

DOBRÝCH VÝSLEDKŮ JE MOŽNO DOSÁHNOUT VÝLUČNÝM ŘÍZENÍM NEBO VÝLUČNÝM VEDENÍM. KOMPLEXNÍ A NÁROČNÉ VÝSLEDKY JSOU VŠAK VĚTŠINOU DOSAŽITELNÉ POUZE KOMBINACÍ OBOU DVOU MANAŽERSKÝCH PŘÍSTUPŮ. ŘÍZENÍM I VEDENÍM.



Kdo řídí a kdo vede?

Většina manažerů dobře zvládá řízení, avšak pouze asi 10 % z nich umí také vést. Vzhledem k nárůstu komplexnosti a složitosti řešených podnikových výzev a v zájmu udržení či zvýšení konkurenceschopnosti je tudíž pro mnoho podniků důležité posílit dobré řízení také o vedení. Rozdíl mezi řízením a vedením se navenek projevuje v předmětu a způsobu ovlivňování, má však své hluboké vnitřní příčiny. Pro zjednodušení výkladu nazvu v dalším manažera v jeho vedoucí roli leaderem a manažera v jeho roli řídicí prostě manažerem.

• Myšlení

Zatímco manažeři myslí organizovaně a v rámci daných struktur, myšlení leaderů se podobá spíše myšlení umělců. Jsou schopni myslet mimo rámec stávajících struktur, tedy spíše v souvislostech než v daných kategoriích, myslí i v symbolech, metaforách a podobnostech. Leaderům na rozdíl od spořádaných a organizovaných manažerů nevádí chaos a často jsou kreativně hraví. Tento rozdíl v myšlení se navenek projevuje v rozdílné komunikaci i v chování.

• Vztahy k ostatním a sdílení pocitů

Pro manažery je důležitá organizovanost, řád a proto se jejich vztahy k ostatním odvíjejí zejména podle pozice lidí v dané struktuře. Pro leadery to není podstatné. Do vztahů jsou hodně emočně zapojeni a vykazují notnou dávku empatie, porozumění a pochopení. Pomáhají lidem objevovat jejich silné stránky a podporují je v jejich pozitivním rozvoji. Sdílí s nimi jejich pocity, touhy, vítězství i neúspěchy. Manažeři tyto pocity nesdílí, stojí jakoby stranou toho všeho.

• Týmy a skupiny

Leaderi vytvářejí kooperující týmy a cítí se v nich jako ryby ve vodě. Umí proto dobře týmy budovat a rozvíjet. V pracovních skupinách se cítí poněkud stísněně. Na rozdíl od manažerů, kteří spíše dávají přednost předpověditelným, organizovaným a strukturovaným činnostem v pracovních skupinách.

• Možnosti

Manažeři si z mnoha možností vybírají tu optimální, leaderi vytvářejí možnosti nové. Na otázku: „Když dvě jízdy na kolotoči stojí čtyřicet korun, kolik stojí jedna jízda?“ odpoví manažeři okamžitě „dvacet“, zatímco leaderi nevědí. Možností je totiž nepřeberně.

Většina manažerů sice dobře zvládá řízení, avšak pouze asi deset procent z nich umí také vést

• Činnosti

Manažery zajímá zejména to, jak je činnost dělána, leadery především smysl činnosti. Proto se manažeři ptají zejména Jak, Kde a Kdy, zatímco leaderi se v prvé řadě ptají Proč?

• Vztah k úkolu

Vztah leaderů k úkolu je velmi osobní, emocionální. Jsou do něj zapojeni celou osobností a také tak do něj zapojují i ostatní. Přístup manažera v řídicí roli je chladně racionální: čísla a termíny, disponibilní zdroje. Pak už je to jenom záležitost organizace, koordinace a kontroly.

