

Kreativní management v praxi

VEDENÍ
LIDÍ V PRAXI

Ivana Hospodářová



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

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, 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. Ivana Hospodářová

KREATIVNÍ MANAGEMENT V PRAXI

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

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

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

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

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

OBSAH

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

Shrňme si to	55
Literatura	55
ZMĚNA – MANAŽEŘI V PROUDU ZMĚN	57
Co se s námi děje pod tlakem změn, jak nás změny ovlivňují	57
Co se s námi děje, když se v našem okolí něco změní	58
Hurá, změna! – základní východiska pro práci se změnou v organizacích	61
Proč se lidé brání změnám	61
Rozluštění kódu změny – jak získat podporu lidí	62
Role podnikové kultury	63
Shrňme si to – desatero změny	64
Literatura	64
KOMUNIKACE – MAGICKÝ NÁSTROJ MANAŽERA	65
Komunikační systémy v organizaci	65
Základní termíny	65
Cíle a zásady komunikace v organizaci	67
Podmínky fungování a prostředky komunikace ve firmě	69
Úskalí a mēlčiny firemní komunikace	70
Vývojové fáze a role osobnosti	73
Zákonitosti v předávání informací	74
Zvláštnosti českého prostředí – my a svět	75
Lidé a vztahy	77
Vztahy budujeme každý den – pocit vlastní hodnoty	77
Potřeby člověka	78
Porozumět komunikačním transakcím	78
Respektem a postojem předcházíme konfliktům	81
Komunikační mlha	82
Jak prosvětlovat mlhu	84
Užitečné nápady pro vaši komunikaci – k zamyšlení a inspiraci	87
Jak na to – několik manažerských know-how pro každodenní komunikaci	
se spolupracovníky	88
Předat informace – co, jak a proč	89
Zadat úkoly	91
Jak jsem uspěl – hodnocení výsledků	92
Zpětná vazba jako nástroj změn	92
Shrňme si to	94
Literatura	95
MOTIVACE	97
Jaké zaměstnance potřebujeme	97
Vybíráme 50:50	98
Abychom si rozuměli – základní termíny	99
Další koncepce motivace – co je užitečné vědět	102
Jak motivovat	106
Osvědčené zásady motivace – jak v druhých vzbudit to nejlepší	108

Jak hodnotit pracovní výkon	112
Shrňme si to	113
Literatura	115

KONFLIKTY V ORGANIZACI – STUPNĚ A MECHANISMUS

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

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

PŘEDMLUVA

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

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

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

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

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

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

Ivana Hospodářová

MANAGEMENT – POVAHA PRÁCE A ROLE MANAŽERA

Co najdete v této kapitole

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

☉ Co potřebujeme vědět na startu

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

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

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

© Kdo je manažer/manažerka, co dělá

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

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

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

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

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

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

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

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

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

„Řízení je dělat jednu zatracenou věc za druhou.“

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

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

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

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

Manažer:

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

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

vání stávající situace. Management se v první řadě zabývá **změnou**, a proto hledá cesty, jak věci dělat lépe – to je úkol nadhledu, plánování, přemýšlení. Kromě toho musí manažer plnit také celou řadu úkolů administrativní povahy spojených s udržováním chodu a odstraňováním potíží, s vytvářením potřebných podmínek pro výkon práce druhých lidí. **Své úkoly plní manažer prostřednictvím svého vlivu na ostatní, pomocí komunikace s nimi**, a proto právě komunikace ve všech formách a podobách tvoří největší objem činnosti manažera na jakékoli úrovni.

Důležité je uvědomit si, že v každé pozici je management **komplexní činnost**, která zahrnuje vždy mnoho úkolů spojených s uskutečňováním plánů a aktivit, které udržují organizační jednotku v chodu, stejně jako přípravu aktivit v budoucnosti.

◎ Jste leader/lídr?

Slovo „leader“ se do češtiny překládá často jako „vůdce“. Toto slovo má však u nás poněkud jiný obsah než slovo „leader“, proto v knize používám počeštěnou anglickou formu tohoto slova – „lídr“.

Moderní management v sobě tedy zahrnuje jak roli manažera, tak roli vůdce, stejně jako roli správce: **M** – management, **L** – lídr, **S** – správce.

