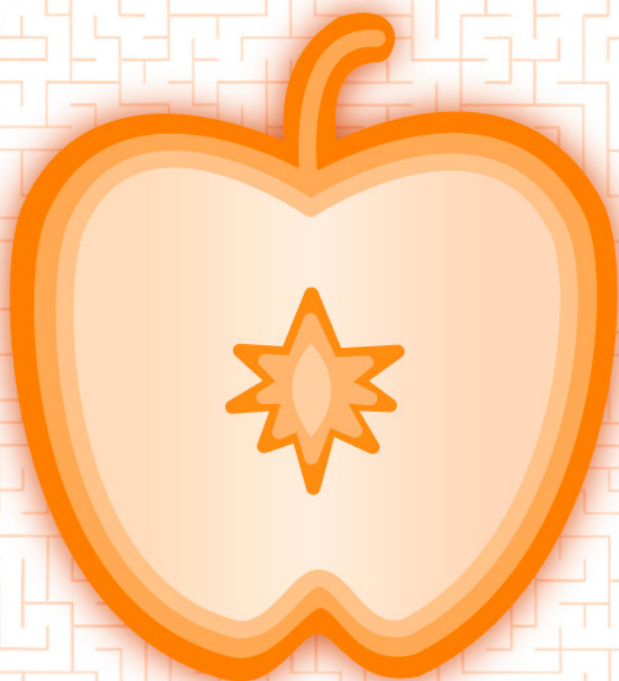


František Hroník

Manažerské příběhy





MotivPress

Nakladatelství a knihkupectví
s manažerskou literaturou

www.motivpress.cz

NOVÝ TREND
VE VZDĚLÁVÁNÍ

250,-

osoba/kurz
(bez DPH)



ONLINE AKADEMIE



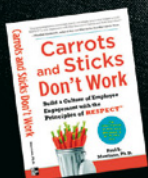
www.motivp.com

..byť lepší

NOVÁ KNIHA CUKR A BIČ NEFUNGUJÍ

349,-

PAUL MARCIANO
SPREADING RESPECT IN THE WORLD



Paul Marciano, PhD
Speaker, Consultant and Author of
Carrots and Sticks Don't Work



objednávejte na www.motivpress.cz



MotivPress

...byť lepší

František Hroník

Manažerské příběhy

Brno 2014

Copyright © František Hroník, 2007

© Motiv Press, s. r. o., 2007

ISBN 978-80-87981-00-9

Do rukou se nám dostává knížka, která je svým obsahem ojedinělá. Její náplň je konfrontací, v pozitivním slova smyslu, s našimi vlastními příběhy. Ukazuje nám nový pohled na zdroje našeho dalšího rozvoje.

Nová kniha manažerských příběhů je velmi citlivou inspirací těm, kteří se snaží stále hledat nové cesty a postupy.

Podněcuje a ukazuje zcela neokázalou cestou, jak se nechat inspirovat tím, co tu již dávno bylo, a ukazuje nám na zcela obyčejných příbězích, které se zdají tak vzdálené těm našim manažerským, jak neuvěřitelně blízko k sobě mají.

Poukazuje na úskalí náročné manažerské práce a dává možnost porovnat se.

Nechť se stane nejen prostředkem profesního zlepšení, ale hlavně osobního růstu.

Mgr. Milana Hrubá



PhDr. František Hroník je autorem několika samostatných publikací, které se zabývají různými oblastmi řízení lidských zdrojů. Všechny byly příznivě přijaty odbornou veřejností. Jsou charakteristické zvažováním širších souvislostí a zároveň praktičností. Vychází z autorova kvalitního a širokého znalostního zázemí, které převádí do praxe.

František Hroník je ředitelem poradenské a vzdělávací společnosti agentura Motiv P. Působí jako konzultant a lektor manažerských programů. Zabývá se především problematikou personální strategie, kompetenčních modelů, systémů hodnocení a rozvoje. Přednáší na studiu MBA.

Obsah

Předmluva	13
Úvod	15
Co je a k čemu je příběh	16
Příběhy o vizi, cíli, hodnotách	
aneb o všem, v co věřím a co přijímám	24
O plodu horoucnosti	26
Anička má vizi	28
Kresba stromu	30
O cíli	36
Čím se řídit	38
Otázky a odpovědi	40
Smrt v Teheránu	42
Cesta ke studánce	44
Příběhy o důvěře a úctě (vztahu)	46
Rabínův dar	48
Modlitba sebeúcty	50
Nejlepší přítel, nejlepší přítelkyně	52
Věžňovo dilema	54
Příběhy odpovědnosti	57
O odpovědnosti	58
O dobrém a špatném vínu	60
O prasklých žárovkách a vysypané kabelce	62
Osel a břemeno	64
Bohatství	66
Spravedlnost	68
Tajemství	70
Správný směr	72

Příběhy o moci	74
Římský císař	78
Kdo s koho	80
Chrám slunečních hodin	82
Příběhy o vedení a vůdcovství	85
Podobenství o hřivnách	86
Spravedlivé dělení	88
Jiný kraj, jiný mrav	90
Vnímáme celky	92
Příběhy změny	94
Brouk nosatec	96
Boty na cestu	98
Změň svět skrze sebe	99
Dobrá rada	100
Znalec a plavčík	102
Každý člověk může překročit svůj stín	105
Příběhy úspěchu	108
Bez svobody nezdaru nelze uspět	110
Příběh vůle a vášně	112
Sedlák a synové	115
Vůle k budoucnosti	116
O židovském obchodníkovi a motivaci	118
Příběhy myšlení a rozhodování	121
Příběh dlužníka, jeho krásné dcery a lichváře	122
Odkaz beduína	124
Zvuková a myšlenková bariéra	126
Kladivo	128
Co rychleji padá	130
O dvou úhlech pohledu	132
O huse, která snášela zlatá vajíčka	134
O muži, který každých deset minut tleskal rukama	136

