

 ORIENTACE



ŘÍZENÍ JAKO DUCHOVNÍ ÚKOL

**FRIEDRICH ASSLÄNDER
ANSELM GRÜN**

FRIEDRICH ASSLÄNDER
ANSELM GRÜN

Řízení jako duchovní úkol

KARMELITÁNSKÉ
NAKLADATELSTVÍ
KOSTELNÍ VYDŘÍ
2008

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Assländer, Friedrich

Řízení jako duchovní úkol / Friedrich Assländer, Anselm Grün ; [z německého originálu ... přeložila Jindra Hubková].
– Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství, 2008. – 182 s.
– (Orientace)

Název originálu: Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel
ISBN 978-80-7195-149-0 (brož.)

005.95/.96 * 005.32 * 13 * 27-582/-587 * 2-58 * 27-277.2

- personální management – duchovní aspekty
- psychologie řízení – duchovní aspekty
- sebepoznání
- spiritualita
- biblické citáty
- pojednání

316.4/.7 - Sociální interakce [18]

ISBN 978-80-7195-149-0

Obsah

Předmluva (Anselm Grün)	9
Předmluva (Friedrich Assländer)	11
Návod k použití této knihy	13
1. ŘÍDIT A DÁT SE ŘÍDIT	15
Řídit druhé	15
Cvičení: Jak jsem byl řízen?	18
Řídit sám sebe	21
Cvičení: Ticho a sebezpozorování	25
Dát se řídit	25
Cvičení: Seznam důležitých osob	31
Text k prohloubení: Učím se řídit tím, že se sám nechám řídit ..	31
2. KOMUNIKACE	34
Rovina vztahu a rovina obsahu	34
Cvičení: Zpětná meditace	38
Cvičení: Tři „O“	40
Naslouchání	41
Cvičení: Aktivní naslouchání	43
Technika kladení otázek	44
Cvičení: Technika kladení otázek	45
Text k prohloubení: Společně zpracovávat úkoly prostřednictvím vhodné komunikace	46
3. VÉST POMOCÍ CÍLŮ	48
Stanovení cíle	49
Přání, záměr, cíl, vize	50
Cvičení: Stanovte si cíle sám	52

Cvičení: Test vlastních cílů	53
Od oběti k pachateli	54
Cvičení: Pohled na vlastní „strategie nářků“	55
Text k prohloubení: Rozhodovat se	55
 4. PŘIJMOUT A NÁSLEDOVAT	59
Znalosti	62
Schopnost	63
<i>Praktická rada: Organizace</i>	64
Sociální kompetence	65
<i>Praktická rada: Pravidelná zpětná vazba</i>	67
Věrohodnost a spolehlivost	67
<i>Praktická rada: K růstu osobní věrohodnosti</i>	69
Osobní přístup a pravdivost	70
<i>Praktická rada: Na cestu k osobnosti</i>	71
Text k prohloubení: Úcta k lidem	72
 5. ŘÍDIT POMOCÍ HODNOT	78
Co jsou hodnoty?	79
Řízení podle čtyř kardinálních ctností	80
<i>Spravedlnost</i>	81
<i>Statečnost</i>	82
<i>Střídmost</i>	83
<i>Rozvaha a moudrost</i>	86
Řízení podle tří křesťanských ctností	88
<i>Víra</i>	88
<i>Naděje</i>	89
<i>Láska</i>	91
Závěrečné myšlenky	93
Text k prohloubení: Za lidštější svět	95