Opravdu jsem i já lídr? Pokud vám právě tato otázka proběhla při čtení hlavou, potom odpověď zní: ANO, JSTE! V moderním managementu je „lídrovství“ chápáno jako ovlivňování, působení na lidi a v tomto smyslu je zcela nezávislé na pozici, kterou zastáváte. Většina lidí si stále vedení spojuje jen s postavením na vrcholu pyramidy vedení – tak tomu ale není. Každý trenér, který trénuje své svěřence, je ovlivňuje – vede, každá matka, která odpovědně a promyšleně vychovává své děti, je lídrem, protože je ovlivňuje. Vedení je otázkou naší volby a nikoli našeho postavení – jak krásně konstatuje S. R. Covey v knize „8. návyk“ (Covey, 2005).

◎ Úrovně řízení

Zastoupení jednotlivých rolí a činností se u každé manažerské pozice liší podle toho, na jaké hierarchii vedení se manažer nachází. Pro naše účely můžeme použít rozdělení na dvě úrovně managementu, a sice na operativní (operační) řízení a strategické nebo všeobecné řízení.

Operativní řízení se zabývá činnostmi uvnitř organizace a činnostmi týkající se bezprostředních partnerů, jako jsou zákazníci nebo dodavatelé. Příkladem jsou takové úkoly jako řízení prodejců, sledování finančních výsledků, návrh vzdělávacích programů pro zaměstnance nebo zlepšování výrobního systému. Operativní řízení má tedy rutinní povahu, zabývá se konkrétními úkoly a problémy, týká se malých změn a rozhodnutí obvykle spočívá v přidělování zdrojů, v rozdělování práce a v koordinaci činností.

Strategické řízení má širší perspektivu a zahrnuje rozhodování, které se týká organizace jako celku. Strategické řízení předpokládá **holistický** (celostní) pohled na organizaci a na širší kontext, do kterého je zasazena, včetně porozumění vztahům organizace k prostředí a jejich vzájemným vlivům. Strategické řízení se zabývá organizací jako celkem, jejími cíli, charakteristikami, zdroji a schopnostmi, ale také prostředím, ve kterém

organizace působí. Analyzuje příležitosti i možné hrozby, analyzuje konkurenci a také bere v úvahu ty sociální skupiny, které mají na organizaci vliv (majitelé, akcionáři), nebo které naopak organizace svými aktivitami a jejich dopady ovlivňuje (místní obyvatelé, rodina, další sociální skupiny). Na rozdíl od operativního řízení strategičtí manažeři obvykle rozhodují za situace, kdy většina informací, které potřebují, není k dispozici a rozhodují se s ohledem na prostředí, na něž organizace nemá žádný nebo jen malý vliv (konkurence, složení obyvatelstva, legislativa...).

Z toho vyplývá, že zatímco při rozhodnutí na operativní úrovni velmi brzo známe výsledek a můžeme posoudit, zda rozhodnutí bylo správné, u strategického rozhodování obvykle trvá podstatně déle, než je možné říci, zda bylo rozhodnutí správné.

Na různých úrovních potřebujete jako manažer různou úroveň znalostí a dovedností, vždy však potřebujete jak odborné znalosti a zkušenosti (podnikové finance, marketing a další), tak znalosti a dovednosti mezilidské – vztahové (komunikace, budování týmů, motivování, zvládání konfliktních situací, koučování, argumentace, vyjednávání a prezentace).

Připomeňme si jednu z definic managementu, se kterou můžeme pracovat jako s definicí výchozí: „**Řídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí.**“

Je to důležitá koncepce a východisko zejména pro začínající manažerky a manažery a je to místo, kde nejčastěji opakujeme stejnou chybu a padáme do pasti, do které spadli mnozí začínající manažeři před námi. O jakou past se jedná? Do pozice manažera se totiž většinou dostáváte až poté, co jste se – na rozdíl od Matouše zmiňovaného v úvodu kapitoly – osvědčili a svou práci odborníka, specialisty, obchodníka, zdravotní sestry, lékaře, učitele... dělali dobře a efektivně. Jakmile se staneme manažerem, musíme se naučit věci, které jsme dělali sami, převést na druhé, výsledky zajistit prostřednictvím svých spolupracovníků. A to vůbec není lehké! Dokonce, jak potvrzují zkušenosti i průzkumy mezi manažery, je to ta **nejobtížnější věc v kariéře: posun od samostatné práce k zajišťování úkolů prostřednictvím jiných**. Past spočívá v tom, že se začínající manažer pokouší dělat oboje, a tak nakonec nedělá dobře ani svou původní odbornou práci, ani svou práci manažerskou, je přepracován a stresován... a po čase „vyhoří“.

