

Lidé jsou schopni se řídit a motivovat sami

„Neřeší existenční otázky, ale to, jestli je jejich práce baví a jestli má smysl. Mladí lidé z generací Y a Z, kteří dnes nastupují do firem, budou do konce roku 2020 tvořit 30 % všech zaměstnanců organizací. Management se začne evolučně přizpůsobovat tomu, co tito lidé ve firmách potřebují,“ říká Stanislav Háša, vedoucí katedry managementu VŠE, kterému v prosinci vyšla nová kniha *Co je nového v managementu*.



Stanislav Háša (* 1974) je vedoucím katedry managementu VŠE v Praze, zakladatelem rozvojového a terapeutického centra PoPolí a působí jako kouč, lektor a terapeut.

Když se podíváme na název vaší knihy, první otázka je nasnadě: Co je nového v managementu?

Je to především návrat celého člověka do managementu. Základní otázka, která se dnes začíná skloňovat, zní: Jak postavit organizace, které budou tvořené pro lidi? Management minulých sto let totiž člověka příliš nezohledňoval. Teď se to otáčí a začíná se přemýšlet, co člověk vlastně potřebuje k tomu, aby se mu v organizaci nejen dobře pracovalo, ale také dobře žilo. To, co vede k největší změně v managementu, je, že se mění současný člověk a současně realie kolem něj. Otázka smysluplnosti práce je dnes čím dál tím aktuálnější. Důležité je pro nás to, jestli nás práce baví a jestli nám organizace umožňují, aby nás bavila. Management samozřejmě mění také technologie jako Průmysl 4.0 nebo internet věcí. Dalším velkým trendem je i to, že bude potřeba méně profesionálních manažerů, protože lidé jsou dnes schopni se sami řídit, sami motivovat a sami organizovat.

Zaujala mě vaše teze, že ve 21. století je to právě management, který se stává samotnou brzdou výkonnosti organizace. Jak tomu rozumět?

Management na jedné straně, a to je potřeba ocenit, je zdrojem toho, jak dobře se dnes v západní civilizaci máme. Svým tlakem na efektivitu je zdrojem globálního růstu. Na druhé straně tradiční management stojí na tom, že máte nástroje, jak lidi přimět, aby pracovali usilovně. Máte manažera, který přiděluje úkoly, kontroluje výsledky a říká, co máte dělat. Když to uděláte, dostanete uznání, když to neuděláte, propustí vás. Z tohoto pohledu management limituje angažovanost zaměstnanců. Je brzdou, protože lidem bere svobodu a možnost se rozhodovat,





zdůrazňuje vnější motivaci a nastavuje trestající systémy. Tradiční management dokáže udělat to, že lidé pracují usilovně, ale ne radostně. Limita samozřejmě není jen v manažerech, ale i v samotných lidech, kteří často preferují, aby jim někdo říkal, co mají dělat.

Jak to tedy zařídit, aby lidé pracovali usilovně a zároveň radostně?

Musíte jim dát pocit, že oni sami jsou tvůrci své profesní kariéry. Požádáte je, aby sami sepsali popis své práce. Nebudete jim ho předepisovat. Potom se zavete tým a všichni slíbí ostatním, co budou pro tým dělat. Existují i firmy, kde lidé nahlas říkají výši odměny, kterou za práci chtějí dostávat. Tým se pak v pravidelných intervalech setkává a hodnotí, jak se práce daří. Potom už nepotřebujete hierarchické systémy a lidé ve firmě mohou být, protože je to opravdu baví a může to být radost. Umožníte lidem se i rozhodovat. Často mi na to manažeri namítají, že u nich tohle nelze uplatnit, protože mají pod sebou dělníky. To je ale hrozný stereotyp! Když je někdo dělník, tak to znamená, že se do práce nemůže těšit? Že ho práce nemůže bavit? Jsou firmy, které když daly prostor lidem na linkách, dokázaly zázraky.

Jak v dnešní době vypadá dobrý manažer?

Dobrý manažer zmocňuje své spolupracovníky a sám sebe chápe jenom jako jednu z mnoha rolí v týmu. Přestává mluvit o lidech okolo sebe jako o podřízených nebo o zaměstnancích, začíná jim říkat spolupracovníci nebo kolegové. Jeho hlavním úkolem je vytvářet podmínky pro to, aby lidé okolo mohli být úspěšní. Manažer v managementu 2.0 je spíš umožňovatelem než supervizorem, je víc koučem než drábem. Zmocňuje lidi, aby si sami designovali svoji práci, aby o sobě sami rozhodovali a aby pracovali se svou vnitřní motivací. Manažer je někdo, kdo stojí za svým týmem, umožňuje mu dobrou práci a moc do ní nezasahuje.

Zdůrazňujete důležitost lidského přístupu, není s tím ale často problém zejména ve velkých organizacích?

Jsem přesvědčen o tom, že toto stojí a padá s top managementem celé organizace. První, na co se vždy ve firmě dívám, je, jak to má nastavené generální ředitel. V momentě, kdy ředitel jede ve starém paradigmatu managementu, nelze čekat moc svobody v organizaci. Nejvyšší management je odpovědný za to, jaký manažerský model si organizace zvolí. Je to vědomá volba. Firma El Gore, která vyrábí mimo jiné Gore-Tex a je jednou z nejnovativnějších firem na světě, má deset tisíc lidí, operuje po celém světě a je to jedna z nejsvobodnějších firem a jeden z těch největších příkladů, jak lze dělat management úplně jinak. Nemají manažery, nemají organizační strukturu, pracují v projektových týmech, které si volí své tým lídry, a jejich generální ředitelka je zvolena zaměstnanci. Takže i ve velkých firmách lze pracovat tímto způsobem. Otázkou je ale vždy to, na jakých principech management firmu řídí a jak se skutečně k lidem staví. A to není otázka velikosti.

Máte příklady českých firem, ve kterých už principy nového managementu fungují? Jak toho dosáhly?

Za organizace, které se snaží dělat management jinak, považuji firmy Linet, Plastia, Etnetera nebo Avast. A opět, vždy se to odvíjí od toho, jak firmu řídí zakladatel nebo top management. Bud' ty firmy vznikly na zelené louce už s tím, že chtějí fungovat na těchto principech, anebo se k tomu management postupně dopracoval. Dobrým příkladem je třeba pivovar Bernard se svým zakladatelem Bernardem nebo firma LMC, která je také někde na cestě k alternativnímu managementu.