• Motivace

Manažeři využívají zejména vnější pobídky, odměny a tresty, ovlivňování si bez nich nedovedou představit. Leaderi nijak zvláště nepotřebují pro ovlivňování lidí používat vnější pobídky. Vzbuzují emoce: vnitřní zápal, nadšení a touhu lidí, někdy i odpor až nenávisť.

• Budování a provoz organizace

Manažeři budují a provozují firemní systémy a struktury, leaderi firemní ovzduší.

• Sebeuvědomění

Manažeři odvozuji svůj pocit identity od příslušnosti k firmě a ke své pozici v ní nebo k pocitu vlastnění. Pocit leadera nezávisí na jeho příslušnosti k nějaké skupině, pracovní roli, postavení nebo nějakému jinému sociálnímu indikátoru identity.

• Změny

Manažer udržuje nebo vylepšuje stávající struktury a systémy. Leader miluje změny a vyhledává příležitosti k jejich uskutečnění.

• Rozpory a konflikty

Manažeři vnímají rozpory a konflikty jako něco, co jim nabourává jejich jinak hladce fungující organizační systémy a struktury. Proto věnují mnoho času jejich tlumení nebo odstraňování. Leaderi rozpory a konflikty vítají, neboť v nich je, podle nich, skryta energie i důvod ke změnám.

• Neúspěchy, selhání a prohry

Manažeři vnímají neúspěchy a selhání velmi nelibě, a to jak u sebe, tak i u ostatních. Leaderi z vlastní zkušenosti vědí, že jinak to nejde a berou je jako cenný zdroj poučení a rozvoje sebe i ostatních. Vítají je také jako příležitost k utužení svého charakteru osobnosti. Zatímco manažeři pátrají po příčinách neúspěchu v rámci svého uvažování „dělat ty samé věci jinak“, leaderi spíše hledají nápravu mimo danou zkušenost a často začnou dělat věci úplně jiné.

Martin Hájek,
www.vedeme.cz

Foto: Miroslav Feszanicz, Shutterstock.com



ČTVRTEK CO ČTVRTEK MŮŽEME SLEDOVAT V ČESKÉ TELEVIZI MOZAIKU POSTŘEHŮ, KOMENTÁŘŮ A RAD PRO PODNIKATELE. DO JARA VSTUPUJE POKR V NOVÉ GRAFICKÉ PODOBĚ. PODSTATNÉ JE I ROZŠÍŘENÍ ZÁBĚRU REPORTÁŽÍ O AKTUÁLNÍ TĚMATA. K TĚM PATŘÍ NAPŘÍKLAD JIŽ BĚŽÍCÍ CYKLUS O ČERPÁNÍ DOTACÍ Z FONDŮ EU. NEBO PRÁVĚ RODÍCÍ SE SERIÁL O REKLAMĚ OD DOC. PHDr. JITKY VYSEKALOVÉ, PH.D.

POKR pro podnikatele

Jak (ne)dělat reklamu

Řada českých podnikatelů se s reklamou pořád ještě učí žít. Od chvíle, kdy socialistickou soutěž nahradila konkurence, ještě neuteklo tolik času, aby všichni věděli, jak efektivně na její využití. Cítí, že bez ní to jde těžko, ale pořád je jich hodně, kteří váhají. Především začínající podnikatelé a živnostníci. „Reklama má mnoho tváří,“ říká Jitka Vysekálová, předsedkyně České marketingové společnosti a mj. i členka Evropské společnosti pro výzkum trhu a veřejného mínění. „Někoho možná ohromí číslo 20 miliard, které se v ní prostřednictvím reklamních agentur protočily během loňského roku v ČR. Ale reklama neznamená jen obrovské kampaně za miliony, má smysl i pro malého obchodníka nebo řemeslníka, který také potřebuje oslovit svou „cílovou skupinu“. A POKR se svým novým seriálem právě těmto lidem ukáže, jak na to...“