Přítom zkušenosti z praxe ukazují, že přibližně až 80 % času manažera a vedoucího zaujímá práce s lidmi – rozhovory, jednání, porady, ovlivňování, přesvědčování, příkazování, objasňování, motivování..., tedy osobní, písemná či telefonická forma komunikace. Práce s lidmi je na práci manažera to nejdůležitější, a když selže v tom, selže hodně a moc.

© Požadavky na manažera v moderním podnikání

Jaké předpoklady by měl splňovat člověk, který je v manažerské pozici? Požadavky a očekávání od člověka v manažerské pozici, které jsou zde uvedeny, berte jako maximum, jako ideál, ke kterému bychom měli v manažerské pozici směřovat. Někdo svou cestu teprve začíná, další je již o kousek dál a jsou i tací, kteří manažerskou roli v mnoha požadavcích naplňují. Stále jsme ale všichni na cestě.

Předpoklady pro manažerskou pozici se týkají jak osobnosti manažera, tak jeho odborných a lidských kvalit, schopností, znalostí a postojů. Možná jste čekali, že na prvním místě budou odborné znalosti a znalosti z teorie a praxe managementu, ale začneme

od osobnostních, lidských kvalit manažera. Jsou totiž rozhodující a můj osobní názor je, že manažerem opravdu nemůže být každý.

Osobnostní předpoklady. Dobrý manažer má vyvážený poměr sebedůvěry a sebe-reflexe, respektu k druhým, je celistvou osobností (lidé vědí, co od něho mohou očekávat) s vyjasněnými postoji a hodnotami. S osobností také přímo souvisí další nezbytný předpoklad pro manažerskou funkci, a to je důvěra a důvěryhodnost. Bez důvěry, bez toho, že jako manažer budete důvěryhodný, nemůžete druhé úspěšně vést.

Schopnosti. Manažer má (nebo rozvíjí) schopnost učit se a vytvářet prostředí pro učení druhých, předvídat, komunikovat, stimulovat druhé, nadchnout, ovlivňovat, vyjednávat, rozvíjet a podporovat týmovou spolupráci, reflektovat, zvládat kritické situace, plánovat a předvídat, rozhodovat, poskytovat a vyhodnocovat zpětnou vazbu, vyhodnocovat informace.

Znalosti. Manažer má znalosti sebe i druhých, odborné, procesní znalosti, znalosti metod řízení a vedení, ekonomiky a financí...

... a zdravý rozum a sto jiných věcí, na které v této knize už není místo.

A co je nejdůležitější? Nezáleží na tom, zda jste muž či žena, jestli je vám 25 nebo 50, jestli jste vysokoškolsky vzdělaní nebo jste se vypracovali od základů. Především: **musíte se umět učit**, a to proklatě rychle. Úspěšní manažeři se vyznačují tím, že vědí, že učení nikdy nekončí a že to platí pro ně i pro jejich spolupracovníky bez ohledu na postavení v organizaci a bez ohledu na věk. Součástí práce manažera je vytvořit v organizaci klima, které tyto postoje podporuje. Znamená to, že jako manažeři nejenom vytváříme a dbáme na využívání možností vzdělávání a rozvoje, ale pomáháme i neformálně v učení při práci samé. Jak? Například **koučováním**, kdy pomáháme lidem zlepšovat výkon tím, že je pozorujeme, poskytujeme jim zpětnou vazbu a pomáháme najít cesty, jak výkon zlepšit, **předáváním zkušeností**, dovedností a znalostí v každodenním kontaktu s lidmi, kteří jsou méně zkušení a zběhlí. Klíčový význam při učení má zejména zpětná vazba o konkrétních úkolech, projektech a chování poskytovaná spolupracovníkům a vzájemné učení se od kolegů.

Nutnou podmínkou toho, abyste svou manažerskou roli zvládali, je mít ve vyváženém poměru dva základní nástroje: odpovědnost a pravomoc. Platí zde vzorec: **P+Z = S** neboli **Pravomoc a Zodpovědnost jsou základem Samostatnosti**. To platí pochopitelně pro vás jako manažera i pro jednotlivé vaše spolupracovníky.