6. FEEDBACK – VĚCNÁ A EMOCIONÁLNÍ ZPĚTNÁ VAZBA	98
Co je feedback?	98
Cvičení: Koho můžu pochválit	99
Cvičení: Jak reaguji na chválu?	100
Feedback v praxi	101
Posilující zpětná vazba	102
Rozvojová zpětná vazba	104
Text k prohloubení: Utěšovat a povzbuzovat	106
7. ORGANIZACE JAKO SYSTÉM	110
Rodina jako prvotní zkušenost systému	113
Organizační a systémové postavení	116
Rodinný a podnikový systém	120
Dokonalý systém	122
Systémové kořeny	124
<i>Biologické kořeny</i>	125
<i>Geograficko-sociální kořeny</i>	126
<i>Duchovní kořeny</i>	127
Text k prohloubení: Společně žít	129
8. ŘÍZENÍ JAKO DUCHOVNÍ ÚKOL	132
Co je spiritualita?	132
Řízení v učení Ježíše z Nazareta	135
<i>Řízení jako služba</i>	136
<i>Sloužit tím, co mám k dispozici</i>	141
<i>Služba a naslouchání</i>	143
<i>Udělat svou povinnost</i>	145
<i>Řízením pozvedat na duchu</i>	146
První ať je služebníkem všech	149
Lidé hledají smysl	152
Text k prohloubení: Duchovní kultura podnikání a „podnikové klima“	154

9. DUCHOVNÍ CESTY	158
Meditace	159
Křesťanské duchovní cesty	161
Zen	164
Další tradice	166
Spiritualita všedního dne	168
Cesta vděčnosti	171
Cvičení: Vděčnost za dobro	173
Cvičení: Vděčnost za nepříjemnosti	174
Cesta pozornosti	175
Cvičení: Jíst pomalu	175
Cvičení: Meditativní chůze	176
Cvičení: Tři kroky na duchovní cestě	178
Text k prohloubení: Benediktovo umění duchovního života ..	179
Závěrečné myšlenky	182

PŘEDMLUVA

Anselm Grün

Řídit, vést člověka neznamená vyždímat z něj co nejvíc, jen aby jeho pracovní výkon neustále rostl. Bohužel, tak to často chápe svět obchodu a ekonomiky. Řídit druhé dokáže jenom ten, kdo umí dobře vést sám sebe, kdo je sám se sebou smířen a kdo je ochoten vyjít vstříc spolupracovníkům. Kdo chce vést druhé, měl by být schopen vcítit se do nich a přemýšlet o tom, jak křísit život, který se ukrývá v každém člověku.

Chápeme-li řízení lidských zdrojů tímto způsobem, pak pro nás znamená velkou duchovní výzvu. Musíme být schopni uvědomovat si vlastní emoce a potřeby a nepřenášet je na své spolupracovníky. Chceme-li vést druhé, musíme dokázat upřímně se setkat sami se sebou a sami sebe dobře poznat. Bez sebepoznání totiž budeme všechny potlačené potřeby promítat do druhých a budeme je na nich potírat.

Člověk ve vedoucí úloze je neustále konfrontován s emocemi a problémy spolupracovníků. Nenakazit se jimi a uchovat si ve vedení jasno dokáže jedině ten, kdo se sám ubírá duchovní cestou a kdo v tichu znovu a znovu získává odstup od všeho, co ho při práci zatěžuje.

Jsem mnich, a tak je mým vydatným pramenem řehole **svatého Benedikta**: odsud můžu načerpat, kdykoli jsem konfrontován s vlastní řídicí úlohou v klášteře v Münsterschwarzachu. Nikdy nepřestanu cítit dluh vůči tomu, co Benedikt píše o úloze celeraria – klášterního ekonoma.

Jeho výklad ale chápu jako cíl, ke kterému směřuji. Pořád zakouším, jak mě tento cíl fascinuje a jak mě udržuje při životě.

Druhým zdrojem je pro mě **Písmo svaté**. I ono je nevyčerpatelné. Neustále v něm objevuji nové pravdy a cesty, které mi mohou být ve všedním životě užitečné.

V běžné činnosti klášterního celeraria zodpovídajícího za hospodářské záležitosti konventu se snažím spojovat svou práci

s **modlitbou** tak, jak to doporučuje Benedikt ve svém hesle „ora et labora“ („modli se a pracuj“).

V neposlední řadě zakouším, že práce sama o sobě je duchovním úkolem. Nejde při ní totiž o sebestřednost. Naopak – abych člověku a věci posloužil, je třeba vycházet vstříc konkrétní osobě a konkrétnímu projektu. To se podaří pouze za předpokladu, že ustoupím od vlastního já a že v sobě otevřu prostor Duchu svatému.

