

# Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe

Jaroslav Štěpaník



Výběr, rozmístování a propouštění pracovníků ⊙  
Motivace a hodnocení ⊙  
Styly vedení ⊙

## 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, umístování 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. Jaroslav Štěpaník**

**NEJČASTĚJŠÍ CHYBY A OMYLY MANAŽERSKÉ PRAXE**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 4035. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Iva Krejčová, Ph.D.  
Sazba a zlom Milan Vokál  
Počet stran 112  
Vydání 1., 2010

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

© Grada Publishing, a.s., 2010  
Cover Photo © fotobanka Allphoto.cz

**ISBN 978-80-247-2494-2** (tištěná verze)  
**ISBN 978-80-247-6807-6** (elektronická verze ve formátu )  
© Grada Publishing, a.s. 2011

# OBSAH

Úvodem . . . . .	7
<b>1. Dominance a submise aneb Jste přirozeným vůdcem?</b> . . . . .	<b>9</b>
<i>Kontrolní test</i> . . . . .	13
Několik doporučení pro mladé a začínající manažery . . . . .	14
Přirozený vůdce a charisma . . . . .	14
Několik odstrašujících příkladů . . . . .	15
<b>2. Vedení formální a neformální aneb Jak vás uznávají?</b> . . . . .	<b>17</b>
Neformální struktura uvnitř formální skupiny . . . . .	19
Několik příkladů . . . . .	19
<i>Kontrolní test</i> . . . . .	22
Největší chyby . . . . .	23
<b>3. Sociální role aneb Příležitost ukáže</b> . . . . .	<b>25</b>
Co je sociální role? . . . . .	25
Několik příkladů nezvládnutí role . . . . .	26
<i>Kontrolní test</i> . . . . .	28
Časté chyby . . . . .	29
Několik doporučení . . . . .	30
<b>4. Osobnost a vlastnosti manažera</b> . . . . .	<b>31</b>
Jak to vidí asistentky a sekretářky . . . . .	37
Jak tedy asistentky svého šéfa vidí a hodnotí? . . . . .	38
<i>Kontrolní test</i> . . . . .	40
Nejvýznamnější nedostatky a chyby . . . . .	41
<b>5. Manažerské funkce</b> . . . . .	<b>43</b>
Výčet základních funkcí . . . . .	43
Plánování . . . . .	44
Organizování a řízení . . . . .	45
Časté chyby v řízení a organizaci práce . . . . .	46
Organizace a řízení času . . . . .	48
Časté chyby . . . . .	49
<i>Kontrolní test</i> . . . . .	50
Několik podnětů . . . . .	51
<b>6. Výběr, rozmíst'ování a propouštění pracovníků</b> . . . . .	<b>53</b>
Testy a assessment centre . . . . .	54
<i>Kontrolní test</i> . . . . .	57

<b>7. Motivace pracovníků</b>	<b>59</b>
Odměňování	59
Teorie motivace	60
<i>Kontrolní test</i>	63
Další podněty k motivaci pracovníků	64
Inspirace z výchovy	66
Minutový management	68
X nebo Y?	69
Manažerská praxe	71
Nejčastější chyby	73
<i>Kontrolní test</i>	74
<b>8. Hodnocení pracovníků</b>	<b>75</b>
Účel hodnocení	76
Kritéria hodnocení	77
Časté chyby	78
Hodnoticí stupnice	78
Další možnosti	80
Hodnotitelé a hodnocení	81
Sebehodnocení	81
Chyby hodnocení	82
Osobní vztah. Sympatie–antipatie	83
Tendence k celkovému nadhodnocení nebo podhodnocení (chyba mírnosti a přísnosti)	83
Chyby z neoprávněné generalizace	83
Předsudky	85
Projekce	85
Konformita a submisivita	85
Příprava hodnocení	86
<i>Kontrolní test</i>	87
<b>9. Styly vedení</b>	<b>89</b>
Autokratická organizace a autoritativní (autokratický) styl	89
Liberalistická organizace a liberální styl (laissezfaire)	90
Výkon, nebo lidé?	92
<i>Kontrolní test</i>	93
Některé chyby	94
<b>10. Pohledem manažerů a podnikatelů</b>	<b>97</b>
Oslovení manažerů a podnikatelů	97
Názory oslovených manažerů	100
<b>Závěrem</b>	<b>107</b>
<b>Doporučená literatura</b>	<b>109</b>

# ÚVODEM

Management bývá označován za vědu i umění. Z prvního pohledu je disciplínou o řízení a vedení lidí, která se opírá a využívá poznatky více vědních disciplin: ekonomie, statistiky, sociologie, psychologie, pedagogiky a dalších. Z druhého pohledu jde o umění v širším, volnějším slova smyslu, obdobné umění jednat s lidmi, které je ostatně součástí toho manažerského. Slovo *umění* tu znamená rozvinutou pozitivní praktickou dovednost, povýšenou o osobní vklad a invenci konkrétního vedoucího pracovníka. Každá dovednost nachází základy ve schopnostech a vědomostech, především se však opírá o osobní zkušenost a praktický nácvik. Umění vést lidi je dovedností získávanou především v praxi. Má dost podobného a blízkého s výchovou. Jako zde, se i tu nemálo chybí, a ne každý si umí vzít z chyb poučení a odstraňovat je. Nezbytnou součástí těchto umění je reflexe chyb spolu s připraveností měnit strategii.

