

Osoba manažera ve virtuálním týmu

Klíčová slova: „to manage“, alternativní myšlení, samostatnost v myšlení a rozhodování, strategické myšlení, otevřenost novinkám a změnám, schopnost se profesně rozvíjet, empatie ve vztazích, manažerské kompetence, desatero virtuálního manažera, test manažerských kompetencí, multidimenzionální přístup,

Dnes běžně používané slovo management jen málokoho vybízí k přemýšlení o jeho významu. Na kurzech pro manažery provádíme skupinové cvičení, ve kterém definujeme tento pojem i jeho obsah.

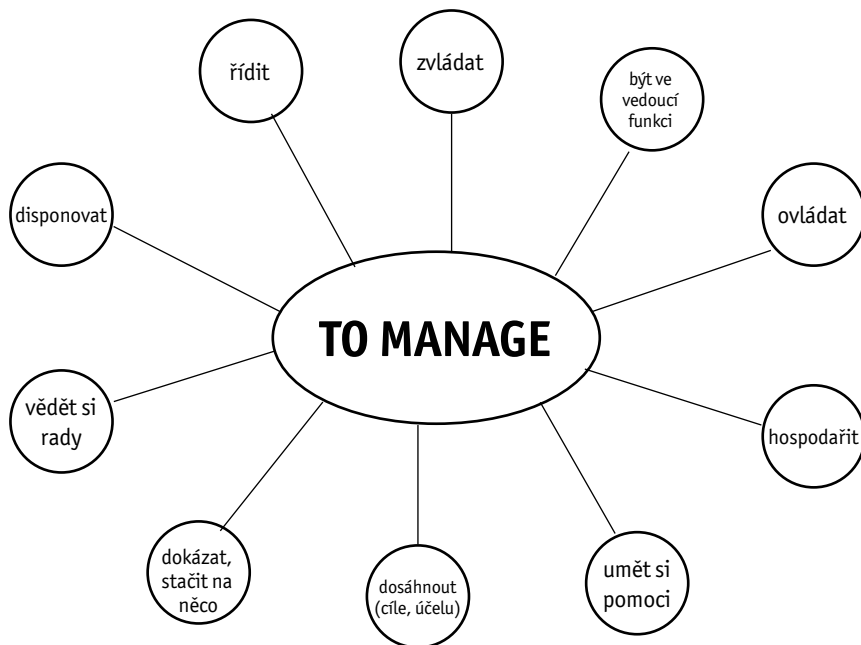
Odpovědi účastníků závisí na jejich umístění v organigramu. Čím nižší pozice, tím spíše se jejich popis blíží k lapidárnímu konstatování: „jsou to lidé, kteří mají za úkol řídit.“ Úměrně tomu, jak stoupáme po hierarchii výše, se rozvíjí i přesnost definice a její rozsah. Dozvíme se, že význam slova tvoří nejen lidé, kteří řídí, ale také jejich činnost, způsob myšlení a chování nadřízených pracovníků, někteří připomenou, že se jedná i o vzdělávací program. Jak je tomu doopravdy?

Sám pojem manažer se objevil podle Druckera někdy na začátku dvacátého století a – světe div se – nešlo o popis práce v nějaké firmě, ale ve státní správě. Anglické slovo „manager“ mělo označovat naprosto apolitického pracovníka, zodpovědného za spravedlivé, správné a efektivní řízení svěřených záležitostí města. Podle lingvistů pochází pojem z latiny, kde základní slovo „manus“ znamená ruka.

Pojem „manager“ měl označovat naprosto apolitického pracovníka, zodpovědného za spravedlivé, správné a efektivní řízení svěřených záležitostí města.

Anglické slovo „management“ rychle ujalo, začalo se používat a v krátké době se ustálilo v angličtině natolik, že se ani v jiných jazycích ani nepřekládá. Pokud ho

nějaký snaživec přeloží do češtiny, uvádí významy jako „vedení“ nebo „řízení“. Ani jeden překlad však nevystihuje plně význam, který slovo management skutečně obsahuje.



