

2. VYDÁNÍ BESTSELLERU

RICHARD TEMPLAR

107 ZLATÝCH PRAVIDEL

107

ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA



 GRADA®

Poděkování

*Jsem zavázán Rachel Stockové,
bez jejíž podpory, povzbuzení a nadšení
bych tuto knihu nikdy nenapsal.*

2. VYDÁNÍ BESTSELLERU

RICHARD TEMPLAR

107 ZLATÝCH PRAVIDEL

107

ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA



Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Richard Templar

107 zlatých pravidel úspěšného manažera

2., rozšířené vydání

Přeloženo z anglického originálu RULES OF MANAGEMENT A DEFINITIVE CODE FOR MANAGERIAL SUCCESS 02 Edition, vydaného nakladatelstvím Pearson Education Limited ve Velké Británii poprvé v roce 2005, druhé vydání v roce 2011.

This translation of RULES OF MANAGEMENT A DEFINITIVE CODE FOR MANAGERIAL SUCCESS 02 Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

First edition © Richard Templar 2005

Second edition © Richard Templar and Pearson Education Limited 2011

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4655. publikaci

Přeložili Mgr. Milina Krajčovičová, Mgr. Daniel Helekal

Odpovědní redaktoři Mgr. Petr Mušálek, Mgr. Irena Koušková

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 248

Druhé vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2012

Illustrations © Roman Kliský

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4176-5 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7618-7 (elektronická verze ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7619-4 (elektronická verze ve formátu EPUB)

Obsah

Úvod	9
------------	---

Část I Jak vést tým

1 Citově je angažujte	20
2 Seznamte se s fungováním týmu	22
3 Stanovte si realistické cíle – skutečně realistické	25
4 Pořádejte účelné schůze – skutečně účelné	27
5 Snažte se, aby schůze byly zábavné	31
6 Učiňte svůj tým lepším, než jste vy sami	33
7 Uvědomte si svou vlastní důležitost	35
8 Stanovte si hranice	37
9 Prořezávejte	39
10 Delegujte, jak můžete – nebo jak si troufnete	41
11 Nechte je chybovat	43
12 Smiřte se s hranicemi jejich možností	45
13 Povzbuzujte lidi	47
14 Buďte mistrem ve výběru správných lidí	49
15 Zaměstnejte nezkušené talenty	51
16 Nastavujte krk	53
17 Vyjádřete svému týmu uznání, když si to zaslouží	55
18 Dejte týmu to nejlepší	57
19 Oslavujte	59
20 Mějte přehled o všem, co děláte a říkáte	61
21 Vnímejte neshody	63
22 Navodte příjemnou atmosféru	65
23 Podporujte loajalitu a týmového ducha	67
24 Bojujte za svůj tým	69
25 Důvěřujte svým zaměstnancům a dejte to najevo	71
26 Respektujte individuální rozdíly	73
27 Naslouchejte druhým	75

28	Přizpůsobte styl každému	77
29	Vzbudte dojem, že vědí víc než vy (i když to tak není)	79
30	Nechtějte mít vždy poslední slovo	81
31	Pochopte role druhých	83
32	Postarejte se o to, aby všichni přesně věděli, co po nich chcete .	85
33	Mějte jasná očekávání	87
34	Zaměřte se na pozitivní motivaci	89
35	Neospravedlňujte hloupé systémy	91
36	Buďte připraveni říct ano	93
37	Naučte je, že vám mají přinášet řešení, ne problémy	95

Část II Jak vést sám sebe

38	Dokončete svou práci a pracujte usilovně	99
39	Jděte příkladem	101
40	Bavte se	103
41	Nenechte si to vlézt na mozek	105
42	Poznejte, co máte dělat	107
43	Poznejte, co skutečně děláte	109
44	Ceňte si svého času	111
45	Myslete dopředu, ne dozadu	113
46	Buďte důslední	115
47	Stanovte si dosažitelné cíle – skutečně dosažitelné	117
48	Mějte herní plán, ale tajný	119
49	Zbavte se přebytečných pravidel	121
50	Poučte se z chyb	123
51	Naučte se odnaučit, co jste se naučili	125
52	Nežvaňte a stanovte si priority	127
53	Pěstujte si konexe	129
54	Poznejte, kdy zabouchnout dveře	131
55	Vyplňte svůj čas produktivní a přínosnou činností	133
56	Mějte vždy plán B a plán C	135
57	Využívejte náhod – mějte štěstí, ale nikdy to nepřiznávejte	137
58	Poznejte, kdy se stresujete	139
59	Starejte se o své zdraví	141

