JIŘÍ
PLAMÍNEK
PRŮVODCE MODERNÍHO NÁČELNÍKA
MANAGEMENT PRO POKROČILÉ
MANAGEMENT PRESS
mp

Průvodce moderního náčelníka

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mgmtpress.cz
www.albatrosmedia.cz

Jiří Plamínek
Průvodce moderního náčelníka – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS MEDIA a.s.

PRŮVODCE MODERNÍHO NÁČELNÍKA

MANAGEMENT PRO POKROČILÉ

PRŮVODCE MODERNÍHO NÁČELNÍKA

MANAGEMENT PRO POKROČILÉ

JIŘÍ PLAMÍNEK

MANAGEMENT PRESS
mp

OBSAH

ÚVOD 7

1. ROLE MANAŽERA 9
1.1 Synergie a rozdělení rolí ve firmách 9
1.2 Dva pohyby, dvě role 11
1.3 Místo manažera ve firmě 13

2. STRATEGICKÉ MYŠLENÍ 18
2.1 Význam strategického rámce 18
2.2 Obsah strategického rámce 19
2.3 Strategické kontinuum 22

3. BUDOVÁNÍ VITALITY 25
3.1 Užitečnost a efektivita 25
3.2 Stabilita a dynamika 26
3.3 Pyramida vitality 28

4. CESTA K UŽITEČNOSTI 31
4.1 Subjekty a jejich vliv 32
4.2 Potřeby a tužby 35
4.3 Konkurenční výhody a produkty 38

5. CESTA K EFEKTIVITĚ 43
5.1 Procesy a projekty 44
5.2 Zdroje a vstupy 46
5.3 Podpůrné a organizační struktury 48

6. ŘÍZENÍ ZMĚN 51
6.1 Schopnost reagovat 52
6.2 Schopnost předvídat 54
6.3 Schopnost ovlivňovat 55

7. VEDENÍ JEDNOTLIVÝCH LIDÍ 57
7.1 Úlohy a kompetence 57
7.2 Moci, chtít, umět (první malá pyramida) 59
7.3 Diagnostika a podpora 61

8. TECHNIKY VEDENÍ LIDÍ 65
8.1 Orientace 65
8.2 Motivace 71
8.3 Habilitace 76

9. OVLIVŇOVÁNÍ VZTAHŮ MEZI LIDMI 82
9.1 Podpora spolupráce 84
9.2 Zvládání konfliktů 86
9.3 Konfliktní osobnost 89

10. TECHNIKY VEDENÍ SKUPIN 92
10.1 Vedení a facilitace diskuzí a porad 92
10.2 Skupinové řešení problémů a rozhodování 97
10.3 Zvládání sporů a mediační chování manažera 103

11. TEORIE VITALITY 107
11.1 Pyramida kultury 107
11.2 Vztahy mezi pyramidami 113
11.3 Řízení pomocí kompetencí 116

PŘEHLED NÁSTROJŮ 121

NAVAZUJÍCÍ LITERATURA 126

O AUTOROVI 128

ÚVOD

O příčinách a důsledcích víme, že je k nim svět nespravedlivý. Jen malá část příčin způsobuje velkou část důsledků. Věděl to Plinius mladší, když nás nabádal, abychom četli „mnoho“ a nikoliv „mnohé“. Vilfredo Pareto později opatřil toto poznání symbolickými čísly 20 a 80.

Je tomu tak. Některé činy a příčiny jsou nadány mocí působit větší změny než ty ostatní. Umět tyto mocné nástroje změny poznat, je pochopitelně zcela klíčovým uměním. V soukromí, při práci, v obci, ve společnosti. Kniha *Průvodce moderního náčelníka – Management pro pokročilé* je pečlivým **výběrem** takových nástrojů.

Usnadňuje orientaci při vedení lidí a firem a umožňuje koncentraci na důležité věci. Zaměřuje se na léty prověřené zdroje úspěchu – dobrý přehled o cílech a prioritách, odstup od detailů, nadhled nad situacemi, myšlení v souvislostech a také – to se zvláštním důrazem – na pochopení a ovlivňování lidí a jejich vztahů.

Výklad se neomezuje na pouhé rady, jak se v manažerské roli chovat. Dává čtenáři do rukou velmi konkrétní **nástroje**, jež může při řízení využít. Tyto nástroje mají většinou formu obrázků, tabulek nebo rozhodovacích schémat. Jejich přehled a stručnou charakteristiku uvádím v závěru knihy.