Obr. 5.1: Široký záběr a význam slova „to manage“

Původní význam anglického slovesa „to manage“ je „zvládat“, „stačit na něco“ nebo „dokázat“. V současné době uvádí internetové anglicko-české slovníky při překladu tohoto slova a slovních spojení přes stovku významů . Vybrali jsme ty, které se nejvíce vztahují k činnosti manažera:

- řídit
- zvládat
- být ve vedoucí funkci
- ovládat
- hospodařit
- umět si pomoci

- dosáhnout (cíle, účelu)
- dokázat, stačit na něco
- vědět si rady
- disponovat

Z uvedeného vyplývá, že význam slova management obsahuje nejen popis práce člověka, který je nadřízeným, ale zejména požadavky na jeho dovednosti, schopnosti, chování, přemýšlení, rozhodování, jednání, působení na druhé, způsob kontroly, na výstupy jeho práce. **Manažer, který je skutečně na svém místě, se vyznačuje samostatností v myšlení a rozhodování, schopností nadchnout druhé pro práci, svým**

Význam slova management obsahuje nejen popis práce člověka, který je nadřízeným, ale zejména požadavky na jeho dovednosti, schopnosti, chování, přemýšlení, rozhodování, jednání, působení na druhé, způsob kontroly, na výstupy jeho práce.

přístupem je vzorem v obtížných situacích, angažuje se nejen sám, ale vzbuzuje angažovanost i u druhých. Ví, že potřebné cíle může dosáhnout hlavou, schopnostmi a zručností druhých lidí. Ví, že on sám je zejména koordinátor, který díky vysoce alternativnímu myšlení dovede najít v dané situaci ty nejlepší cesty.

Odlišný přístup managementu virtuálního a konvenčního týmu

Do nedávné minulosti se každý manažer mohl setkávat se svými podřízenými tváří v tvář. Pokud byl dostatečně empatický, dovedl v běžném styku vycítit situaci, kdy zaměstnanec začal ztrácet motivaci, a mohl tak pohotově a cíleně zasáhnout. Pomáhala mu skutečnost, že díky každodennímu kontaktu znal jeho silné a slabé stránky, věděl o nejnovějších událostech v jeho rodině. Pomocí těchto informací mohl odhadnout možnosti svého podřízeného, předvídat problémy, předcházet jim, odhadnout potřebu rychlosti profesního postupu a podobně.

Lépe viděl do dění v týmu a rozuměl mu, mohl přímo pozorovat a využívat atmosféru. Měl podmínky pro to, aby podchytil jednotlivé týmové procesy, přímo a cíleně ovlivňoval specifika jednotlivých vývojových období týmu nebo jich využíval. Díky ověřeným manažerským teoriím některé situace a problémy předvídal a buď je potlačil, nebo naopak podle potřeby posílil ve prospěch vytyčených cílů.

Byl-li manažer sociálně zdatným a vyzrálým člověkem, mohl díky těmto poznatkům velmi účinně a operativně řídit a vést své podřízené. Ocítl-li se přece jen v obtížné situaci, se kterou se doposud nesetkal, sáhnul do své knihovny po odborné literatuře a poučil se ze zkušeností druhých lidí.

Manažerská omezení virtuálního týmu

Virtuální způsob manažerské práce zcela nabourává mnoho dosavadních „pravd“ o tom, jak motivovat podřízené a vytvářet týmovou atmosféru. Manažer se ocítá v situaci, kdy musí dosáhnout standardně sestavených cílů za naprosto nestandardních podmínek:

- jak jsme již zmínili dříve v textu, má **omezený vliv na sestavování týmu**; tým je sestavován z ohraničené množiny kandidátů především s ohledem na jejich aktuální časovou dostupnost, odborné znalosti a zkušenosti a jazykovou vybavenost,
- má **nesnadný výběr nových členů při doplňování týmu**; v některých případech vybírá nového člena týmu pouze podle údajů v životopise nebo dotazníku, který byl vyplněn na druhém konci světa,
- **není v kontaktu s podřízenými, a přesto je musí „diagnostikovat“** z hlediska výkonnosti, potřeb motivace, osobních preferencí, způsobu komunikace či řešení konfliktů apod.,
- i přes malou znalost svých podřízených musí odhadnout jejich schopnosti a podle svých odhadů také co neefektivněji zadávat práci,
- často i několik měsíců **svého podřízeného nevidí, přesto ho hodnotí** za výkony; zná výsledek, ale nemá možnost pozorovat skutečnou náročnost a vnější nepříznivé vlivy, které určují obtížnost úkolu,