60	Buďte připraveni na radosti i strasti	143
61	Nebojte se budoucnosti	145
62	Hlavu vzhůru, ne hlavu dolů	147
63	Musíte vidět stromy <i>i</i> les	149
64	Poznejte, kdy to vzdát	151
65	Buďte rozhodní, i kdyby to mělo znamenat, že se někdy můžete mýlit	153
66	Jako způsob řízení si osvojte minimalismus	155
67	Představte si svou modrou pamětní desku	157
68	Mějte své zásady a řiďte se jimi	160
69	Řiďte se svou intuicí a vnitřními pocity	162
70	Buďte kreativní	164
71	Vyhňte se stagnaci	166
72	Buďte flexibilní a připravení na postup	168
73	Vždy mějte na paměti svůj úkol	170
74	Pamatujte si, že nikdo z nás tu nemusí být	172
75	Jděte domů	174
76	Neustále se učte – především od konkurence	176
77	Buďte vášniví a smělí	178
78	Připravte se na nejhorší a doufejte v nejlepší	180
79	Ukažte firmě, že stojíte na její straně	182
80	Nekritizujte šéfa	184
81	Nekritizujte svůj tým	186
82	Uvědomte si, že některé šéfovy pokyny budou nesmysly	188
83	Uvědomte si, že šéfové se někdy bojí stejně jako vy	190
84	Nepřemýšlejte jako ve svěrací kazajce	192
85	Mluvte a jedněte jako jeden z <i>nich</i>	194
86	Jste-li na pochybách, ptejte se	196
87	Ukažte, že rozumíte pohledům svých podřízených <i>i</i> nadřízených	198
88	Přinášejte přidanou hodnotu	200
89	Neustupujte – stůjte si za svým	202
90	Nepolitikařte	205
91	Nekritizujte ostatní manažery	207
92	Dělte se o to, co víte	209

93	Nikoho nezastrašujte	211
94	Buďte povzneseni nad válku mezi odděleními	213
95	Ukažte jim, že za svůj tým budete bojovat do posledního dechu	215
96	Snažte se dosáhnout spíše respektu než oblíbenosti	217
97	Dělejte pár věcí dobře a ostatním se vyhýbejte	219
98	Chtějte zpětnou vazbu ohledně své práce	221
99	Udržujte dobré vztahy a přátelství	224
100	Budujte si obousměrný respekt mezi sebou a zákazníky	226
101	Pro zákazníka udělejte i to, co nemusíte	228
102	Znejte své povinnosti a dodržujte své zásady	230
103	Buďte vždy přímí a pravdomluvní	232
104	Nešetřete na úkor kvality – přijde se na to	234
105	Najděte si správně rezonující protějšek	236
106	Buďte velitelem a přijměte odpovědnost	238
107	Buďte diplomatem firmy	240
	Konec hry	243

Úvod

Zvláštní věc, ten management. Životní cíl si z něj udělá jen málokdo, ale většina se mu občas nevyhne.

Poradce pro volbu zaměstnání: Čím bys chtěl být, až dostuduješ?

Šestnáctiletý student: Chci být manažerem.

Je to snad váš případ? Ne, můj taky ne. Ale dopadlo to prostě jinak.

Jako od manažera se od vás očekává spousta věcí. Že budete pevnou záštitou, vůdcem a inovátorem, kouzelníkem (co z fleku vyčaruje víc peněz, prostředků a zaměstnanců), laskavým strýčkem nebo laskavou tetičkou, ramenem, na němž se každý může vyplakat, dynamickým motivátorem, přísným, ale spravedlivým soudcem, diplomatem, politikem, finančním mágem (což je ale něco úplně jiného než kouzelník), ochráncem, spasitelem a světcem.