Jeden z našich významných psychologů, profesor Robert Konečný napsal před lety článek, ve kterém podal klasifikaci nevhodných typů rodičovské výchovy. Bylo jich, tuším, dvacet čtyři. Podobných typologií existuje víc a každý trochu sebekritický rodič by dokázal vyjmenovat chyb ve vlastní výchově možná ještě vyšší počet.

Obecně platí, že lépe si všímáme chyb cizích než vlastních a ty vlastní, že máme za méně závažné. Prvním krokem k tvorbě dovednosti je ale právě uvědomění si vlastních chyb se snahou o jejich odstranění. To platí pro každého člověka, a o to víc pro vychovatele manažery, kteří na sebe přebírají odpovědnost za výchovu a vedení nejen sebe sama, ale i druhých. Obě profese či životní poslání jsou si opravdu blízké. Nejednou zjistíme, jak se přístupy z výchovy (včetně zlovyků) přelévají do stylů vedení pracovní skupiny.

Tato knížka je určena všem, kteří se chtějí zamyslet nad vedením lidí, doporučenými přístupy i častými chybami a snaží se reflektovat a dále zlepšovat vlastní dovednosti. Nejvíce si přeje oslovit mladé manažery a studenty, kteří se za nedlouhý čas v postavení vedoucích pracovníků ocitnou.

Vedení lidí je nelehkou disciplínou a v podstatě nepřetržitým celoživotním procesem učení. Přináší velkou míru odpovědnosti, kterou běžný zaměstnanec nezná, nutnost řešit problémy, rozhodovat s rizikem neúspěchu, překonávat silné psychické vypětí a stresy. Ne vždy se manažer od podřízených dočká odezvy, jakou by si představoval, a ne vždy má možnost svůj pracovní tým svobodně zvolit a sestavit. Jeho postoje však nikdy nemohou opomenout pohled z druhé strany.

Lidé tráví v zaměstnání podstatnou část svých životů. Pracují-li pod vedením toho, koho si mohou pro jeho odbornost, osobní vlastnosti a přístup k lidem vážit, je to pro ně pobídkou k pracovní aktivitě a významným příspěvkem k pocitu životní spokojenosti. Manažer, který je na „svém místě“, představuje pro zaměstnance jednu z velkých „životních výher“. Stává se vzorem a modelem jednání, někým, kdo po sobě zanechá v mysli a paměti spolupracovníků výraznou a významnou stopu.

Následující text je určen každému, kdo vede nebo bude vést pracovní skupiny na různých stupních řízení, sdílí s autorem přesvědčení, že učení a odstraňování chyb je procesem nikdy nekončícím, a přeje si být pro své podřízené raději výhrou než prohrou.





# 1. DOMINANCE A SUBMISE ANEB JSTE PŘIROZENÝM VŮDCEM?

*„Vládnout sám sobě je největším vladařským uměním.“*  
(Seneca)

*„Mnoho energických a ctižádostivých lidí si dobylo proslulosti  
a moci pramalou troškou moudrosti.“*  
(B. Shaw)

*Všichni jsme někdy byli svědky následující situace: Skupina malých dětí si hraje na pískovišti. Jak známo, nejmenší děti si ani tak nehrají spolu jako spíš vedle sebe, každý sám za sebe. Kooperace nefunguje, konflikt je tedy na spadnutí. Jedno z dětí usoudí, že lopatička, kterou třímá v ruce kolega v blízkosti, je jaksi hezčí a malovanější než ta jeho. Bez velkého váhání mu vytrhne kýžený předmět z ruky a navíc mu rozšlápne bábovičku. Postižené batole se vzmuže na chabý odpor, chvíli se pokouší o hračku přetahovat, obrana soukromého vlastnictví však končí neúspěšně, poražený dopadá na tvrdou zem a dává se do srdceryvného řvu.*

Právě jsme byli svědky jednoduchého konfliktu, ve kterém **dominantní jedinec prosadil** dosažení své potřeby přímočarou jednoduchou agresí. Z druhé strany jsme zaznamenali neúspěšný pokus o obranu.

Chodem života ponejprv poražené dítě nakonec přece jen ustává v pláči. Chvilí pasivně sedí a bezmocně pozoruje vítězného agresora, který se spokojeně šťourá v písku s ukořistěným předmětem. Zanedlouho však malého domina barevná lopatečka omrzí a zalíbí se mu kolegův pěkný kyblíček. Rozhoduje se v sekundě a vytrhne ho vlastníkovu z dlaně málem i s paží. **Submis se dá do řvu**, který již nelze přeslechnout.