V této knize se chceme zamyslet nad duchovní výzvou, jakou představuje řízení lidí: ono samo nás může udržovat na duchovní cestě. Duchovní život lze na druhé straně chápat jako pomoc k tomu, jak lidsky – a tím konečně i efektivněji – lidské zdroje řídit.

Všichni dnes hovoří o tom nejdůležitějším kapitálu, jaký podnik nebo firma má: o vlastních zaměstnancích. Jenže často jde jen o prázdná prohlášení, protože ve skutečnosti je tento kapitál mnohdy vykořisťován a „investován nesprávným způsobem“. Kdo se ubírá duchovní cestou, začne být ke svým spolupracovníkům spravedlivější než ten, kdo jen prosazuje růst zisku. Získá totiž cit pro spolupracovníky a dokáže je lépe vést a řídit, aniž je bude vykořisťovat. Tak v nich probudí život a to zpětně vnese radost do jeho vlastního života. Život kolující v nich ožíví i jeho samotného, což v důsledku poslouží celému podniku, ten bude z dlouhodobého hlediska konkurenceschopnější.

Duchovní cesta tedy znamená obojí: zdroj, ze kterého čerpáme, i reakci na všední život, který nás pohlcuje. Duchovní život nám ukazuje, jak lze reagovat na realitu každodenní všednosti tak, abychom skutečně žili, a nebyli pouze „žiti“. Pomáhá nám nebýt ve vleku problémů, ale vybízí nás k tomu, abychom sami dokázali ovlivňovat veškerou skutečnost, která k nám přichází zvnějšku jako potíže nebo výzva.

PŘEDMLUVA

Friedrich Assländer

Hesla „stále rychleji!“, „stále větší!“, „stále víc!“ se lidem – především těm, kteří zastávají zodpovědná vedoucí místa – mění poznenáhlu v hororový scénář. Podnikové procesy se odvíjejí ve stále rostoucím tempu, odpovědnost na vedoucích pozicích vzrůstá a na jednotlivce jsou kladeny stále vyšší nároky. Kde hledat nezbytnou orientaci a sílu ke zvládnutí všech požadavků?

Tato kniha by ráda poskytla odpověď na položenou otázku – z hlediska duchovní zkušenosti autorů a také pomocí konkrétních poukazů na Bibli a na řeholi svatého Benedikta vztahujících se k tématům „vedení“ a „životní orientace“. V dnešní době, kdy přestávají být staré struktury a metody životaschopné a razantně přibývá změn, je pro nás podstatné hledat cestu dovnitř, k vlastním duchovním kořenům a zdrojům, k naší spiritualitě.

Pod pojmem spiritualita chápeme v této souvislosti schopnost navázat spojení s něčím nehmatatelným, co je ale pro náš život nosné – bez ohledu na vnější zmatky a na lidskou nedostatečnost –, se skutečností v našem kulturním prostředí nazývanou Bůh. Byli jsme a vždycky budeme s tímto nábožensko-duchovním rozměrem spojeni a tento vztah také můžeme kdykoli aktivovat. Spiritualita se přitom nedá odloučit od profánní a všední životní skutečnosti. Přesně naopak: manifestuje se právě v této všednosti, je prožívána přesně na tom místě, kde právě jsme, a v daném okamžiku – „právě teď“. Modlitba nebo meditace patří k důležitým duchovním cvičením, jejichž prostřednictvím se vědomě navracíme k vlastním duchovním kořenům. Můžeme ji využít k „natankování“, můžeme jejím prostřednictvím znovu „dobít akumulátor své duše“. Duchovní cvičení ovšem přinese skutečné plody v každodenní práci i v pří-

stupu k druhým lidem, k těm, s nimiž se setkáváme právě teď a právě tady.

Zcela v tomto smyslu je třeba chápat praktické rady této knihy. Usnadňují práci. Rozhodující přesto zůstává duchovní postoj, z jehož pohnutek jednání vychází.