Představit velmi praktické nástroje řízení byl můj hlavní důvod, proč jsem usedal ke klávesnici. Téma co a proč dělat je vždy následováno tématem jak a s pomocí čeho to udělat. I když jsem usiloval o stručnost, kde to bylo účelné, uvádím i příklady praktických aplikací.

Kniha se vrací k základům managementu, tedy ke smyslu a obsahu manažerské práce. Na rozdíl od užívání jazyků nespočívá **pokročilost** v managementu tolik v pohlcování dalších a dalších nástrojů, ale spíše v orientaci – pochopení podstaty a formulaci priorit.

Knížka vychází z mé letité manažerské a konzultační praxe. Je výtahem toho, co učím na tréninkových kurzech a může být vnímána i jako skripta k těmto kurzům. Ať pomáhá k úspěchu dobrých a užitečných činů.

Jiří Plamínek
www.jiriplaminek.cz
jplaminek@seznam.cz

1. ROLE MANAŽERA

Manažeři staví mosty mezi myšlenkami a činy

Poznání, že když lidé spojí své síly, mohou dosáhnout daleko víc, než by dosáhli v součtu samostatně, je jistě prastaré. Toto zvláštní sčítání sil je projevem a příkladem **synergie** – jevu, který nás v praktickém životě vždy pudil ke sdružování a žene nás do různých spolků i dnes.

Aristoteles člověka dokonce označil za zóon politikon, tedy živočicha, který nejenže žije společensky, ale mimo svou obec nemůže přežít. Kdo pro něho nebyl částí nějaké obce, byl buď divokým zvířetem, nebo bohem.

Ano, jsme „hledači synergie". Ale nejsme jediní. Hledá ji i ona „divoká zvěř" v přírodních ekosystémech, které při bližším pohledu nejsou džunglí, v níž požírá každý každého, ale bohatým spletencem vztahů, v nichž se vedle konkurence či parazitování vyskytuje i spolupráce či symbióza.

Poznámka: *Charles Robert Darwin nás vybavil myšlenkou „survival of the fittest", což lze přeložit jako přežití nejzdatnějších (a odvozovat z toho význam soutěže), ale také jako přežití „do systému se nejlépe hodících" (a argumentovat pro spolupráci).*

1.1 Synergie a rozdělení rolí ve firmách

Při svém hledání synergie jsme objevili pozoruhodné věci. Zakládáme nejen rodiny, obce a státy, ale také se sdružujeme k podnikání. Výsledkem jsou organizace, jež zpravidla označujeme slovem původně užívaným pro název či vývěsní štít podnikatele. Říkáme jim **firmy**.

Aby v takové firmě mohla bydlet synergie, měly by nastat dvě zásadní věci. Především je třeba něco sdílet, lidé se ve firmě musí pohybovat stejným směrem, mít alespoň některé cíle společné. Vedle toho však musí být firma rozmanitá, potřebuje se lišit ve svých lidech a v jejich rolích. Kdyby byli všichni lidé ve firmě

stejní a dělali totéž, pro výsledek jejich úsilí by neplatila synergická aritmetika, ale aritmetika obyčejná, prosté sčítání.

Vývoj podnikání byl v posledních zhruba sto letech dosti překotný, ale neúprosně dospěl ke stabilnímu rozlišení rolí. Dá se říci, že nabízí k obsazení tři (případně čtyři) uznávané **role**. Moderní firma potřebuje lídry, manažery a vykonavatele.

> ***Poznámka:*** *Někdy najdete v učebnicích (a také ve firmách, což je podstatně důležitější) ještě i základní roli čtvrtou – specialisty, tedy vykonavatele, kteří přinášejí a poskytují specifické zdroje (zejména specializované znalosti nebo speciální dovednosti).*

Rozdělení rolí má hluboký smysl, ostatně vzniklo v zásadě samovolným vývojem. Firma musí vědět, co chce, a také to dělat. To je úkolem lídrů a vykonavatelů. Úkolem lídra je stanovovat cíle, a to především ty dlouhodobé, jimž často říkáme vize. Úkolem vykonavatelů je pracovat na dosažení cílů, tedy podávat očekávaný výkon.

Nejvíce záhad a komplikací se v předchozí větě skrývá za slovem „očekávaný". Lídři a vykonavatelé si musí rozumět. Dokud byl typický podnikatel člověkem, který sám vymýšlel, co bude dělat a pak to také udělal, nebylo to těžké. Vývoj však mnohde dospěl k velkým, ba obrovským firmám, které tak přehledné nejsou. Přesto však potřebují totéž: myšlenky a jejich uskutečňování.