- chybí mu informace, podle kterých by si mohl vytvořit osobní názor a jednal co nejobektivněji,
- **musí být autoritou** i v situacích, kdy ho lidé neznají osobně jako člověka,
- když hodnotí jednotlivé členy týmu, **často jde o mezioborovou nebo multikulturní skupinu**, s odlišnými normami o správnosti komunikace, jednání, myšlení i projevování úcty k autoritám,
- jednotliví členové týmu se často navzájem neznají, přesto si musí nějakým způsobem mezi sebou **vypěstovat hierarchii** – podvědomě každý ví, že vyšší postavení má ten, kdo má více informací; při nesprávném vedení a nezvládnutí manažerské role tedy nezbývá, než si část informací ponechat pro sebe,
- **každý z členů má svoji referenční skupinu**; manažer musí vytvořit takové podmínky, aby virtuální tým předčil svou jedinečností předchozí členské skupiny,
- **manažer nemá tak dobrou možnost sledovat týmové klima** kvůli omezené možnosti komunikovat s týmem jako celkem; komunikace se nejvíce odehrává na úrovni jednotlivců,
- **členové týmu se nacházejí ve zvláštní situaci – nemají sociální a společenský důvod mezi sebou komunikovat**, přesto je nutné vybudovat atmosféru pro spolupráci a týmovou soudržnost,
- **týmový cíl má významnou roli** pro všechny další vývojové fáze; ve virtuálním týmu se velmi těžko podává tak, aby byl ve všech obdobích motivační pro všechny členy – přesto je stejně důležitý jako v konvenčním týmu,
- **manažer v řadě případů není formálně nominován organizací**, svého úkolu se ujímá na základě vlastních aktuálních potřeb a nemá tedy tak pevnou podporu v organizaci jako manažer konvenčního týmu.

Manažer se ocitá v situaci, kdy musí dosáhnout standardně sestavených cílů za naprosto nestandardních podmínek.

Zmínili jsme jen ty nejdůležitější charakteristiky, které mají vliv na odlišnost manažerské práce ve virtuálním týmu od týmu konvenčního. I bez dalších podrobností z nich vyplývá, že manažer virtuálního týmu se nachází v nezáviděníhodné situaci: musí zajistit plnění nastavených procesů a konkrétní výsledky, a přitom hledat zcela nové, léty neověřené a neprobádané cesty.

Nároky na manažera virtuálního týmu

Manažer virtuálního týmu vlastně musí riskovat dvojitý neúspěch. Potýká se se stejnými problémy jako leader konvenčního týmu a musí je zvládnout. Zároveň patří mezi nové typy manažerů, kteří hledají nové cesty pomocí vlastních úspěchů a chyb, bez možnosti sáhnout po zpracované příručce nebo se inspirovat zkušenostmi druhých.

Manažer virtuálního týmu vlastně musí riskovat dvojitý neúspěch.

