

James McGrath / Bob Bates



89 NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH
MANAŽERSKÝCH TEORIÍ
PRO PRAXI

1.vydání



MANAGEMENT PRESS

89 NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH MANAŽERSKÝCH TEORIÍ PRO PRAXI

James McGrath / Bob Bates

89 NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH MANAŽERSKÝCH TEORIÍ PRO PRAXI

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2015 – 1. VYDÁNÍ

James McGrath, Bob Bates:

The Little Book of Big Management Theories ... And How To Use Them

Published 2013 by Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom

Copyright © James McGrath, Bob Bates, 2013 (print and electronic)

Translation © Hana Škapová, 2015

Cover design © Petr Foltera, 2015

This translation of *The Little Book of Big Management Theories*

is published by arrangement with Pearson Education Limited

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-382-3

Věnováno Eiji, Michaelovi, Helen, Patrickovi
a malému Finbarovi – vítěj na tomto světě.
Zároveň věnováno památce Andrewa Soarese (1980–2011).

Věnováno Val, mým dětem a vnoučatům,
sdílejícím společné přesvědčení, že jsem tak trochu padlý na hlavu.

OBSAH

O autorech	11
Poděkování	12
Úvod	13
Jak si z této knihy odnést co nejvíce	16

ČÁST 1 JAK LIDI ŘÍDIT 19

Úvod	21
1 14 principů managementu podle Fayola: část 1 – struktura a kontrola	22
2 14 principů managementu podle Fayola: část 2 – pracovní vztahy	24
3 Taylor a vědecké řízení	26
4 Mayo a hawthornské experimenty	28
5 Deset principů managementu podle Urwicka	30
6 Druckerův pohled na manažerské činnosti	32
7 McGregorova teorie X a Y	34
8 Management podle Peterse a Watermana	36
9 Covey: sedm návyků skutečně efektivních lidí	38
10 MBWA neboli řízení pomocí obchůzek po pracovišti	40
Manažerské teorie: pár slov závěrem	42

ČÁST 2 JAK LIDI VÉST 45

Úvod	46
11 Teorie vlastností	48
12 Styly vedení podle studií Michiganské univerzity a Univerzity Ohio	50
13 Manažerská (vůdcovská) mřížka Blakea a Moutonové	52
14 Adairův model	54
15 Fiedlerova kontingenční teorie	56
16 Hersey a Blanchard: teorie situačního vedení	58
17 Burnsova teorie transakčního vedení	60
18 Dansereau, Graen a Haga: teorie LMX	62
19 Teorie charismatického vůdcovství podle Househo	64
20 Burnsova teorie transformačního vedení	66
21 Bassův pohled na transformační vedení	68
22 Teorie transformačního vedení podle Bennis a Nanuse	70
Teorie vůdcovství: pár slov závěrem	72

ČÁST 3 JAK LIDI MOTIVOVAT 75

Úvod 76

- 23 Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa 78
- 24 Alderferova teorie tří kategorií potřeb (teorie ERG) 80
- 25 McClellandova teorie tří potřeb 82
- 26 Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů 84
- 27 Adamsova teorie vnímání spravedlnosti 86
- 28 Vroomova teorie očekávání 88
- 29 Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce 90
- 30 Ernstův model 92
- 31 Berneho teorie transakční analýzy 94
- Motivační teorie: pár slov závěrem 96

ČÁST 4 JAK BUDOVAT A ŘÍDIT TÝMY 99

Úvod 100

- 32 Týmové role podle Belbina 102
- 33 Typy manažerů podle Maccobyho 104
- 34 Likertova teorie manažerských stylů 106
- 35 Model výkonnosti týmu podle Drexlera a Sibbeta 108
- 36 Homansova teorie formování skupin 110
- 37 Tuckmanův model vývojových etap 112
- 38 Model vývoje skupiny podle Wheelanové 114
- 39 Teorie stanovování cílů 116
- Teorie týmové práce: pár slov závěrem 118

ČÁST 5 PODNIKOVÁ KULTURA 121

Úvod 122

- 40 Model organizační kultury podle Handyho 124
- 41 Typologie kultur podle Deal a Kennedyho 126
- 42 Morganův metaforický přístup 128
- 43 Typologie kultur podle Gravesa 130
- 44 Tři úrovně kultury podle Scheina 132
- 45 Kulturní síť Johnsona a Scholese 134
- 46 Šest dimenzí kultury podle Hofstedeho 136
- 47 Hargreaves a „balkanizované kultury“ 138
- Podnikové kultury: pár slov závěrem 140

ČÁST 6 ŘÍZENÍ ZMĚN 143

Úvod 144

48	Model přijímání změn podle Kübler-Rossové	146
49	Shewhartův model – PDCA	148
50	Lewinův třífázový model	150
51	Lewinova analýza hnacích sil a faktorů odporu	152
52	Kotterův osmibodový proces změny	154
53	Teorie Moss Kanterové	156
54	Model Burkeho a Litwina	158
55	Eganova teorie stínových praktik	160
	Řízení změn: pár slov závěrem	162

ČÁST 7 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ 165

	Úvod	166
56	Sedm fází strategického plánování podle Johnsona a Scholese	168
57	Ansoffův modernistický přístup k strategickému řízení	170
58	Postmoderní přístup Peterse a Watermana	172
59	Quinn, Hamel a Prahalad: nový modernistický přístup	174
60	Matice BCG	176
61	Koncepce sedmi „s“	178
62	Johnson, Scholes a Wittingham: mapování zájmů	180
63	Porterova teorie hodnotového řetězce	182
64	Porterova teorie pěti sil	184
65	Analýza SWOT	186
66	Analýza PEST/PESTLE	188
67	Plánování metodou scénářů	190
	Strategické řízení: pár slov závěrem	192

ČÁST 8 ŘÍZENÍ KVALITY 195

	Úvod	197
68	Sedm smrtelných chorob podle Deminga	198
69	Juranova trilogie jakosti	200
70	Crosbyho mřížka podnikové zralosti	202
71	Model Peterse, Watermana a Austinové	204
72	Ishikawův diagram	206
73	Imaiho pojetí filozofie kaizen: metoda 5S	208
74	Benchmarking	210
75	Model EFQM	212
	Řízení kvality: pár slov závěrem	214

ČÁST 9 UPLATŇOVÁNÍ AUTORITY, MOCI A VLIVU 217

Úvod 218

76 Weberova klasifikace moci 220

77 French a Raven: teorie zdrojů moci 222

78 Zdroje vlivu 224

79 Návod na přežití podle Machiavelliho 228

80 Ronsonův test psychopatických rysů 230

Uplatňování autority, moci a vlivu: pár slov závěrem 232

**ČÁST 10 NESOURODÁ SBÍRKA SKVĚLÝCH MYŠLENEK
Z RŮZNÝCH OBLASTÍ 235**

Úvod 237

81 Paretovo pravidlo 238

82 Eisenhowerův princip 240

83 Model řešení konfliktů podle Thomase a Kilmanna 242

84 Grinder a Bandler: teorie neurolingvistického
programování (NLP) 244

85 Golemanova teorie emoční inteligence 246

86 Boydova smyčka 248

87 Luft a Ingram: okna Johari 250

88 SMART cíle 252

89 Teorie klamných představ podle McNamary 254

Pár slov závěrem k této části 256

Teorie, která by měla kralovat všem ostatním, a proč jsme vybrali právě ji 258

Opravdu posledních pár slov závěrem 259

Doporučená literatura 261

O AUTORECH

Dr. James McGrath před více než 30 lety vystudoval účetnictví a postupně pracoval jako účetní, finanční kontrolor, člen nejvyššího vedení a ředitel vzdělávacích kurzů v průmyslových podnicích, v organizacích samosprávy, v poradenství a ve sféře vzdělávání. Je spoluautorem tří knih (s Anthony Colesem): *Your Education Research Project Companion*, *Your Teacher Training Handbook* a *Your Education Leadership Handbook*. V roce 2012 odešel do předčasného důchodu a začal se plně věnovat psaní. V současné době pracuje na pokračování této knihy a těší se, až bude mít víc času fandit svému oblíbenému týmu West Bromwich Albion. Je členem sdružení Association of Chartered Certified Accountants a Higher Education Academy. Je držitelem titulů BA (Hons.) v politologii, MA v oblasti vzdělávání a Ed.D z Birminghamské univerzity.

Dr. Bob Bates působil po více než dvacet let ve vyšších manažerských pozicích ve státní správě. V roce 1994 založil společnost Arundel Group, zaměřenou na trénink a rozvíjení manažerských dovedností. V současné době kombinuje psaní a ředitelskou funkci v charitativní organizaci, která pomáhá zajišťovat vzdělávání a zdravotní péči v Gambii. Studoval počítačové technologie, má magisterské diplomy v oblasti vzdělávání a managementu a PhD v oboru management ve zdravotnictví. Je držitelem certifikátu NLP Master Practitioner a členem Institute of Learning.

PODĚKOVÁNÍ

Rádi bychom poděkovali celému týmu Pearson Education za povzbuzování, nadšení a dobrou náladu po celou dobu, kdy tato kniha vznikala. Speciální díky si zaslouží Rachael Stock, Elie Williams a Eloise Cook. Také bychom rádi poděkovali Chrise Batesovi za pomoc s číselnými údaji a výpočty a Helen McGrath za připomínkování rukopisu.

PODĚKOVÁNÍ VYDAVATELE

Za povolení přetisknout materiály chráněné autorským právem děkujeme následujícím vlastníkům práv:

Přehled a popis týmových rolí v Teorii 32: otištěno s laskavým svolením Belbin Associates; obrázek u Teorie 35 je 12.3 TPM Model © 1990-2011 Allan Drexler a David Sibbet; obrázek u Teorie 41 je upraven podle Deal, T. E. a Kennedy, A. A., *Corporate Cultures: Rites and Rituals of Corporate Life* (Penguin, 1988), s laskavým svolením Peters, Fraser & Dunlop; obrázek u Teorie 45 je upraven podle Johnson, G., Whittington, R. a Scholes, K., *Exploring Strategy: Text and Cases* (9th edn) (Pearson Education, 2011); obrázek u Teorie 60 je upraven podle The BCG Portfolio Matrix / Product Portfolio Matrix © 1970, the Boston Consulting Group; obrázek u Teorie 70 je upraven podle Crosby, P. B., *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain* (McGraw-Hill, 1978); obrázek u Teorie 60 je upraven podle Ishikawa, K., *Guide to Quality Control* (2nd edn) (Asian Productivity Organisation, 1986); obrázek u Teorie 75 je upraven podle European Foundation for Quality Management, copyright © EFQM 2012 Excellence Model, Brussels Belgium, www.efqm.org; obrázek u Teorie 83 je upraven podle „Conflict and Conflict Management“, Kenneth Thomas, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. Marvin D. Dunnette, s. 900, 1976. Upraveno se svolením; obrázek u Teorie 86 je upraven podle Clayton, M., *Management Models Pocket Book* (Management Pocket Book, 2009).