Příběhy o empatii	137
Vtip o manažerské empatii	138
Kdo najde koně?	140
Hodný strážce majáku	142
Opice zvaná Zachrajijáš	144
Vábení	146
Tři poutníci	148
Příběhy o (manažerském) přístupu	151
Smrt kritika Jicchaka	152
Dvě kapky oleje	154
Pes a kus masa	156
Chasidský příběh o pokladu	157
Karavana v poušti	158
O dávkách	160
Spravedlivá cena	162
Rozbitá okna	164
Král, který se rozhodl být velkorysý	166
Daidalos a Íkaros	170
Svatoplukovy pruty	172
O vzorech	174
Osel a slavík	175
Bůh dodává jen suroviny	176
Nejdříve si svůj pomeranč oloupejte a pak jej snězte ...	178
O sněhové vločce	180
Mluva ptáků	182
Spolu	186
Kupec a osel	188
Stařec a fíkovník	190
Nejlepší přítel, nejlepší přítelkyně	192
Literatura	193

Janě, mému příběhu

Předmluva

Před sebou máme novou a zajímavou knihu autora, kterého již dlouhou dobu známe a jehož si nesmírně vážím. S Františkem Hroníkem jsem se setkala již před řadou let, v době, kdy se v české pobočce zahraniční firmy začaly aplikovat metody Assessment a Development Centre. Jeho pojetí těchto, v zahraničí osvědčených, metod na mne působilo osobitým a citlivě lidským dojmem. Přístup Františka Hroníka k rozvoji lidí mne vždy inspiroval svou systematičností a komplexností.

V jeho poslední knize mne velmi zaujalo nevšedně originální podání manažerských znalostí a dovedností. Čtenářům nejsou předkládány ani nabízeny žádné poučky a vzorce chování. Autor používá klasického postupu vyprávění příběhů a stejně jako v Ezopových bajkách jsou v nich skryta mnohá poučení. Příběhy inspirují k přemýšlení a prvoplánově neobsahují návod, tím silnějšího a dlouhodobějšího výsledku je dosaženo.

Pro manažery, kteří absolvovali řadu seminářů a kurzů a přečetli množství odborných publikací, jsou manažerské příběhy svěžím zdrojem k jejich dalšímu zdokonalování. Umožňují rozvoj osobnosti manažera, a to včetně jeho lidské stránky. Je v nich obsažena moudrost pohledu na svět byznysu i lidský život.

Všem čtenářům přeji takové potěšení, jaké mám z této knihy i já.

Mgr. Milana Hrubá

Úvod

Sofistikované manažerské literatury nebo literatury, která se vši vážností taková chce být, je na trhu poměrně hodně. A je to dobře. Proto snad nebude na škodu trocha odlehčení či hravosti. Jen prosím, buďte shovívaví, protože jsem neměl na mysli nějakou povrchnost či lacinost. Chci vám se vši vážností představit příběhy, které se nerovnájí teorii.

Stačí říct: „Po dešti se pročistil vzduch a všude je klid.“ Snad každý si to dokáže představit. Možná to bude trochu jiná představa ve Švédsku, jiná v Itálii, jiná v Indii, ale každý jí bude rozumět podobně. Jenže zkuste něco takového vyjádřit jazykem vědy. To by zde muselo být nasázeno různých údajů, snad nejméně na stránku, a moc bychom z toho moudří nebyli. Až na pár meteorologů. I oni by však rychleji porozuměli větě: „Po dešti se pročistil vzduch a všude je klid.“

Inspirace, kterou jsem čerpal, je ze Starého světa. Hodně manažerského je ze Starého světa. Jsme dědicové helénské a židovsko-křesťansko-muslimské tradice. Možná je náš rodokmen ještě složitější.

Anebo vše je nahodilejší, než se zdá. Kdysi jsem se totiž ocitnul v Egyptě, když probíhala šestidenní válka. Podnes si pamatuji bombardování, hýkání oslů, podnes jsem fascinován nepochopením války. Styděl jsem se, když jsem s růží v koleně dostal přednost před zraněnými vojáky. Snad příběhy, které uvádím, mezi sebou nebojují, i když pochází z různých stran. A osel s velbloudem jsou zvířata, která vás budou mnohými příběhy provázet.

Co je a k čemu je příběh

„Pomyslete, vždyť my jsme pořád v tom samém příběhu! Jde dál. Copak velké příběhy nikdy nekončí?“

„Ne, jako příběhy neskončí nikdy,“ řekl Frodo. „Ale lidé v nich přicházejí a odcházejí, když skončila jejich úloha. Naše úloha skončí později – nebo dříve.“

Tolkien, 1991, str. 314

Co je příběh (vymezení)

„Příběh neinformuje, nepopisuje, nekonstatuje skutečnost, nýbrž sprádá a rozvíjí její děj“ (Neubauer, 2002, str. 12). Příběh uvádí věci, které nejsou věcmi, do pohybu. Ano, ty nejdůležitější věci, které vůbec nejsou věcmi, ihned rozpoznáte, když je naleznete. Nelze je však hledat, ani změřit. Chtít, abyste chtěli, to prostě nejde. Ale bez vůle to také nejde. Štěstí však přeje připraveným, kteří umí příběh číst ještě předtím, než jej někdo sepíše.