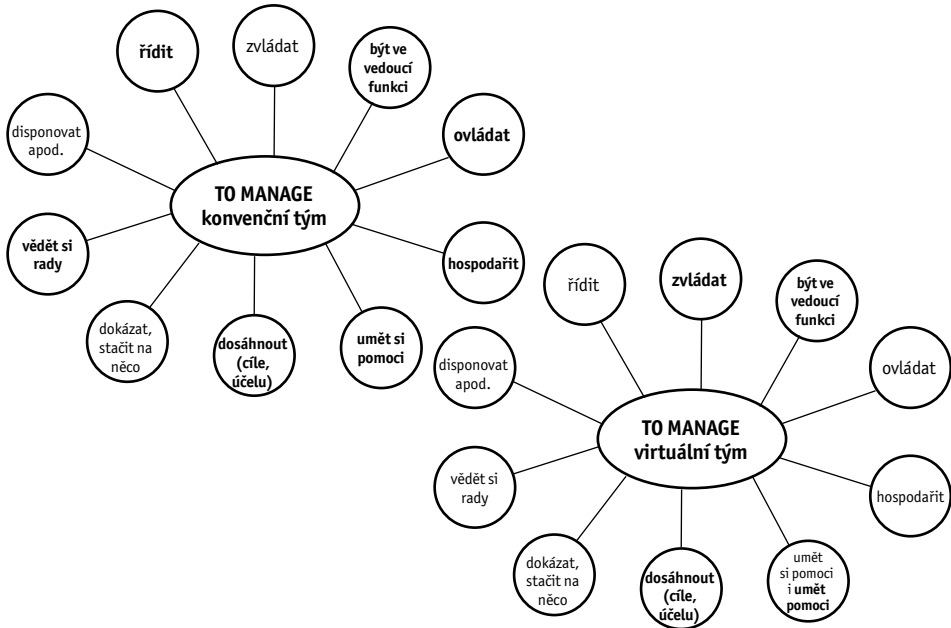
Při svém zlepšování se musí **spoléhat na vlastní schopnost** aplikovat minulé zkušenosti v nových podmínkách, na „sel- ský rozum“ a pragmatický přístup. Pomocí těchto nástrojů může využívat poznatků o řízení lidí z oblasti psychologie, sociologie, personalistiky, sociální a manažerské psychologie.

Při svém zlepšování se musí spoléhat na vlastní schopnost aplikovat minulé zkušenosti v nových podmínkách, na „sel- ský rozum“ a pragmatický přístup. Pomocí těchto nástrojů může využívat poznatků o řízení lidí z oblasti psychologie, sociologie, personalistiky, sociální a manažerské psychologie.

Jak jsme již uvedli v jiném odborném článku na toto téma, značný náskok v těchto zkušenostech mají v současnosti manažeři z firem, zabývajících se informačními technologiemi. U této skupiny organizací se potřeba pracovat virtuálně projevila nejdříve, a proto je zde pravá líheň zkušeností ve virtuálním řízení.

Tato skupina manažerů má navíc velmi blízko k využívání techniky, která je pro virtuální řízení nezbytná. Avšak právě nadměru vstřícný přístup k technice má i negativní stránku – přílišná preference využívání techniky při komunikaci snižuje ochotu věnovat se psychické a sociální stránce.

Následující graf porovnává, které významy slova „to manage“ jsou klíčové pro manažera týmu konvenčního a které pro tým virtuální:



Obr. 5.2: Rozdílný důraz na jednotlivé významy slova „to manage“ pro manažera konvenčního a virtuálního týmu

Jak vyplývá z grafu, mnohé z manažerských činností, které v konvenčním týmu patří do portfolia manažera, přechází ve virtuálním týmu na samotný tým. Manažer virtuálního týmu musí těmito dovednostmi sám disponovat a excelentně je zvládat, aby mohl vést členy týmu ke stejnému chování. Lidově řečeno, „musí vědět, o čem to je.“

Kompetence manažera virtuálního týmu

Při řízení virtuálního týmu bude mít výhodu manažer, který již dříve nabíral zkušenosti z jednání s lidmi a ve své praxi si ověřil, že to umí. Manažer, který je sociálně vyzrálý, dosáhl dostatečného stupně moudrosti, je tzv. „vnitřně skromný“ (nezaměňovat s falešnou skromností nebo malou tendencí k asertivitě) a umí být tolerantní ke druhým, k jejich individuálním odlišnostem i případným chybám.

Jaké konkrétní činnosti musí manažer zvládnout, aby mohl řídit virtuální tým? Které vlastnosti má rozvíjet a které jsou stěžejní pro jeho práci?