V některých případech se nám nepodařilo zjistit, kdo vlastní autorská práva k přetiskovaným materiálům. Uvítáme jakékoli informace, které nám umožní vlastníky nalézt.

ÚVOD

Během poslední stovky let se tisíce manažerů i akademických pracovníků snažily přijít na to, co z člověka dělá skvělého manažera, a odhalit tajemství efektivního řízení. Výsledkem jsou stovky manažerských teorií, které si v řadě případů vzájemně odporují. Teorií je takové množství, že to vytiženým manažerům v podstatě znemožňuje probírat se jimi a zjišťovat, které z nich jsou opravdu přínosné a které jsou spíše jen pomíjivým módním výstřelkem. Bohužel i v případě, kdy manažer narazí na skvělou teorii, jen málokdy je k ní připojeno doporučení, jak jejích myšlenek využít v praxi. Klasický případ rozdílu mezi teorií a praxí: manažeři nastupují do svých funkcí s rozsáhlými znalostmi zásad efektivního řízení, ale s jejich praktickým uplatňováním obvykle pracně bojují. Důvodem k napsání této knihy byla snaha tento rozdíl překonat a navíc:

- předložit praktickou pomůcku manažerům nebo budoucím manažerům, kteří neměli příležitost vystudovat MBA, nemají času nazbyt a přitom se chtějí dozvědět, jaké nejdůležitější teorie jsou k dispozici a jak by je mohli využít na svém pracovišti;
- pomoci lidem, kteří management studovali jako teoretickou disciplínu a většinu teorií zřejmě znají, ale příliš se jim nedaří uplatňovat teoretické myšlenky v praxi.

Kniha je psána zhuštěným a řízným stylem a text byl nemilosrdně ořezán, aby v něm nezůstaly žádné irelevantní informace. Výsledkem je stručný popis 89 hlavních teorií, které by měl každý manažer znát. Každé teorii jsou věnovány dvě stránky, kde stručně představujeme hlavní myšlenky a doporučujeme, jak je využívat v praxi. To znamená, že k pročtení a pochopení každé teorie vám postačí pět minut, a navíc ji budete moci začít okamžitě uplatňovat. Ne zítra nebo za týden, ale hned teď. Jediné, co se od vás chce, je dát předloženým myšlenkám šanci. Bojíte se, že se něco nemusí vydařit? Zapamatujte si:

MANAŽERSKÉ MOTTO: Chyby a neúspěchy jsou cenou, kterou manažeři platí za úspěch v budoucnu. Jedinou chybou, za kterou mohou být oprávněně kritizováni, je o nic se nepokusit.

Do knihy jsme zařadili výhradně teorie, jejichž hodnota byla mnohokrát prověřena praxí (z finálního výběru jsme dokonce vyškrtali i několik vlastních teorií). Když si předkládaný výběr pročtete, pochopíte hlavní myšlenky, zamyslíte se nad možnou aplikací a zkusíte vybrané teorie uvést do praxe, budete schopni obstát v podstatě v jakékoli diskusi na téma „management a teorie“.

SEDM PŘÍNOSŮ KNIHY

- Budete lepším manažerem.
- Kniha vám pomůže lépe motivovat podřízené a lépe ovlivňovat kolegy.
- Lépe a jistěji dokážete dotahovat věci do konce.
- Překonáte stereotypní myšlení, získáte větší sebedůvěru a vstřícnější postoj k novým myšlenkám, vizím i ambicím.
- Osvojíte si nezbytné dovednosti, které potřebujete prokázat, když usilujete o povýšení.
- Zvýšíte svůj osobní kapitál a cenu.
- Kniha vám pomůže definovat a pochopit váš vlastní manažerský styl.

JAK JE KNIHA ČLENĚNA

Následující text je rozčleněn do deseti částí. Prvních devět se věnuje specifickým oblastem manažerské práce, například budování týmů nebo otázky motivace. Závěrečná část pak představuje různorodou sbírku skvělých teorií. Každou z nich by sice bylo možné zařadit do některé z předchozích částí, ale záměrně jsme je chtěli představit samostatně. Jde totiž o teorie univerzálně platné, které můžete používat v celé řadě situací. Například Paretovo pravidlo se vám osvědčí jak při řešení personálních problémů, tak při zjišťování, kdo jsou vaši nejcennější zákazníci.

Pro všech deset částí platí, že v nich probíráme dva typy teorií. Zhruba 20 % z nich se zabývá realistickým pohledem na prostředí, v němž se pohybujete. Pokud nedokážete správně vyhodnotit situaci, povedete neustálé bitvy proti své organizaci a stejně ničeho nedosáhnete. Další 80 % teorií vám má pomoci zvýšit efektivitu. Když se vám to podaří, výrazně zvýšíte svou důvěryhodnost.

U každé teorie najdete v úvodu rámeček, kde se dočtete, v jaké situaci nebo za jakých okolností byste teorii mohli využít. Samozřejmě tím nabízejíme jen vodítko. Určitě vás napadnou i jiné možnosti uplatnění. Na závěr pokaždé předkládáme otázky, které byste měli položit sami sobě. U řady

teorií by se hodilo pokládat si stejné otázky, ale snažili jsme se, aby se otázky neopakovaly. Což neznamená, že byste uvedené otázky nemohli využívat i v jiných případech. Takže doporučujeme, abyste se po přečtení každé teorie zamysleli, jaké další otázky byste si měli položit.

Řada myšlenek se v různých teoriích pochopitelně překrývá nebo na sebe navazuje. Pro usnadnění odhalování vzájemných propojení jsme každou teorii označili číslem a tato čísla používáme v odkazech. Takže například poznámka (*viz Teorii 11*) odkazuje na teorii vlastností, zatímco poznámka (*viz Část 3*) odkazuje na celou část věnovanou motivování zaměstnanců.

V každé části jsme vybrali jednu teorii, která podle našeho názoru kraluje všem ostatním. V závěru knihy představujeme absolutního vládce všech manažerských teorií, opět podle naší volby. Budeme rádi, když nám dáte vědět, co si o našem výběru myslíte.

A NAKONEC...

Akademičtí pracovníci a myslitelé v oblasti managementu sepsali stohy publikací, v nichž rozebírají rozdíly mezi řízením a vedením. Tvrdí, že manažeři a vůdci vykazují rozdílné charakteristiky a psychologicky jde o velmi odlišné typy lidí. Pravda vypadá tak, že každý, kdo se ocitne v manažerské funkci, musí umět kombinovat role administrativního pracovníka, manažera i vůdce – tedy pokud svou práci dělá dobře a efektivně. Z tohoto důvodu v knize používáme termín „manažer“, s výjimkou některých teorií věnovaných vedení a vůdčím osobnostem.

Přejeme vám hodně štěstí a úspěšnou kariéru a doufáme, že se vám kniha bude líbit.

James McGrath a Bob Bates
červenec 2013

Jak si z této knihy odnést co nejvíce

Všechny manažerské teorie jsou z podstaty věci jen částečným obrazem a zjednodušením komplexní reality, kterou se snaží vysvětlovat. Očekávat, že by jedna teorie dokonale vysvětlovala, jak se věci mají, nebo že by se dala aplikovat na jakoukoli situaci, je stejně naivní, jako vzít si mapu Londýna a předpokládat, že se podle ní budete moci bezpečně pohybovat po celé Evropě.

Pokud nejste obeznámeni se širokou škálou manažerských teorií a myšlenek, podle nichž byste mohli upravovat své jednání, budete připomínat tesaře, jehož jediným náradím je kladivo a který ke každému problému, na nějž narazí, přistupuje, jako by šlo o hřebík, který potřebuje zatlouct (takhle asi musel přemýšlet ten chlap, co mi dělal kuchyň).

Nejdůležitějšími slovy z předchozího odstavce jsou tato: upravovat své jednání. Některé teorie vás okamžitě osloví a inspirují. Jiné okamžitě zavrhnete. To je v pořádku. Některé přístupy jsou v rozporu s vaším typem osobnosti. Pokud teorie neodráží vaše představy o tom, jak by se s lidmi mělo zacházet, přijde vám zatěžko ji efektivně uplatňovat. Co byste měli udělat? Z každé teorie si vybrat, co je pro vás užitečné. A jak při tom postupovat? Pojďme na moment trochu odbočit.

Jazzoví muzikanti začínají tím, že se naučí jednotlivé skladby. Postupně je zvládnou tak dokonale, že kdybyste seděli mezi posluchači, budete obdivovat, jak krásně hrají. K teoriím můžete přistupovat obdobně. Každou si přečtete a zamyslíte se nad následujícími otázkami: Jak bych tuto teorii mohl využít? V jakých situacích? Například když si prostudujete teorii situačního vedení (*viz Teorii 16*), možná vás rázem napadne, jak snadné bude uplatňovat ji v praxi. Rozhodnete se, že ji vyzkoušíte hned příště, až budete některému z podřízených zadávat nový úkol. O tři dny později se taková příležitost naskytne a vy vyzkoušíte nový přístup. Posoudíte, jaké výsledky přinesl, a podle toho se rozhodnete, zda budete teorii používat i v budoucnu, možná s určitými úpravami, nebo zda na ni zapomenete, třeba proto, že nevyhovuje vašemu typu osobnosti, nebo proto, že nezapadá do způsobu „jakým se u nás věci dělají“ (*viz Část 5*). Na tomto přístupu ke zkoušení teorií není nic špatného. Pomůže vám stát se velmi kompetentním manažerem. Ale nikdy se z vás nestane jazzová legenda, protože jste se naučili pouze dokonale interpretovat jednotlivé skladby.

Pokud se chcete stát skvělým jazzovým muzikantem, musíte se naučit improvizovat. Základní motiv je jen výchozím bodem, z něž se vydáváte na cestu objevování, přičemž využíváte celého svého hudebního nadání a všeho, co jste se naučili. V managementu platí totéž. Jeho podstatou je řízení lidí. Lidé nejednají logicky. Nejsou stroje. Nemůžete na každého aplikovat tutéž teorii a očekávat, že dosáhnete stejných výsledků. Jak tedy máte postupovat?