Spiritualita – duchovní život se projevuje v každodenní všednosti – tím, že obyčejní lidé konají neobyčejně dobře obyčejnou práci. Může nás hluboce vnitřně obohatit, odevzdáme-li se plně úkolu, který se nám zdá smysluplný a hodnotný. A to pak přinese úspěch. Nebo jinými slovy: Sklidíme, co jsme zaseli.

Jako autoři bychom vás rádi povzbudili, abyste se otevřeli duchovnímu rozměru svého člověčenství tak, abyste si svou zkušenost dokázali odnést s sebou do každodenní práce.

Obrouk, který se v této knize pokoušíme rozklenout, sahá od „religio“ – tedy zpětné vazby k vyšší a obsáhlejší skutečnosti – až ke každodenní realitě řídicího manažera. Podněty z Bible a z řehole svatého Benedikta spolu se zkušeností obou autorů jsou zde vztahovány k výkonu člověka v řídicí funkci. Konkrétní poukazy k určitým duchovním praktikám a typy, jak jich využít, mají tento přenos usnadnit.

Návod k použití této knihy

V úvodu četby ještě několik rad:

– Cvičení uvedená v jednotlivých kapitolách jsou pouhou nabídkou, z níž si sami můžete vybrat. V žádném případě byste se neměli pouštět do všech či mnoha cvičení najednou. Největší užitek nakonec vyplyne ze soustředění se na podstatu, tedy právě to cvičení, které vám v konkrétní situaci slibuje největší úspěšnost. Vytrváte-li u zvoleného cvičení po delší dobu – minimálně měsíc –, ukotví se ve vašem nitru a změní se v dobrý návyk. Poté se můžete soustředit na další cvičení.

– Nový zákon obsahuje celou škálu praktických návrhů, jak zlepšit utváření vlastního života. Ostatně celá Bible je praktickým návodem, jak dobře žít. Mnohá podobenství a pokyny ukazují, na co bychom ve svém životě měli dbát, aby se nám dobře vedlo. Proto se v textu neustále vztahujeme ke konkrétním biblickým pasážím.

– Ve prospěch plynulejší četby jsme upustili od rozlišování obou pohlaví a zvolili jsme pouze mužský rod. Dámy necht' nám proto při četbě prominou.

– Autorství jednotlivých textů v knize jsme rozlišili následovně: tímto písmem jsou vytištěny texty z pera Friedricha Assländera, bezpatkovým písmem pak pasáže, jejichž autorem je P. Anselm Grün.

1. Řídit a dát se řídit

Opat nechť má na paměti: Vina padne na pastýře, když pán domu zjistí malý výnos ze svých ovcí (Benediktova řehole 2,7).

... ať se mi stane podle tvého slova!
(Lk 1,38).

Řídit druhé

Jak je to vlastně s „řízením“ lidí? Celá řada definicí týkajících se hesla „řízení“ obsahuje v převážné většině dva pojmy: (1) ovlivňování chování a (2) zaměření k cíli. Stručně řečeno: **Řízení je cílevědomé ovlivňování lidí.** Tím se dané téma řízení omezí mimo veškeré teorie a ideologie na dva rozhodující prvky, na **cíle** a na **ovlivňování**.

Přesto bychom měli chápat tuto definici komplexněji. Cíle nezahrnují pouze hospodářský výsledek, ale také zainteresované lidi – včetně řídícího pracovníka. Ovlivňování se opírá o vývoj osobnosti řízeného i řídícího. A zahrnuje i to, co znamená být řízen – tedy vědomě přijmout a připustit, že mě někdo vede a řídí.

Podnikatelské záměry slouží k orientaci a zaměření spolupracovníků i organizace. Mimořádně důležitou roli přitom nehrají roční cíle nebo střednědobé a dlouhodobé plány, ale zásadní cíle vedoucí k pravé identitě podniku. Sem patří: účel podnikání, vize a hodnoty tak, jak se odrážejí ve stanoveném řídicím vzoru. Představují to, co mají všichni za ideálního stavu před očima jako trvalý cíl. A tady je třeba se ptát: Kdo jsme a kým chceme být? Co přinášíme ostatním

lidem – zákazníkům a spolupracovníkům – i společnosti naším podnikání?