Požadavky na efektivní řízení virtuálního týmu jsou velmi tvrdé. Někdy si dokonce mohou i protirečit: manažer musí jednat operativně a zároveň co nejlépe stanovit strategii, musí výborně zabezpečit potřebné procesy a zároveň být empatický k lidem.

Jen těžko najdeme člověka, který je výborný stratég a u toho stejně dobře operativně myslící (kolik jich bude, tři až pět procent všestranně nadaných šťastlivců?). Stejně tak se obtížně skloubí kladný vztah k technice a normalizovaným postupům a kreativní otevřený pohled při řešení problémů.

Požadavky na efektivní řízení virtuálního týmu jsou velmi tvrdé. Někdy si dokonce mohou i protirečit.

Podrobnými kompetencemi na různé manažerské pozice jsme se detailně zabývali v předchozích publikacích. Pro naši potřebu se zaměříme na nejdůležitější z nich, které je nutné rozvíjet u manažerů, kteří vedou a řídí virtuální tým. Jsou to:

- alternativní myšlení,
- samostatnost v myšlení a rozhodování,
- strategické myšlení,
- otevřenost novinkám a změnám,
- schopnost se profesně rozvíjet,
- empatie ve vztazích.

Alternativní myšlení

Manažer, který umí využívat alternativní myšlení, má vytvořený základ pro mnoho dalších podpůrných manažerských kompetencí, jako je operativní myšlení, přizpůsobivost, tvořivost, pozitivní naladění a další.

Alternativní myšlení napomáhá nalézt řešení v nových situacích a všude tam, kde se vyskytne neznámý problém, kde je zapotřebí na věci pohlížet z mnoha úhlů a poté teprve vybrat to nejvhodnější řešení. Přitom jednou zvolená cesta, způsob

dosahování cíle, není pro tento typ člověka dogmatem. Uvědomuje si, že v pomyslné zásobě nápadů se nacházejí další možnosti – pro případ, že se vyskytnou nové okolnosti a bude se muset upravovat směr. Dá se říci, že pro manažera s alternativním myšlením neexistuje jedna pravda. Uvažuje spíše v alternativách, které mají stejnou hodnotu a jejichž cenu zvýší teprve informace týkající se řešeného případu.

Dá se říci, že pro manažera s alternativním myšlením neexistuje pouze jedna pravda.

Člověk s alternativním myšlením se neptá „proč“ ani „co“. Jeho nejčastější otázky jsou: „jak a jak ještě“, „co z toho plyne“, „jak to využijeme“, „jaké důsledky...“ Jeho otázky jsou zaměřené na možnosti, na okolnosti, na vztahy mezi jednotlivými aspekty problémů. Jsou vždy otevřené a vyžadují rozvinuté odpovědi.

Samostatnost v myšlení a rozhodování

Za svou mnohaletou praxi jsme nepotkali manažera, který by přiznal, že jeho samostatnost je na nízké úrovni. Naopak – při všech diskuzích dovedou vedoucí pracovníci meditovat nad tím, jak jsou podřízení pracovníci konvenční, bez nápadů, jak se vyhybají zodpovědnosti a jak je to s nimi těžké.

Za svou mnohaletou praxi jsme nepotkali manažera, který by přiznal, že jeho samostatnost je na nízké úrovni.

Sami sebe však chápou jako vzor zodpovědného chování, samostatného myšlení a odvážného rozhodování. Nepřipustí si, že:

- ještě nedávno byli i oni podřízenými pracovníky,
- podřízení jsou takoví jako jejich manažeři,
- i oni jsou na určitém stupni osobnostního a profesního vývoje, který určitě ještě nedosáhl svého vrcholu.

Jak může nastat tak paradoxní situace, kdy mají manažeři o své samostatnosti tak vysoké mínění, že ho popisují téměř jako ideální, a přitom odborník pozná při kratším pozorování a analýze, že tomu tak není? Manažeři nejčastěji poukazují na svoji pracovní pozici. Vysvětlují, jak je vysoko v hierarchii, a ptají se: „Copak

bych toto všechno mohl zvládnout, kdybych nebyl zodpovědnější a samostatnější než ostatní?“

Problém je, že manažeři si zaměňují to, co **musí udělat** (a s čím je zároveň spojena moc a vliv), a tím, co **mohou udělat**, přestože to jejich vliv nezvyší.