Nastal čas k pohotovostnímu zásahu matky plačícího dítěte. Moc se jí do toho nechce. Zdá se, že sama je také spíše submisivní, dosud vlastně předstírala, že neslyší a nevidí. Tentokrát ale nezbyvá než skončit s předstíráním ztráty smyslu a odložit barevný dámský magazín, v němž si dosud neklidně listovala. Přichází k synkovi, snaží se ho zklidnit, ten ale srdceryvně řve jako tur. Nyní povstává z lavičky matka č. 2. Z jejího postoje i výrazu tváře lze číst, že stejně jako její potomek oplývá přirozenou dominancí. K její cti dodjme, že nevyznává jev tradičně označovaný jako *opičí láska*, její dominance je zušlechtěna výchovou a životními zkušenostmi. Rezolutně vyzve svou agresivní ratolest, aby lopatičku i kbelíček kamarádovi neprodleně vrátila. Ta na pokyn nereaguje, pouze pevněji sevře svou kořist. Matka č. 2 se nerozmýšlí, vytrhne malému lupiči odcizené předměty z rukou a vkládá je do náruče pravoplatného majitele. Tu se dá její synáček do řvu ještě více vysokofrekvenčního, než byl ten, který jsme vyslechli před chvílí od jeho neprůbojného vrstevníka. Maminka řvouna důrazně napomene. Když dobré slovo nezabírá, nekompromisně ho plácne přes zadek. Nejspíš se tak dopustila vážného prohřešku proti kánonům některých tuzemských pseudohumanistů, snad dokonce překročila nějaký předpis EU. Navzdory tomu však učinila potřebný krok na cestě k nutnému zušlechtění přirozené lidské agrese a vrozené dominance.

Existuje samozřejmě dost maminek i tatínků, kteří by se svého malého agresora naopak zastali a druhou stranu poučili, že každý si má hlídat své hračky. Život je boj a mezi dítky prostě proběhla lekce přirozené školy života, tak proč vyvolávat dusno. Jsou také rodiče, kteří pokoření vyklidí corridu a v nejbližším hračkářství zakoupí frustrovanému synečkovi lopatečku ještě malovanější a kbelíček nejhezčí ze všech na celém světě. Ti první posilují své potomky v bezohledném, agresivním sebeprosazování. Druzí v těch svých pěstují iluzi, že vždy bude v blízkosti někdo jiný, kdo problém za ně vyřeší.

**Malý agresor** bude v životě nepochybně narážet na podobné situace a nevyhnou se mu vážné životní frustrace. Při srážkách s takovým jedincem však mnoho šrámů utrpí všichni z jeho okolí. Pokud se dominantní jedinec posilovaný k bezskrupulózní agresi proboxuje do míst vedoucích, pak běda jeho podřízeným. Převálcuje-li protivníky a proklíčkuje se do vysokých postů politických, potom si na své přijde celý národ.

Jestliže **submisivní, pasivní** dítě, namísto otužování a potřebné podpory růstu sebevědomí, bude před zlým světem chráněno, jeho bolístky jemně ofukovány, vyrostě z něj otloukánek, terč pro agresivní okolí a nositel četných komplexů. Stane se, že některý z takových se proplíží a prohrbí k nějaké vedoucí pozici na nižším stupni. Běda podřízeným, na nichž si bude vylévat své mindráky.

### **Ještě jeden příklad z dětství**

*Před sebou máme prostranství, které může sloužit k provozování nějaké skupinové aktivity. Skupinka chlapců. Jeden z nich má míč. Následuje rozhodnutí: bude se hrát fotbal! Hlas, který zahájil podnětem ke hře, začíná neprodleně řídit a organizovat. Kdo s kým, kdo proti komu, kdo do branky, kdo do útoku a tak dále. Ze skupiny se vyloupl dominantní jedinec – přirozený vůdce. Žádná sociální skupina se bez něj neobejde.*

**Sejde-li se skupinka** a vznikne potřeba společné činnosti, je nezbytné vtisknout dění alespoň jistá pravidla a řád, nezbytné základy organizace. Ze skupiny se vyčlení přirozený vůdce, který se tohoto úkolu ujme, začne organizovat a řídit skupinu při činnosti. Jde o běžný skupinový fenomén.

**!** **Vůdce může uplatnit svou přirozenou potřebu vést pouze ve skupině a jejím prostřednictvím. Skupina se bez vedení neobejde. Potřebuje svého vůdce stejně jako vůdce svou skupinu.**

Jedinců se zjevnou dominancí, kteří se projeví jako **přirození vůdcové**, se v téže skupině může vyskytnout více. Jeden může být pro kopanou, druhý soudí, že zajímavější by byla vybíjená, třetí navrhuje nechat míč míčem a jít k řece. Co bude následovat, dobře známe. Možností není mnoho. Buď dva – ti přece jen méně dominantní, ustoupí třetímu nejvíce dominantnímu s nejsilnější potřebou vést, nebo k rozhodnutí, kdo bude vůdcem, dojde soubojem slovy, pěsti či volným stylem. Další možností je rozštěpení skupiny. Každá ze tří nově vzniklých, menších skupinek se pak věnuje jinému programu pod jiným vedením. Zbývá varianta, že ti tři zjistí vyrovnanost sil a dojdou k závěru o vedení se podělit. Vzniká z historie dobře známý **triumvirát**. Z historie je stejně dobře známo, jak takové končívají.