- Prostudovat si náměty (teorie), které teoretici managementu postupně vymýšleli.
- Pochopit, jak lze každou teorii uplatňovat v praxi, a zamyslet se nad možnostmi jejího používání s přihlédnutím k tomu, co je či není ve vaší organizaci i pro vás osobně přijatelné.
- Sledovat, jak jednají jiní manažeři.
- Snažit se co nejlépe poznat své zaměstnance a pochopit, co je motivuje.
- Zkoušet a rozvíjet své manažerské dovednosti při každé příležitosti. Vyzkoušet uplatňování teorií uvedených v této knize – buď v plném rozsahu, nebo si vybrat jen určité části každé teorie.
- Vést si záznamy, buď formou deníku, nebo třeba jen poznámek na okrajích knihy. Velmi stručně zaznamenávat své zkušenosti, například: Co se stalo? Proč k tomu došlo? Co jsem mohl udělat jinak? Proč jsem v této situaci uspěl, zatímco v jiné ne? Učte se z těchto mini-reflexí a upravujte podle nich své jednání v budoucnu.

Když si budete dělat poznámky, pomůže vám to vnitřně se ztotožnit se získanými poznatky a ponaučeními. Každý takto zpracovaný poznatek, rozložený na jednotlivé složky, se stává součástí „kompostu“, který se hromadí někde v temných zákoutích vašeho podvědomí. Tam se mísí s vašimi emocemi, přesvědčeními a postoji, a výsledkem je vaše vlastní jedinečná zásoba vědomostí. Z ní pak v případě potřeby čerpáte inspiraci pro každé rozhodnutí a každý krok, který činíte. Tím se utváří váš osobní a osobitý manažerský styl a než se nadějete, dokážete improvizovat stejně skvěle, jako skuteční mistři.

Nevěříte? Říkáte si, že všechny ty kecy o podvědomí a potřebě reflexí jsou jen další ukázkou hovadin, kterými se zabývají takzvaní odborníci na management? OK. Kdy jste naposledy seděli na nějaké poradě, kde šéf oznámil: „Příští měsíc se pustíme do realizace X“, a vy jste okamžitě „věděli“, že to není dobrý nápad? Bylo vám jasné, že z toho bude pořádný průser, ale nedokázali byste vysvětlit, proč jste si tím tak jistí? Tak tohle je ukáзка využívání vašich znalostí uložených v podvědomí. Dříve se tomu říkalo „tuše-

ní“ nebo „vnitřní pocit“. Jde o něco, co je natolik reálné a silné, že to nositel Nobelovy ceny za ekonomii Friedrich von Hayek použil jako jeden z pilířů, na nichž postavil své teorie o fungování volného trhu. Jeho myšlenky změnily podobu britské i americké hospodářské politiky v osmdesátých letech a zůstávají s námi do dnešních dnů.

ČÁST

1

JAK LIDI ŘÍDIT

ÚVOD

V této části naleznete dva typy teorií. Jedny pocházejí z raného období manažerského myšlení, kdy se autoři snažili poznat a popsat funkce managementu. Tento typ teorií vám říká, co byste měli dělat. Druhý typ teorií říká, jak byste to měli dělat.

Žádná teorie vám ale nedá jednu zásadní radu: „Věren buď sobě samému“ (Shakespeare, *Hamlet*). V manažerském světě to znamená, že když se budete snažit kopírovat přístup někoho jiného, neuspějete. Musíte se stát jedinečným manažerem – tím, kým můžete být právě jen vy. Což neznamená, že byste nemohli mít své vzory.

Naopak, sledujte, co dělají manažeři, které obdivujete, a řiďte se jejich příkladem. Čtete životopisy manažerů, které se dostanou mezi nejprodávavější tituly. Přitom ale nezapomínejte, že tihle lidé žijí své vlastní životy, odlišné od vašeho. Máte jiné osobnostní rysy, životní zkušenosti, vzdělání i dovednosti. Také zřejmě zatím neřídíte firmu, jejíž hodnota se počítá v miliardách liber, a nemáte moc a výhody, jimž se tihle lidé těší. Úspěšní podnikatelé mají ohromnou moc a vliv a mohou si dovolit být tak svérázní a nekonformní, jak se jim zlíbí. Pokud se ale podobně budete chovat vy, aniž byste dosáhli jejich postavení, okolí vás zřejmě bude považovat za jednoho z psychopatů, kteří se najdou na každém pracovišti (viz *Teorii 80*), a budete zdvořile vyzváni k odchodu.

Co byste tedy dělat měli? Přemýšlejte o tom, co si přečtete, a vybírejte si teorie nebo myšlenky, které vás osloví, které jsou vám blízké a o nichž se domníváte, že by ve vaší organizaci mohly fungovat. Nezkoušejte aplikovat přístupy, které se vám nezdaří.

Na základě pozorování jednání jiných manažerů, prostudování alespoň některých manažerských teorií, sledování úspěšných kolegů a nabývání zkušeností s každodenní manažerskou praxí se postupně začne utvářet váš vlastní jedinečný manažerský styl. Podporujte jeho rozvoj prostřednictvím pokračujícího studia, dalšího pozorování, přemýšlení a analyzování.

Čím víc si budete uvědomovat, jaký je váš manažerský styl a jak působí na druhé, tím efektivnější bude vaše práce. Nezapomínejte na jednu podstatnou věc. O tom, že jste skvělý manažer, je mnohem snazší přesvědčit šéfa než podřízené. Stejně jako je tomu v případě životního partnera, také vaši zaměstnanci jsou s vámi každý den a znají vaše „skutečné já“. Zajímejte se o to, jak vás vidí, a věnujte pozornost slabým stránkám, které vám pomohli odhalit.

TEORIE 1

14 PRINCIPŮ MANAGEMENTU PODLE FAYOLA:
ČÁST 1 – STRUKTURA A KONTROLA

Uplatnění: Připomíná, že jako manažer musíte využívat své autority, abyste zajistili účinné fungování struktur a systémů, které má vaše organizace nastaveny k řízení lidí a zdrojů.

Henri Fayol zformuloval svých 14 principů managementu v knize *Administration industrielle et generale* (1916). Vztahy mezi zaměstnavateli, manažery a zaměstnanci prošly od těch dob mnoha proměnami, stejně jako používaná terminologie. Fayolovy myšlenky přesto zůstávají relevantní.

Fayol byl přesvědčen, že je odpovědností manažerů, aby zajistili, že organizace bude mít účinně nastavenou strukturu sloužící potřebným účelům, a že manažeři jsou povinni efektivně řídit lidské i ostatní zdroje.

PODLE FAYOLA BY MANAŽEŘI MĚLI:

Uplatňovat svou autoritu.

Zajistit, aby zaměstnanec dostával příkazy vždy jen od jediného nadřízeného.

Nastavit v rámci organizace jasnou řídicí strukturu (liniové řízení).

Zajistit jednotné zaměření činnosti všech zaměstnanců.

Řídit potřebné lidské a ostatní zdroje.

Zajistit disciplinovanost zaměstnanců.

Koordinovat hlavní činnosti prostřednictvím centralizace.

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Máte právo zaměstnance řídit a očekávat, že vaše příkazy budou plnit. Pokud nedokážete uplatňovat svou autoritu (viz *Teorie 76 a 77*), podřízený vás budou považovat za slabocha. Při udělování příkazů nevystupujte nesměle, nejistě nebo rozpačitě (viz *Teorii 11*). Pokud někdo váš požadavek nesplní, nepřehlížejte to. Zopakujte svůj pokyn, a pokud vás podřízený nadále ignoruje, poohlédněte se po vhodných sankcích, které byste mohli uplatnit (viz *Teorii 17*). V žádném případě nekapitulujte a neřešte situaci tím, že daný úkol splníte sami.
- Prosazujte princip, který Fayol nazval jednotným zaměřením. V každé organizaci by měl být pouze jeden šéf, jediný plán a jediná vize. Ujistěte se,

že zaměstnanci mají jasno ohledně řídicí struktury (tj. kdo má jakou autoritu), jsou obeznámeni s organizační strukturou a vědí, jak do ní sami zapadají, a zajistěte, aby sami usilovali o plnění cílů celé organizace.

- Zorganizujte práci tak, aby každý pracovník měl nad sebou jediného liniového manažera. Pokud má někdo dva šéfy, vznikají problémy ohledně pracovních priorit a zaměstnanci se budou snažit poštvat manažery proti sobě.
- Se zaměstnanci chcete mít vztahy založené na vzájemné důvěře, respektu a upřímnosti. To ale neznamená, že byste měli slevovat z disciplíny. V rámci organizace platí určitá pravidla (v řadě případů jde o pravidla nepsaná), jejichž dodržování musíte přísně vyžadovat – od svých zaměstnanců i sami od sebe.
- Vaší odpovědností je zajistit, aby zaměstnanci vždy měli k výkonu své práce v pravý čas potřebné zdroje. Podle toho, jak úspěšně dokážete tyto zdroje zajistit, vás budou zaměstnanci posuzovat. Neustále sledujte situaci, předvídejte budoucí potřeby a okamžitě doplňujte, cokoli chybí. Myslete dopředu.
- Potřeby organizace vždy nadřazujte svým vlastním zájmům nebo zájmům svého týmu. Pokud nebude úspěšná celá organizace, přijdete o práci vy i váš tým. Suboptimalizace možná staví vás nebo váš tým do lepšího světla, přesto se jí vyhýbejte.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Má nad sebou někdo z mých podřízených víc než jednoho manažera?
- Jsou cíle mého týmu v souladu s cíli organizace?

TEORIE 2

14 PRINCIPŮ MANAGEMENTU PODLE FAYOLA:
ČÁST 2 – PRACOVNÍ VZTAHY

Uplatnění: Když si potřebujete rychle připomenout základní odpovědnosti, jež máte vůči své organizaci a zaměstnancům.

Když uvážíme, že Henri Fayol začínal pracovní kariéru jako důlní inženýr v roce 1860, jsou jeho představy o zacházení se zaměstnanci ze strany organizace překvapivě moderní.

FAYOL TVRDIL, ŽE MANAŽEŘI BY MĚLI:

Zvyšovat produktivitu prostřednictvím dělby práce.

Podřizovat vlastní potřeby i potřeby svých týmů potřebám organizace.

Dbát na spravedlivé odměňování pracovníků.

Zajistit, že se všemi zaměstnanci bude zacházeno rovně a spravedlivě.

Poskytnout lidem co možná nejvyšší jistotu zaměstnání.

Podporovat iniciativu.

Vytvořit a upevňovat morálku kolektivu (*esprit de corps*).

