

Úvod

Mají úspěšní manažeři větší zájem na tom, jak dosáhnout stanovených cílů, nebo na rozvoji vlastních lidí? Efektivní manažeři vědí, že aby těchto cílů vůbec mohli dosáhnout, musejí být skutečnými vůdčími osobnostmi, které lidi vedou, motivují, koučují je a pečují o všechny své podřízené. Takže hledání rovnováhy mezi leadershipem a managementem by mělo být hlavní starostí těch, kdo chtějí být úspěšní ve své práci.

Především je důležité zamyslet se nad tím, co děláme sami a k čemu druhé vedeme. Je třeba také identifikovat vlastní styl leadershipu a přizpůsobit ho tak, abychom od lidí získali ty nejlepší výsledky jak pro své dobro, tak i pro dobro naší organizace.

Způsob, jakým na lidi pohlížíme a jak je hodnotíme, spolu se světem, který nás obklopuje – to všechno utváří naše vnímání reality a prostředí, ve kterém pracujeme. V této knize se zamyslíme nad tím, co všechno o leadershipu víme, a podělíme se s vámi i o naše přesvědčení, která vznikla na základě našich vlastních vůdčích zkušeností.

Měnící se role manažera a lídra

Svět se rychle mění a od těch, kdo jsou ve vůdčích a manažerských pozicích, se očekává, že budou k těm změnám přihlížet ve změněných přístupech k managementu a k leadershipu. Ať už žijete a působíte v Evropě, Africe, v obou Amerikách nebo v Tichomoří, konkurence nás neustále nutí být lepšími, výkonnějšími, produktivnějšími, abychom dosahovali větší profity při výrobě našich produktů a abychom doručovali lepší služby. A tlaky nevycházejí jen od

našich konkurentů. Nároky našich lidí, interních i externích zákazníků, dodavatelů, distributorů a obchodních partnerů se neustále stupňují. Pokud máme v dnešním rychle se měnícím světě zůstat konkurenceschopnými, musíme úspěšně vést své firmy i v 21. století.

Vytvořte vizi a sdílejte ji s druhými

Musíte být kreativní. Je třeba, abyste vytvořili svou vizi, kterou budete sdílet s druhými. Je také nutné, abyste byli schopni s nimi o této vizi efektivně komunikovat. Je třeba naléhat na lidi, aby se v myšlení posunuli za hranice standardních způsobů uvažování. Proto je třeba vytvořit nové popisy pracovních pozic a dovést podřízené k takovému přístupu k práci, který zaručí, že vaše firma obstojí i v dnešních tvrdých podmínkách. Je také samozřejmě nutné přijímat a kultivovat takové lidi, kteří budou schopni pomoci nám posunout naši firmu na vyšší úroveň. To samozřejmě nemůžete zvládnout sami, při tomto úsilí vám musejí pomoci právě vaši lidé. Ale abyste toho vůbec dosáhli, je třeba stanovit jasné cíle, vytvořit a sdělit srozumitelnou vizi, se kterou se vaši lidé dokážou ztotožnit. Jakmile je tato práce na vizi hotova a lidé v celé organizaci ji přijmou za svou, výsledkem je zplnomocnění lidí, kteří posouvají svou firmu stále výš. Je nezbytné snažit se, aby vaši lidé vnímali svou vlastní roli jako úkolově zaměřenou, tedy aby nebyli pouze zaměřeni na výsledky. Pokud lidé ve firmě před sebou jasně vidí svou roli i to, jaké mají být výstupy jejich práce, tento přístup je inspiruje k ochotě podstoupit rizika a převzít zodpovědnost. A leadership začíná tím, že si vůdci najdou své místo v organizaci. Jasně definované výstupy umožňují lidem větší účast na principu samorízení, což je situace, kdy zaměstnanci s pomocí vyššího managementu odpovědně využívají zdroje.

Zplnomocněné chování lidí stojí na sdílené vizi – je tedy nejdříve nutné o této vizi jasně diskutovat v rámci firmy. Schopnost efektivně komunikovat je základní dovedností při budování a při vytváření pocitu jednoty a smysluplnosti. A tohle všechno, jak již bylo řečeno, posouvá firmu dál a výš.