Pro příklady však netřeba nořit se do hluboké minulosti. Stačí letmo nahlédnout do bojů o čelné pozice v různých institucích či v politických stranách. Dočasné triumviráty, frakce, frakce frakcí, situace, kdy agresivní, dominantní vůdce převálcuje jiné, než mladší převálcují jeho, všichni známe.

Co ale z uvedených modelových situací, blízkých zejména těm, kteří se věnují pedopsychologii či pedagogice, plyne pro vedení lidí? Jaké závěry a podněty zde mohou načerpat ti, kteří jsou na pozicích šéfů, nebo se k převzetí manažerské pozice chystají? Kterými chybami jsou ohroženi a jak se jich vyvarovat?

Naše příklady vypovídaly o existenci rysů **dominance** (tendenci k přebírání vůdcovské role) a o **submisivitě** (přízpusobení se podřídivosti). Ilustrovaly jev, který je označován jako *přirozené vůdcovství*. Naznačily také, jak silnou roli v lidské psychice a jednání sehrává agresivita. Neskrývejme, že jde o výrazný rys „lidské přirozenosti“. Připusťme, že u osob dominantních, s tendencí ovládat druhé, vykazujících rysy přirozeného vůdcovství, je agresivita nepochybně silnou složkou jejich já. U těch, kteří aspirují a prosazují se ve vedoucích pozicích, zejména na vyšších stupních, bývá tendence dominovat přirozeně silná. V některých případech je možné hovořit přímo o adlerovském mocenském pudu jako hlavní hybné síle chování. Není nutno být zvláště vnímavým pozorovatelem a psychologem praxe, abychom při sledování projevů některých čelných politiků (samozřejmě nejen tuzemských) vyzorovali, jak puzení po moci, mocenské ambice, přehlušují a zatlačují do pozadí další vlastnosti, bez kterých kvalifikovaně vést a řídit nelze. Dominance bez nezbytné sebereflexe a schopnosti sebekritiky, vůdcovské ambice bez opory potřebných odborných a lidských kvalit, agresivní sebeprosazování bez morálních zábrán je otiskem jednání malého násilníka na dětském pískovišti v dospělejším a sofistikovanějším provedení.

**! Dominance je u manažera potřebným rysem. Bez určité míry dominance se žádný šéf neobejde. Sama o sobě však nestačí. Submisivita je pro vedení rysem nežádoucím.**

Dominanci s projevy přirozeného vůdcovství bychom mohli vystopovat od dětství u řady z těch, kteří později reálně vysoké vedoucí pozice převzali. Na druhé straně mnoho úspěšných manažerů a vůdců se v dětství a časném mládí nijak výrazně dominantně neprojevovali.

Samozřejmě je velký rozdíl mezi „rozeným“ manažerem, který své vůdcovské předpoklady uplatňuje kultivovaně v zájmu plnění skupinových cílů, a tím, kdo staví výhradně na vedoucí pozici a za primární považuje naplnění vlastních egoistických potřeb.

Žádoucí je dominance, která se opírá o odbornou kvalifikaci a praktické dovednosti. **Agresivita, která je součástí rejstříku lidského chování, musí být kultivována, zušlechtěna a svedena do toku, který přivádí prospěch řízenému celku a vedené skupině.**

**Přirození vůdce** projevují spontánní tendenci ovládat, ovlivňovat, organizovat, vést a současně přebírat za skupinu odpovědnost. Přinášejí prospěch skupině i organizaci, pokud jejich dominance směřuje k naplňování skupinových cílů a k uspokojení oprávněných potřeb jejich členů. **Velkým nebezpečím jsou ti, jejichž jediným či hlavním cílem je osobní moc a prospěch.** Historie lidstva je plná vůdců, kteří jej přivedli na okraj katastrofy.

Snad nejvíce se podceňují kvality osobnostní a morální. Selhání vidíme bohužel i na nejvyšších a nejviditelnějších místech. Absence etických zásad je bolestná, degraduje

samu podstatu poslání každého, kdo přijal vedoucí pozici na kterémkoliv stupni. **Čím vyšší je stupeň vedení, tím vyšší mají být nároky na etiku. V praxi to bývá někdy naopak.**

Skutečný úspěch a kladnou odezvu získávají pouze ty vůdčí typy, které svou dominanci opírají o odbornou a lidskou kvalifikaci.

Do vedoucích pozic, byť zpravidla na nižších stupních, se mohou (na první pohled překvapivě) propracovat i submisivní typy. Pro podřízené není snad většího neštěstí než mít za šéfa bojácného, ustrašeného, nejistého človíčka, který v realizaci pokynů shora bývá papežštější papeže. Často předjímá, co by si jeho šéf přál, a předbíhá ho v realizaci. Oprávněné potřeby vlastních podřízených nehájí, naopak tlačí i tam, kde nemusí, aby se zalíbil nahore. Vlastní pochybné iniciativy vysvětluje podřízeným alibisticky jako příkazy shora, které musí plnit. Vše kolem dokáže otrávit lpěním na nepodstatných maličkostech, planým formalismem a hnidopišskou byrokracií.