Dobří manažeři si umí dobře vybrat lidi, se kterými budou spolupracovat, umí jednat, komunikovat. Dobrá manažerka a manažer si dají čas a práci s tím, aby poznali, co jejich lidé umí, co je motivuje a v neposlední řadě si dobří manažeři uvědomují, že mají nejen odpovídající pravomoc a svobodu rozhodování, ale i odpovědnost. Dobrý manažer je také ten, který nejen zná své spolupracovníky ale který zná v první řadě sebe sama. Umění vést je staré jako lidstvo, a už řečtí filozofové se zabývali vědami, které bychom dnes nazývali sociologií, politikou a řízením společnosti či státu. Brzo také oni zjistili, že je to cesta křivolaká a nevděčná.

Mnemotechnická pomůcka pro začínající manažery a manažerky

Vaše práce je MLS! Vzpomínáte?

M – manažer

L – lídr

S – správce

Jste tři v jednom, pusťte se do MLSání.

☉ **Shrňme si to**

- Moderní management je praktická disciplína, která se rozvíjí a potvrzuje praxí.
- Manažer řídí procesy a vede lidi.
- Požadovaných výsledků dosahuje manažer prostřednictvím svých lidí – naplňuje roli manažera, lídra a správce.

☉ **Literatura**

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005.

COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press, 2005.

DRUCKER, P. F. *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2003.

PLAMÍNEK, J. *Teorie vitality*. Praha: Alfa, 2006.

ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002.

WHITHMORE, J. *Koučování*. Praha: Management Press, 2004.

GALWEY, W. T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004.

ZAČÍT OD SEBE – CESTA K MODERNÍMU MANAGEMENTU

„Ale kde mám začít, babičko?“
 „Od sebe, vždy od sebe, milé dítě!“

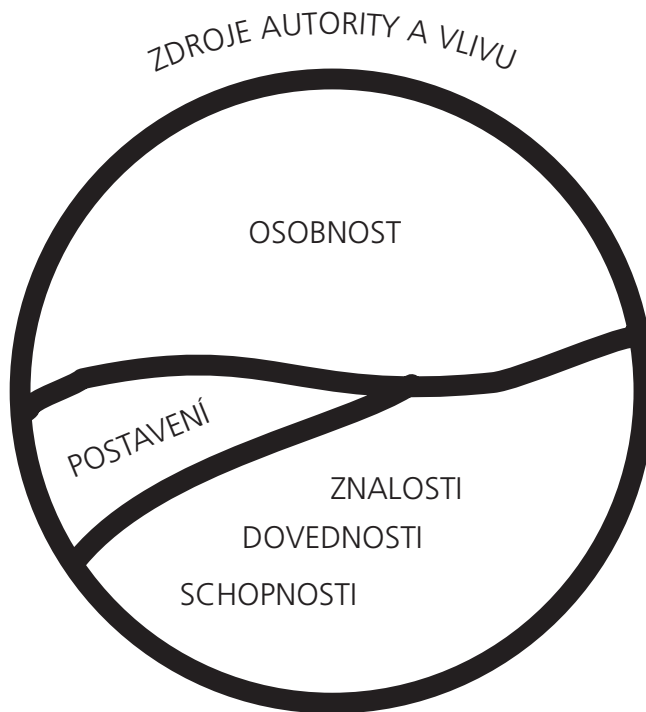
Co najdete v této kapitole

Začít od sebe znamená mimo jiné položit si tři klíčové otázky našeho života. Zjistíte, jak objevovat svůj poklad a jak na to šel Robinson. Seznámíte se s magií cílů a získáte pět klíčů k tvořivému zacházení se svým časem a osm stupňů pro obnovu energie.

☉ Začít od sebe – ven ze zajetí

Klíčové slovo pro manažery v jakékoli pozici (a nejen pro ně) je slovo ZMĚNA. Při vyslovení slova změna každý manažer zajásá a s výkřikem: „Hurá, změna!“ se pustí do díla. Jinak by tady totiž nemusel být. Nepochybují o tom, že i vy, milí čtenáři, také potřebujete stačit tempu změn, zvládat své nové úkoly, nové role, zvládat vedení lidí, řízení procesů a správu věcí. Otázka zní: Jste ochotni se sami měnit a rozvíjet, využívat a rozvíjet kapacity, které máte? **Začít od sebe je manažerské rozhodnutí, protože jen ten, kdo je schopen vést sebe, je schopen vést i druhé.** Proč být ještě výkonnějším a kreativnějším manažerem nebo manažerkou? Odpověď je prostá, protože být jen dobrým manažerem už nestačí. Jen ten, kdo ví, jak rozvíjet svou tvořivost, intuici, paměť a schopnost učit se, může obstát. A co vy? Chcete být jen majitelem svého mozku, nebo i jeho uživatelem? Věřím, že uživatelem, mimo jiné i proto, že nedůležitější pro manažerskou práci je vaše celistvá a sebevědomá osobnost, vaše tělo, vaše srdce, vaše mysl i vaše duše – vy sami.