Odpovídáte za skupinu lidí, které jste si pravděpodobně nevybrali, s nimiž nejspíš nemáte nic společného, které možná nemáte rádi a kteří možná ani nemají moc v lásce vás. Musíte z nich každý den dostat slušný výkon. Odpovídáte rovněž za to, že se budou cítit fyzicky, citově a duševně v bezpečí. Musíte zajistit, aby sobě ani jeden druhému neublížili. Musíte se postarat o to, aby mohli vykonávat svou práci v souladu se všemi zákony, jež se na vaše odvětví vztahují. Musíte znát svoje práva, jejich práva, práva společnosti, práva odborů.

A krom toho se od vás očekává, že budete taky dělat svou práci.

A pak samozřejmě musíte být pořád nad věcí a zachovat si chladnou hlavu – nemůžete řvát, házet věcmi nebo upřednostňovat své oblíben-
ce. Řeknu vám, ten management je vážně tvrdý oříšek...

„ODPOVÍDÁTE ZA SKUPINU LIDÍ,
KTERÉ JSTE SI PRAVDĚPODOBŇ
NEVYBRALI, S NIMIŽ NEJSPÍŠ
NEMÁTE NIC SPOLEČNÉHO,
KTERÉ MOŽNÁ NEMÁTE RÁDI
A KTEŘÍ MOŽNÁ ANI NEMAJÍ
MOC V LÁSCE VÁS.“

Nesete odpovědnost za to, že se o tým postaráte a dostanete z něj to nejlepší. Ten tým se přitom někdy může chovat jako houf malých capartů – a vy jim nemůžete naplácat* (a možná je ani vyhodit). Jindy se tým bude chovat jako tlupa urážlivých pubertáků: ráno zaspí nebo vůbec nedorazí, a když už dorazí, odmítnou skutečně pracovat, brzy se vypaří a tak podobně.

I já jsem, jako vy, vedl týmy (v mém případě to v jednu dobu bylo až sto lidí). Těch jmen, co jsem si měl pamatovat, a všechny ty jejich slabůstky... Sára nemůže být v úterý v práci dlouho, protože by její dceru

* Ano, ano, já vím, plácet se nemají ani malé děti. Jen jsem chtěl uvést názorný příklad. Prosím žádné stížnosti redakci.

neměl kdo vyzvednout z pěveckého kroužku. David je barvoslepý, takže s ním nemůžeme počítat pro prezentace na výstavách. Natálie je nevrlá, když má během polední pauzy zvedat telefony, a připravuje nás tak o zákazníky. Kristýna je skvělá v týmu, ale nedokáže se motivovat k samostatné práci. Tomáš pije a je potřeba vždy dohlédnout na to, aby nikam nejel autem sám.

„JAKO OD MANAŽERA SE OD VÁS
ROVNĚŽ OČEKÁVÁ, ŽE BUDETE
NÁRAZNÍKEM MEZI VYŠŠÍM
MANAGEMENTEM A SVÝMI
PODŘÍZENÝMI.“

Jako od manažera se od vás rovněž očekává, že budete nárazníkem mezi vyšším managementem a svými podřízenými. Seshora může přijít nesmysl, ale vy: a) pro něj musíte získat podporu svého týmu, b) nesmíte nahlas nadávat nebo se smát a c) musíte přesvědčit svůj tým, aby se podle toho zařídil, i když je to nesmysl.

Musíte také umět obhájit postoj „letos žádné vyšší platy“, i když tím váš tým přijde o veškerou motivaci. Budete muset zachovávat mlčenlivost o všech informacích, které máte o převzetích, fúzích, akvizicích, tajných dohodách, odkupech společností nejvyšším vedením a podobně, navzdory tomu, že kolují nejrůznější zvěsti a váš tým vás bombarduje otázkami.

Neodpovídáte jen za lidi, ale také za rozpočty, disciplínu, komunikaci, výkonnost, právní otázky, odborové záležitosti, otázky týkající se zdraví a bezpečnosti, záležitosti související se zaměstnanci, důchody, nemocenskou, mateřskou dovolenou, otcovskou dovolenou, dovolenou vůbec, za rozpisy úkolů, standardy oboru, zdroje, státní svátky, neplacené volno, přesčasy, příchody, odchody, záchody, topení, klimatizaci, parkování, kancelářské potřeby, zásoby čaje a kávy. A to nemluvím o takové maličkosti, jako jsou zákazníci.