Rovnováha mezi orientací na procesy a na lidi

Když jsme zjišťovali, co je podle lidí tou nejdůležitější osobní charakteristikou, která je nutná pro úspěšný management, většina top manažerů nám řekla různými slovy totéž: „schopnost spolupracovat s lidmi a dobře s nimi vycházet.“ Lídři uznávají nutnost dosažení vysoké produktivity, vědí, jak je důležitá kvalitní distribuce, znají cenu odborných dovedností, prodejních dovedností, schopnosti provádět úspěšný výzkum a vývoj a mají k dispozici manažerské systémy, které jim pomáhají při jejich práci, aby byli efektivní při organizování, vedení i kontrole lidí ve všech pracovních oblastech. Ale když provedeme nějaké manažerské rozhodnutí, nakonec ho stejně realizují lidé. Největší provozní výdaje v rozpočtu každé firmy jsou výdaje na lidské zdroje. Plánování, ať už funkční nebo strategické, se zabývá především lidmi. Nejcennějším majetkem firem jsou zase lidé. Většina exekutivců stráví denně tři čtvrtiny svého času jednáním s lidmi. To znamená, že musíme vytvořit takový manažerský systém, na jehož základě bude naše firma fungovat, systém, který bude zároveň neustále prokazovat, že je postaven na principech leadershipu. Díky němu budete moci dosáhnout všech cílů.

Jedním z hlavních důvodů, proč jsou lidé povyšováni do manažerských nebo vůdčích pozic, je skutečnost, že byli schopni efektivně zvládat svou práci. A když jsou tito lidé na řídicích pozicích, požaduje se od nich, aby jejich lidé dělali svou práci nejen dobře, ale dokonce ještě lépe než dosud. To ovšem

od těchto manažerů vyžaduje odlišné dovednosti a schopnosti. Jejich úspěšnost dnes závisí na tom, jak zvládnou přechod od „dělání“ věcí k „vedení“ lidí, tedy jak pomohou svým podřízeným, aby ještě lépe zužitkovali své dovednosti a lépe využili pracovní dobu.

Takže efektivní manažeři dnes balancují mezi dvěma polohami: mezi zvládnutím procesů a mezi vedením lidí. Pokud jsou ale až příliš zaměřeni na lidi, pak se může stát, že když jejich klíčoví lidé odejdou, všechno se zastaví. Když jsou naopak manažeři až příliš orientováni na procesy, znamená to, že věci sice hladce běží, ale nikdo vlastně neví, jak fungují, a nikdo se ani nechce naučit s nimi pracovat. Lidé zaměřeni na procesy říkají: „Tady je plán a tady je způsob, jak budete pracovat na jeho splnění.“ Manažeři orientovaní na lidi zase říkají: „Pojďme o plánu diskutovat a uvažujme nad tím, proč vlastně co děláme.“ Pokud se vám podaří nalézt správnou rovnováhu, pak dosáhnete vysokých výkonů v oblasti produktivity, ale budete zároveň i schopni přivést lidi k závazku splnit plány a cíle.

Cíl: motivace lidí i pocit zodpovědnosti

Bez motivace se nepohneme z místa, ale zdá se, že ve chvíli, kdy se pokoušíme lidi učinit zodpovědnými, klesá jejich motivovanost. Co si o tom myslíte? Existují nástroje, jak lidi učinit zodpovědnými za své cíle a mohou být přitom zároveň i motivovaní a upsaní těmto cílům. Pokud takové rovnováhy dosáhneme, budeme mít víc pod kontrolou výsledky svého týmu, ale také vlastní výsledky.

Dnes je více než kdy jindy práce manažera orientována na rozvoj lidí. Pokud se nám podaří vytvořit takové prostředí, kde lidé dosahují výsledků, kde pracují na rozvoji svých dovedností a jsou úspěšní, pak jsme naplnili na nejvyšší možnou míru očekávání, která mají lidé i firmy i od svých

manažerů a lídrů. Citlivá, ale zároveň důrazná komunikace, schopnost lidí koučovat a rozvíjet je, to jsou nejvyšší priority každého lídra.