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Dělbba práce v podobě série neustále se opakujících pracovních úkonů už není přijatelnou cestou. Lidé dnes v zaměstnání hledají naplnění a smysl (viz Část 3). Nicméně skoro vždy se dají nalézt způsoby, jak zvýšit efektivitu a produktivitu práce. Každoročně přezkoumávejte rozdělení práce a pracovní postupy ve svém týmu.
- Musíte podřídít vlastní potřeby i potřeby svého týmu potřebám organizace. Dlouhodobě vám to pomůže: budete vnímáni jako někdo, kdo vidí věci v širším kontextu.
- Výše vašeho platu i platů vašich podřízených by měla být srovnatelná s platy lidí, kteří v dané organizaci vykonávají podobný typ práce. Přílišné rozdíly vyvolávají zášť a podkopávají týmového ducha (viz Teorii 27). Sledujte výše platů a v případě potřeby zakročte.
- Zaměstnanci od šéfa vyžadují férový a konzistentní přístup. Pokud vaše jednání nebude konzistentní, povede to k nárůstu nejistoty. Určitě je v pořádku chovat se přátelsky a vstřícně! Přitom však nezapomínejte, že jedno-

ho dne budete možná muset někoho ze svých lidí potrestat nebo propustit, takže si udržujte profesionální odstup.

- Nemůžete si dovolit někoho protežovat. Ke všem zaměstnancům se musíte chovat stejně.
- Noví zaměstnanci se zapracují rychleji, pokud budou cítit, že u vás mají podporu a jistotu zaměstnání. Vyčkejte s hodnocením jejich výkonu a dopřejte jim dostatek času, aby ukázali, co v nich je.
- U všech zaměstnanců podporujte osobní iniciativu, v rámci jasně určených hranic.
- Existuje celá řada způsobů, jak posilovat morálku kolektivu. V armádě se esprit de corps rozvíjí na základě sdílených útrap. Možná usoudíte, že bude lepší pravidelně vyrazit se zaměstnanci někam na společnou večeři než mašírovat v prosinci nepřístupným terénem. Přestože se vždycky najde pár lidí, které byste s chutí poslali vymrznout třeba na Sibiř.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Mám mezi zaměstnanci své oblíbence?
- Je v mém týmu někdo, s kým nerad jednám? Chovám se k němu jinak než k ostatním? Nebo naopak, nezvýhodňuji jej nějak, abych tím kompenzoval fakt, že jej nemám rád?

TEORIE 3 TAYLOR A VĚDECKÉ ŘÍZENÍ

Uplatnění: Když máte k dispozici omezené lidské zdroje a potřebujete zvýšit produktivitu.

Frederick Taylor se vypracoval z dělníka v tovární hale do ředitelské funkce ve společnosti Bethlehem Steel, největší ocelárně ve Spojených státech. Byl současníkem Henriho Fayola, ale na rozdíl od něj se víc zajímal o výkonnost než o sociální aspekty řízení lidí. Kniha *The Principles of Scientific Management* (1913) z něj udělala zakladatele vědeckého řízení.

TAYLOR:

Byl přesvědčen, že úkolem manažera je práci plánovat a kontrolovat a že pro každou pracovní činnost existuje jediný nejúčinnější způsob, jak ji nejlépe vykonávat.

S využitím časoměry a sledování pohybů rozkládal každý pracovní postup na jednotlivé úkony a odstraňoval vše nepotřebné. Pomocí této metody zredukoval počet pohybů, které potřebuje zedník k položení cihly, z 18 na 5, což šetří čas a peníze. Jeho dílo položilo základy využívání dělby práce a hromadné výroby, s níž posléze dosáhl ohromných úspěchů Henry Ford při výrobě automobilů.

Tvrdil, že nejlepší cestu k dosažení maximální produktivity představuje pečlivý výběr a výškolení zaměstnanců a zajištění příležitostí k dalšímu rozvoji těm, kteří projeví mimořádné schopnosti. Šlo o revoluční myšlenku v době, kdy většina dělníků žádným formálním zaškolením neprocházela. Na mimořádně zručné pracovníky upozorňovala značka křídou na jejich pracovním místě (*základ koncepce benchmarkingu, viz Teorii 74*).

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Přezkoumejte každou pracovní činnost zajišťovanou vaším týmem a zodpovězte následující otázky: Potřebujeme dělat tuto práci? Nešlo by ji dělat efektivněji? Odpovídá pracovní náplň každého člena týmu jeho schopnostem a dovednostem? Nepotřebují zaměstnanci doplňující školení, aby se zlepšila jejich produktivita a výkon?
- Rozhodněte, jak by šlo práci přerozdělit a reorganizovat tak, aby se zvýšila produktivita, vzrostla výkonnost a maximálně se využívalo silných stránek každého zaměstnance (viz Část 6).
- Po provedení reorganizace zhodnoťte, jak účinné byly zavedené změny a doladte potřebné úpravy. Je silně nepravděpodobné, že byste hned napoprvé nastavili všechno správně.

- Pravidelně (nejméně jednou za rok) přezkoumejte veškeré vykonávané činnosti a hledejte prostor pro zefektivnění práce. Pokud například máte pocit, že zprávu, kterou sestavujete, už nikdo nepoužívá, neptejte se příjemců, zda ji opravdu potřebují. S nejvyšší pravděpodobností by vám řekli: „Samozřejmě“! Udělejte to jinak. Zprávu připravte, ale nerozesílejte ji a vyčkejte, zda se po ní někdo bude shánět. Pokud se ani po třech měsících nikdo neozve, máte o úkol méně.
- Dodatečné proškolení může ohromně zvýšit produktivitu celého týmu. Například: jste si jisti, že všichni členové týmu umějí využívat všech nástrojů, jež nabízejí vaše počítačové systémy?
- Nezapomínejte, že Taylorovy myšlenky neplatí pouze pro dělníky na výrobní lince. Neefektivní pracovní postupy jsou naprosto běžné také ve většině kanceláří.
- V rámci přezkoumávání pracovních činností se obraťte na širší okruh spolupracovníků a požádejte je o náměty, jak by šlo příslušné úkony dělat efektivněji.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Má můj tým někdy práce až nad hlavu a málem nestíháme plnit termíny? Vyskytují se období, kdy naopak skoro nemáme co dělat? Pokud k tomu dochází, nešlo by práci lépe časově rozložit?

TEORIE 4 MAYO A HAWTHORNSKÉ EXPERIMENTY

Uplatnění: V kombinaci s Teorií 26, k identifikaci faktorů, které zaměstnance skutečně motivují.

Koncem 20. let 20. století prováděl Elton Mayo se svým týmem z MIT (Massachusetts Institute of Technology) sérii pokusů, při nichž studoval chování dělníků v hawthornských závodech firmy General Electric. Jejich výsledky odporovaly tehdejší představě o výkonnosti zaměstnanců a do dnes zůstávají předmětem zájmu.

TÝM VÝZKUMNÍKŮ V HAWTHORNSKÝCH ZÁVODECH ZJISTIL NÁSLEDUJÍCÍ:

Mezi výkonností zaměstnanců a pracovními podmínkami nebyla prokázána žádná vzájemná souvislost. Při zlepšení nebo naopak zhoršení podmínek výkonnost nevykazovala žádný výrazný nárůst nebo pokles.

Nejdůležitějším motivačním faktorem byla jednoznačně příslušnost ke skupině. Zaměstnanci odvozovali svůj status a pocit sounáležitosti od své pracovní skupiny. Děsila je představa, že by je skupina vyloučila nebo že by měli spolupracovníky nechat ve štychu kvůli vlastní fušerské práci, a ze všech sil se snažili, aby byli dobrými „partáky“. Tyto skupiny byly často neformální povahy, přesto měly ohromný vliv na chování svých členů.

Nárůst produktivity byl důsledkem zájmu, který výzkumníci a manažeři projevovali, když se zaměstnanci mluvili, ptali se na jejich názory a přistupovali k nim jako k osobnostem, nikoli pouze k páru najatých rukou. Přístup založený na respektu a vnímání dělníků jako inteligentních jednotlivců se jednoznačně vyplácel.

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Vezměte na vědomí, že pracovní podmínky samy o sobě mají jen malý vliv na motivaci zaměstnanců a jejich produktivitu. Demotivačním faktorem se stávají jediné v případě, že se zhorší na nepřijatelnou úroveň (viz *Teorii 26*).
- Klíčovým poznatkem je fakt, že zaměstnanci jsou motivovanější, pokud jsou součástí nějaké skupiny. Samozřejmě, že chcete, aby vaši lidé byli „sehraným týmem“, ale zároveň byste měli podporovat vytváření menších skupinek, protože právě příslušnost k těmto mini-skupinám jejich členy nejvíce ovlivňuje. Není náhodou, že základním kamenem elitních britských jednotek SAS jsou čtyřčlenné hlídky.

- Při každé příležitosti podporujte přátelskou soutěživost mezi jednotlivými mini-skupinami. Tomu, aby se soutěžení nevymklo kontrole, zabráníte udělováním nepříliš hodnotné ceny „nejlepšímu týmu“ za každý měsíc.
- Když teď víte, že produktivita roste tam, kde manažeři se zaměstnanci mluví, vylezte z kanceláře a věnujte se trochu uplatňování techniky MBWA neboli obchůzkám po pracovišti (viz *Teorii 10*). Pokud můžete, přimějte i členy nejvyššího vedení, aby si popovídali s vašimi zaměstnanci. Dosáhnete toho docela snadno. Požádejte svého šéfa nebo ředitele firmy, aby místo schůzky mezi čtyřma očima představil novou podnikovou strategii celému vašemu týmu (samozřejmě za předpokladu, že nejde o žádné důvěrné informace). Po jeho odchodu můžete pokračovat v zodpovídání otázek, které váš tým bude mít.
- Každý je rád, když je oceňován. Většinu svého bdělého času strávíme v práci. Potřebujeme věřit, že to má smysl. Napomáhejte tomu: přistupujte k zaměstnancům s respektem, jako k inteligentním osobnostem, a produktivita práce poroste.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Co vlastně vím o lidech, kteří pro mě pracují?
- Dávám svým zaměstnancům najevo, že se mnou mohou mluvit o svých ambicích i problémech?

TEORIE 5 DESET PRINCIPŮ MANAGEMENTU PODLE URWICKA

Uplatnění: Používejte princip rozpětí kontroly, abyste zajistili, že manažeři nebudou přetíženi a že se každému zaměstnanci dostane potřebné individuální podpory.

Lyndall Urwick prošel aktivní službou v armádě, pracoval v několika podnicích a posléze působil jako manažerský poradce. Jeho úvahy o managementu byly zjevně výrazně ovlivněny zkušenostmi z vojenské služby.

DESET PRINCIPŮ PODLE URWICKA:

Kontinuita: Struktura organizace by měla být navržena tak, aby zajišťovala dlouhodobé přežití.

Rovnováha: Jednotlivé týmy a oddělení v rámci organizace by měly být udržovány v rovnováze, pokud jde o jejich postavení a pravomoci.

Definice: Je nutné jasně vymezit všechna pracovní místa a povinnosti, které jim odpovídají.

Specializace: Každá skupina by měla mít jednu funkci.