Psychologové ve vzácné shodě tvrdí, že nejdůležitější vzorce, které se týkají jak naší fyzické kondice (chci zhubnout), tak kondice psychické (nemám hlavu na učení se jazykům), se netočí ani na váze, ani v další skvělé učebnici angličtiny, ale v naší hlavě. To, co nás limituje a omezuje, je to, jak o sobě přemýšlíme, návyky, jejichž prostřednictvím zacházíme se sebou, se svými pocity. Jsou to slova, kterými sami sebe oslovujeme (to jsem ale hlupák, nemehlo...), hry, které hrajeme ve vztazích s druhými lidmi, a to všechno vytváří předivo sítě návyků. Jsme zajatci sami sebe. Je to náš souboj s časem, naše nespokojenost, únava, obava podívat se, kdo jsem, co chci, čím naplňuji a čím bych chtěl naplnovat svůj život.



Georgie Leopard v knize „The life we are given“ (Život, který je nám dán) uvádí výsledky studie, ve které padesát procent manažerů považuje svůj život za prázdný a bezcílý! Psycholožka Ursula Nuberová v knize „Desatero úspěšných žen“ říká, že pokud žijeme životem, který je neustále vrchovatě naplněn, je velmi pravděpodobné, že před něčím důležitým ve svém životě utíkáme. H. Miller se v časopisu „Managemagazin“ (2006) zamýšlí nad budoucností světa práce a zdůrazňuje, že budoucnost patří kreativním lidem, těm, kdo dokáží své znalosti a schopnosti využít tvořivým způsobem, využít síly kreativní spolupráce s ostatními. Nataša Kamešová (Moderní řízení, 2006) zdůrazňuje, že charakter práce se stále více a více mění a činností, které mají opakující se charakter, ubývá. V průběhu našeho života budeme vykonávat nejméně tři povolání, budeme prožívat čtyři až pět hlubších vztahů, dožít se osmdesáti až devadesáti let. Autorka definuje termín „selfness“ jako opravdové sebepoznání a změnu sama sebe. Nejde zdaleka jen o odpočinek a relaxaci. Evropa a evropská společnost stárne a bude vyžadovat, abychom byli aktivní i ve vyšším věku. Do budoucna roste role odpovědnosti za sebe sama, potřeba vyvážit soukromí a profesi, sladit zaměstnání s osobním životem.

☉ Tři klíčové otázky

Che Guevara údajně často vyprávěl příhodu, která se mu stala a která navždy ovlivnila jeho život. Policista, kolem kterého procházel, na něj zavolal: „Stůjte! Kdo jste? Kam jdete? A co tam budete dělat?“ Che mu na otázky odpověděl, a když odcházel, řekl policistovi: „Děkuji vám, pane, to jsou tři nejdůležitější otázky, které jsem v životě dostal.“

Tak znějí i pro nás tři klíčové otázky našeho života, které nás vyzývají: zastav se a hledej odpověď.

Kdo jsi?

Kam jdeš?

Co tam budeš dělat?

Připomeňme si znovu, že není vůbec sobecké dávat sám sebe na první místo a začínat svou manažerskou práci od sebe. Naopak, je to „manažerské“ rozhodnutí, protože jako první potřebujeme rozumět a zvládat sami sebe.

Možná si vzpomenete na poslední cestu letadlem, kdy vám letušky vysvětlovaly, co dělat v případě havárie. Přestože tomu už mnohdy nevěnujeme pozornost, jistě se vám vybaví, že jedna z nejdůležitějších zásad je nejprve nasadit kyslíkovou masku sobě a teprve potom pomáhat druhým – dětem, partnerům. **V práci ani v životě to není jinak – nejdříve se musíme postarat o sebe, abychom se mohli věnovat druhým a starat se o ně.** Kvalita našeho pracovního i soukromého života je podmíněna kvalitou nás samých. Východní filozofie shodně tvrdí: „Když se zastavíte, předběhnete ty, co běží.“ Všichni se potřebujeme občas zastavit, zpomalit a začít přemýšlet a hledat odpovědi na ony tři základní otázky – kdo jsem, kam jdu a co tam chci dělat. Všechno, co potřebujeme, máme stále s sebou a v sobě, ale my hledáme odpověď u druhých, podléháme tlaku davu. Jdeme tam, kam jdou ostatní, a už se často ani neptáme, zda je to ta cesta a cíl, které chceme my sami, nenasloucháme své intuici, svému vnitřnímu hlasu. Manažer a vůdce se musí umět zastavit, ptát se a naslouchat – sobě, své intuici, svým snům i druhým lidem.