Je třeba řešit konflikty a bojovat s negativismem

Ať se ale snažíme sebevíc, vždy se najdou negativně uvažující lidé a ti, kteří mají problémy s výkonností. Naše výsledky a výsledky celého týmu závisejí na tom, jak jsme schopni vyrovnat se takovými situacemi. Očekává se od nás v pravou chvíli a na správném místě férovost, důslednost a pevnost. Pokud se tohle nestane, morálka upadá, což má následně vliv na produktivitu a loajalitu zákazníků – to jsou věci, bez kterých se v dnešním vysoce konkurenčním světě neobejdeme.

V této knize se všemi těmito věcmi budeme zabývat a dotkneme se i dalších problémů, se kterými se dnešní lídři potýkají. Poskytneme vám návody a rady, které umožní vám i vašim podřízeným zvýšit produktivitu, a současně při jejich uplatňování rozvinete dovednosti a schopnosti, které vám všem pomohou v práci.

Pokud chcete vytěžit maximum z této knihy, pak si ji nejprve celou přečtěte a seznamte se s celkovým přístupem k roli lídra. Potom si znovu přečtěte každou kapitolu a začněte zavádět do každodenní praxe návody a rady, které se vážou ke každé probírané oblasti.

Arthur R. Pell, Ph.D., editor

Toto je pátá kniha z celé série. Těmi předešlými jsou:

- Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru
- Jak správně myslet, jednat a mluvit

- **Jak vést úspěšný a plnohodnotný život**
- **Jak překonat starosti a stres**

Nešéfujte, ale ved'te!

Peter Drucker, který je velkým teoretikem managementu a je také autorem mnoha knih na toto téma, napsal: „Většina z toho, co nazýváme managementem, je házením klacků pod nohy lidem, kteří se snaží splnit své úkoly“.

Co je vlastně míněno tím, co Peter Drucker trochu provokativně nazval házením klacků pod nohy? Hodně lidí v manažerských pozicích se k lidem chová, jako kdyby byli automaty. Prostě očekávají, že lidé udělají přesně to, co jim bylo řečeno, aniž použijí špetku vlastní iniciativy, kreativity a mozkové kapacity. Tito manažeři mají natolik plnou hlavu pravidel, regulací, procedur a rutinních postupů, že ani nevidí ve svých podřízených lidské bytosti, které mají svůj potenciál.

A manažeři, kteří opravdu své lidi vedou, místo aby je direktivně řídili, od svých podřízených získávají nejen lepší výsledky, ale daří se jim vytvářet týmy lidí, kteří jsou práci doslova upsáni a snaží se uspět v každé oblasti své práce i soukromého života.

Víte, jaká je nejdůležitější vlastnost, kterou musí mít líder? Nejde o to, že musí být dobrým v exekutivě. Není ani důležité, aby byl tím nejchytřejším člověkem, ani nemusí být tím nejhlavňavějším, natož tím nejodvážnějším a nevtipnějším - i když všechny tyto věci jsou velmi důležité. Ovšem nejpodstatnější je, aby si uměl vytvářet přátelské vazby, což velmi jednoduše řečeno znamená, aby uměl v druhých vidět to, co je v nich nejlepší.

Dale Carnegie

Lídři slouží druhým

Opravdový lídr je svým lidem služebníkem. Typickým uspořádáním ve většině firem je pyramida, na jejímž vrcholu stojí šéf, který dává příkazy střednímu managementu, ti zase dávají příkazy níže postaveným řídicím pracovníkům, kteří je pak postupují výkonným pracovníkům. Na úplném dně této pyramidy je zákazník, který – jak všichni doufají – bude uspokojen tím, čeho se mu dostane.