Člověk v podstatě zcela nevhodný pro vedoucí pozici na ni postoupí během několika let, jindy díky charakterové ohebnosti a servilitě, nebo kombinací těchto faktorů. Častěji se vyskytne v různých státních a veřejných institucích, kde se obtížněji kontroluje reálný výkon. Může jít někdy o člověka neuvěřitelně pilného a pracovitého, což znamená ještě horší variantu. Nevýrazný jedinec tohoto typu je schopen vytvořit dílo z papíru, které by rozsahem zahanbilo Tolstého. Obsah a význam nedosahuje často ani výrobní ceny použitého materiálu. Vnitřně slabý, nerozhodný, bázlivý jedinec může být přitom k podřízeným úskočný a intrikánský, nebo se projeví úzkostně strohou autoritativností, kterou kryje svou vnitřní labilitu. **Častý je typ příkyvovače**, který vytrvalým podlézáním a pochlebováním vyšší instanci získal post, na který prostě nemá. Hujerům by mělo být zapovězeno řídit cokoliv a vést kohokoliv. Brzdit je v jejich nepřiměřených ambicích je ovšem téměř nemožné. Nejedna velká šéf má ve své blízkosti nejraději ty, kteří se mu bezpodmínečně podřizují, podkuřují mu a mistrně hrají na strunu jeho ješitnosti. Všimli jste si, jak často vůdčové soustřeďují ve své blízkosti nevýrazné typy papouškovající teze svého guru, imitující jeho způsoby, řeč, gesta?

Závěrem poznamenejme, že dělitko rysů dominance – submise, nemusí být vždy tak ostré, jak naznačily naše příklady. Pomineme-li vysoké řídicí pozice, kde vyšší míra dominance je podmínkou úspěchu, v řadě dalších vedoucích pozicí mohou úspěšně vést a řídit jedinci, jejichž dominance se tak výrazně neprojevuje. Dominance bývá podmíněna i situačně. Jako vůdce volíme toho, kdo je v dané oblasti nebo druhu činnosti nejfundovanější, nejuznávanější. **K vedení bývá povolán ten, kdo je považován za kompetentního** odborníka a předpokládá se, že zvládne i určitou vedoucí pozici. Přirozeně neuspěje jedinec zjevně submisivní a pasivní. Těžko by také uspěl člověk jednostranně odborně zaměřený, bez zájmu o lidi, ochoty vést je a učit se zvládat roli vedoucího. Sama dominance však k úspěchu při vedení lidí nestačí.

**! Enormní potřeba dominovat může být pro úspěch při vedení lidí stejně nežádoucí jako submisivita. Bývá totiž často provázána neochotou přizpůsobovat se a konfliktovností.**

Nesmíme opomenout, že neexistuje tak velký šéf, který by nad sebou neměl dalšího ještě vyššího šéfa. Vedoucí, který je „na svém místě“, musí umět nejen vést a řídit, ale také umět se přizpůsobit i podřídit. Nelze „mistrovat“ svému nadřízenému. To samozřejmě neznamená slepě se podřizovat. Je-li vedoucí na nižším stupni přesvědčen, že řešení pro-

sazované vyšším není dobré a má lepší návrh, neměl by mlčet. Měl by přijít s vlastním podnětem a snažit se ho zdůvodnit a prosadit. Přirozeně, nemůže zvrátit příkaz, s jehož správností nesouhlasí, zůstává mu však vědomí, že na problém upozornil a nemlčel.

Ti, kteří v životě šlapou cestu s jediným cílem, kterým je osobní úspěch, postupují jinak. Nabubřelou nadřazenost k podřízeným kombinují servilitou k nadřízenému článku. Představují **typ cyklisty**, který se směrem nahoru hrbí a dolů šlape. Pochlebování šéfovi je kombinované s postranním znevažováním jeho rozhodnutí, podrýváním jeho kompetentnosti a intrikováním. Příprava na vhodný okamžik k převzetí vyššího postu je promyšlená a cílevědomá. Jakmile je šéf, dosud zahrnovaný servilitou, vyřízen, stává se pro cyklistu předmětem přezírání, despektu či objektem k „doražení“.

**Bez kultury jednání a respektování etických zásad dobrým manažerem být nelze.** I když je někteří z šéfů nemusejí vyznávat, jde o zásady, jejichž respektování se nakonec vždy vyplatí.

Pokud respekt k etice v jednání manažerů či politických vůdců chybí, vedené skupiny i společnost jako celek nutně strádají absencí žádoucích modelů jednání a osobních vzorů.

## Kontrolní test

1. Ve škole jsem patřil/a k těm, kteří se často hlásili o slovo.  
ano – ne
2. Vždy jsem se snažil/a vyniknout a dosahovat lepších výsledků než většina.  
ano – ne
3. Mezi spolužáky jsem byl/a přijímán/a a uznáván/a jako vůdčí osobnost.  
ano – ne
4. Býval/a jsem volen/a do různých žákovských a studentských samospráv, vybírán/a za mluvčího třídy apod.  
ano – ne
5. Od dětství jsem rád/a řídil/a, organizoval/a a vedl/a různé skupinové činnosti.  
ano – ne
6. Myslím, že patřím mezi tzv. rozené vůdce.  
ano – ne
7. Ve skupinových činnostech se raději ujmu vedení, než abych se podřizoval/a.  
ano – ne
8. Nikdy mi nevyhovovalo být pouze jedním z řady.  
ano – ne
9. Co si pamatuji, vždy jsem vyhledával/a odpovědnost a náročné úkoly.  
ano – ne
10. Vždycky mě bavilo mít pozici, ze které je možno ovlivňovat dění.  
ano – ne

**Hodnocení:**

Převaha souhlasných odpovědí (ano) svědčí o převažující dominanci a rysech přirozeného vůdcovství.