Poslyšte chasidský příběh z pera Martina Bubera:

V Krakově žil Icik, syn Jeklův, a byl velmi, velmi chudý. Tomuto chudému muži se jednou v noci zdál zvláštní sen. Promlouval k němu naprosto jasně hlas, který mu říkal: „Jed' do Prahy, najdeš tam poklad.“ Ráno se probudil a řekl si: „To je ale bláznivý sen! Což o to, poklad by se hodil, ale kdo by poslouchal hlas ze snu...“ Sen se ale opakoval znovu a znovu a Icikovi začal vrtat hlavou, zvláště když se v posledních snech opakovala přesná instrukce, že poklad najde pod mostem vedoucím ke královskému hradu. Nakonec se rozhodl, že do Prahy pojedje. Samozřejmě tajně, aby nebyl lidem pro smích. Když se po několika dnech putování, celý utrmácený, dostal do Prahy, zjistil, že most hlídá královská stráž ve dne v noci. Icik byl bezradný. Co dělat? Kopat pod mostem? To nešlo, hlídala ho stráž, a tak se každé ráno vypravil k mostu, sledoval, co se na mostě děje, a nevěděl jak dál. Po několika dnech si ho velitel stráže všiml a zeptal se ho, co tam dělá a na co nebo na koho čeká. Icik už byl tak bezradný, že celý svůj příběh veliteli stráže vypověděl a ten se dal do hurónského smíchu. „Tak tys přišel z takové dálky, jen abys poslechl hloupý sen? To je tedy něco. To kdybych já byl takový blázen a věřil ve sny, musel bych se vydat do Krakova a tam klepat na všechny dveře, abych našel jednoho Žida, tuším že nějakého Icika, syna nějakého Jekla. Můj sen mi totiž říkal, že když začnu kopat pod jeho pecí, objevím velký poklad.“ Velitel se chechtal, až se za břicho popadal, a šel tu humornou historku povědět i ostatním vojákům. Nu, Icik už pochopitelně na nic nečekal a okamžitě se vydal domů. Hned jak dorazil, začal kopat pod svou pecí a tam, přímo uprostřed svého domu, objevil poklad nesmírné ceny.

Podobných podobenství najdeme mnoho po celém světě a mnohá náboženství a filozofie od nejstarších až po současné se shodují v tom, že ten poklad, který stále hledáme všude kolem sebe, pro který cestujeme do nejuvzdálenějších koutů planety, můžeme nalézt vždy na jednom jediném místě – v sobě.

A jak to souvisí s manažerskou pozicí a kreativním managementem? Stejně mechanismy, které pohánějí nás, pohánějí i ty druhé. Chceme přesvědčivě komunikovat, ovlivňovat, podněcovat druhé lidi k výkonům, motivovat je, vést, podporovat je k vyšším výkonům? Pokud ano – a v pozici manažera toto vše potřebujeme umět –, budeme daleko přesvědčivější a efektivnější, pokud budeme rozumět sami sobě, znát sami sebe, zvládat své reakce, umět kormidlovat svůj člun. Teprve potom můžeme nastoupit na kapitánský můstek lodi, která má posádku, kterou je třeba ovlivňovat, podněcovat a motivovat tak, aby loď doplula v požadovaném čase a s požadovaným nákladem k požadovanému přístavu.

☉ Objevujeme svůj poklad

„Lidé se většinou domnívají, že vědí, v čem jsou dobří, a obvykle se mýlí. O něco častěji jsou schopni určit, v čem dobří nejsou, ale i zde se většinou mýlí.“
(Peter F. Drucker)

Také si někdy říkáte, že se problémy a některé situace ve vašem životě opakují? Přistihla jsem se velmi často, že některé věci odkládám na poslední chvíli a potom finišuji, že neumím vždy odmítnout něco, co se mi nehodí, že... a takových že by bylo daleko více. Také se potkáváte se stejnými typy lidí, opakujícími se stresujícími a konfliktními situacemi? V poradenské praxi své i mých kolegů se často setkávám s lidmi, kteří si jako dalšího partnera nebo partnerku vyberou stejný typ, jako byl ten „opilce a násilník“, ta „sobecká a jen na majetek myslící žena“.