Měřitelné, na pouhé cifry redukované cíle sice mají svůj význam při sledování úspěšnosti podnikání, ale jako řídicí nástroje mají pouze přidružený význam. Podstatná je duchovní úroveň – hodnoty a vize –, které začleňují podnikatelské počínání do širších souvislostí.

Vyplatí se zamyslet se nad tím, čím se vyznačují dlouhodobě úspěšné podniky. Ve všech podnicích s dobrou tradicí narazíme na principy a zásady orientující se na mravní hodnoty. Ty totiž zajišťují vzájemné vztahy a kvalitu vnějšího výkonu. V tomto ohledu proslula zejména řehole svatého Benedikta, podle které jsou už po dobu 1500 let řízeny benediktinské kláštery, a ty v sobě dodnes úspěšně spojují duchovní život s hospodářským úspěchem. Dále jsou známe například zásady obchodu Roberta Bosche – kupříkladu jeho motto: „Raději půjčuji peníze než důvěru svých zákazníků.“ Podnikatel Feudenberg, který zaměstnává přes 30 000 zaměstnanců, chápal sociální odpovědnost za podstatný faktor podnikání už v době založení svého podniku před 150 lety. Oba manželé – zakladatelé tehdy zřídili podpůrný fond jako projev „respektu ke společné práci všech zaměstnanců“.

Identita podniku je základem identifikace zaměstnanců s podnikem. Podniky mají svou historii – stejně jako národy. Z jejich dějin plyne mohutná síla, která spojuje lidi a propůjčuje jim sebevědomí: jsou významní a cenní. V úspěšném, dobře vedeném podniku jsou zaměstnanci hrdí na to, že k němu patří.

Při fúzích a odprodejích firem se s identitou často zachází ledabyle. Když podnik přichází o svou totožnost, je přitom často přehlížena hodnota identifikace spolupracovníků s vlastním podnikem, čímž se ztrácí jejich motivace a pracovní nasazení. Podnikový ředitel jednoho chemického závodu to vyjádřil slovy: „V tomto podniku pracuji třicet

let, mezitím už pro čtvrtého podnikatele. Třikrát jsme změnili firemní jméno. Už nemám chuť ohýbat hřbet pro nějaké chamtivé akcionáře.“ Jestliže takto uvažuje vedoucí pracovník, dovedete si sami lehce představit, jak asi smýšlejí jeho podřízení. Vysoký stav nemocnosti a narůstající problémy s kvalitou výroby v tomto podniku byly neklamnou známkou špatné atmosféry a pracovního prostředí.

Vlastní dějiny, tradice a skutečně vyznávané hodnoty a principy jsou živou skutečností podniku nebo organizace. (Logo a Corporate Identity jsou pouhé symboly, vnější znamení.) Řídit znamená otvírat vědomí hodnotám a prosazovat zachovávání těchto hodnot. Tak vzniká kultura podnikání. Pokládáme-li za bernou minci pouhá čísla, mineme se s podstatou. Řízení – má-li být skutečně motivující – to bude mít s „kulturou čísel“ stále těžší, protože lidé nevidí příliš velký smysl v produkování stále vyššího zisku a zvyšování majetku někoho jiného.

Možnost, jak ovlivňovat lidi, se často při různých školeních pro řídící pracovníky redukuje výhradně na otázku: „Co můžu udělat pro to, aby druzí dělali to, co chci já?“ Toto se pak označuje pojmem „motivace“. Vězí však za tím mechanistické pojetí, a sice, že lidé se mohou uvádět do pohybu podobně jako stroje, postačí jen znát správný „návod k obsluze“. Takovému mechanistickému pojetí světa se učí už děti ve škole. Ve všedním životě pak narážíme na problémy, jakmile podle tohoto modelu světa nemůžeme postupovat dál, což se týká především zacházení s druhými lidmi.