Účelem každé vrstvy řízení je sloužit lidem z té vyšší úrovně. Takže v tomto tradičním uspořádání pracovníci slouží svým nadřízeným, ti zase slouží svým manažerům a jejich manažeři slouží svému velkému šéfovi. A zákazník, který je zcela dole, je prakticky opomíjen. Ovšem tento trojúhelník by měl stát obráceně. Top management by měl sloužit středním manažerům, kteří by zase měli sloužit liniovým manažerům, jejichž úkolem je sloužit výkonným pracovníkům – přičemž všichni dohromady společně slouží zákazníkovi.

Lídři slouží svým lidem

J. Willard Marriott, podnikatel v hotelové branži, tohle všechno shrnul velmi jednoduše: „Mým úkolem je motivovat lidi, učit je, pomáhat jim a starat se o ně.“ Všimněte si, prosím, že poslední slova jsou *starat se o ně*. Dobří lídři se opravdu starají o své lidi. Dělejí všechno možné, aby pochopili, v čem jsou silní a kde jsou jejich omezení. Vědí, co mají rádi, a co ne, jak se chovají a jak reagují. Udělají si čas, aby s nimi pracovali, poskytují jim zdroje, nástroje, know-how, to všechno proto, aby mohli dělat lépe svou práci. Nebazírují na tom, aby se všechno udělalo naprosto přesně, jak řekli.

Když se provádějí průzkumy, aby se zjistilo, co vlastně lidé od svých nadřízených očekávají, tak téměř vždy na prvním místě lidé uvádějí, že chtějí, *aby v práci byli šéfové pro ně*. Znamená to, že lidé chtějí, aby byl jejich šéf osobou, za kte-

rou mohou přijít i s „hloupými“ otázkami, měl by to být pro ně zdroj informací, tedy člověk, který by je poučil a dával jim spíše návrhy, než by věci vyžadoval a jen jim dával příkazy a povely. Takže šéf by měl být zcela zaměřený na rozvoj potenciálu svých lidí – tedy neměl by ve svých podřízených vidět pouze nástroj na vykonání úkolů.

Zplnomocněte své lidi

Skuteční lídři své lidi zplnomocňují. Sloveso zplnomocnit je dnes tak trochu módním slovem ve světě managementu. Ale je to tak, že módní slova někdy přesně vyjadřují obsah, který se k nim váže a je všeobecně přijímaný. Jeho obsah je odvozen od právního výraziva, kterým se míní převod určitých práv z jedné osoby na druhou. V dnešním manažerském jazyce se toto slovo ale používá v rozšířeném smyslu – když někoho manažer zplnomocní, znamená to, že s ním sdílí pravomoci a kontrolní práva. Místo toho, aby manažer prováděl všechna rozhodnutí sám a určoval, jak se která práce má dělat, lidé, kteří práci dělají a jsou zplnomocnění, se spolupodílejí na tomto rozhodnutí. A protože tyto lidé mají na rozhodnutí svou spoluúčasť a neobdrží pouze informace o tom, jak se má práce provádět, díky své participaci cítí závazek vůči výsledku této práce.

Management versus leadership

Manažování lidí, tedy jejich řízení, zdůrazňuje skutečnost, že lidé se řídí příkazy – často bezvýhradně. Leadership čili vedení ale povzbuzuje v lidech kreativitu, protože pracuje s jejich nápady jak neformálně (při denním kontaktu), tak formálně (třeba během porad), při navrhování programů nebo při jiných aktivitách. Manažování znamená, že lidem říkáme, za co jsou zodpovědní. Leadership lidi zplnomocňuje – dává jim nástroje, aby mohli přicházet se svými rozhodnutími ohledně

pravidel, která jsou akceptovatelná jak pro nadřízeného, tak pro pracovníka samotného.

Management se více zajímá o to, jak jsou naplňovány firemní standardy – manažer lidem vysvětluje pravidla a politiku firmy a vynucuje si jejich dodržování. Vedení, tedy leadership, motivuje lidi a učí je, jak se která věc má dělat. A pokud věci nefungují tak, jak se očekávalo, je třeba vynaložit úsilí na to, aby bylo dosaženo zlepšení, a to tak, že lidé procházejí tréninkem. Pomoc ze strany lídra je klíčovým nástrojem v situacích, kdy se lidé snaží dosáhnout kvalitního výkonu.

