

Kreativní management v praxi

VEDENÍ
LIDÍ V PRAXI

Ivana Hospodářová



GRADA

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

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

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





Copyright © Grada Publishing, a.s.

PhDr. Ivana Hospodářová

KREATIVNÍ MANAGEMENT V PRAXI

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

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

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

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

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

OBSAH

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

Shrňme si to	55
Literatura	55

ZMĚNA – MANAŽEŘI V PROUDU ZMĚN **57**

Co se s námi děje pod tlakem změn, jak nás změny ovlivňují	57
Co se s námi děje, když se v našem okolí něco změní	58
Hurá, změna! – základní východiska pro práci se změnou v organizacích	61
Proč se lidé brání změnám	61
Rozluštění kódu změny – jak získat podporu lidí	62
Role podnikové kultury	63
Shrňme si to – desatero změny	64
Literatura	64

KOMUNIKACE – MAGICKÝ NÁSTROJ MANAŽERA **65**

Komunikační systémy v organizaci	65
Základní termíny	65
Cíle a zásady komunikace v organizaci	67
Podmínky fungování a prostředky komunikace ve firmě	69
Úskalí a mēlčiny firemní komunikace	70
Vývojové fáze a role osobnosti	73
Zákonitosti v předávání informací	74
Zvláštnosti českého prostředí – my a svět	75
Lidé a vztahy	77
Vztahy budujeme každý den – pocit vlastní hodnoty	77
Potřeby člověka	78
Porozumět komunikačním transakcím	78
Respektem a postojem předcházíme konfliktům	81
Komunikační mlha	82
Jak prosvětlovat mlhu	84
Užitečné nápady pro vaši komunikaci – k zamyšlení a inspiraci	87
Jak na to – několik manažerských know-how pro každodenní komunikaci se spolupracovníky	88
Předat informace – co, jak a proč	89
Zadat úkoly	91
Jak jsem uspěl – hodnocení výsledků	92
Zpětná vazba jako nástroj změn	92
Shrňme si to	94
Literatura	95

MOTIVACE **97**

Jaké zaměstnance potřebujeme	97
Vybíráme 50:50	98
Abychom si rozuměli – základní termíny	99
Další koncepce motivace – co je užitečné vědět	102
Jak motivovat	106
Osvědčené zásady motivace – jak v druhých vzbudit to nejlepší	108

Jak hodnotit pracovní výkon	112
Shrňme si to	113
Literatura	115

KONFLIKTY V ORGANIZACI – STUPNĚ A MECHANISMUS

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

ZÁVĚR	129
--------------------	------------

PŘEDMLUVA

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

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

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

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

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

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

Ivana Hospodářová

MANAGEMENT – POVAHA PRÁCE A ROLE MANAŽERA

Co najdete v této kapitole

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

☉ Co potřebujeme vědět na startu

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

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

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

☉ Kdo je manažer/manažerka, co dělá

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

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

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

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

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



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

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

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

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

„Řízení je dělat jednu ztracenou věc za druhou.“

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

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

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

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

Manažer:

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

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