



# EVOLUCE MANAGERA



Na managera můžeme pohlížet jako na zvláštní živočišný druh,  
který nastoupí, odvede skvělou práci, vyhoří a odejde.  
Nebo ho můžeme vnímat jako člověka, který má svůj příběh  
a v něm prochází fázemi od dětství ke zralosti.  
Na ten druhý případ se s pořádnou dávkou nadsázky podíváme.

# ZDRAVÝ VÝVOJ MANAGERA

## BABY MANAGER

### DĚTSKÁ FÁZE: CHCI BEZPEČÍ

Managerem se člověk nerodí, ale stává. Je proto pochopitelné, že první krůčky čerstvého managera jsou nejisté.

Aby na sebe nepřivolal kritiku, dělá baby manager všechno „správně“. Dodržuje přesně postupy, kdy mu někdo řekne, co je správné a on se toho drží. Na všechny se usmívá, protože jsme jedna rodina a máme se přece všichni rádi. Je hodný a poslušný, aby si vytvořil bezpečnou síť vztahů. Ta je důležitá pro jeho osobní pocit bezpečí, tomu je vše nevědomě podřízeno.

Saje výživu z prsu mateřské firmy a touží, aby to tak bylo navždy. Nikdy nedělá chyby, protože si je zakázal. Má výsledky, až se z Excelu kouří, ta čísla potvrzují jeho důležitost.

Dětská fáze má ale také mnohé kvality, které mu může zralejší management závidět.

Baby manager jde po hlavě do objevování nových věcí, které jsou mu zadány. Má v sobě chuť, zvědavost a hravost. Vidí věci nově. Je hladový po rozvíjení sebe sama. Chce se všemu naučit. Dobře naučit.

Přináší spoustu čerstvé energie. A jeho touha po vlastním bezpečí vede přirozeně k vytváření bezpečného prostředí i pro ostatní. Teď jde jen o to, aby se bezpečné prostředí nezměnilo v klec.

## TEENAGE MANAGER

### PUBERTÁCKÁ FÁZE: TO DÁM!

Po překonání dětské fáze vývoje už se manager trochu rozkoukal a pronikl do fungování firmy. Už ví, kdo s kým a jak a proč.

*„Jsem v gangu! Kryjeme si vzájemně záda při společných lotrovinách. Můžu být zlej (hlavně na ty pode mnou). Můžu exhibovat v partě. Můžu rebelovat a ukázat těm páprdům, jak se to dělá.“*