Cíl: Každá organizace by měla mít jediný zastřešující cíl.

Autorita: Každá skupina může mít jen jednoho manažera.

Sladění: Manažeři musí mít odpovídající autoritu, aby mohli plnit své povinnosti.

Koordinace: Manažeři odpovídají za organizaci a koordinaci.

Rozpětí kontroly: Manažer by neměl v přímé řídicí linii nést manažerskou odpovědnost za víc než šest či sedm podřízených.

Odpovědnost: Manažer musí nést odpovědnost za své podřízené.

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Ve spolupráci s ostatními manažery zajistěte, aby organizační struktura odpovídala účelu vaší organizace a aby rozdělování zdrojů mezi jednotlivé části a oddělení vycházelo ze skutečných potřeb a nebylo výsledkem politikaření. Pokud se vám to nepodaří, výsledkem bude suboptimalizace.
- U každého pracovního místa jasně vymezte odpovídající povinnosti a hranice pro osobní iniciativu.
- Ve vhodných případech využívejte ke zvýšení produktivity specializaci.

- Sladte své cíle s cíli celé organizace. Když to neuděláte, budete neustále podstupovat bitvy, které nemůžete vyhrát.
- Vyhnete se situaci, kdy sdílíte manažerskou odpovědnost za podřízené s jiným manažerem. Pokud není jasně vymezeno, kdo je komu podřízen, udělejte v tom pořádek (*viz Teorii 1*).
- Než přijmete novou odpovědnost, ujistěte se, že máte dostatečnou autoritu, abyste mohli dostát svým povinnostem. Například pokud odpovídáte za plnění napjatých výrobních harmonogramů, máte zároveň poslední slovo při rozhodování o výběru pracovníků?
- Vaší odpovědností je koordinovat a organizovat své podřízené a potřebné zdroje. Ujistěte se, že váš tým má všechny nezbytné zdroje a systémy, které k výkonu práce potřebuje (*viz Teorii 1*).
- Zavádění plošších a méně hierarchických struktur znamená menší počet manažerů a navýšení počtu podřízených pro každého z nich. Jenže lidé chtějí, aby se jim dostávalo individuálního přístupu. Používejte princip rozpětí kontroly a řiďte zaměstnance s pomocí šesti důvěryhodných podřízených. Každý z nich může být přímým nadřízeným dalších šesti lidí. Touto cestou se dostává individuální manažerské pozornosti 42 lidem. O úroveň níže je to už 258 lidí.
- Za veškeré dění ve vašem týmu nesete odpovědnost vy. Vezměte na sebe břímě odpovědnosti, získáte důvěru a respekt svých podřízených.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Netrávím příliš mnoho času vyřizováním „své práce“, místo abych se věnoval řízení lidí?
- Jak dobře se mi daří komunikovat s vlastními podřízenými? Mám opravdu přehled o tom, co se na mém pracovišti děje?

TEORIE 6

DRUCKERŮV POHLED NA MANAŽERSKÉ ČINNOSTI (KRALUJE OSTATNÍM)

Uplatnění: Používejte jako základ pro své představy o managementu. Vše, co děláte, by mělo vycházet z těchto základních myšlenek. To ostatní jsou jen dekorativní doplňky.

Mnoho lidí je přesvědčeno, že Peter Drucker byl prvním skutečným géniem v oblasti manažerského myšlení. Drucker napomohl tomu, že se management stal samostatnou disciplínou, a dokázal předvídat celou řadu manažerských trendů v mnohaletém předstihu, dříve než kdokoli jiný. Například již ve čtyřicátých letech psal o decentralizaci, v roce 1969 zavedl pojem „znalostní ekonomika“ a v sedmdesátých letech mluvil o společenské odpovědnosti manažerů.

Byl to Drucker, kdo zcela polopaticky konstatoval, že účelem jakéhokoli podniku je získat a udržet si zákazníky. Nezabýval se maximalizací zisků. Bylo mu jasné, že zdrojem podnikových zisků jsou zákazníci a že jedinou cestou, jak se podnik může dopracovat k ziskovosti, je udržovat si zákazníky a získávat nové.

DRUCKER MEZI JINÝM TVRDIL, ŽE K ODPOVĚDNOSTEM MANAŽERA PATŘÍ:

Určování cílů organizace/týmu.

Zajišťování a organizování zdrojů potřebných k naplňování těchto cílů.

Motivování zaměstnanců, aby cílů dosahovali.

Sledování a hodnocení výkonnosti zaměstnanců s ohledem na plnění cílů.

Zlepšování výkonnosti prostřednictvím nepřetržitého rozvíjení schopností zaměstnanců i sebe sama.

Druckerovy postřehy týkající se účelu podniku a odpovědností manažerů stručně shrnují jádro a podstatu podnikatelských i manažerských teorií.

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Určete, kdo jsou vaši zákazníci. Odpovězte si na otázku: Kdo kupuje mé zboží nebo služby? Pokud se obrácíte na veřejnost, bude odpověď možná zřejmá, ale pokud poskytujete služby jiným částem vlastního podniku, může to být obtížnější.
- Jakmile víte, kdo jsou vaši zákazníci, ptejte se: Naplňuji jejich potřeby? Co mohu udělat, abych jim poskytl lepší služby nebo nabídl lepší výrobek? (viz Část 8). Vyjděte ze svých odpovědí a vytvořte plán, jak poskytovat zákazníkům co nejlepší služby.
- Vytyčte cíle pro každého zaměstnance. Nastavte 80 % cílů na úrovni, která je relativně snadno dosažitelná. Zaměstnance tak povzbudíte, aby se snažili dosáhnout úspěchu, a budete je motivovat k naplnění i vašich náročnějších cílů (viz Teorii 88).
- Sledujte postup a výkonnost. Nastavte kontrolní systém hlášení, který ukazuje, nakolik se daří plnit plány, objasňuje jakékoli nesrovnalosti a dodává vám informace včas, abyste mohli rychle podniknout potřebná nápravná opatření.
- Neustále monitorujte materiálové i lidské zdroje, které potřebujete k dosahování svých cílů, a v případě jakýchkoli deficitů včas zakročte, dříve než se z nich vyvinou problémy.
- Motivujte své podřízené a komunikujte s nimi. Sdílejte informace a naslouchejte tomu, co vám chtějí sdělit oni (viz Část 3).
- Sami jste svým nejcennějším aktivem. Investujte čas a energii do rozvíjení vlastních dovedností, odborných i manažerských. Snažte se, aby o vás byl zájem. Pravidelně absolvujte pracovní pohovory. Pokud se vás někdo zeptá, jak byste definovali management nebo roli manažera, stále dokola omílejte Druckerův seznam manažerských odpovědností, jako by šlo o vaše vlastní myšlenky. Druhým nejcennějším aktivem jsou vaši zaměstnanci, takže věnujte pozornost také jejich rozvoji, školení a podporování.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Považuji sám sebe za skutečného manažera a jednám podle toho?
- Jak chápu svou práci? Jako plnění vlastních pracovních povinností, nebo jako pomoc ostatním při plnění jejich pracovních povinností?

TEORIE 7 MCGREGOROVA TEORIE X A Y

Uplatnění: K určení, ke kterému stereotypu manažera máte blíže a jak se to projevuje ve vašem jednání i v tom, jak vás vnímají podřízení.

Douglas McGregor zformuloval dvě odlišné sady předpokladů vystihujících, co si manažeři myslí o svých zaměstnancích. Jde o dva extrémní pohledy, které lze shrnout takto:

Manažeři vyznávající teorii X jsou přesvědčeni, že pro většinu lidí platí:

Hlavním motivačním faktorem je potřeba vydělat peníze.

Práci se pokud možno vyhýbají.

Nemají ambice a nechtějí nést odpovědnost.

Nezajímají je potřeby celého podniku.

Postrádají tvůrčí myšlení a brání se změnám.

Manažeři vyznávající teorii Y jsou přesvědčeni, že pro většinu lidí platí:

Hlavním motivačním faktorem je uspokojení z práce.

Aktivně hledají práci.

Jsou ambiciózní a stojí o odpovědnost.

Usilují o naplňování podnikových cílů.

Jsou kreativní a vítají změny.

McGregor věřil, že jednání každého manažera vychází z jeho pohledu na lidskou povahu. Pro zastánce teorie X bude základem přísná kontrola: pečlivý dohled na podřízené, přesné dodržování pravidel a hrozba sankcí. Manažer zastávající teorii Y bude vytvářet prostředí, kde je oceňováno vynaložené úsilí, odměňována iniciativa a nešetří se chválou.

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Nemyslete si, že dnešní manažeři by se měli řídit teorií Y a teorii X zavrhnout. V reálném světě se můžete setkat s lidmi, jejichž jedinou motivací je vydělat co nejvíc peněz s vynaložením co nejmenšího úsilí.
- Uvědomte si, že pokud zvolíte teorii X, váš manažerský styl bude založen na příkazech, kontrole a strachu. Při řízení zaměstnanců budete spoléhat na donucování (viz Teorii 17), skryté vyhrůžky a přísný dozor. Chcete jednat takto?

- Pokud zvolíte teorii Y, budete podporovat spolupráci, dobré pracovní vztahy a odměňování. Jak se ale vypořádáte s podřízenými, kteří takový přístup považují za slabošský?
- Osvojte si přístup, který se bude pohybovat někde mezi oběma extrémy. Přitom nezapomínejte na nebezpečí, které představuje přecházení z jednoho stylu do druhého. Zaměstnanci očekávají, že se nadřízený bude chovat konzistentně (viz *Teorii 12*). Střídání různých stylů může být matoucí.
- Nejasnostem předejděte tím, že nastavíte jasné hranice. Vymezte, které postupy, pravidla a termíny musí všichni bezpodmínečně dodržovat. Jasně určete, jaké důsledky bude mít jejich porušení. Z nastavených zásad neslevujte.
- Při řízení ostatních aktivit a činností svého týmu používejte inspirativní styl podle teorie Y. Budte přístupní, naslouchajte svým zaměstnancům a nezapomínejte, že někdy lidé potřebují, abyste věřili v jejich schopnosti, teprve poté ze sebe dokážou vydat to nejlepší.
- Nikdy neporušujte základní pravidla. Ta slouží k ochraně vás i celého podniku před povaleči, kteří by se chtěli jen přizivit na váš účet.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Představte si stupnici, kde Teorie X představuje hodnotu 1 a Teorie Y hodnotu 100. Jak byste se oznámkovali? A jak by vás na téže stupnici oznámkovali vaši zaměstnanci?
- Jak vhodný je váš přístup vzhledem k firemní kultuře vaší organizace (viz *Část 5*)?