A budete taky muset bojovat s jinými odděleními, jinými týmy, klienty, nadřízenými, vyšším vedením, správní radou, akcionáři, účtárnou (pokud ovšem nejste manažerem účtárny).

Očekává se od vás také, že půjdete příkladem. To znamená, že budete muset být dochvilní, přímí, elegantně oděni, pracovití, pilní, nestranní, odpovědní, laskaví, dobře informovaní dokonalí eskamotéři, kteří navíc přicházejí první a odcházejí jako poslední. Tvrdý oříšek.

Musíte se také smířit s tím, že jako manažer se můžete stát terčem posměchu nebo být svými zaměstnanci, akcionáři anebo veřejností považován za úplného neschopu, bez něhož by se daná práce klidně obešla.*

A vy jste jen chtěli dělat svou práci... Naštěstí existuje pár tipů a rad, díky nimž všim proplujete s úsměvem na tváři, získáte body a obstojíte s čistým štítem. Je to *107 zlatých pravidel úspěšného manažera* –

* Pokud je vám z toho všeho řízení a vedení tak trochu úzko, nevěšte hlavu. Manažeři přeci řídí svět. Jsme tu proto, abychom vedli, inspirovali, motivovali, ovlivňovali, zkrátka utvářeli budoucnost. Měníme svět obchodu i životy lidí. Pomáháme zlepšovat svět. Nejsme jen součástí řešení, ale řešení samo. Jsme lodí i kapitánem. Je to skvělé poslání a my bychom z něj měli mít radost – jen to vždycky není zrovna nejjednodušší.

nepsaná, nevyčtená, tajná pravidla. Pokud chcete zůstat o krok před ostatními, nechte si je pro sebe.

Management je umění i věda. Existují knihy o tisících stranách popisující jak na to. Existuje nespočet kurzů a školení (taky už jich nejspíš máte pár za sebou). Ale to, co v žádné knize není a o čem žádné školení nepojednává, jsou nejrůznější „nepřísané“ pravidla, jak se stát dobrým, výkonným a slušným manažerem. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Ať odpovídáte za jediného zaměstnance, za dva nebo za tisíce – je to jedno. Pravidla jsou pořád stejná.

Pravděpodobně zde nenajdete nic, co byste už nevěděli. Anebo pokud jste to nevěděli, tak si to přečtete a řeknete: „Ale to je přece úplná samozřejmost.“ Ano, všechno je úplně samozřejmé, pokud o tom usilovně přemýšlíte. Ale v dnešním hektickém a uspěchaném životě jste na to možná ani neměli kdy pomyslet. A naopak samozřejmostí není, jestli to uděláte nebo ne.

Stejně tak můžete říct: „Ale tohle já už dávno znám.“ Jistě, bystrý člověk jako vy to už nejspíš zná, ale u každého pravidla se upřímně ptejte: „Uplatňuji ho v praxi, řídím se jím, je pro mě standardem? Určitě?“

Tato pravidla jsem pro vás rozdělil do dvou částí:

- jak vést tým,
- jak vést sebe sama.

Myslím, že by na tom nemělo být nic složitého. Pravidla nejsou seřazena podle důležitosti – první nejsou důležitější než ta další a naopak. Prostudujte si je všechna a pak je začněte uskutečňovat. Začněte těmi, která se vám zdají nejjednodušší. Spousta jich spolu souvisí, takže je budete moci uplatnit najednou, mimovolně. Zakrátko budete mít sebejistoty, rozhodnosti a vyrovnanosti na rozdávání a na tváři úsměv

člověka, jenž je na svém místě, má vše pod kontrolou a management zvládá levou zadní. To není vůbec špatné, obzvláště uvážíme-li, že ještě nedávno jste nosem ryli v zemi, sotva pletli nohama, měli plné ruce práce a všeho po krk. Jste pašáci!