Jakmile se práce odtrhne od svého smyslu, začínají fatální problémy. ***Vize bez výkonu je pouhým sněním. Kdo pouze sní, není lídr, ale snílek. Výkon bez smyslu v podobě nějaké vize či užitku je zase pouhým blouděním. Kdo bloudí, vydává se do rukou náhody*** – možná přežije, pravděpodobně ne.

Mezi myšlenkami a činy je tedy potřeba postavit most. A právě to je práce manažerů. Manažer je spojnicí mezi vizemi a výkonem. Způsobuje, že vykonavatelé skutečně udělají to, co vymysleli lídři. Peter Ferdinand Drucker definoval **manažery** jako ty, kteří dosahují cílů prostřednictvím jiných lidí.

V souvislosti s managementem však vzniká zásadní problém. Myšlenek a potenciálních lídrů je přebytek. Nápady kolem nás létají jako komety, ba dokonce jejich roje – objeví se, třeba i chvíli svítí, ale často zase zapadnou za obzor času a možností.

Rovněž bezduchých vykonavatelů je poměrně dost. Lidé, kteří chtějí jít do práce, tam dělat, co jim někdo řekne, a se skončením pracovní doby milosrdně zapomenout, jsou poměrně běžní. Ti, kdo společnostem chybí, jsou především manažeři.

Umět převést myšlenky do praxe, naplánovat a zorganizovat práci pro více lidí, řídit a podporovat tyto lidi tak, aby podávali požadovaný výkon a zároveň byli přiměřeně spokojení, to je schopnost, jíž se naučit je poměrně nesnadné. Proto je také management spíše **uměním** než řemeslem.

> ***Poznámka:*** *Na trhu práce nechybí jen manažeři, ale i někteří specialisté. Pokud chybí specialisté, školy je časem vychrlí. Dobré manažery ne – ti musí zrát a sbírat zkušenosti.*

Tato situace přináší zajímavé důsledky – úzkým místem firem, států, obcí a celé společnosti dnes nejsou ani myšlenky, ani práce. Většina firem a institucí dnes hledá lidi, kteří umí řídit. Anebo, to připouštím, netuší, že právě tito lidé jim chybí.

1.2 Dva pohyby, dvě role

V systémech typu firem či přírodních ekosystémů, v lidské společnosti, ve vesmíru i v nás, jednotlivých lidech, stejně jako například v každé naší libovolné buňce, probíhají dva velmi odlišné pohyby.

První z nich je **setrvačný** – udržuje aktuální existenci systému. Jeho (dlouhodobě nedosažitelným) ideálem je rovnováha. Setrvačný pohyb systémů spočívá v tom, že ze vstupů, čerpaných z nějakých zdrojů, vznikají pomocí různých procesů určité produkty podle symbolického schématu

O krátkodobém úspěchu tak rozhoduje užitečnost (účelnost) produktů a efektivita (účinnost) čerpání a zpracování zdrojů v procesech.

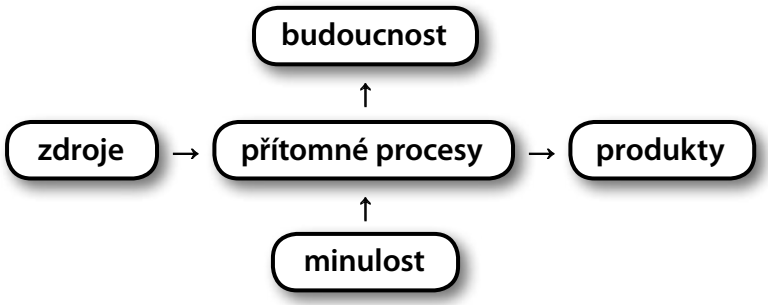
To platí ve firmách stejně jako v organismech. Pro produkci automobilů stejně jako získávání energie z cukrů v našem těle. Metabolismus nebo výrobní procesy v továrnách jsou také typickými příklady těchto inerciálních dějů.

Druhý typ pohybu se stará o změnu. Jde o pohyb **vývojový**, respektující, že zítřek se liší ode dneška a ten od včerejška. Jeho ideálem je dynamická rovnováha, tedy neustálý pobyt systému v okolí nějakého rovnovážného stavu. Kompletní zvládnutí změn vyžaduje schopnost reagovat, předvídat a aktivně ovlivňovat.