Začít od sebe znamená poznat sami sebe, vědět, co funguje a co umíme, na čem chceme a budeme pracovat, a také to, co necháme být, protože většinou netoužíme být dokonalí a nejlepší ve všem. Začneme hned – tady jsou dvě první otázky pro vás:

1. Co považujete ve svém životě za největší úspěch?
2. Co tento váš úspěch o vás vypovídá?
3. Uveďte alespoň tři vlastnosti, díky kterým jste výjimeční.

Šlo to ztěžka? Pokud ano, nezoufejte, je nás více, komu zpočátku dělá potíže podívat se na sebe a hledat, co je to, v čem jsme opravdu výjimeční. Možná vás napadlo to, co napadá hodně lidí: „Ale já přece vůbec nejsem výjimečný/výjimečná!“

Vážený manažere a manažerko – **jste výjimeční!** Jste výjimeční, protože jste neopakovatelní, jedineční a máte v sobě něco, co nikdo jiný nemá – i vy máte v sobě někde uvnitř ukrytý ten poklad, který hledáte.

Druhým krokem na cestě manažera a manažerky k sebepoznání je sebepřijetí a z něho potom vyrůstá sebevědomí. Sebevědomí v původním významu slova – tedy vědomí sebe sama. V čem jsme výjimeční, co umíme, co umíme méně a co neumíme a možná ani nechceme umět. Kdy se daří, kde opakujeme nefunkční chování. Udělejte si čas na setkání

se sebou samými, čas na přemýšlení, urovnávání, čas na hledání nových nápadů. **Vytvořte si pravidelný rituál schůzek se sebou samými**, něco jako je schůzka s nejlepší přítelkyní nebo přítelem, a zaveďte si třeba deník. Děťinské? Ale vůbec ne, protože to nebude ve stylu: „Můj milý deníčku, dnes mne zase Ivana zlobila.“ Váš deník je nástroj, jak si své myšlenky, nápady, sny a plány utřídit; některé věci si totiž o sobě uvědomíme, až když je napíšeme. Můžete se k nim vracet a sledovat hlubší souvislosti, odhalit vzorce myšlenkových programů, kterými se řídíte. Do vašeho deníku patří i vaše sny, protože ve snech k nám promlouvá naše podvědomí, a sen, který nezpracujeme, je jako dopis od přítele, který jsme neotevřeli. Pravidelně se zastavujte a hledejte své motivační vzorce, vzor, který vetkáváte do koberce svého života: čemu věnujete pozornost, kam investujete nejvíce energie.

Další krok: vytvářejte si **nové myšlenkové návyky**, přeformátujte si své myšlení a začněte malou změnou – například tak, že budete vědomě dokončovat každý den jednu věc. Odkládání a nedokončené záležitosti patří k největším zlodějům energie, neustále nás totiž vrací k danému problému. Dokončujeme-li každý den vědomě jakoukoli věc – malou nebo větší, vždy se cítíme lépe. Sepište si, co chcete dokončit, jak s těmi jednotlivými věcmi naložíte, a až něco dokončíte, odměňte se za to. Heslo zní: „**Denně malou čokoládu**“ (nebo něco jiného, na co máte chuť a co vám dělá radost).

☉ Jak na to šel Robinson

Ano, opravdu se jedná o Robinsona Crusoe, který když ztroskotal a zůstal zcela sám na opuštěném ostrově, tak si pochopitelně zoufal (váš psycholog by jeho stav označil jako odůvodněnou depresi). Robinson si ale řekl, že žádná situace není tak beznadějná, aby propadl zoufalství a vzdal se. Sedl si na zem a prstem nakreslil do písku před sebou svistou čáru. Na levou stranu začal psát seznam záporů a na pravou stranu seznam kladů. I když jsem u toho nebyla, mohlo to vypadat asi takto:

ZLÉ	DOBŘE
Jsem sám, opuštěný na pustém, neobydleném ostrově.	Nejsou tu lidožrouti ani šelmy.
Proč právě já jsem ztroskotal?	Jen já jediný z celé posádky jsem se zachránil.
Nemám vůbec nic, nástroje, šaty, nic!	Ostrov je teplý, šaty nepotřebuji a na stromech je spousta ovoce.

Když si oba seznamy porovnal, rozhodl se, že měl štěstí. Důležité je zde slovo **rozhodl se** – máme totiž všichni obrovský dar, máme **svobodu volby**, volby být šťastný nebo nešťastný ve stejné situaci.