„ZAKRÁTKO BUDETE MÍT
SEBEJISTOTY, ROZHODNOSTI
A VYROVNANOSTI NA ROZDÁVÁNÍ
A NA TVÁŘI ÚSMĚV ČLOVĚKA,
KTERÝ JE NA SVÉM MÍSTĚ, MÁ VŠE
POD KONTROLOU A MANAGEMENT
ZVLÁDÁ LEVOU ZADNÍ.“

Ještě než začneme, není od věci zastavit se chvíli u toho, co přesně tím „managementem“ myslíme. Zní to sice jednoduše, ale jednoduché to rozhodně není. Podle mě je manažerem každý – rodič*, živnostník, podnikatel, zaměstnanec a dokonce i ten, kdo zdědil majetek. Všichni za něco odpovídáme – i když třeba jen sami za sebe, musíme si nějak poradit, co nejlépe vyjít s dostupnými prostředky, motivovat, plánovat, zpracovávat, usnadňovat, sledovat, měřit úspěch, stanovovat normy,

* Pokud nevěříte, že i rodiče musí být manažery, přečtěte si knihu autorky Ros Jayové, *Děti a spol.: vítězná obchodní taktika do každé rodiny (Kids & Co: Winning business tactics for every family)*. White Ladder Press, 2003.

sestavovat rozpočty, vyřizovat a pracovat. Jde o to, že někteří z nás tak činí s většími týmy. Ale podstata se nemění.

Ekonomická fakulta Harvardovy univerzity definuje manažera jako někoho, kdo „dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí“. Peter Drucker, jeden z nejvýznamnějších odborníků v oboru managementu, říká, že manažer je někdo, kdo odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu, zatímco Australský institut managementu definuje manažera jako člověka, jenž „plánuje, vede, organizuje, deleguje, kontroluje, hodnotí a sestavuje rozpočty tak, aby dosáhl nějakého výsledku.“ Pod to bych se mohl podepsat.

Můžu vám nabídnout i velice rozvláchnou a složitou definici:

Manažer je zaměstnanec, který je součástí manažerského týmu společnosti a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí nad financemi, materiálem a lidskými zdroji tak, aby dosáhl cílů společnosti. Manažeri jsou zodpovědní za řízení lidských zdrojů, šíření, uplatňování a prosazování firemních hodnot, etiky a kultury i za provádění a řízení změn v rámci organizace (The Leadership Network, Kalifornie).

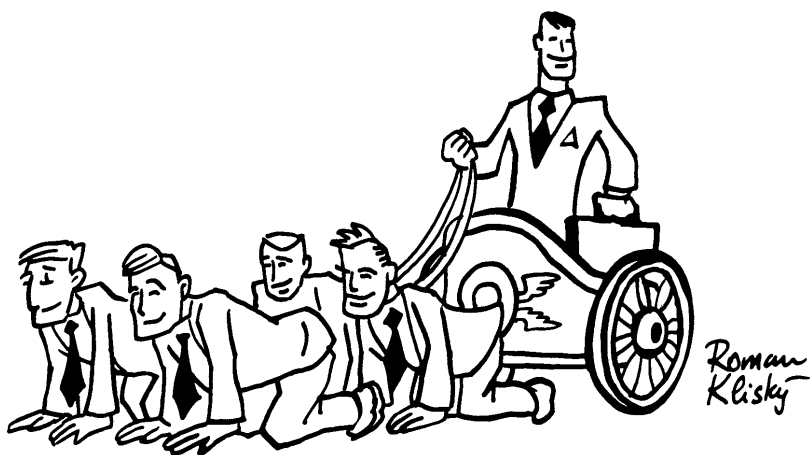
Budiž. My všichni jsme manažeri v jakékoli podobě a musíme se se svými manažerským povinnostmi vypořádat. Vše, co nám může zjednodušit život, je plus. Zde jsou jednoduchá *pravidla úspěšného manažera*. Nejsou založena na vychytralosti ani lstivosti. Jsou v podstatě celkem samozřejmá. Pokud se však nad každým pravidlem pořádně zamyslíte a v úplnosti ho uplatníte, budete žasnout, jak se změní vaše práce i váš život.

Možná vše, co je v této knize již *znáte*, jde ale o to, jestli se tím i *řídíte*. Tato kniha vám k tomu dodá motivaci.