Manažer se stará o to, *aby se věci dělaly správně*. Lídrovi jde o to, *dělat správné věci*. Jsou prostě chvíle, kdy je třeba řídit, tedy manažovat – třeba z právních důvodů nebo podobných, kdy je naprosto nezbytné, aby lidé pracovali přesně podle odsouhlasených postupů. A povinností manažerů je zajistit, aby se věci dělaly opravdu správně. Tohle ale není jejich hlavní práce. Vynucovat dodržování pravidel může být za určitých okolností nezbytné, ale daleko důležitější je trénovat lidi a motivovat je, aby se stali kompetentními a aby sami chtěli odvádět ten nejlepší výkon ve prospěch oddělení. A pokud se to podaří, pak byl naplněn smysl pravého leadershipu.

Hodný a tvrdý šéf

Harry je typem šéfa, který chce být u lidí oblíbený. A myslí si, že je dobrým šéfem právě proto, že ho mají lidé rádi. Nechce ztrácet svou oblibu u lidí, a tak vždy váhá, jestli má zasáhnout při menším překročení pravidel nebo jestli má opravovat malé chyby v práci lidí. Když si zavolá nějakého provinilce, tak dlouho někdy výtku oddaluje, až zapomene, proč si vlastně dotyčného zavolal. A také chválí tak často, až pochvala ztratila na jeho oddělení svou cenu.

Teresa je naopak tvrdá. Věří, že šéf musí stále mávat bičem nad hlavou, aby se práce udělala. Je strohá, dogmatická

a jejím nejoblíbenějším pořekadlem je výrok: „Já jsem šéf a platím ti za práci, takže bys měl dělat, až se z tebe bude kouřit.“ Jen zřídkakdy někoho pochválí, často své lidi „seřve“ před celým oddělením.

Jak Harry, tak i Teresa mají vážné problémy, protože ani jeden tento extrém není dobrý. Podívejme se zblízka, jak oba tyto modely fungují.

Šéf pohodář

Když manažer nekontroluje své oddělení, má to vliv na práci lidí. Termíny se nedodržují, trpí kvalita, lidé zneužívají této benevolentnosti a často v práci chybí, cíle nejsou plněny a přístup lidí celkově se zhoršuje. Harryho lidé cítí toto bezvládní a využívají ho.

Proč je vlastně nějaký šéf tak shovívavý a „v pohodě“, že tím trpí jeho oddělení? Někdy bývají důvody v jeho nejistotě a v nevěře ve vlastní schopnosti. Nejistí lidé hledají schválení u všech lidí kolem, aby si posílili své vlastní ego. Takoví lidé chtějí být oblíbení, touží být „jedním z party“. Věří, že jim jejich benevolentnost zajistí sympatie jejich týmu.

Když Harryho šéf zjistí, že jeho oddělení zaostává, Harry za to ponese zodpovědnost. A Harry má z toho velké nervy a ví, že se něco musí změnit. Přirozenou reakcí lidí v takové chvíli bývá, že znenadání změni tvář. Harry tedy náhle přitvrdí a bude náročný. Takže nyní „dupe“ po svých lidech, často na ně křičí a povykuje. „Drťí“ lidi za každou maličkost a trestá je za věci, které ještě před týdnem ignoroval. To vyvolává u lidí odpor a nejistotu. Práce se nakonec přece jen stihne, ale kvůli Harryho povaze se stane, že jakmile se věci zklidní, vrací se zase zpátky ke svému pohodářskému a benevolentnímu stylu.

Časté změny v manažerském stylu jsou více demoralizující, než když se držíme jednoho stylu – tedy že jsme buď za *hodné*, nebo za *drsnáky*. Lidé prostě nejsou v takovém případě

schopni předvídat, co právě teď nastane. A tato nejistota vede k poklesu pracovní morálky a k dramatickým změnám.