Z filozofie se snesme k psychologii, ve které se zabýváme příběhem vlastním nebo příběhem druhých.

Vlastní příběh

Každý člověk chce prožít svůj příběh. Příběh, který má začátek, střed a konec. Příběh, který je dobrý a pod který se může jako autor podepsat. A dobrý příběh je ten, ve kterém není stopa lítosti, že to mohlo být nějak jinak.

Příběh není pohlédnutím do minulosti. **Příběhem otevíráme svou budoucnost a dáváme smysl minulosti. Příběh vnáší do našeho života řád, dobrodružství a směr.** Zmatený příběh v nás vyvolává napětí, až zlost. Zkuste někomu vyprávět příběh, který nemá hlavu ani patu a je bez jediné

výjimečnosti! Naopak nás magicky přitahuje příběh, který má směr, ale zůstává nedokončen, i když má konec.

Náš život je mapou příběhů a celá mapa je jeden velký příběh. Mapa příběhu je zvláštní mapou, protože obsahuje i časové souřadnice.

Příběhy druhých

V příbězích druhých hledáme svůj vlastní příběh. Zejména ten, který se může začít dít. Příběhy druhých jsou inspirací, modelem, ke kterému se chceme přiblížit. Ale také mohou být potvrzením naší cesty.

Z čeho se příběh skládá (struktura příběhu)

Základní jednotkou příběhu je děj. Výchozí situace (expozi-ce) se nějak zašmodrchá (kolize), nemá přímočarého pokračování. Když není kudy kam a zašmodrčení vrcholí (krize), objevuje se obrat, průlom (peripetie), který vede k rozuzlení (nový či obnovený řád) a formulaci (znovu)poznání (anagnorise). Krásu příběhu vytváří především překvapivá a nevědění peripetie se znovupoznáním něčeho bytostného, základního.

Děj příběhu může být jednoduchý nebo složitý (podle množství různých odboček), hlavní nebo souběžný či vedlejší. Manažerský příběh má však výstavbu velmi jednoduchou.

K čemu příběh slouží (funkce příběhu)

Příběh má tři funkce. Někdy je více v popředí jedna z funkcí, jindy dvě. Některé příběhy mají všechny tři funkce vyvážené. Na krásu či poselství příběhu však nemá vliv, zda je příběh více sebezpoznavací, dorozumívací či směřující nebo všechno dohromady. Příběh nám objevuje to, co jsme pozapomněli či pozbyli, a snad nejlépe odpovídá na naši potřebu lépe rozumět světu okolo nás a v nás. Však ty největší knihy, jako jsou

Starý a Nový zákon, Korán, Tóra, jsou plné příběhů o nás a naší cestě, po které nelze kráčet bez druhých.

1. funkce

Příběh jako okno do duše

Příběh nám umožňuje vyjít ven a oknem nahlédnout dovnitř. Můžeme tak vidět to, čeho jsme si uvnitř nevšimli. Takovému příběhu se nemusíme bránit. Dokonce se můžeme dívat do oken někomu jinému. Pomocí příběhu poznáváme sebe nebo druhé bezpečným, až laskavým způsobem.

2. funkce

Příběh jako ladička

Příběh, stejně jako vůdce, dává lidi dohromady. Příběh nám vytváří vzorec, model a učí nás mluvit a přemýšlet stejným jazykem. Slačuje nás, abychom věcem rozuměli stejně či podobně. Sdílíme-li stejné příběhy, rozumíme světu kolem nás velmi podobně, protože o něm máme podobné představy.

3. funkce

Příběh jako kompas

Příběh ukazuje směr a také říká proč. Příběh nás učí, ale nepoučuje. Říká nám, co je důležité a co naopak. Příběh má vždy nějaký přesah. Říká nám více, než o čem mluví. Příběh přináší poselství – něco zvěstuje.

Jaký je manažerský příběh

Manažerský příběh, stejně jako biblický nebo psychoterapeutický, je pohled do mapy těch druhých a objevování, zda něco takového lze objevit i ve své krajině a zda stojí za to takovou krajinou projít.

Manažerský příběh však není speciálním literárním útvar-
em a nemá umělecké ambice. Se všemi jinými příběhy,
i těmi uměleckými, jej spojuje „okno“, „ladička“ a „kompas“ –
tři funkce příběhu. **Pro manažerský příběh je charakteris-
tická jednoduchá a jediná dějová linie.** Manažerský příběh
musí být srozumitelný, zapamatovatelný a oslovující.

Jak se manažerský příběh liší od příkladu, případové stu- die a modelové situace

Příklad

Jedním z podstatných znaků příběhu je zkratka, konden-
zace dění. Příklad se oproti příběhu zabývá řadou detailů.
Nic nesmí být opomenuto, vše musí být vylíčeno se všemi
logickými detaily. Příklad poskytuje co nejúplnější infor-
mace. Příklad je velmi realistický. Vše musí být reálné.
Není dovolena metafora, nadsázka apod. V příkladu stěží
může hlavní postava rozmlouvat se smrtkou nebo něco
takového. Příklad se však nezabývá ani něčím běžným
a opakovatelným, jako třeba případová studie. Věnuje se
něčemu klíčovému.