Vysvětlují, jak je jejich pozice vysoko ve firemní hierarchii, a ptají se: „Copak bych toto všechno mohl zvládnout, kdybych nebyl zodpovědnější a samostatnější než ostatní?“

Člověk, samostatný v myšlení a jednání, hledá, co by udělat jinak, a přirozeně cítí, že za výsledek, ať dobrý nebo špatný, je zodpovědný on sám. Samostatný člověk přemýšlí nad tím, co právě teď dělá, a zvažuje smysl své činnosti. Žije a pracuje **tady a teď** – nepředvídá a nekalkuluje, proč druzí dělají to, co dělají, proč říkají to, co říkají. Ví, že pro úspěch je důležitá právě probíhající chvíle, nikoliv utíkání v myšlenkách do budoucna. Znamená to, že nedělá věci jen proto, že vyplývají z jeho pozice. A nedělá je ani proto, že mu je někdo „zadal“.

Samostatný manažer volí svou činnost podle své úvahy, dělá ji proto, že nad ní přemýšlí a chce ji dělat. Díky tomu se jeho rozhodování neopakuje, nesklouzává do stereotypů. Samostatný manažer umí převádět do každodenních situací nové myšlenky, upravovat zkušenosti z minulých podobných řešení nebo z toho, co zjistil pozorováním druhých lidí, a zavádět je do praxe. To vše proto, že to cítí jako svoji manažerskou povinnost.

Samostatně myslící manažer se trpělivě a s úctou ke druhým drží svého názoru a nepřikloní se k jiným závěrům, pokud jsou v rozporu s jeho zásadami – a to ani tehdy, když mu takový přístup uškodí v dosavadní oblíbenosti.

Jak vyplývá z uvedeného výčtu, každodenní manažerská práce vlastně vůbec nenavádí k samostatnému myšlení a rozhodování. Dá se říci, že čím větší organizace, tím menší možnosti pro samostatnost. Člověk, kterému vyhovuje setrvat v „soukollí“ velké firmy, musí být značně konvenční, aby v prostředí vydržel, přežil a uspěl. Manažerská pozice vyžaduje přizpůsobování. Čím déle manažer pracuje na tomto postu, tím silnější je i nenápadný tlak na snižování jeho vlastní zodpovědnosti a samostatnosti.

Kompetence samostatnosti v myšlení a rozhodování zahrnuje dva základní aspekty:

1. široký všeobecný rozhled
2. a zároveň schopnost využívat informace v nových souvislostech; to vše s citem pro situaci a praktický výsledek.

Míra samostatnosti v myšlení a rozhodování závisí na výši výkonové a emocionální inteligence. Vždy je také potřeba přihlížet k věku sledované osoby – na něm totiž závisí i sociální vyzrálost.

Míra samostatnosti v myšlení a rozhodování závisí na výši výkonové a emocionální inteligence. Vždy je také potřeba přihlížet k věku sledované osoby – na něm závisí i sociální vyzrálost.

Vysokou míru této kompetence poznáme podle projevu, který lze charakterizovat následovně: manažer „...je zodpovědný, má přehled o sociálním, kulturním i politickém dění. Dovede zkušenosti z minulých situací i z pozorování chování druhých prakticky použít v každodenní praxi. Je-li přesvědčen o svém názoru, dovede si ho uchovat i proti většině přes ztrátu přátelské atmosféry. Přirozeně přebírá zodpovědnost za své jednání a rozhodnutí.“ (Evangelu, 2009).

Strategické myšlení v manažerské práci:

Dobrá úroveň strategického myšlení, vhodného pro manažerskou práci, vyžaduje čtyři pilíře:

1. znalost teorie,
2. schopnost teoretického myšlení,
3. praktické zkušenosti s řízením lidí,
4. sociální vyzrálost.