Tak pojďme na to...

Část první

JAK VÉST TÝM



Všichni musíme pracovat s lidmi. Můžeme jim říkat tým, oddělení, jednotka, kolektiv, útvar. To je jedno. Chyba, které se dopouští řada manažerů, je myslet si, že řídí lidi. Domnívají se, že lidé jsou jejich nástrojem, jejich veškerým nářadím. Když máte úspěšné lidi, úspěšný manažer je samozřejmostí – nebo tak nějak to teorie tvrdí.

To je ale bohužel mýtus a my musíme pochopit, že skutečnou úlohou manažera je řídit činnost spíš než lidi. Lidé se zvládnou řídit sami, když je necháte. Vy se musíte soustředit na skutečnou podstatu managementu – strategii. Tým je jen prostředkem k dosažení tohoto cíle. I kdyby se všichni vaši lidé dali nahradit stroji (a kdo z nás si někdy nepřál, aby to šlo?), pořád bychom museli mít nějakou strategii, stále bychom museli řídit jejich chod.

Lidé jednou určitě zmizí a nahradí je roboti, ale skutečná práce zůstane. Dobrý manažer zvládá řízení změn, procesů, strategie, rozvoje a bilance. Při tom všem pravděpodobně můžeme potřebovat naše „lidi“, ale taky nemusíme. Lidí samozřejmě nemůžeme úplně vynechat, ale měli bychom jim pokud možno nechat co nejvíce odpovědnosti za vlastní jednání.

„LIDÉ SE ZVLÁDNOU ŘÍDIT SAMI,
KDYŽ JE NECHÁTE.“

„VY SE MUSÍTE SOUSTŘEDIT
NA SKUTEČNOU PODSTATU
MANAGEMENTU – STRATEGII.“

Samozřejmě, jako manažeři musíme pracovat se skutečnými lidmi z masa a kostí a musíme vědět, co je motivuje, jak přemýšlejí a co cítí, proč chodí do práce, proč ze sebe vydávají to nejlepší (nebo to nejhorší), čeho se bojí, v co doufají a o čem sní. Musíme je povzbuzovat, vést, poskytovat jim prostředky k práci a k řízení sebe sama, dohlížet na jejich činnost a stanovovat jim strategii. Budeme o ně mít starost, dávat na ně pozor, budeme na jejich straně a budeme je podporovat. Ale nebudeme je řídit. Necháme je, aby řídili sami sebe, a soustředíme se na skutečné poslání manažera.

Citově je angažujte

„Pracujte pro něco proto, že je to dobré, ne proto, že to má vyhlídku na úspěch.“

Václav Havel

Vedete lidi. Lidi, kteří jsou za svou práci placeni. Ale pokud je to pro ně „jenom práce“, pak jejich potenciál nikdy nevyužijete naplno. Pokud chodí do práce s cílem odpíchnout si příchod a odchod a mezi tím se snaží dělat co nejméně, pak jste, moji milí, odsouzeni k nezdaru. Na druhou stranu, pokud vaši zaměstnanci chodí do práce proto, že je to tam baví, mohou využít své schopnosti, plnit náročné úkoly, nacházet povzbuzení a angažovat se, pak máte velkou naději, že z nich dostanete skutečně to nejlepší. Problém je, že přechod od nudy a dřiny ke skvělému týmu je zcela na vás. To *vy* jim musíte být vzorem, motivací, klást jim náročné úkoly, citově je angažovat.

Není to nic těžkého. I vy přece milujete náročné úkoly, ne? Dobrá zpráva je, že citově zainteresovat tým je snadné. Jediné, co musíte udělat, je přimět je, aby jim záleželo na tom, co dělají. A to také není nic těžkého. Díky vám musí pochopit, jak je jejich práce důležitá, čím ovlivňují životy ostatních, jak zajišťují jejich potřeby, jak tím, co dělají v práci, mohou zasáhnout ostatní. Přesvědčte je (protože to je samozřejmě pravda), že na tom, co dělají, opravdu záleží, že to nějakým způsobem prospívá společnosti a ne jen mastí kapsu majitelům a akcionářům nebo zajišťuje tučnou výplatu generálního ředitele.