Převaha odpovědí „ne“ nevypovídá automaticky o submisivitě či pasivitě. Svědčí pouze o nepřítomnosti tendence ovládat a vést. Takové zjištění naprosto nevypovídá o nevhodnosti pro vedoucí pozici. Předpoklady a dovednosti k vedení lidí se často dostávají s věkem, zkušenostmi, profesní kvalifikací a osobní zralostí. Samo přirozené vůdcovství nic nezaručuje.

## Několik doporučení pro mladé a začínající manažery

- **Považujete se za dominantní, vůdčí typ?**
  - Buďte si vědomi, že samo o sobě to nestačí.
  - K přirozené a nezbytné sebejistotě přidejte potřebnou sebekritičnost, toleranci, ochotu naslouchat i přijímat podněty od spolupracovníků.
  - Prohlubujte manažerské dovednosti, dodržujte osvědčené psychologické zásady jednání s lidmi a jejich vedení, stůjte na zásadách etiky.
  - Postupujte soustavně tak, aby vás podřízení viděli jako šéfa, který je ve všech ohledech na svém místě, umí rozhodovat a vést, ale také vnímat a přijímat podřízené jako spolupracovníky.
- **Myslíte si, že nejste výrazně dominantní, ale také ne submisivní?**
  - Vůbec to neznamená, že nemůžete být vynikajícím manažerem. Zdaleka ne každý šéf se projevuje očividně jako „rozený vůdce“.
  - Připomeňte si, že skupina nemůže fungovat bez vedoucího, potřebuje ho. Počítejte s tím, že podřízení budou „testovat“, jak vedoucí roli zvládáte. Nenechte se tím vyvést z rovnováhy.
  - Uvědomte si všechny nároky, které vedoucí pozice vyžaduje, i jaké jednání od šéfa očekávají podřízení. Cíleně a systematicky tak jednejte.
  - Posilujte sebejistotu, buďte rozhodní a asertivní. Takové jednání se od šéfů očekává.

## Přirozený vůdce a charisma

U vůdčích osobností se často hovoří a píše o charisma. Rozumí se jím jakási téměř zvláštní schopnost působit na druhé, získávat je pro své myšlenky, strhnout k následování, být výraznou autoritou. Vůdcovské charisma je obecně známo především z oblasti náboženství, ideologie a politiky. Přiřítá se významným panovníkům, vojevůdcům, myslitelům, vizionářům – osobnostem, které se výrazně zapsaly do historie lidstva. **Charismatičtí vůdci** dokáží strhnout masy často také k iracionálnímu, slepému následování. Svedou oslovit vizí, která se zpravidla neopírá o věcnou analýzu a logické argumenty

a působí především na emoce. Vlastním nadšením a vírou ve svou ideu umí vůdce přesvědčit, nadchnout a získat přívržence.

Charisma bývá ale nezřídka rysem fanatiků, demagogů či populistů, kteří získávají dav magickými vizemi, fantastickými sliby pronášenými líbivou rétorickou virtuozitou. Charismatem nepochybně oplývali – snad i častěji – než ti hodni následování, mnozí neblaze proslulí vůdcové pochybných i nebezpečných sekt, extrémních sociálních uskupení. Nejedna z „velikánů“ dějin, který přivedl lidstvo na pokraj zhouby, proslul právě svým na masy působivým charismatem. Z těch nedávných vzpomeňme alespoň Hitlera a Stalina. Procitnutí davů z odvátné mlhy domnělého kouzla bývá bolestné. Z malého prostoru našeho tuzemského politického dění je možné vzpomenout na nejednu charismatickou osobu, která oslnila, ocitla se na nejvyšších stupních žebříčku popularity, nakonec však nenaplnila očekávání. Naopak nemile všechny své příznivce překvapila. Jiní z centra mediálního zájmu docela prostě vyšuměli a sotva kdo si na ně dnes rozvzpomene, snad proto, že nenapáchali tolik škody.

Je samozřejmě velmi cenné, jestliže manažer určité charisma „vyzařuje“. Konkrétně: umí-li pro své záměry přesvědčit a nadchnout spolupracovníky, získat je ke společnému plnění náročných cílů a úkolů. Působení na emoce bývá účinné a může podnítit k akci, rozum je však korektorem dávajícím zpětnou vazbu, zda vynaložená energie nebyla zbytečně vyplývána. Vlastní nadšení, zaujatost pro věc, působivá řeč, která osloví a získá nejen pozornost, ale i snahu konat, patří k přednostem řady úspěšných manažerů. Charisma má těsnou vazbu na osobní image. Tu je možno cíleně utvářet, budována ale musí být na základech vlastní individuality, odborných a osobnostních kvalit. Předstírání a přetvářka jsou stavivem pro image falešnou. Brzy se rozpozná a stává se pouhou nevěrohodnou maskou.