Jak už bylo řečeno, Harryho pohodářský styl má svůj původ v jeho nejistotě. Má stále potřebu upevňovat si svou sebevědomí. Jedním ze způsobů, jak toho lze dosáhnout, je, když se člověk stane expertem ve své práci. Když někdo dokonale ovládá svou práci, odráží se to na jeho sebevědomí a ve všech aspektech jeho práce. Bylo by také užitečné, kdyby se Harry více věnoval problematice mezilidských vztahů, a to, co se naučí, pak uplatnil ve své práci.

Šéf tvrdák

Teresa má podobný problém. Ačkoli její manažerský styl se zásadně odlišuje od Harryho stylu, výsledky má zhruba tytéž. Svým přístupem k lidem mezi nimi šíří odpor, takže ať už vědomě nebo nevědomě s ní odmítají spolupracovat. Objevují se problémy - nízká produktivita, fluktuace lidí na oddělení, hodně absencí, spousta stížností a všeobecně špatná morálka v týmu - to všechno jsou důsledky neochoty spolupracovat.

Příčinou tvrdého přístupu, ale i přístupu příliš benevolentního, je stále totéž - nejistota. Stalo se jen, že „touhu dělat lidem pomyslení“ nahradil autoritářský styl řízení. Pro tvrdé manažery je ale mnohem obtížnější změnit se pravděpodobně proto, že jsou tvrdohlavě přesvědčeni o tom, že jejich styl je správný. Tvrdohlavost je totiž integrální součástí jejich vzorce chování.

Řešení takového případu, jako je situace Teresy, vyžaduje dobrou znalost mezilidských vztahů. Takový manažer se musí naučit lidi často chválit a musí si osvojit dovednost kárat lidi takovým způsobem, že to v nich nevyvolá odpor a nevráživost. Tereza se musí naučit zjemnit své způsoby a styl mluvy, aby se vyhnula hádkám, a musí se naučit vycházet se svými kolegy a podřízenými přátelštěji.

Nejlepší nadřízený

Nejlepší manažerský styl leží někde mezi těmito dvěma extrémny. Je založen na znalosti lidského chování a na uplatňování této znalosti při práci s lidmi, kteří spadají pod jeho velení. Tento typ nadřízeného chválí lidi za dobrou práci, ale snaží se, aby nedošlo k inflaci chvály. Harry to s chválou přeháněl, takže jeho lidé nakonec neměli pocit, že když udělali zvláštní práci, že by tím byli nějak opravdu pochváleni. Teresa zase nikdy nechválila, takže její lidé měli naopak pocit, že jejich práce není nijak zvlášť dobrá.

Pokud někoho káráme, měli bychom to dělat v soukromí a mírným způsobem. Nikdy na nikoho nezvyšujte hlas a vždy dejte svému protějšku možnost, aby vyjádřil, jak celou věc vidí. Naslouchajte pozorně a nepřerušujte druhé. Vaše kritika by měla být konstruktivní a co nejvíc konkrétní.

Nekárejte lidi, když jste rozčilení. Nenechte se zatáhnout do hádky. Nepoužívejte sarkasmus a ironii. Držte se věci. Pamatujte na to, že účelem pokárání je napravit to, co není správné. Dobrý manažer nemá v úmyslu věci ještě zhoršovat tím, že by vyvolával u lidí odpor. Spíše zdůrazňujte, co se stalo, než to, kdo je provinilcem. V kapitole devět vám ještě poskytneme návod na efektivní pokárání.

Dobrý lídr není ani neslaný nemastný člověk, ale také to není žádný despota.

Podívejme se nyní spolu na jednoduché srovnání, jak vede lidi „šéf“ a jak opravdový lídr:

Šéf	Lídr
Lidi řídí	Lidi vede
Staví na strachu	Inspiruje svým entuziasmem
Říká lidem, co mají dělat	Říká „pojdme udělat“
Dělá z práce otročinu	Snaží se, aby práce byla zajímavá
Spoléhá na svou autoritu	Spoléhá na spolupráci lidí
Používá často „já“	Používá spíše „my“