Avšak můžeme sáhnout k vlastní zkušenosti s řízením a podívat se na to, jak jsme byli a jsme řízeni rodiči, učiteli, představenými, trenéry, pracovními kolegy a životními partnery. Jak nás tito lidé ovlivnili, co jsme vnímali jako klad, co naopak jako zápor? Jak si tito lidé konkrétně počínali, co bychom z dnešního pohledu mohli označit za prvky řízení „lidských zdrojů“?



CVIČENÍ

Jak jsem byl řízen

1. Vypíšte si jména tří až pěti osob, kterými jste byl řízen, veden.
2. Poznamenejte si konkrétní způsob jednání a aktivní kroky lidí, které jste vnímal jako řídící osobnosti.
3. Vyhodnoťte ve zpětném pohledu jejich jednání:
 - ++ velice mi pomohlo a podpořilo mě v dobrém
 - + pomohlo mi
 - příliš mi nepomohlo
 - působilo mi problémy
 - +/- bylo nápomocné i problematické zároveň
4. Které hodnoty, principy a články víry vám tím byly zprostředkovány?
5. Vypíšte si, které zkušenosti dnes vnímáte jako skutečně účinné ve vašem současném řízení druhých, které byste rád zlepšil nebo kterých byste se rád úplně zbavil.

Možnosti, jak řídit – neboli prostředky k ovlivňování –, jsou natolik rozmanité, nakolik rozmanité je obecně lidské jednání. Někdo například jen mlčí a přitom pohledem vyvolává u druhých pocit viny. Jiný zvedne hlas.

Chválu a uznání vnímáme obecně jako blahodárné a povzbuzující. Když někoho obdivujeme, snažíme se jeho jednání napodobovat. Stává se pro nás příkladem.

Rozhodujícím faktorem „vedení“ jsou tři podmínky:

- **Mezi lidmi vzniká vztah.** K tomuto vztahu dochází při dobré komunikaci, což znamená, že vedle věcné a obsahové úrovně dochází i k emocionálnímu kontaktu. Poci-

ty jako sympatie – a samozřejmě též antipatie – dodávají vztahu lidský rozměr. Předpokladem tohoto vztahu je schopnost připouštět si emoce a umět je dávat najevo.

- **Představy o cíli fungují jako očekávání nebo požadavky.** Cíle – jakožto klasický model tzv. řízení Management by objectives – zde hrají klíčovou úlohu. Poskytují orientaci a zaměřují síly určitým směrem. Nejprve bychom se měli sami naučit klást si osobní cíle a naplňovat je, než začneme pracovat na společných cílech se svými spolupracovníky. Osobní cíle nám umožní konkrétní práci na sobě a dodají věrohodnosti našemu řízení druhých. Už před 2000 lety k tomu Seneka podotkl: „Pro toho, kdo sám neví, do jakého přístavu hodlá doplout, není žádný vítr dost dobrý.“
- **Jednání je pozorováno, hodnoceno a informace zpětně sděleny řízené osobě.** Kombinace cílů a zpětné vazby – často označované jako feedback – je jednoduchým, ale velice praktickým modelem vedení. Tak jako potřebujeme zrcadlo, abychom viděli vlastní tvář, potřebujeme od druhých lidí zpětnou vazbu, abychom dokázali vlastní jednání vyhodnotit. Lidé vnímají zpětnou vazbu jako hodnocení a informace o tom, jak je druzí vnímali a viděli, jim dodávají sebejistotu.

Řízení lidských zdrojů v kontextu podniku a firem znamená dosáhnout určitého výsledku za spoluúčasti „spolu-pracovníků“. Striktně vyjádřeno: řídicí síla se má postarat o to, aby byla práce vykonána. V řízení jde tedy o rozhodující otázku: Nakolik lze lidi ovlivnit, aby vykonali v podniku požadovanou práci? Snažíme se tak zjistit, jaké jsou účinné prostředky žádoucího ovlivnění – například způsob řízení, komunikace, principy řízení a chování řídicího pracovníka. Tento spíš mechanistický, ale ve všedním životě platný dílčí úsek řízení je