Charisma šéfa je dobrým vkladem, skutečné renomé si však buduje dlouhodobým, často až buldočím úsilím, vytrvalou, trpělivou prací na vytčených cílech, na naplňování realizovatelné vize. Rozhodující jsou výsledky, výkon.

## Několik odstrašujících příkladů

- **Přílišná dominance** bývá ohrožena nedostatkem sebekritičnosti, až přesvědčením o vlastní výjimečnosti. Důsledkem je autokratické vedení nepřipouštějící jiný názor, diskusi, oponenturu. Razantní šéf se chová jako diktátor, komunikuje výhradně příkazy. Etiku nepovažuje za zásadní, vyznává filozofii tvrdých loktů, právo mocnějšího. Chování podřízených je řízeno strachem. Velké diktátory najdeme i v malých firmách. Není výjimkou šéfik či majitel firmy, který na sebemenší věcnou námitku reaguje klasickou formulací: Když se ti to nelíbí, můžeš jít!

Příliš dominantně jednájí někteří začínající manažeři z obavy, „aby si nezadali“ a vedení se jim „nevymklo z rukou“.

- **Přirozené vůdcovství**, které se neopírá o kvalifikaci a odborný fundament. Stává se, že do čela se prosadí jedinec upozorňující na sebe výraznou dominancí. Potřeba vést druhé je u něj enormní, chybí mu však odborná a lidská připravenost. Podřízení takového šéfa vnitřně neuznávají, v obavě z vážného střetu, nebo i ztráty zaměstnání mlčí a plní i nesmyslné pokyny. Množství příkladů bychom našli v někdejší socialistické

ěře, ani dnešek však jimi nestrádá. Vedoucí pozice v úřadech a v některých institucích jsou nadělovány členům a příznivcům strany, která vyhrála volby. Pravidlo „já na bráchu...“ a „přátelé přátel“ umí fungovat za všech dob.

- **Submisivní vedení** je na prvý pohled protimluvem. Vyskytuje se však a pro podřízené může být horší variantou než předchozí. S podřídivým typem se nesetkáme zpravidla na postech vysokých, kde bývá o pozici sváděn tvrdý boj. V řadě vedoucích míst se však submis uplatnit umí. Dopracuje se pozice letitým přesným plněním úkolů, otrockou loajalitou a účelovou servilitou. Bojácný, nesamostatný, nerozhodný vedoucí má oporu v pokynech a příkazech shora. Čím míň mu chybí vůdcovských předpokladů, o to dokáže být nepříjemnější. Autoritu buduje lpěním na nepodstatných formalitách a druhořadých maličkostech. Přísně kontroluje nepodstatné. Základní technikou řízení je odvolávání se na ty nahoře, sám nerozhodne nic. Vážít si ho jako šéfa nelze. Když však u někoho takový postoj vytuší, dokáže ho ničit všemi dostupnými prostředky. Postranní cesty a intrika bývají jeho hlavní zbraní.



## 2. VEDENÍ FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ ANEB JAK VÁS UZNÁVAJÍ?

*„Král poznal, že nepatří stát jemu, ale on státu.“  
(Seneca)*

Jedno ze známých členění sociální psychologie dělí skupiny na tzv. formální (organizované) a neformální (neorganizované):

- **Neformální skupina**

Vzniká spontánně. Lidé se sejdou na základě nějakého společného zájmu, z vnitřní potřeby setkat se, komunikovat, provozovat společnou činnost. Příkladem může být skupina přátel, která si jednou týdně zajde zahrát košíkovou či fotbálek a po skončení sportovní aktivity zamíří posedět do blízké „osvěžovny“ ke „klábosu“ u národního nápoje. V neformální skupině zpravidla existuje jedna osoba (případně několik osob), která se těší vysoké neformální autoritě a je respektována ostatními jako **neformální vůdce** skupiny. Je tou, která spontánně organizuje aktivity skupiny, navrhuje, kam se po sportu půjde atp., její mínění má zkrátka vyšší váhu.

V neformálních skupinách se přirozeným způsobem vyčleňují vůdcové, kteří mají autoritu skupiny nepodpořenou žádným formálním aktem. Označení „neformální vůdce“ může na prvý pohled splývat s přirozeným vůdcovstvím. Nejednou máme před sebou skutečně jednu a tu samou osobu. Rovnítko tu však nehledejme. Připomeňme, že přirozené vůdcovství je zřetelná tendence dominovat, snaha vést, řídit, či přímo ovládat. Ta se nemusí nutně opírat o kvality nezbytné k úspěšnému vedení, a nemusí proto vést k neformálnímu uznání. Ten, kdo usiluje o pozici a moc, nejenže nemusí mít neformální autoritu, ale může být skupinou dokonce odmítán!