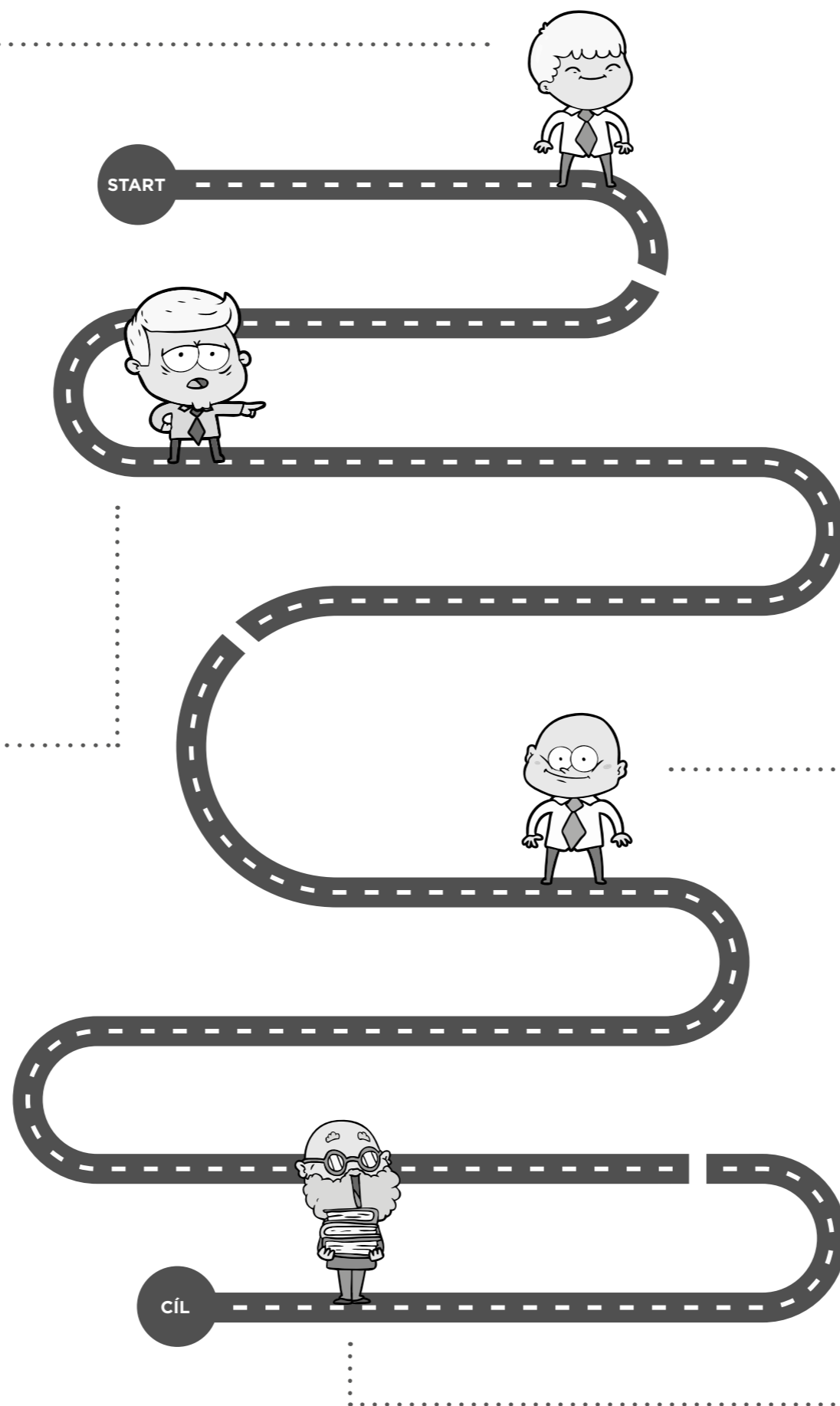
Fáze managerské puberty je fází vymezování a hledání svého místa. Ego se leští. Teenage manager objevil kouzlo moci, která mu byla propůjčena a hraje si s ní. Často i bez osobní zodpovědnosti. Kolikuje si teritorium, obvykle dost divoce. Objevuje se vzdor vůči autoritám a rebelie. Přesto je tu pořád přítomno hledání bezpečí, tentokrát už v partě. Pojďme si udělat firmu ve firmě!

Předností pubertácké fáze je schopnost postavit se sám za sebe. Teenage manager se umí vymezit a umí se i pohádat. Testuje možnosti sebeprosazení, testuje hranice systému i vlastní nadřazené.

Nesedne si na zadek před dogmatem. Chce slyšet argumenty, které dávají smysl. Jeho provokace přináší do systému svěží energii a možnost změn.

Velká síla „Já“ se odráží v soutěživosti, poměřování, hladině adrenalinu a touze po dobrodružství.

Protože fáze managerského vývoje nesouvisí s věkem, můžeme na golfových hřištích potkat gangy zdivočelých teenage managerů i notně prošedivělých. Poznáme je tak, že jim patří svět i s přilehlým vesmírem.



Jak kariéra managera vlastně začala? Start výrazně ovlivňuje celou další cestu.

„Roli managera jsem vyfasoval.“ nebo „Nechtěla jsem to, ale u nás se výzvy neodmítají.“ nebo „Budu mít víc moci.“ nebo „Manželka a přátelé si mě budou víc vážit.“ nebo „Ne, děkuji, ještě není správný čas.“?

Mnoho lidí je do role managera vmanipulováno zvenčí svým okolím, nebo zevnitř svým egem a pokouší se o něco, na co ještě nemají. Zrale odmítnout povýšení neumí každý. Až později pak přichází prohlednutí, že pracovitost ani chytrá hlava nestačí. Že je potřeba si osvojit určité dovednosti a osobnostně dozrát.

START

## ADULT MANAGER

### FÁZE DOSPĚLOSTI: ZNÁM SVÉ LIMITY

Ve třetí fázi vývoje potkáváme managera zralého jak avokádo. Už ledacos zažil, dokonce i prohry. Něco se o sobě dozvěděl a něco na sobě pošteloval. Nic ho nedokáže rozhodit do té míry, aby brunátněl, řval a zapaloval si doutník i s celofánem.