TEORIE 8 MANAGEMENT PODLE PETERSE A WATERMANA

Uplatnění: Používejte jako strategii, která zvýší výkonnost organizace prostřednictvím naslouchání zákazníkům a lidem v přední linii.

Společná kniha Toma Peterse a Roberta Watermana *In Search of Excellence (Hledání dokonalosti)* se stala absolutním šlágre. Autoři se v ní snažili odhalit základní znaky skvělých organizací. Úvahy na toto téma pak Peters rozvíjel v dalších knihách.

K DOSAZENÍ A UDRŽENÍ ÚSPĚCHU ORGANIZACE MUSÍ:

Používat transformační vůdcovství (viz *Teorie 20 – 22*) a zaměstnance tak inspirovat a motivovat. Aby to fungovalo, musí manažeři i zaměstnanci sdílet společné hodnoty a jednat čestně.

Naslouchat zákazníkům a vlastním lidem v první linii, protože manažeři jsou často příliš vzdáleni reálnému dění a nemají přehled o tom, co si zákazníci myslí, co cítí a co chtějí.

Uvědomovat si, že podněty k výrobním inovacím i k zdokonalení pracovních postupů často vycházejí právě od lidí v přední linii. Tyto zaměstnance je třeba oceňovat a odměňovat, místo aby je organizace přehlížela a podceňovala, což bývá dost obvyklé.

Vážít si vlastní historie, oslavovat ji a budovat sdílenou podnikovou kulturu, k jejímuž posilování poslouží dosažené úspěchy, realizované akce, podnikové příběhy a symboly (viz *Část 5*).

Jakmile se někde rozrůstá byrokracie, zakročit proti ní. Vytvářet „ostrůvky dokonalého fungování“.

Vést manažery k tomu, aby byli aktivní a raději se sami chopili iniciativy, než aby jen reagovali na dění kolem sebe.

Ponechávat zaměstnancům přiměřenou volnost, aby mohli – v rámci jasně vymezených hranic – uplatňovat vlastní úsudek a iniciativu.

Držet se toho, co znají a umějí.

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Peters a Waterman hlásali spíš určitý přístup a postoje než konkrétní teorii. Pokud se vám jejich náměty zamlouvají, potřebujete se naučit myslet jako oni a naslouchat svým zaměstnancům a zákazníkům (viz *Teorii 10*).
- Společně se zaměstnanci vytvořte sadu sdílených hodnot a formulujte vizi svého týmu (viz *Teorie 20–22*). Není to snadné a bude vám to nějakou dobu

trvat. Začněte tím, že se budete ptát: Proč tady vlastně jsme? Co je naším účelem? Vyjděte z odpovědí na tyto otázky.

- Při každé příležitosti naslouchejte tomu, co říkají zákazníci. Nezaujímejte obranný postoj. Vezměte na vědomí jejich stížnosti a připomínky a najděte způsob, jak situaci zlepšit (viz *Část 8*).
- Nastavte dobré komunikační cesty k lidem v přední linii, naslouchejte jejich podnětům a jedněte podle nich. Využívejte těchto zaměstnanců k nalézání nových příležitostí k inovacím. Když realizace nějakého nápadu přinese plody, oceňte jejich přínos k dosaženému úspěchu. Zajistí vám to přísun dalších nápadů.
- S posedlostí španělských inkvizitorů pátrejte po zárodcích byrokracie ve vaší organizaci a ničte je. Vytvářejte „ostrůvky dokonalého fungování“.
- Když máte chvíli času, využijte ji k hledání problémů a jejich vyřešení dřív, než se stihnou rozvinout.
- Stejně jako se sami chcete řídit svým úsudkem, umožněte i zaměstnancům, aby rozvíjeli vlastní nápady. Netrhejte uzdou příliš prudce, ani když se přiblíží až k hranici svých pravomocí.
- Držte se toho, co umíte. Nepouštějte se do práce, které nerozumíte, pokud se nejste ochotni naučit vše potřebné. Koncem devadesátých let se svět Warrenovi Buffettovi vysmíval, když se neodhodlal investovat do prudce rostoucího sektoru moderních technologií, s vysvětlením „Já tomuto podnikání nerozumím.“ Pak takzvaná internetová bublina praskla a v roce 2002 už byl Buffett považován za génia.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Odpovídá naše podniková kultura myšlenkám Peterse a Watermana?
- Nakolik si mohu osvojit a uplatňovat Petersův a Watermanův přístup k řízení, vzhledem k mé pozici?

TEORIE 9

COVEY: SEDM NÁVYKŮ SKUTEČNĚ
EFEKTIVNÍCH LIDÍ

Uplatnění: Používejte jako strategii, jak dosáhnout vlastních cílů, a zároveň jako filozofii, jak se přitom chovat k lidem kolem sebe.

Model sedmi návyků Stephena Coveyho lze rozdělit do dvou skupin, na osobní návyky a návyky v rovině mezilidských vztahů.

OSOBNÍ NÁVYKY: PRÁCE NA SOBĚ

Budte proaktivní: Manažer by se měl snažit utvářet podobu událostí a prostředí, v němž pracuje, nikoli sedět se založenýma rukama a čekat, co se bude dít.

Začínajte s myšlenkou na konec: Manažer by si měl určit, čeho chce dosáhnout. Jakmile to ví, nesmí se nechat rozptylovat a musí se soustředěně věnovat činnostem, které vedou k naplnění cílů.

To nejdůležitější dávejte na první místo: Manažer by se měl přednostně věnovat činnostem, které mu pomohou dosáhnout stanovených cílů.

Ostřete pilu: Manažer je lidská bytost. Potřebuje čas na odpočinek, obnovu sil a rozvíjení svých dovedností.

MEZILIDSKÉ VZTAHY: PRÁCE S DRUHÝMI

Myslete způsobem výhra–výhra: Při jednání se zaměstnanci, zákazníky, dodavateli i konkurenty se moudrý manažer snaží hledat společná východiska a řešení, která by vyhovovala všem stranám.

Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni: Manažer by měl postupovat stejně jako lékař – nejprve stanovit diagnózu a až poté předepisovat léky.

Vytvářejte synergii: Synergie vzniká tam, kde je výsledný celek něčím víc než pouhou sumou svých částí. Jde o případy, kdy $2 + 2 = 5$. K takovým výsledkům může vést skvělá týmová práce (viz Část 4).

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Jak být proaktivní? Zvedněte zadek a začněte pracovat na dosažení svých cílů. Přestaňte nečinně vysedávat a čekat, až se věci začnou dít. Hledejte příležitosti, jak utvářet podobu událostí i prostředí, v němž pracujete.
- Začínat s myšlenkou na konec znamená, že si nejprve musíte ujasnit vlastní cíle. Čeho chcete v životě dosáhnout? Zamyslete se nad svými dávnými ambicemi. Co jste chtěli dělat, když jste ještě chodili do školy nebo když

jste nastupovali do práce? Teď je správný čas své sny konkretizovat. Sepište si je na papír a rozdělte je na krátkodobé (1 rok), střednědobé (2 až 3 roky) a dlouhodobé (více než 3 roky). Postupně je naplňujte a odškrtněte si je.

- Dávejte nejdůležitější věci na první místo. Určete, které pracovní činnosti vás nejvíce přiblíží k dosažení cílů. Někdy se budete muset věnovat jiné práci. To je v pořádku. Ale zase se co nejdříve vraťte k tomu, co je důležité.
- Ostření pily připomíná, že musíte pečovat sami o sebe. Najděte si čas na odpočinek, zotavení a nabrání sil. Rozvíjejte své profesní dovednosti.
- Při jednání se zaměstnanci, zákazníky i konkurenty se nejprve snažte porozumět tomu, co vám říkají. Když jim budete naslouchat, uděláte si představu o tom, co opravdu chtějí.
- Jakmile víte, co druzí chtějí, můžete hledat řešení, která by vyhovovala všem stranám. Tím si získáváte důvěru, která vám pomůže dosáhnout lepších výsledků, až budete v budoucnu znovu jednat se stejnými lidmi.
- Vztahy, které jste od začátku rozvíjeli na bázi vzájemné důvěry a poctivosti, povedou spíše k synergii než k soupeření a v budoucnu přinesou výsledky, které dalece předčí vaše očekávání.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Co od svého života vlastně chci? Jaké mám cíle a ambice?
- Jak své cíle a ambice naplním? Jaký mám plán?

TEORIE 10

MBWA NEBOLI ŘÍZENÍ POMOCÍ OBCHŮZEK PO PRACOVÍŠTI

Uplatnění: Používejte MBWA jako prevenci proti ztrátě kontaktu se zaměstnanci a k udržení přehledu o tom, co se ve vaší organizaci skutečně děje.

Pro metodu MBWA (management by walking about) platí totéž, co pro řadu dalších teorií. Dobří manažeři ji uplatňovali už v dobách, kdy se Adam a Eva začali zajímat o jablka, a těžko se dá určit, kde tato myšlenka vznikla. Nicméně asi je na místě uznat, že o její popularizaci se významně zasloužili Mark McCormack a Tom Peters.

Jde o velmi jednoduchou myšlenku. Aby manažeři nezůstali izolováni ve vlastním světě a neztráceli kontakt se zaměstnanci a s dennodenním chodem podniku, musí opustit své kanceláře a vypravit se na obchůzku – obejít výrobní halu, dílnu, kancelář či jiné pracoviště, naslouchat lidem a na vlastní oči sledovat, co se kde děje.

CHÁPEJTE OBCHŮZKY JAKO PŘÍLEŽITOST:

Budovat důvěru a porozumění mezi vámi a zaměstnanci.

Naslouchat všemu, co lidé říkají, a věnovat pozornost jejich pracovním problémům a nápadům.

Nalézat příklady nejlepších postupů, které by se daly využít i v jiných částech podniku.

Odhalovat příklady špatných postupů, jichž je třeba se zbavit.

Sledovat interakce jiných manažerů a vedoucích pracovníků se zaměstnanci.

Dozvídat se nové věci o svém podniku, zaměstnancích i výrobcích.

Odpovídat na otázky.

Osobně se seznamovat se zaměstnanci a zjišťovat, co je motivuje nebo demotivuje.

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Pro každou obchůzku si určete jasný cíl. Například: zjistit, co si lidé myslí o novém pracovním postupu, najít v určité oblasti činnosti příklad dobré praxe nebo naopak odhalit, v čem je problém, udělat si představu o celkové atmosféře na pracovišti, případně – výjimečně – získat podporu pro nějakou novou iniciativu.