**Neformálním vedoucím** je ten, jehož slova mají ve skupině největší váhu, jehož stanoviska a názory jsou ceněny. Svými postoji a jednáním ovlivňuje členy skupiny, kteří je často přebírají za vlastní jako jistý model jednání. Neformální vedoucí je tím, na koho se ostatní obracejí o pomoc a radu, koho uznávají jako kompetentní autoritu. Nemá pravomoc propůjčenou z vyšších míst, která by ho opravňovala k direktivám či k udílení sankcí. Opírá se o přirozený respekt a důvěru skupiny. To mu dává jedinečnou a silnou možnost ovlivňovat ji. Neformální vůdci bývají přirozenými vzory, které nebyly skupině nikým naordinovány. Ta si je vygenerovala sama.

Skupina výtvarníků, poměrně si blízkých věkem, často odlišných výtvarných názorů, se schází pravidelně jeden večer v týdnu ve „své“ vinárně, kde má „svůj“ velký rokovácí stůl. Na pravidelných zasedáních, při kterých přirozeně nechybějí ani obdivovatelky umění, se diskutuje o všem. U individualit, kterými umělci vesměs jsou, se náhledy na věci mnohdy diametrálně liší. Centrálním bodem, kolem něhož se celá sešlost shromažďuje, je originální, obecně uznávaná umělecká osobnost, které náleží za její dílo výrazné místo na mapě současného výtvarného umění. Osobnost je výrazná a originální i ve svých soudech o věcech a jevech mimo rámec umění. S některými názory lze souhlasit, jiné jsou až příliš osobité. I když nejedna z těch druhých

názorů většina vnitřně neakceptuje, k vážnějším sporům s neformálním vůdcem skupiny nedochází. Neformálnímu vůdci je na krajní názor přiznáno jakési právo, které nemá řadový člen. Ostatně takový názor nejednou upozorní na opomíjený aspekt probíraného problému. Kdyby byla myšlenka vyslovena řadovým spolustolovníkem, tak by se mu však sluchu nedostalo a nejspíše by sklídl rozhodný nesouhlas. Názory uznávané osobnosti bývají přijímány vždy pozorněji, vážnosti se dostává i krajnímu soudu, který vnitřně přijat není. Až absurdně vyhocený názor neformálního vůdce může být členy neformálního sdružení předáván dál i s jistou pýchou („Tohle vyslovil ten a ten a já jsem byl u toho!“). Pozornost, jaká je věnována slovům neformálního vůdce, mu dává neobyčejnou moc, které se nejednomu formálnímu vedoucímu nedostává.

Nemysleme však, že neformální znamená totéž co „volný“. I neformální skupiny mají své normy, byť nepsané, přesto však stejně striktně vyžadované. Ten, kdo by je soustavně nerespektoval, by byl dříve či později z neformálního společenství vytěsňen.

Pozice vedoucího neformální skupiny nemusí být univerzální. Při odlišných skupinových aktivitách mohou být do čela stavěny osoby, které jsou v dané oblasti nejkompentnějšími.

### • Formální skupina

Je útvarem zorganizovaným zvenčí. Má mnohem pevnější regule, jasně stanovené cíle, normy i pozice jednotlivých členů. Za příklad můžeme zvolit pracovní skupinu.

Formální skupina má jednoznačně určenou osobu vedoucího. Ten je **formálním (formálně ustaveným)** vůdcem skupiny. Nese odpovědnost za organizaci a řízení činnosti, naplňování stanovených skupinových cílů a respektování daných sociálních norem. Na základní úrovni řízení to může být pracovník pověřený vedením malé skupinky pracovníků („partáček“), u větší skupiny, jakou je například dílna, mistr, na úrovni středního managementu vedoucí úseku, provozu apod., u vrcholového managementu jednotliví ředitelé či náměstci, generální ředitel, majitel firmy atp.

Specifické nároky na osoby zastávající různé úrovně řízení se samozřejmě liší. Obecně platí, že požadavky stoupají směrem vzhůru, od nižší manažerské pozice k vyšší. S vyšší manažerskou pozicí současně klesá význam původní odbornosti a zvyšují se nároky na obecné manažerské znalosti a dovednosti. Neznamená to ovšem, že na základním stupni řízení jsou požadavky na vedoucího pracovníka malé. Nároky na přímé vedení lidí „v první linii“ bývají značné a v tomto směru někdy i složitější než u topmanažera, který řeší problémy komplexnější povahy. Velikost vedené skupiny nemusí být také nutně v přímé úměře k náročnosti vedení. Specifika některých malých pracovních skupin může přinášet větší požadavky na vedení než skupina velká. Mnoho záleží na vzdělanostní a kvalifikační úrovni členů skupiny, na jejich motivaci, zájmu a řadě dalších faktorů.

Na všech stupních řízení bez rozdílu se od vedoucího formální skupiny očekává plnění celé řady společných požadavků. Ty lze shrnout pojmem **manažerské funkce**, vlastně **povinnosti vedoucího pracovníka**.

Formální vůdce nebyl vyzdvižen do vedoucí pozice spontánně pracovní skupinou na základě neformálního uznání a autority. Byl určen a pověřen vedením, jeho vedoucí pozice byla dána „posvěcením“ z vyšších míst, odkud k výkonu funkce obdržel