Naše praktická zkušenost potvrzuje, že „sociální vyzrálost“, vhodná pro řízení lidí, se objevuje až s prožitými zkušenostmi (vzrálost totiž nelze načíst v knihách, byť budou sebelépe napsané). Proto věk, vhodný pro řízení lidí, podle našich závěrů, začíná někde kolem třicátého roku.

Při strategickém myšlení musí manažer umět bezchybně zpracovat několik myšlenkových operací. Jsou to:

- schopnost definovat aktuální stav jako výchozí bod,
- definovat svůj cíl zároveň jako žádoucí stav,
- analyzovat možné vstupy,
- zvolit správnou politiku pro ovlivnění týmu,
- naplánovat a rozfázovat potřebné kroky,
- zhodnotit varianty
- a jednu z nich vybrat – při tom všem mít však v záloze další možné cesty.

Manažer, který disponuje rozvinutým strategickým myšlením, bez námahy rozpozná a určí priority krátkodobých a dlouhodobých cílů. Při hodnocení a rozhodování chápe situace v širokých souvislostech.

„Vlastní i týmové cíle promýšlí; pokud pracuje s přejatými, provede si vlastní přehled o souvislostech se svými hodnotami, s možnostmi širšího okolí apod. Podle toho si připraví strategii.“ (Evangelu, 2009).

Nevýhodou nadprůměrného strategického myšlení je tendence manažerů překombinovat své plány a cesty k cílům. Stává se jim to vždy, když plně nevytíží své mentální zdroje.

Nevýhodou nadprůměrného strategického myšlení je tendence manažera překombinovat své plány a cesty k cílům.

Otevřenost novinkám a změnám

Často se předpokládá, že tuto vlastnost najdeme zcela běžně u všech extrovertů. Introverze je naopak chápána jako předurčení k tomu, aby byl člověk vůči všemu novému naladěn negativně.

Je pravdou, že introvertní typ má tendenci být v přijímání novinek opatrnější, ale

Často se předpokládá, že otevřenost novinkám a změnám najdeme zcela běžně u všech extrovertů. Introverze je naopak chápána jako předurčení k tomu, aby byl člověk vůči všemu novému naladěn negativně.

neznamená to v žádném případě všeobecný skepticismus vůči pokroku. Jenom je potřeba u tohoto typu člověka očekávat mnohem delší testovací proces, než zjistí, zda má nová informace nebo teorie skutečně tak výborné avizované výsledky.

Extrovert sice miluje změny ve všem možném, ale tuto charakteristiku není možné chápat jako rovnítko k otevřenosti změnám profesní oblasti. Tento osobnostní typ vyžaduje nejen zúčastnění se na novém procesu, ale rád změny také vyvolává, často jen pro zábavu. Básnický lze nazvat tuto schopnost jako umění a zároveň potřebu „vyvolávat vlny“, na kterých se pak ostatní mohou vézt. Proto tato otevřenost není ani tolik vázána na temperament, jako spíše na naučené chování manažera.

Manažer, který je otevřený novinkám a změnám, potřebuje získávat stále nové informace. Umí klást otázky, touží si stále rozšiřovat své vzdělání, podvědomě se snaží neustrnout ve svém vývoji. Je zaměřený na cíl a řeší cesty k němu – nezaměřuje se na debaty, proč je činnost vykonávána.

Manažer, který je otevřený novinkám a změnám, potřebuje získávat stále nové informace. Umí klást otázky, touží si stále rozšiřovat své vzdělání, podvědomě se snaží neustrnout ve svém vývoji. Je zaměřený na cíl a řeší cesty k němu.

Vyhledává názory druhých lidí a dokáže je zakomponovat do svého rozhodnutí. Necítí negativní emoce, pokud má někdo lepší názor než on sám – naopak tyto lidi vyhledává a veřejně je ctí. Pohyb vpřed upřednostňuje před svým egem a sebeprosazením.

Pokud je „otevřený“ manažer zároveň dominantní, řídí tým nátlakovým způsobem a jeho přístup je pro vyzrálé a sebevědomé jedince týmu často demotivující.