Poznal, že finanční benefity nejsou pro jeho duši to podstatné. Jde po smyslu své práce, která ho baví stále víc. Už ví, že s mocí je spojena osobní zodpovědnost. Protože se stále učí a umí žasnout, objevuje stále nová a nová zákoutí své profese, která dříve neznal. Tím je jeho obzor stále širší a nadhled vyšší.

Chce se rozvíjet ne proto, že to po něm někdo chce, ale protože mu to přináší radost. Chce dělat něco užitečného, z čeho budou mít prospěch i ostatní. Ego už zkontrolil do té míry, že mu nepřekáží v práci ani v životě. Umí vypnout a odpočívat.

Na této fázi managerského vývoje je úžasná pružnost spojená s pevností. Svět už není černobílý, jsou tu různé odstíny celkového obrazu. Neřeší se, co je dobře/špatně, ale jaké máme možnosti. Adult manager umí vytvářet stabilní prostředí, které není klec, ale spíš hnízdem. Podporuje růst svých podřízených a chrání jejich svobodný prostor před zasahováním shora. Umí se postavit za svůj tým, namísto „Já“ používá „My“.

Z jeho osobnosti vyzařuje přirozená důvěra ve vlastní schopnosti, spojená s otevřeností vůči ostatním.

## WISE MANAGER

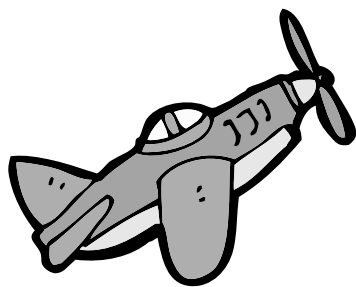
### FÁZE MOUDROSTI: MOHU PORADIT?

Managera ve fázi moudrého starce potkáte jen zřídka, protože tato etapa managerského vývoje trvá krátce. Obvykle si takového člověka firmy cení natolik, že už není managerem, ale najdete ho spíš v pozici mentora, supervizora, či v představenstvu. Pak se k němu chodí pro radu a povzbuzení.

Je z něho cítit hebká síla. Sám si je vědom, že věci neurve silou, proto využívá sílu celého systému, jako mistr kung-fu.

Vidí celkový obraz do hloubky ve 3D. Tento vhled - co je všechno ve hře - vidí i vlivy skryté, za tím/pod tím vším. Silná intuice propojená se zkušeností dodává jeho krokům lehkost, tváří radost a slovům jemný humor.

Moudrý prohlédl pasti chtění, lpění i nevědomosti. Síla jeho osobnosti je nad všechnu moc, která byla jiným propůjčena zvenčí. Takový člověk nevyhoří, protože žije svůj život podle vlastních pravidel a tempa. A tím je velmi užitečný celému systému firmy.



# KDY SE POTKÁVÁ MANAGER S KOUČEM?

Manager na své profesionální cestě prochází naznačeným vývojem, ale nemusí vždy vidět, kde na cestě se právě nachází. Je třeba nasednout do letadla a podívat se na sebe z výšky. A taky pěkně zblízka.

Proto se manager čas od času setkává se svým koučem. Ten mu klade otázky, které pomáhají v pochopení a v prožitku sebe sama.

Zkuste si pár koučovacích otázek zodpovědět třeba hned teď, už první je docela výživná:

*Co mě to vlastně zlobí?*

*Co si po přečtení uvědomuji o sobě?*

*V jaké jsem asi fázi?*

*Z kolika procent jsem baby/teenage/adult/wise manager?*

*Které věty z předchozí dvoustrany mě nejvíc naštvaly?*

*V jakých chvílích využívám jaké kvality od všech 4 fází?*

*Co mě pohání? Kde беру sílu?*

*O čem nevím, jen tuším?*

*Kam mám zaměřit pozornost?*

*Jak podporuji zranění podřízených managerů?*

*Umožnil jsem svým podřízeným přejít z jedné fáze do druhé?*

*Co mi moje role dává?*

*Co ještě musím?*

*Co se potřebuji naučit?*

*Co u sebe potřebuji rozvíjet?*

V příštím čísle novin:

## **EMOČNÍ INTELIGENCE**

Máte lepší námět?