Robinson na to byl sám, mnohem později tým odborníků a Americký ústav duševního zdraví (American Institute of Mental Health) vynaložil deset milionů dolarů na výzkum, který měl účinnost metody „pozitivního přerámování“ ověřit. Podařilo se a v rámci testování byla míra úspěšnosti více než 60%.

◎ Magie cílů

Jedno slovíčko denně, dvacet minut cvičení, jeden telefonát, jedna schůzka... Jeden, jen jeden malý krok každý den znamená v souhrnu jednoho roku velký skok směrem k cílům, které máme.

A máme je? Když na semináři položím otázku: „Jaké jsou vaše cíle?“, většinou se dostaneme k neurčitým přáním, několika konkrétním pracovním cílům a tu a tam k osobním cílům, nejčastěji v oblasti bydlení (nový byt, dům, rekonstrukce, stěhování). Je opravdu s podivem, jak málo lidí (včetně manažerů) si stanovuje jasné a konkrétní cíle pro důležité oblasti svého života. Hrajeme v životě mnoho rolí – jsme ředitelé, manažeři, otcové, matky, sestry, synové, partneři, manželé, kamarádi, sousedé... Pokud náš život stojí jen na pracovní orientaci a zanedbáváme vše ostatní, stojíme na velmi vratké noze. Pokud rozvíjíme jak osobní vztahy (rodina, přátelé, zájmy), tak pracovní a sociální vazby, je naše trojnožka daleko pevnější a stabilnější. Zázemí nám dodává jistotu a podporu, pokud se v kterékoli jiné oblasti dočasně vyskytnou problémy, a také nám je pomáhá rychleji vyřešit. Nejsme člověk pracovní a člověk nepracovní, jsme vždy oboje. Vše je provázáno. Osobní spokojenost se přenáší do práce a naopak, lidé, kteří žijí v partnerském svazku, se dožívají vyššího věku než ti, kteří žijí sami, a spokojenost v práci ovlivňuje rodinný život a naopak.

V 80. letech 20. století ukázala harvardská studie, že jen 10 % lidí si stanovuje cíle pro většinu podstatných oblastí svého života a jen 3 % lidí si je stanovují písemně! Když porovnáme tato čísla s tím, kolik lidí je v životě úspěšných, dostaneme procento velmi podobné. Úspěch je ovšem ošidné slovo. Co vlastně znamená úspěch? Je to kariéra, peníze, postavení, popularita, sláva? Myslím, že často zaměňujeme úspěch s popularitou a mocí. Nabídnou vám jinou definici úspěchu. Úspěšná je učitelka v mateřské škole, pokud dělá práci, pro kterou se rozhodla a která jí baví, těší ji a kterou dělá dobře. Úspěšný je otec, který se rozhodl zůstat na rodičovské dovolené a věnovat se dětem. Úspěšný je podnikatel, který se rozhodl podnikat a všechnu svou energii se rozhodl investovat do vybudování podniku, úspěšný je manažer, který se svými lidmi vytvořil fungující tým, s nímž dosahuje požadovaných výsledků. Co je spojuje? Snadná odpověď: vědí přesně, co chtějí, znají svůj cíl. V tom spočívá magie cílů.

Motivující cíl je jako magnet, je to závazek, který dáváme sami sobě, příkaz našemu podvědomí, aby na naplnění cíle pracovalo. Kolega Milan si konečně sedl a napsal si své cíle. Jedním z nich bylo, že za osm let bude mít postaven vlastní dům na vybraném místě nedaleko Liberce, a také stanovil jeho velikost, rozměry, počet místností, obytnou plochu a rozměry pozemku. V roce 2004 začal a v létě 2006 se do svého domu nastěhoval. Dva týdny potom mi volal a řekl: „Představ si, tak si tady sedíme v novém domě a mně najednou napadlo jít se podívat, jak jsem si to napsal tenkrát, když jsme mluvili o nutnosti zapsání si konkrétních cílů. Představ si, že je to přesně! Ten zápis je z roku 1998!“ Dalším přínosem a kouzlem při práci s cíli je to, že čím více si stanovujeme cíle, tím větší je náš pocit, že máme věci pod kontrolou, že je řídíme a ne že ony řídí nás.

Cíle přitahují naši energii a dávají nám pocit kontroly. Mimochodem, jaké jsou vaše cíle pro tento rok?