- Nepojímejte obchůzky jako příležitost k přednášce. Méně mluvte, víc naslouchejte. Ptejte se lidí na jejich nápady a názory na pracovní problémy. Klidně věnujte pár minut hovoru o fotbale nebo o včerejším televizním programu, pokud to lidem pomůže, aby se uvolnili a otevřeli.
- Nikdy neslibujte nic, co nedokážete splnit, a všechny dané sliby pokaždé dodržte.
- Poté, co se vrátíte do kanceláře, zaznamenejte si, co jste zjistili, a rozdělte poznatky do tří kategorií:
 1. Záležitosti, které je třeba okamžitě řešit.
 2. Informace, které poslouží jako podklad pro budoucí kroky.
 3. Faktické poznatky o podniku a jeho procesech, které jsou pro vás nové.
- Využívejte svých zjištění k zlepšení postupů, procesů i chování vašeho podniku a také jako podkladů k přijímaným rozhodnutím.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Kdy jsem se naposledy vydal na obchůzku svého pracoviště?
- Odkud pocházejí informace o podniku, které mi lidé předkládají? Kolika filtry procházejí, než se ke mně dostanou?

MANAŽERSKÉ TEORIE: PÁR SLOV ZÁVĚREM

PROČ V TÉTO OBLASTI KRALUJE DRUCKEROVA TEORIE

Když Einstein odevzdával svou šestistránkovou disertační práci, členy hodnotící komise sice zaujaly jeho myšlenky, ale požádali Einsteina, aby text ještě „trochu doplnil“. Einstein si práci odnesl, týden přemýšlel, poté doplnil jednu větu a znovu text předložil. Hodnotící komise práci přijala.

Hlubokomyslná teorie nemusí být dlouhá ani komplikovaná. K shrnutí účelu podniku a role manažerů potřeboval Drucker méně než 75 slov. Tohle omezené množství slov nicméně představuje základnu, na které staví manažerské myšlení i publikace po celých posledních 60 let. Drucker ani nemusel svou teorii doplňovat o dodatečnou větu.

Nejzřetelnější sdělení, které vyplývá z této části, zní, že manažerské teorie si často protirečí. Jejich autoři si mnohdy nejsou jistí ani tím, zda je lepší podrobit si lidi za použití násilí, nebo zda se mají chovat jako v bavlnce. To je ovšem v pořádku, protože jak jsem řekl v úvodu, lidi i situace charakterizuje nekonečná různorodost. Nemůžete tedy očekávat, že se jeden konkrétní přístup osvědčí v každé situaci a zabere na každého člověka.

Neustále mějte na paměti, že jste manažer, nikoli úředník. Vaším úkolem je organizovat a řídit práci podřízených, nikoli vyplňovat formuláře. Přestože jste možná teprve začínajícím manažerem, musíte jednat, myslet a mluvit jako manažer (a tím rozhodně nechci říct, že byste ze sebe měli chrlit tu strašnou manažerskou hantýrku, která ve mně vždy budí pochybnosti, zda ten idiot, co ji používá, vůbec ví, o čem mluví). Jako manažer už nejste řadovým pracovníkem ani úředníkem. Máte věci a lidi řídit. Tak to dělejte.

V manažerské funkci nesete odpovědnost za dosahování výsledků prostřednictvím určování cílů, organizování zdrojů, motivování zaměstnanců, sledování a hodnocení výkonnosti a rozvíjení schopností svých lidí i sebe sama. Tak vypadá vaše pracovní náplň a nic s tím nenaděláte. Pusťte se do práce, začněte řídit.

Pokud jste začínajícím manažerem, nejrychlejší cestou, jak se dobře uvést, je najít způsob, jak zlepšit efektivitu a výkonnost svého týmu. Využívejte nových technologií a nezdávejte se kopírovat dobré nápady, s nimiž přijde konkurence nebo jiný tým (*viz Teorii 74*). Když vám někdo řekne, že vykonává určitý úkon určitým způsobem, protože „se to tak dělalo vždycky“, odhalili jste proces, který je nejvyšší čas změnit.

Pokud jste zkušeným manažerem, prozkoumejte hranice svých možností, moci a autority. Většina manažerů podceňuje skutečný rozsah svých možností (*viz Teorie 74 a 75*). Rozjeďte se a uvidíte, kam až se dostanete. Nezapomínejte, že i kdybyste poněkud překročili svou pravomoc, vždy je jednodušší se zpětně omluvit než předem žádat o povolení – samozřejmě pokud nenásledujete zrovna příklad Nicka Gleesona a vaše iniciativa nedovede celý podnik k bankrotu.

Pokud jste právě postoupili ze středního managementu do vyšší ředitelské funkce, je dost nepravděpodobné, že vám někdo objasní, kde jsou hranice vašich pravomocí a odpovědnosti. Musíte je nalézt sami. Od lidí v nejvyšších funkcích se to očekává. Do nové funkce jste nebyli povýšeni pro ostýchavost.

Bez ohledu na to, v jaké fázi manažerské kariéry se nacházíte, mějte na paměti, že zaměstnanci potřebují mít ve věcech jasno. Neponechávejte prostor pro žádné nejasnosti, ujistěte se, že lidé přesně vědí, kdo je jejich nadřízeným a co se od nich očekává.

Nikdy nezapomínejte, že výsledků dosahujete prostřednictvím svých zaměstnanců. Budujte se všemi dobré pracovní vztahy a ke každému se chovejte stejně. Posuzujte lidi podle toho, co dělají, ne podle toho, nakolik vám jsou či nejsou sympatičtí. Jako manažer si nemůžete dovolit někoho protěžovat. Zvýhodňování oblíbenců vyvolává mezi ostatními zášť a žárlivost a snižuje produktivitu celého týmu.

Poslouchejte, co vám zaměstnanci i zákazníci říkají. Mezi nekonstruktivními nářky a brbláním se skrývají skutečné perly. K vašim úkolům patří tyto perly nalézat. K tomu potřebujete otevřenou mysl a ochotu hledat neobvyklé nápady. Dokážete si představit, jak asi vypadaly první reakce majitelů a návštěvníků londýnských hospod, když sir Walter Raleigh začal propagovat nápad dát si do pusy tabákové listy a zapálit je? Koho by tenkrát napadlo, že se tady rodí nové odvětví s miliardovými zisky? Proberte všechny problémy, které vám někdo nahlásí, se svými zaměstnanci. Je klidně možné, že někdo z vašich podřízených má v zásuvce dávno připravené řešení, které jen čekalo na příležitost k realizaci.

Pomáhejte kolegům (nikdy nevíte, kdy od nich sami budete něco potřebovat), ale nedopusťte, aby jejich krizová situace negativně ovlivnila vaši práci. Naučte se asertivitě. Nepřijímejte odpovědnost za práci a chyby druhých, pokud nejde o členy vašeho týmu.

Když jste v práci, pracujte naplno. Mimo práci žijte naplno, ale najděte si čas na odpočinek. Nejste stroj. Buďte na sebe hodní, nikdo jiný na vás hodný nebude – možná s výjimkou vašeho psa, rodinných příslušníků a ně-

kolika opravdových přátel (v uvedeném pořadí). Sledujte vývoj ve svém oboru a každoročně absolvujte nejméně jeden přijímací pohovor, i když se nechystáte změnit působiště. Pomůže vám to udržovat kondici a přehled. Zjistíte, co se kde děje, budete mít reálnou představu o vlastní tržní hodnotě a budete připraveni, až přijde čas posunout se dál.

Závěrečná rada: člověk má dvě uši a jedna ústa, rozumní manažeři je používají v odpovídajícím poměru.

ČÁST

2

JAK LIDI VÉST

ÚVOD

.....

Co obnáší vedení lidí? Slovo vést znamená „jít v čele a udávat směr cesty“ (*Longman New Universal Dictionary*). Takže se dá říci, že vedení znamená vzít někoho z místa, kde se právě nachází, a dovést jej někam jinam. Může se jednat o cestu fyzickou, jako v případě Mojžíše, který vyvedl Izraelity z Egypta, nebo o cestu psychologickou, jako je tomu u podnikových vůdců, kteří mění postoje svých zaměstnanců. V každém případě platí, že vedení přináší změnu. Nemůžete o sobě tvrdit, že něco či někoho vedete, pokud v tom není obsažena změna. Vést znamená věci měnit.

Bohužel jsme všichni zažili lidi, kteří něco měnili jen proto, aby si tím vylepšili vlastní životopis. Postavili se do čela zásadní podnikové transformace a pak rychle odešli jinam, dříve, než se plně projevíly důsledky provedených změn a než se na jejich hlavu mohla snést kritika za další monumentální průšvih. Dobří vůdce se do každé změny pouštějí s jasnou představou, k čemu bude sloužit, a ti nejlepší realizují pouze takové změny, které podniku pomohou plnit jeho cíle.

Jak přitom postupují? Žádný vůdce nedokáže změny zajistit sám. Potřebuje pomoc druhých. Tím se z vůdčí práce stává proces, který obnáší ovlivňování jiných lidí tak, aby pomáhali naplňovat vaše cíle a plány. Podstatou vedení není uplatňování moci nebo síly. Jde o uplatňování vlivu. Nechcete za sebou mít armádu násilně odvedených vojáků. Chcete získat armádu dobrovolníků.

Teorie uvedené v této části jsou řazeny víceméně chronologicky, přičemž pouze teorie vlastností vznikla před rokem 1930. Některé teorie vám budou známé, třeba situační vůdcovství podle Herseyho a Blancharda, jiné, například LMX, pro vás mohou být novinkou.

V poslední době se preferovaným stylem vedení v mnoha organizacích stává transformační styl. S ohledem na tuto skutečnost a také proto, že transformační teorie se vyvíjela ve třech fázích, je zde představena ze tří úhlů pohledu. To znamená, že k získání kompletní představy o možnostech využití transformační teorie si musíte přečíst, s čím přišli Burns, Bass a posléze Bennis a Nanus.

Ať se rozhodnete pro kteroukoli z uvedených teorií nebo pro jejich kombinaci, jednu vlastnost si musíte osvojit v každém případě. Chcete-li přesvědčit lidi, že vás mají následovat, musíte za všech okolností vyzařovat

sebedůvěru. Pokud sami nevěříte ve vlastní schopnosti nebo ve vůdčí styl, pro nějž jste se rozhodli, proč by do vás měli vkládat důvěru ostatní? Je naprosto nezbytné, abyste vždy působili sebevědomě a optimisticky – zvlášť ve chvílích, kdy se vnitřně třesete hrůzou. Řiďte se heslem: „Jednej, jako bys měl víru, a víra ti bude dána“, neboli za každých okolností vystupujte sebevědomě, a zanedlouho sebevědomí skutečně získáte. Nehledě na to, že není důležité, jak se cítíte. Důležité je, jak vás vnímají vaši zaměstnanci/následovníci.