V praxi manažeři zaměňují potřebu osobního rozvoje a otevřenost ke změnám (tj. studium, snaha získat znalosti i z jiných oborů, než je ten vlastní, odvahou k vyvolání změn) s profesním postupem na hierarchickém žebříčku ve firmě. Ten však, po pravdě řečeno, nezaručuje příliš velký osobní rozvoj. Často jde spíše o zvýšený tlak na obhájení vlastního statusu než o energii vloženou do vzdělávání.

Schopnost profesně se rozvíjet

Rozpoznat skutečný zájem, míru, se kterou se manažer chce opravdu rozvíjet ve své profesi, je skutečně oříšek, a to jak pro osobu „zvenčí“, tak i při vlastní sebereflexi. V naší kultuře se nosí předvádění hlubokého zájmu. Ten je hodnocen jako projev vyšší inteligence, rozvinutého profesionála, vyšších morálních kvalit a vůbec člověka důležitého pro společnost. Ten, kdo si vystačí s tím, jaký právě je, bývá chápán jako lenoch, který nepochopil, „o čem život je.“

V naší kultuře se nosí předvádění hlubokého zájmu. Ten je hodnocen jako projev vyšší inteligence, rozvinutého profesionála, vyšších morálních kvalit a vůbec člověka důležitého pro společnost.

Bohužel, ne všichni máme v sobě sklon k seberozvoji. Může tomu tak být z různých příčin, ale je jen jeden důvod, proč se to bojíme přiznat okolí: strach, že budeme oceňováni jako neschopní, pokud se nám záměr nezdaří. Proto se všichni snažíme, více či méně přesvědčivě, hrát dynamické a rozvíjející se osobnosti, které vůbec nerozjímají nad smyslem svého stálého učení.

Pokud přistoupíme ve svých plánech k sebehodnocení nebo hodnocení schopnosti se profesně rozvíjet, musíme být naprosto upřímní. Doporučuje se při plánování vycházet z minulých projevů a **výsledků** a predikovat z nich další možný vývoj. Při sebeanalyze je pro běžného manažera nejtěžší opustit sféru ideálna a začít hodnotit ne to, co ctí prostředí, ale pravou skutečnost.

Je důležité si otevřeně zodpovědět cílené otázky a z odpovědí vyvodit rozsah a hloubku zkoumané oblasti.

Přinášíme ukázkou otázek pro analýzu vlastního chování v profesní oblasti:

- Proč vlastně pracuji?
- Proč dělám kariéru?
- Je pro mne důležitý vliv a moc?
- Je pro mne naopak důležitější odborný růst?

- Mohu svůj profesní růst za poslední dva roky zhodnotit jako rozvoj „do šířky“, nejen jako posun v hierarchii?
- Byl jsem za poslední rok minimálně na třech kurzech?
- Kupuji a čtu si pravidelně knihy ze svého oboru? Kolik měsíčně?
- Mám ve své kariéře jasné plány do budoucna? Kolik? Jak přesně je mám formulované?
- Zním cestu k těmto plánům?

Empatie ve vztazích

Empatický manažer se umí pohotově a nenápadně přizpůsobit sociální, intelektové i kulturní úrovni osoby, která je na druhé straně. Je trpělivý, pokud se setká se zvláštními charakterovými či osobnostními rysy u svých podřízených, a hledá důvody, proč se dotyčný člověk chová svým osobitým způsobem.

Je nápomocný v profesní i osobní rovině. Umí se „přepnout“ podle požadavků situace do různých poloh chování, aniž by o tom uvažoval.

Umí se přirozeně a bez racionální podpory vcítit do potřeb, prožívání i pocitů druhých lidí. Tyto dovednosti mu výrazně pomáhají při motivaci, při přesvědčování, při prezentaci důležitých informací a podobně.

Empatický manažer není totéž co hodný manažer. I při vysoké míře empatie může požívat vedoucí pracovník úcty ve svém týmu, může být systematický a vyžadovat disciplínu.

Empatický manažer není totéž co hodný manažer. I při vysoké míře empatie může požívat vedoucí pracovník úcty ve svém týmu, může být systematický a vyžadovat disciplínu.