Prakticky si tento druhý typ pohybu můžeme představit jako vývojovou složku vitality, změnu minulosti v budoucnost podle schématu

Oba pohyby se současně trochu doplňují a trochu si překážejí. Nemohou být jeden bez druhého. Je to vztah typu jin a jang. Oba děje se navíc protínají v přítomných procesech způsobem, nastíněným na obrázku 1. Je to právě míra harmonie inerciální a evoluční složky vitality, která rozhoduje o vitalitě systémů především.

Obrázek 1. Vitální kříž



Poznámka: *Stavová i změnová složka vitality je běžně přítomna v systémech, které známe. V organismech probíhá metabolismus i stárnutí. Změníme-li měřítko, můžeme podobně nahlížet i na ontogenezi a fylogenezi.*

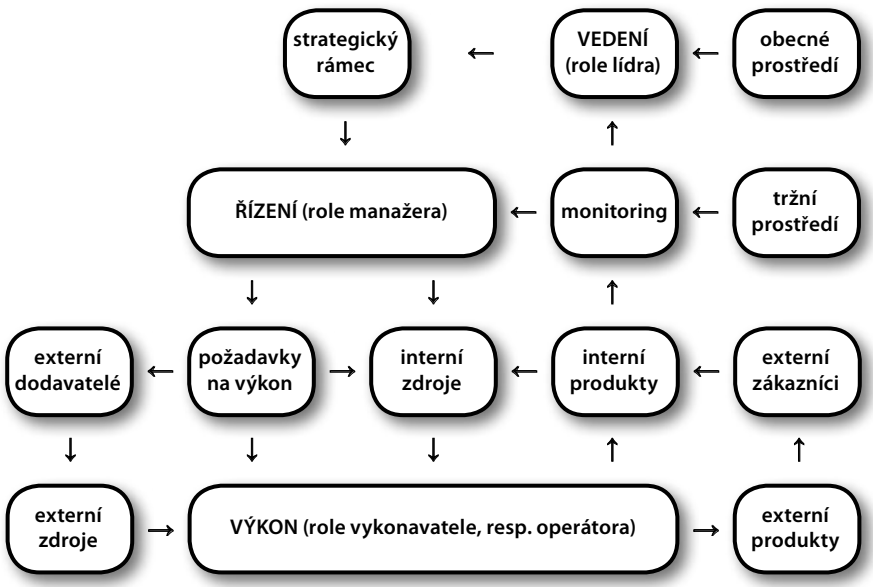
Pointa výše popsaného příběhu je nasnadě. ***Je mimořádně výhodné, když si odpovědnost za chod firmy mezi sebe rozdělí lídři a manažeři podle složek vitality. O stavovou složku vitality by se měli starat manažeři a o tu změnovou lídři.***

Lídři se tak dostávají do role, kdy manažerům vlastně musí komplikovat život. Zatímco manažer se pokouší o tu kýženou rovnováhu, kdy produkce stačí na pokrytí potřeb klíčových subjektů (včetně zisku majitelů) a zároveň i na nákup zdrojů a běh setrvačných výrobních (či služebných) procesů, lídr má povinnost vnášet do této idylky vývojový aspekt. Jak to dělat, aby se obě role mohly efektivně tolerovat, ukazuji v kapitole o strategickém kontinuu.

Poznámka: *Lídr či manažer jsou pochopitelně role, nikoliv lidé. Jeden a ten samý člověk tedy může být současně lídrem i manažerem, ba i vykonavatelem. Pak je pochopitelně nucen jako lídr dělat potíže vlastně sám sobě, jako manažerovi.*

Manažer je tedy **správcem stavové složky** firemní vitality. Aby mohl dosahovat cílů prostřednictvím jiných lidí, musí mít pro svou práci podmínky. Především musí dostat srozumitelné zadání a lidi alespoň potenciálně schopné požadovanou práci vykonávat. Pak může rozběhnout koloběh, nastíněný v následující subkapitole.

1.3 Místo manažera ve firmě

V předchozím textu se objevilo tolik dějů, funkcí a rolí, že je poněkud obtížné představit si organismus, ve kterém se všechny schovají a nebudou si překážet. Přitom vybudovat takový systém je úkolem manažera. Na obrázku 2 je shrnuto, jaké děje a jaké funkční prvky by se ve firemním organismu měly vyskytovat a v jakých by měly být vzájemných vztazích.

Obrázek 2. Funkční model firmy