Hlavní otázky, jimiž se bude seriál POKRu zabývat jsou: „Jak je to s reklamou, marketingovou či komerční komunikací? Má reklama

a ostatní nástroje marketingové komunikace smysl i pro malé podnikatele a živnostníky? Mohou si ji dovolit? Jakou formou ji dělat a čeho se mají vyvarovat? Na tyto a řadu dalších otázek budeme postupně odpovídat v našem „okénku“ pořadu POKR Jak (ne)dělat reklamu spolu s hostujícím profesorem VŠE Ing. Jiřím Milošem. Začali jsme problematikou zařazení reklamy do širší souvislosti s příkladem vytvoření marketingové strategie pro malé rodinné pekařství. Pokračovat budeme krok po kroku – od zrodu vhodného loga či poutače, přípravy reklamní kampaně, přes výběr médií včetně rozborů konkrétních výhod a nevýhod, až po průvodce výběrovými řízeními při hledání nevhodnější reklamní agentury a zjišťování dosahu a dopadu kampaně s využitím výzkumu.“

Jsme pro, či proti?

Jaký je náš postoj k reklamě? „Byť 80 % Čechů souhlasí, že bez reklamy se podnikání neobejde a v podstatě s ní souhlasí, je zde řada kritických názorů a všeobecně roste

pocit přesycenosti reklamou. Především na komerčních televizích, kde ji lidé vnímají nejvíce. Značně zesílil negativní postoj k reklamě v rámci dětských televizních pořadů. Téměř ¾ Čechů by ji nějakým způsobem omezily. Polovina veřejnosti vnímá reklamu v novinách jako přiměřenou. Téměř 70 % lidí odsuzuje letáky v poštovních schránkách, ale 49 % lidí, kteří se setkávají s reklamou v dopravních prostředcích, jsou s touto formou spokojeni, dokonce 11 % cestujících by uvítalo, kdyby této reklamy bylo více. Velmi oblíbenou formou reklamy u občanů ČR jsou ale kupříkladu nejružnější ochutnávkové akce potravinářských firem a výrobců. Češi jsou také konzervativní a věrní značce, pokud se jim osvědčila. Téměř polovina dotázaných přiznává nějakou oblíbenou značku potravin (47 %) nebo kupříkladu kosmetiky – 46 %. Svě oblíbené značky mají častěji ženy než muži...“ vysvětluje závěrem autorka nového desetidílného seriálu pořadu POKR Jak (ne)dělat reklamu Jitka Vysekálová.

PROTOŽE POKR PŘINÁŠÍ ZAJÍMAVÉ PODNĚTY A INFORMACE PRO SOUČASNÉ A MOŽNÁ I BUDOUCÍ PODNIKATELE, VYZRAZUJEME V KOMOŘE.CZ PRAVIDELNĚ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ NÁMĚTY POSTŘEHŮ, KOMENTÁŘŮ A RAD PRO PODNIKATELE. VÍCE NA WWW.CESKATELEVIZE.CZ/PROGRAM/PODNIKATELSKY SERVIS.

NENECHTE SI UJÍT (vždy ve čtvrtek, 22.20, ČT1)

ŽU&SY – 100% přírodní produkty

Žufánek a synové – je rodinná ovocnářsko-včelařská farma se zaměřením na zpracování ovoce a medu z vlastních sadů do formy kvalitních ovocných destilátů a medoviny. Vlastnoručně hospodaří na 15 ha v Boršicích u Blatné, odkud šíří slávu jedinečného moravského destilátu až

do USA. Jakkak bojují se spotřební daní a především s nekalou konkurencí laciných alkoholů z nelegálních palíren v okolí Českého Těšína?

Turistika je dobrý byznys

Pokud se ale umí dělat. Jak na neotřelé nápady a úspěchy ve službách v cestovním ruchu poradí podnikatelům Ing. Rostislav Vondruška, ředitel státní agentury Czech Tourism, který se stal Osobností cestovního ruchu za rok 2007.