Případová studie

Případová studie má vždy konec – výsledek, i když po-
většinou máme přijít na to, jak to vlastně dopadlo. Dobře,
špatně, v čem? Podstatným znakem je realističnost a po-
pisnost. V tom se velmi podobá příkladu. Spolu s ním se
věnuje událostem, které se již staly. V případové studii
jsou však kladeny otázky, zatímco příklad je už odpovědí.
Případové studie se zabývají událostmi, které se mohou
stát takřka kdykoli znovu.

Modelová situace

Modelová situace nemá konec, je třeba se k němu, respektive k výsledku, dobrat. V modelové situaci jsou prostředí a události mnohdy nějak výjimečné (džungle, ztroskotání, katastrofa). Pomocí modelové situace však řešitele na takové výjimečné události nepřipravujeme, ale vycházíme z předpokladu, že chování zde projevené je obvyklým při řešení běžných situací.

Dá se tedy říci, že manažerský příběh je modelovou situací, která má konec, pointu, ale leccos zůstává nezodpovězeno, abychom se sami snažili porozumět světu v souvislostech a případně měnit naše postoje.

Rozvoj kompetencí

Příklad, případová studie, modelová situace nebo manažerský příběh rozvíjí jiné druhy kompetencí. Jestliže všechny možné kompetence seskupíme do tří velkých skupin – kompetence řešení problému, kompetence interpersonální a kompetence sebeřízení, můžeme si přibližně určit, jaký je rozvojový potenciál „literárních“ metod.

Skupina kompetencí	Metoda	min.				max.			
Kompetence řešení problému	Příklad	■	■	■	■	■	■	■	■
	Případová studie	■	■	■	■	■	■	■	■
	Modelová situace	■	■	■	■	■	■	■	■
	Manažerský příběh	■	■	■	■	■	■	■	■
Interpersonální kompetence	Příklad	■	■	■	■	■	■	■	■
	Případová studie	■	■	■	■	■	■	■	■
	Modelová situace	■	■	■	■	■	■	■	■
	Manažerský příběh	■	■	■	■	■	■	■	■

Kompetence sebeřízení	Příklad										
	Případová studie										
	Modelová situace										
	Manažerský příběh										

Z uvedené tabulky je zřejmé, že manažerský příběh se nejvíce uplatní při rozvoji kompetencí sebeřízení. Nelze od něj očekávat, že pomocí něj budeme rozvíjet techniky řešení problému. **Manažerský příběh nám může poskytnout vodítka, ale nikoli návod.** Manažerský příběh není prvotně zaměřený na rozvoj kompetencí. Příběh totiž oslovuje hlubší vrstvy osobnosti než třeba argument. Argument je prostředníkem pro změnu našeho chování a názorů, **příběh je spíše prostředníkem pro změnu našich postojů.**

Jak s příběhem mohou manažeři nakládat

Manažeři mohou

- naslouchat příběhům či je shlédnout
- vyprávět či převyprávět nebo sehrát příběh
- vytvořit příběh

Čtení a naslouchání příběhům či jejich shlédnutí

Při naslouchání příběhů či jejich shlédnutí jsou manažeři v roli žáků, před nimiž příběh a jeho vypravěč vystupuje v roli Mistra. Cesta je pak lemována několika příběhy, které jsou manažerovi blízké, až osobní. Takové příběhy naplňují především funkci individuálního kompasu.

Vyprávění, převyprávění nebo sehrání příběhu

K vyprávění či sehrání příběhu je potřeba již vícero lidí. Skupina lidí se pomocí příběhu vyladuje tím, že sdílí stejné příběhy.

Tyto dvě možnosti předpokládají využití již existujícího příběhu, který je vhodně vybrán vzhledem k záměru a situaci. Nemusíme se však jen spoléhat na předpřipravené příběhy, ale můžeme si vytvořit příběh, který více reflektuje firemní realitu.

Vytvoření příběhu

Příběhy nemusí zpodobňovat jen postavy odjinud. Příběh může být o někom, koho lidé znají. Většina takových příběhů vzniká spontánně a není cíleně využívána. Vznik a působení příběhů můžeme ovlivňovat.

Kdy je dobré užít příběh

Příběh můžeme využít v mnoha situacích, ať již pro ozvláštňení prezentace nebo pro nabuzení druhých či vytvoření modelu řešení. Při užití příběhu především využíváme jeho dvě propojené výhody:

- Schopnost oslovit široké spektrum lidí
- Snadná zapamatovatelnost

Příběh je především snadněji zapamatovatelný než hesla, proklamace, klíčové body či nějaké definice apod.

Prezentace

Příběh v prezentaci přitahuje pozornost posluchačů (vede je ke vstupu).

Příběh ve zkratce předznamenává, o čem prezentace bude (otevívá dveře).

Příběh rámuje celé dění (rozsvěcuje v místnosti).

Přesvědčování druhých

Příběh má moc projít i dveřmi zavřenými na petlici, do kterých se logická argumentace marně dobývávala.