Řada skvělých vůdců ztroskotala kvůli vlastním pochybnostem a nejistotám. Pochybnostmi netrpí snad jen šilenci a megalomani, nicméně dobří vůdcové svým obavám dokážou čelit a překonávat je. Dokážete to i vy. Kdyby vůdcovství bylo snadné, věnoval by se mu kdekdo. Přitažlivým jej činí právě jeho náročnost.

TEORIE 11 TEORIE VLASTNOSTÍ

Uplatnění: Definuje základní osobnostní rysy, které musíte neustále dávat najevo, pokud chcete být považováni za vůdčí osobnost.

Původ teorie vlastností není jasný, zato její podstata je jednoduchá. Jde o snahu rozpoznat osobnostní rysy, které odlišují vůdce od následovníků. Bohužel ani po více než stovce let pokračujících výzkumů se nepodařilo určit definitivní seznam vlastností, jimiž se vůdci vyznačují. Navzdory těmto neúspěchům je teorie stále populární, protože lidé si uchovávají romantické přesvědčení, že vůdčí osobnosti jsou zvláštním typem lidí a mají určité výjimečné vlastnosti, kvůli nimž stojí za to je následovat. Každý, kdo chce být považován za vůdčí osobnost, bude muset vyzařovat některé z následujících charakteristik (nejlépe všechny).

MEZI VLASTNOSTI, KTERÉ JSOU VŠEOBECNĚ POVAŽOVÁNY ZA ZNAKY VŮDČÍ OSOBNOSTI, PATŘÍ:

Sebedůvěra.

Sociální dovednosti.

Schopnost motivovat druhé.

Čestné jednání.

Odpovědnost.

Intelligence.

Schopnost nadhledu.

Podle specifických potřeb různých profesí mohou být potřebné další vlastnosti nebo dovednosti. Například v armádě, policejních složkách nebo u hasičů je důležitá fyzická odvaha, zatímco pro úspěch v univerzitním prostředí jsou nezbytné akademické dovednosti.

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Hledejte příležitosti, jak před svými podřízenými i nadřízenými prokázat, že máte vlastnosti potřebné pro vůdčí postavení.
- Za všech okolností vyzařujte sebedůvěru – zvláště ve chvílích, kdy se vnitř-

ně třesete hrůzou. Nezáleží na tom, jak se cítíte. Důležité je, jak vás vnímají ostatní.

- K prokázání sociálních dovedností nepotřebujete umět skvěle mluvit. Při každém rozhovoru povzbuzujte druhé, aby mluvili oni, a aktivně jim naslouchejte. Pokud budete jednat takto, lidé vás budou považovat za ohromně společenského člověka a navíc touto cestou získáte cenné informace.
- K motivování podřízených potřebujete jít příkladem, prokazovat nadšení pro úkol, na jehož splnění tým pracuje, a hledat cesty, jak u zaměstnanců vyvolat hrdost na svou práci (*viz Část 3*).
- Následujeme lidi, jimž můžeme důvěřovat. Takže jednejte čestně a dávejte najevo, že nehodláte obětovat žádného člena týmu kvůli vlastním ambicím.
- Přijměte odpovědnost za chyby, jichž se dopustíte vy sami i váš tým. Nesvalujte vinu na druhé. Žádné vyhýbání se odpovědností!
- K získání vůdčího postavení potřebujete určitou míru inteligence. Nicméně lidé jen málokdy následují génia, protože jsou přesvědčeni, že génius by nerozuměl jejich problémům. Prezident Clinton měl IQ génia, ale na veřejnosti se vždy snažil prezentovat jako „prima chlap ze sousedství“. Zajistilo mu to spoustu hlasů.
- Když řešíte problém nebo zvažujete rozhodnutí, povzneste se nad úzké zájmy svého vlastního týmu a zvolte řešení, které je nejlepší z hlediska celé organizace. Když to budete dělat setrvale, nezůstane vaše jednání bez povšimnutí.
- Zjistěte, které specifické vlastnosti potřebujete mít pro úspěch ve svém oboru, a prokažte, že je máte.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Jak získám představu o tom, jak mě vnímají podřízení, kolegové i nadřízení? Jak mohu rozvíjet své kladné vlastnosti a jak odstranit negativa, která vyplynula z mého hodnocení?

TEORIE 12 STYLY VEDENÍ PODLE STUDIÍ MICHIGANSKÉ UNIVERZITY A UNIVERZITY OHIO

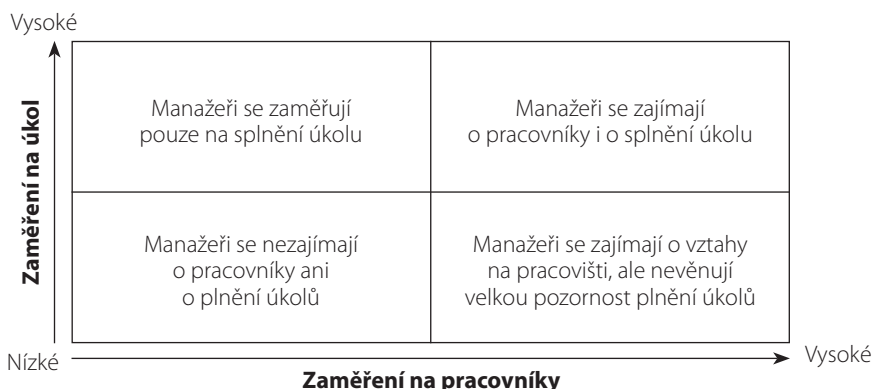
Uplatnění: K určení svého obvyklého stylu vedení: zaměřujete se spíše na úkol, nebo na lidi?

Ve 40. letech 20. st. přišla Michiganská univerzita s tvrzením, že styly vedení se dají rozlišit podle určujícího zaměření: na úkol nebo na lidi. Vůdci osobnosti, které se zaměřují spíše na lidi, se snaží udržovat dobré vztahy s podřízenými a vyznávají participativní a demokratický přístup k vedení. Význavačům stylu zaměřeného na úkol jde spíše o výsledky a výkony než o pocity lidí. Tito vůdci se zaměřují na dosažení cíle, používají direktivní styl a kontrolu. Málokdy podřízeným naslouchají.

Michiganská univerzita popsala tyto dva archetypy jako opačné konce kontinua, tj. vůdci se podle ní mohli zaměřovat buď na lidi, nebo na plnění úkolu. Obojí nebylo možné.

Univerzita Ohio tuto základní teorii rozvinula a přišla s argumentací, že zaměření na pracovníky a na úkol představuje dvě různé dimenze a v každé z nich se může míra zaměření pohybovat od nízké po vysokou. Tím bylo možné rozlišit čtyři styly vedení:

- vysoká míra zaměření na pracovníky i na úkol;
- vysoká míra zaměření na pracovníky, nízké zaměření na úkol;
- nízká míra zaměření na pracovníky i na úkol;
- nízká míra zaměření na pracovníky, vysoké zaměření na úkol.



JAK TEORII POUŽÍVAT

- Pokud v současné době kladete větší důraz na plnění úkolů než na péči o zaměstnance, nevzdávejte se svého nadšení pro dosahování výsledků, jen k němu přidejte zájem o potřeby zaměstnanců.
- Zlepšete své vztahy s podřízenými tím, že si vyhradíte čas, abyste je lépe poznali. Než se pustíte do řešení pracovních záležitostí, věnujte pár minut nezávaznému povídání. Budete se divit, do jaké míry se tímlepší atmosféra na pracovišti.
- Zapojte své podřízené do diskusí na téma rozplánování a organizace práce. Snadněji pak přijmou nastavené cíle za vlastní a budou sami sledovat jejich plnění (viz Část 3).
- Pokud v současné době upřednostňujete potřeby zaměstnanců před plněním úkolů, odpovězte si na otázku: Jsou mí podřízení dostatečně produktivní? Pokud odpověď zní „Ne“, osvojte si přístup více zaměřený na úkoly.
- Nejprve si uvědomte, že nejste kamarádem, rádcem ani psychologem svých podřízených. Jste jejich šéf. Můžete se k nim chovat přátelsky, ale vaším úkolem je zajistit, aby vaši lidé odváděli svou práci – za to jste placeni.
- Nastavte několik důležitých cílů a termínů, které každý zaměstnanec musí splnit, a trvejte na jejich dodržení. Postupně stanovujte náročnější požadavky, dokud nedosáhnete rovnováhy mezi zájmem o zaměstnance a zaměřením na úkoly.
- Snažte se za všech okolností jednat rozhodně a čestně, vystupujte přátelsky a buďte nápomocní. Nastanou chvíle, kdy budete od svých zaměstnanců muset požadovat maximální úsilí. Ale lidé nejsou hloupí. Dobře vědí, co je důležité nebo urgentní, a pokud s nimi máte dobré vztahy, nebudou vás chtít nechat ve štychu.
- Pokud vás nezajímají potřeby lidí ani plnění úkolů, najděte si jinou práci mimo oblast managementu.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Nechybí mi sebejistota, dokážu se v případě potřeby chovat direktivně a udílet příkazy? Nebo naopak, nejvím se svým podřízeným jako agresivní šéf?
- Nepotřebuji trénink asertivity?

TEORIE 13 MANAŽERSKÁ (VŮDCOVSKÁ) MŘÍŽKA BLAKEA A MOUTONOVÉ

Uplatnění: Používejte k upevnění preferovaného stylu vedení a zároveň k připomenutí, že jej můžete měnit podle aktuálních okolností a potřeb.

Blake a Moutonová rozvinuli teorii základních stylů vedení (viz *Teorii 12*) a vytvořili tzv. manažerskou mřížku. Ta určuje, nakolik se manažer zaměřuje na výsledky (orientace na úkol) a nakolik se zajímá o zaměstnance (orientace na pracovníky). Podle toho rozeznává pět stylů vedení.



Zdroj: Upraveno podle Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice* (4th edn). (Grid International, Inc., 2006.)

- **Vedení ve stylu vesnického spolku:** Manažer se příliš nezajímá o splnění úkolů, zato věnuje velkou pozornost sociálním potřebám zaměstnanců.
- **Přísně úkolové vedení:** Manažer se příliš nezajímá o potřeby zaměstnanců. Maximální pozornost věnuje plnění úkolů/cílů.
- **Vedení v duchu střední cesty:** Manažer se spokojí s kompromisy. Snaží se spíše vyhovět jak potřebám zaměstnanců, tak požadavkům práce, než aby usiloval o maximální naplnění jednoho či druhého.
- **Vyčerpané vedení:** Manažer nevěnuje valnou pozornost zaměstnancům ani pracovním úkolům. Dělá jen to, co je nezbytně nutné.
- **Týmové vedení:** Manažer klade velký důraz na dosahování výsledků a zároveň usiluje o udržování skvělých pracovních vztahů. Blake a Moutonová doporučují, aby si všichni manažeři osvojili právě tento přístup.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.