se bylo pozdě. Špička lodi se zabodla do vírů pod jezem a kanoi zatopila voda. Vysoká vlna nás mrštila na vyčnívající balvan. V lodi se objevila obrovská díra. Vypadli jsme z kanoe a zápasili o přežití.

„Proč všechno, co vymyslíš, končí průšvihem! Loď je rozbitá, věci ztracené a oba máme pěkné šrámy na nohou. Proč já tě vždycky poslechnu!“

„Ale to dobrodružství! Nikdy na něj nezapomeneš!“

„Myslíš, že mi chybí kaskadéři, kteří narušují a mění pravidla? Podívej, jak jste dopadli!“

„Ano, chybí ti ‚spojenci‘, kteří se nebojí překračovat ‚hloupá‘ pravidla a otevřeně je kritizovat, když je jich příliš mnoho a nerozumějí jim.“

„Zvláštní. Nazýváš je spojenci. Proč to nedělají všichni?“

„Výborná otázka! Vy-ho-vu-je jim to!“

„Cože?“

„Mohou se vymlouvat, mají alibi. Lidé si umějí zařídít volnost a minimum úkolů. Ti mazanější pravidla využívají – ve svůj prospěch.“

„Co s tím?“

„Soustřed se na silné osobnosti a s nimi obnov jednoduchý pořádek, kterému budou všichni rozumět. Lidé, kteří nemají nastavená jasná pravidla hry a mají ‚měkkého‘ manažera, prožívají pracovní ‚pubertu‘. Laskavého, vlídného a tolerantního šéfa neustále podvádějí, otočí si ho kolem prstu, dokonce se na něj mohou urazit a často jím manipulují.“

„Tak já jsem měkký manažer! Vždyť já na ně křičím!“

„Ano, a pak jim, jako já svým dětem, odpustíš. Do určité míry to mají autokratické společnosti snazší. Lidé musejí dodržovat předpisy a plnit úkoly – mají respekt a někdy i strach. Schopnější lidé však postupně odcházejí a ti, co zůstávají, se bojí poskytnout firmě svůj tvůrčí potenciál.“

„Odkud začít?“

„Buduj dál tolerantní firmu, s přátelskou neformální kulturou, ale stanov jasná pravidla hry, jejich porušování netoleruj, ale trestej.“

„Nedovedu si to představit. O kolik mám snížit dnešní interní předpisy? A jak mám trestat?“

„Je čas dopovědět příběh.“

„Ahoj, mami, slyšíš mě?“

„Jste v pořádku?“

„Aaa... ano, vlastně loď je rozbitá, ztratili jsme polovinu věcí a potřebovali bychom, aby pro nás někdo přijel. Omlouvám se.“

„Jak je možné, že rozbiješ loď? Vždyť jezdíš odmalicka!“

„Jeden rybář nám to poradil. Zlobíš se?“

„Měla jsem strach. Pošlu otce, aby s vámi loď opravil a přivezl peníze. Pojedete dál – doufám, že opatrněji – a každý den mi budeš volat, že jste v pořádku.“