Nabuzení sebe a druhých

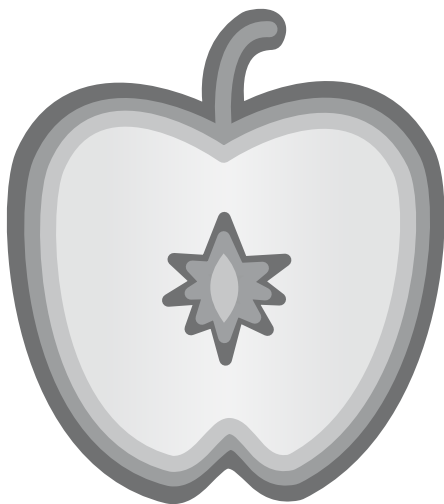
Příběh je svou povahou motivační. Je zprávou o tom, že někdo něco udělal či dokázal.

Základní stavební kámen změny

Příběhy mohou být jedním z nástrojů pro porozumění nezbytnosti změny, získání společného jazyka a myšlení týměž směrem. Mohou být součástí výcviku, kde očekáváme změnu postojů.

Taktéž je třeba se zamyslet nad dávkováním příběhů. Určitě není vhodné, aby ve firmě bylo „přepříběhováno“ a z firmy se stával literární klub. Obvykle je vhodné, aby ve firmě byly „živé“ tak 2–4 příběhy.

**PŘÍBĚHY
O VIZI, CÍLI, HODNOTÁCH
ANEB O VŠEM, V CO VĚŘÍM
A CO PŘIJÍMÁM**



Jsou to příběhy o tom, co je snad nejdůležitějším, a přitom ve škole se o něčem takovém skoro vůbec neučíme. Kdo z nás byl ve škole dotazován, čím by chtěl být? Mnozí z nás na toto téma psali slohovou práci. Tím však školní výlet za vizi či cílem končí. Alespoň v Čechách či na Slovensku.

Pro život je asi nejpodstatnější dobře se zamilovat a pak hned za tím naučit se mít cíle. A když už máme cíle, můžeme si troufnout i na vizi. Když se ohlédneme za klíčovými událostmi minulého století, můžeme si poměrně snadno k nim přiřadit nějakou vizi.

Připomeňme si některé. Churchillovo „Krev, pot a slzy“, Kennedyho „Neptejte se, co Amerika může udělat pro vás, ale co vy můžete udělat pro Ameriku“ a také jeho let na Měsíc či Reaganova vize hvězdných válek a zlomení říše zla.

Vize je něco více než neurčitý či mlhavý cíl. Vyrůstá z hodnot, nikoli potřeb. Všude, kde se lidé shodují na svých potřebách, nelze mluvit o cílech, které dovolují lidem do nich dorůst. Hodnoty a vize jsou vodítka pro ty, kteří chtějí být autory svých činů, a ne jen tím, kdo reaguje. Proto se ve firmách stále častěji mluví o vizi, misi a hodnotách. Tyto pojmy přestávají být make-upem na tváři firem. Jsou nezbytnými, aby firma mohla být vůdčí. Dnes už nelze předpovídat události, přesto lze svou budoucnost řídit. Bez vizí, hodnot a cílů to však nejde.

O plodu horoucnosti

Řádu podléhá strom, přestože tu jsou zároveň kořeny, kmen a větve a listy a plody, a řádu podléhá člověk, přestože má rozum a srdce a nevykonává jen jednu funkci, jakou je například obdělávat pole či udržovat rod, nýbrž je zároveň tím, kdo obdělává i kdo se modlí, tím, kdo miluje i lásce vzdoruje, tím, kdo pracuje i odpočívá a naslouchá večerním zpěvům. Někteří lidé však postřehli, že ve slavných říších panoval řád. A hloupost logiků, historiků a kritiků je přivedla k přesvědčení, že otcem slávy v těch říších byl jejich řád, kdežto já tvrdím, že řád i sláva tu byly pouze plodem horoucnosti. Abych vytvořil řád, musím vytvořit tvář, která je milována. Pro ně však je řád konečným cílem a po všech rozpravách a zdokonalování jim z něho zbude hlavně úspornost a prostota. A co se dá těžko vyslovit, to prostě vynechají, ačkoli vyslovit se nedá právě to, na čem skutečně záleží, a ještě nikdy jsem nepotkal profesora, aby mi dokázal prostě říci, proč mám rád vítr pod hvězdným nebem pouště. Na užitkovém se všichni shodnou, neboť řeč, jež vyjadřuje užitkové, je snadná. Nemusím se bát, že by mi někdo vyvrátil, když řeknu, že tři pytle ječmene platí víc než jeden. Myslím si však, že lidem poskytují něco víc, když je někdy nutím kráčet pod hvězdným nebem pouště a pít tak onen nápoj, kterým se člověku otevírá prostor.

de Saint-Exupéry, 1994, str. 119

Co vlastně říká berberský vládce svému synovi?

„Páni profesori managementu“ nám říkají, že jen to, co měřím, řídím. Měřit, měřit, měřit je odpovědí na naše nejistoty. Až se bojím říci něco jiného, kacírského slovy berberského vládce. Peter Senge, jeden z autorů koncepce učící se organizace, se manažerů provokativně ptal, zda řídí své děti. Po chvíli váhání následovala odpověď, že ne, načež to uzavřel: „Jak si tedy můžete myslet, že řídíte své firmy?!“ Starý berberský vládce to artikuluje srozumitelně: To, co se dá měřit velmi přesně, není tak důležité jako to, co až tak dobře změřit nelze.

Věda je analýza a napravování jednoho omylu druhým. Není o tvorbě tváře, která je milována. Není o přáních, cílech či vizích. A to, co chceme a máme rádi či milujeme, je daleko důležitější než tři pytle ječmene, které lze brzo spotřebovat. Management, respektive vůdcovství je z tohoto hlediska více uměním než vědou.

Co si máme představit pod horoucností v managementu? Jedna z vět vůdcovství zní, že nelze se ohrát od něčeho chladnějšího. Horoucnost není o nadšení, které dříve či později pomine. Horoucnost je zaujetí. Horoucnost je vášně, vůle, kterým vize dává směr. A bez takové horoucnosti není možné mít říši nebo firmu, která kráčí vstříc své budoucnosti. A právě něco takového říká berberský vládce svému synovi.

Anička má vizi

Po nudných kresbách sklenic, krychlí, obkreslování listů a další kreslířské rutíně přišla paní učitelka s něčím daleko zajímavějším. Konečně každý mohl namalovat něco, co bude po jeho chuti. A tak Vojtíšek maloval vysoký dort, protože zrovna včera takový dostal k narozeninám. Kuba maloval slunce a vodu a děti, jak se koupou. Další maloval rozkvetlou louku, snad proto, že si moc přál proběhnout se po ní.

Paní učitelka procházela mezi lavicemi a pochvalovala si, že se děti přece jen něco naučily, když používají správné barvy, velikosti i stíny. Tu došla až k poslední lavici, kde malovala Anička. Paní učitelka nedokázala rozpoznat, co by to mohlo být, a ptá se: „Aničko, co to bude, až to bude?“ Anička odpověděla: „Bůh.“ Paní učitelka se ulekla: „Ale Aničko, Boha přece nemůžeš malovat, protože se to nesmí a také nikdo jej neviděl a nikdo ani neví, jak vypadá.“ Anička s naivní jistotou povídá: „Tak se ho na to za chvíli zeptáme.“

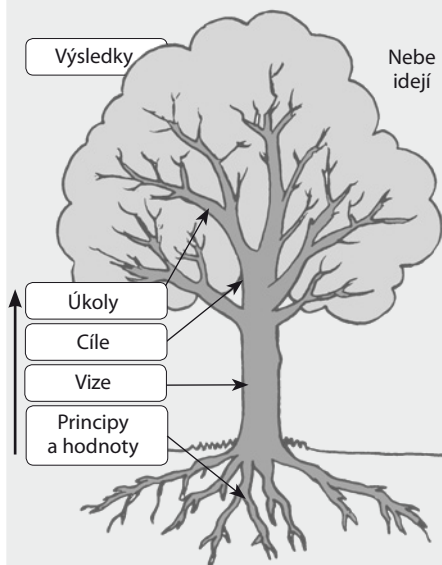
Manažer vizionář musí mít něco z takového dětského daru bezprostřednosti a naivity. Musí se však také trochu rouhat, ale bez pýchy. Manažerské chování je směsicí naivity a kalkulu, pokory, řádu, bohabojnosti a drzosti, která atakuje limity. Při takové směsici manažer vede spoustu vnitřních řečí.

Možná se pousmějete mé naivitě: „Znám několik manažerů, kteří jsou podstatně jednodušší a nepřipouštějí si nějaké okolky či vnitřní dialog. Vedou svůj monolog.“ Ano, také jich několik znám. A vůbec jim nezávidím. Aniž ano.

Kresba stromu

Probůh, to není psychologický test, se kterým jste se mohli setkat u nějakého podivného výběrového řízení. Tento strom si více či méně zřetelně kreslíme v sobě. Naše kresby se nemusí omezit pouze na strom. Někdo si kreslí mapu, v níž zakresluje různé cesty, úskalí, odměny či něco jiného. Ovšem každá vnitřní kresba je nám modelem, se kterým srovnáváme skutečnost. Je velmi podobná psanému příběhu. Proto i kresba stromu či jiné malůvky patří do knihy příběhů.

Náš strom vytváří příběh, který začíná u kořenů a vrcholí plody či semeny. Žádný strom nezačíná listy a není stromu bez větví či kořenů. Metaforický příběh začíná u kořenů, které představují základ, a z hodnot pak vyrůstá vize. Vize se pak větví na ty nejdůležitější cíle a větve se dále větví až



na úkoly. Na malých větévkách zrají plody, které začínají květem.

Svůj strom si může kreslit každý z nás, celá firma nebo její jednotlivé části. Když si nějaké oddělení kreslí strom, lidé spojují různé události a představy do příběhu. Vše se stává srozumitelnějším.

Někdy není třeba strom kreslit a můžeme být trochu psychologičtí. Zavřete oči a zkuste si představit, že jste strom. Vaše nohy jsou kořeny, dolní část vašeho trupu je kmen, horní část trupu a ruce jsou cíle a prsty jsou úkoly. Ve které části se cítíte nejpevnější a nejsilnější? Kde jste nejvíce pružní?

Principy a hodnoty

Těmi se obvykle zabýváme nejméně, i když jsou pořád s námi. Je to podobné jako s ledvinami nebo nějakým jiným orgánem. Když jsou zdravé, ani o nich nevíme. Teprve když s nimi máme nějaký problém, uvědomujeme si je a začínáme jim věnovat více pozornosti a někdy i nápravy.

Hodnoty představují soubor důležitostí, které neměním ze dne na den, ani z roku na rok. Principy jsou už takovou nepsanou a skrytou příručkou pro provádění hodnot. Firmy si v současnosti stále častěji formulují své hodnoty a principy, protože v současném nejistém a měnlivém světě mohou být tím pevným bodem, který potřebujeme, abychom mohli tím vším pohnout. Objevují se sice knihy, které proklamují, jak uspět porušováním všech zásad a principů, ovšem samy takto nastolují určitou zásadu a princip.

Naše hodnoty a principy mohou být různě zakořeněné. Ty hluboce zakořeněné těžko vyvrátí nějaká vichřice.

Vize

Vize v naší metafoře stromu představuje kmen. Je viditelnější než kořeny a především podle něj posuzujeme sílu stromu. Vyrůstá přímo z kořenů, tedy z principů a hodnot, nikoli z potřeb. Účinná vize v sobě míchá několik paradoxních kvalit.

Paradoxy účinné vize

- Osobní a totální (pro každého a pro všechny)
- Na dnešek i na dobu za pět až deset let
- Smělá, povznášející a věrohodná
- Metaforická a hmatatelná
- Dvnitř a ven

Stačí se ohlédnout po všech těch nosných vizích minulých staletí. Obsahovaly všechny uvedené paradoxy.

Funkce vize

- Integruje (sjednocuje)
- Mobilizuje
- Orientuje (zaciluje)
- Koordinuje

Vize není mlhavě definovaný cíl a má zřetelné funkce. Dává lidem dohromady na základě společné budoucnosti, aktivizuje je a dává jejich cestě směr a pak na té cestě umožňuje společný postup bez různých bloudění a slepých uliček.

Kromě vize si firmy definují své poslání. Jak je od sebe odlišit? Vize představuje to, kým chceme být. Poslání je vyjádření, pro koho tu chceme být a jakým způsobem.

Vize není cíl v mlze. Vize i cíle si potřebujeme kreslit jasnými a silnými tahy. Když někde vykládám o tom, jaké funkce má vize, velmi rád uvádím svůj zážitek z autoškoly. Na první hodiny si po mnoha letech pamatuji dodnes. Neměl jsem před tím žádné zkušenosti s ježděním. Měl jsem velké problémy s tím, abych auto udržel na silnici, protože jsem se díval těsně před auto. Neustále jsem kontroloval, jestli nejsem příliš daleko od pravé krajnice nebo naopak příliš blízko. Vše jsem se snažil vyrovnávat rychlými

pohyby volantu. Až jsem se naučil dívat se daleko dopředu, můj problém zmizel.

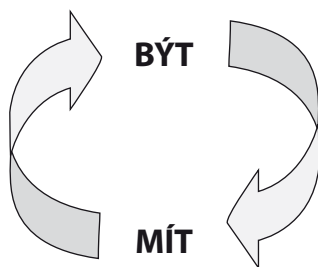
Cíle

Cíle jsou silnými větvemi, které vyrůstají z kmenu. Záleží na nich, kolik ovoce strom unese. Cíle mohou být obvykle rozčleněny do pěti hlavních kategorií:

- mít nebo získat
- dělat
- znát
- mít vztah
- být

Jeden člověk chce *dělat* kurz. Jiný chce *znát* předmět. Jiný chce mít *vztah* s lidmi v kurzu a s jinými, na které chce udělat dojem či je potěšit. Jiný chce být překladatel a chce být finančně nezávislý na druhých. A někdo jiný zase chce *mít* či *získat* osvědčení a klade důraz na fyzický, hmatatelný důkaz toho, čeho dosáhl. Každý z nich je motivován, ale něčím jiným. Jejich vnitřní světy jsou odlišné, mají o své budoucnosti odlišné představy, které vyrůstají z různých hodnot a přesvědčení.

Pro svůj život potřebujeme mít naplněnými všechny kategorie. Snad jen medituující mnich, který je sám se sebou, dokáže být výhradně v kategorii být. A to ještě ne napořád. Někteří psychologové reagovali na narůstající konzumní styl tím, že mezi být a mít kladli symbol disjunkce, vzájemného vylučování se. Jenže „být“ a „mít“ nerozlučně patří k sobě.



„Být‘ je dramatem ‚mít‘“ (Kabele, 1998)

Jestliže chci něco mít, potřebuji něčím být. Jestliže chci někým být, potřebuji aspoň něco mít (např. určité schopnosti). Organizace často hledá odpověď na otázku „čím chceme **být** pro druhé?“. Abychom mohli být úspěšní, hledáme odpověď i na další otázky: „Jakou potřebujeme **mít** budoucnost, lidi a jaká vítězství, abychom byli tím, kým chceme být?“ a „Co vše vlastně potřebujeme mít, abychom byli?“

Stejně tak jako „být“ a „mít“ také být a dělat patří k sobě a jedno podněcuje a rozvíjí druhé.

Úkoly

Představují realizaci a zároveň průběžnou kontrolu, jak se mi daří naplňovat vlastní cíle. Jsou v poloze děláni, bez něhož to nejde.

Zadávám-li svému člověku úkol, potřebuji mít na paměti, aby rozuměl tomu, z čeho všeho úkol vyrůstá. Klidně mu mohu nakreslit i strom.

Výsledky

Jsou plodem každé činnosti, každého děláání, ať již jsou uspokojivé, radostné, nebo představují zklamání. Biblické „po ovoci je poznáte“ mi vždy připomíná, že rozhodující jsou vždy výsledky, které nejsou nikdy samy od sebe.

O cíli

Mistr lukostřelecké školy byl uznávanou osobností a jako Mistra jej oslovovalo nejen několik málo žáků, které si vzal. Čas od času se s některým z nich účastnil soutěže, na kterou je pozval sám král. Na jedné takové soutěži se jeho žák všemi deseti šípy trefil přímo do středu. To nikdo nedokázal. Přítomní propukli v nadšení. Nic takového ještě neviděli. Gratulace se jen hrnuly. Král si pozval lučištníka do své lóže, aby mu předal věnec pro vítěze. I Mistrovi skládali pocty, ale ten se tvářil, jako by se nic zvláštního nestalo, a stál stranou oslav. Žáka mrzelo, že Mistr nemá radost z jeho velkého úspěchu a že se nepřipojil ke gratulantům. Vždyť to byl jeho nejšťastnější den v životě. Ani nevěděl, že o tolik převyšuje druhé. Při cestě zpět to žáku nedalo a optal se, proč se tak chová. Mistr mu odpověděl: „Musíš se ještě učit, že terč není cíl.“

Převyprávěno dle de Mello, 1996, str. 35

Co k tomu dodat? O naší době se říká, že je příznačná dokonalejšími prostředky a nejasnějšími cíli. A tak se snadno stane, že prostředek povyšujeme na cíl.

Mít dovednosti na výtečné úrovni a dosahovat kvalitních výsledků není vše, stejně jako poslat své šípy do černé „desítky“. Asi znáte řadu těchto „fachidiotů“, kteří dosahují výtečných výsledků, a přesto většina jejich kolegů by nechtěla na tom být se vším všudy stejně. Nenaplnují představu „být mistrem svého života“ a nejsou inspirací pro druhé. Jsou příliš osamoceni a nemohou si najít své místo. Výtečné výsledky, kterých člověk dosahuje na úkor sebe samého, nemají obvykle dlouhého trvání. A když ano, tak jsou náhražkou něčeho podstatnějšího. Není pak divu, že náhražkám vždy něco schází a nelze to doplnit zvýšením jejich množství, i když většina „fachidiotů“ tak činí, protože jsou fakt idioty.

Už ale slyším různé manažery, kteří říkají, že pod sebou budou mít raději tři „fachidioty“ než jednoho blouznivého filozofa, protože jejich základní úlohou je zajistit konkrétní výsledky. Je zřejmé, že všechny organizace potřebují mít co nejvíce šípů v černé desítce. To však nestačí. Mnoho organizací se potřebuje učit, že terč není cíl a že má šípy v černé desítce proto, že...

Jestliže jste si odpověděli důvodem, který leží mimo vaši organizaci, tak jste na cestě, po které vás provází Mistr lukostřelecké školy. Kdosi kdysi prohlásil, že management je střelbou na pohyblivý cíl...

Čím se řídit?

V poledním žáru šli otec, syn a osel prašnými uličkami Kešanu. Otec seděl na oslu a chlapec zvíře vedl. „Ubohý chlapec,“ utrousil nějaký kolemjdoucí. „Jak se jen někdo může takto vézt a chudáka dítě nechat se trmáčet!“ Otec se zastyděl. Hned slezl z osla a posadil tam synka. Ještě v téže uličce se ozval další kolemjdoucí. „Taková nestoudnost! Ten malý fraček si sedí na oslu jako nějaký sultán, zatímco jeho starý otec aby se utrmácel.“ Hocha mrzelo to, co slyšel, a řekl otci, aby si sedl za něj. V další uličce se najednou rozléhal křik tlusté ženy celé v černém: „Už jste viděli něco takového? Vždyť tomu oslu zlomí hřbet! Povalují se na něm jako na divanu, chátra jedna líná. Oběma bych nechala spráskat záda holí.“ Po spršce slov oba beze slova slezli. Sotva však ušli vedle osla pár kroků, slyšeli, jak se někdo začal hlasitě smát. Ukazoval si na ně a jako trhovce na kolemjdoucí pokřikoval: „Nechtěl bych být tak hloupý. To s ním jdete na procházku? Lidičky, podívejte se, osel bez nákladu! Kdo jen může být tak hloupý!“

Otec dal oslu hrst slámy, syna vzal kolem ramen a řekl: „Ať děláme, co děláme, vždy se najde někdo, komu se to nebude líbit. My sami musíme vědět, co je důležité a správné.“

Peseschkian, 1996, str. 104–105

Co k příběhu ještě dodat?

Otec se přestal řídit očekáváními druhých lidí o tom, co je správné. Byl na dobré cestě řídit se vlastními cíli. Kdyby se řídil veřejným (firemním) míněním, asi by do žádného cíle nedošel.

Někdy se rozlišuje manažer a leader. Manažer řídí, leader vede. Manažer dělá věci správně, zatímco vůdce dělá správné a důležité věci. Manažer spíše plní úkoly. **Od leadera se tedy očekává větší nezávislost a cílenost zároveň.**

Jistě lze mít pochyby o tom, jak lze naplňovat svou nezávislost v organizaci, ve které se přirozeně každý vzdává určité míry své autonomie. Jistě lze namítat, že v organizaci se nemohu řídit jen vlastními cíli a že musím naplňovat očekávání. Zároveň je třeba být silnou osobností, která potřebuje najít takovou organizaci, ve které se může realizovat co nejplněji.

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