Vaše tipy na témata do novin pošlete na [schediwa@akademiesro.cz](mailto:schediwa@akademiesro.cz)

Chcete dostávat elektronickou podobu našich novin?

Přihlašte se k odběru na [www.akademiefirmy.cz](http://www.akademiefirmy.cz)



Máte chuť si online o tomto tématu popovídat individuálně či ve skupině? Kontaktujte Kateřinu.

**Kateřina Schediwá**

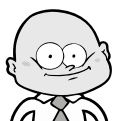
**komunikace se zákazníky projektů vzdělávání firem**

**tel.: +420 773 562 888**

**e-mail: [schediwa@akademiesro.cz](mailto:schediwa@akademiesro.cz)**

**[www.akademiefirmy.cz](http://www.akademiefirmy.cz)**

**[www.akademiesro.cz](http://www.akademiesro.cz)**



# A CO NA TO SKUTEČNÍ MANAŽEŘI?



**1. Co se ve Vás děje, když si přečtete vývoj manažera?**

**2. Která z otázek z poslední strany je pro Vás důležitá a co Vám přináší?**

**3. Co Vám přináší spolupráce s AKADEMIÍ Libchavy?**

**Pavel Pospíšil – společnost Advantech Czech s.r.o.**

Cítím vnitřní klid. V jednotlivých fázích vidím sám sebe, lidi, s kterými spolupracuji, setkávám se, ať už se jedná o prvotní fázi, které závidím energii nebo tu nejvíce vyspělou, kterou s úctou a pokorou obdivuji. Srozumitelnost a popis evoluce manažera mi dává jistotu určitých zákonitostí a tím přináší vnitřní klid.

Zaujaly mě otázky vztažené právě k fázi vývoje, ve které se nacházím. Sám sebe dokážu rozpoznat v různých fázích, které se mohou střídat a dokáží se prolínat dle rolí a situací, ve kterých se nacházím. Možnost vědomě pracovat sám se sebou je obrovsky osvobozující.

**ADVANTECH**

Určitě rozvoj, poznání, hravost a motivaci jít ještě dál a zkusit víc.

**Jiri Appeltauer – společnost Bühler CZ s.r.o.**

**BUHLER**

Zpracovaný článek Vývoj manažera se vám opravdu povedl. Musím říct, že mě to velice zaujalo a plně s tím souhlasím. I v naší firmě si pod danými manažerskými fázemi dokážu představit jednotlivé manažery. Je vidět, že někteří ve své manažerské pozici ustrnuli a dál se neposouvají, nebo si zatím neuvědomují tíhu vlastní zodpovědnosti. Na druhou stranu věřím, že pokračování v dalším vzdělávání si uvědomí svoji roli a začnou se vědomě posouvat. K tomu budou potřebovat i podporu zkušených koučů a mentorů, aby urychlili svoji změnu.

**Co si po přečtení uvědomuji o sobě?** Zastavit se, podívat se na sebe z výšky a zamyslet se, jak to mám já, v jaké fázi se nacházím, co bych chtěl ještě umět a jak to využít v praxi a hlavně jak předat své mnohaleté zkušenosti svým manažerům.

**Co mě pohání? Kde беру sílu?** Mám v sobě přirozený motor něco dokázat, aktivně rozjíždět nové věci, jít neustále kupředu. Je to přirozená touha mít firmu, která bude prosperující, zákaznický a hodnotově orientovaná, kde budou pracovat proaktivně naladěni spolupracovníci, kteří se zde budou i sami realizovat.

**Jak podporuji zrání podřízených manažerů?** Rád bych, aby v naší firmě byla další generace nadšených a zodpovědných manažerů, kteří budou profiřemně orientovaní, bude je práce manažera bavit a najdou se v ní. Pravidelně každý rok umožňuji talentům z naší firmy absolvovat manažerské a rozvojové kurzy. K tomu jim nabízím vlastní zkušenosti se 40 letou praxí.

AKADEMIÍ Libchavy znám už mnoho let a již dlouho s ní naše firma spolupracuje. Kurzy u vás absolvovali naši manažeri, vedoucí projektů, specialisté a samozřejmě i já. Myslím si, že člověk, který se chce vzdělávat, posouvat se a růst, najde u vás v Akademii kurzy, které mu pomohou v rozvoji své kariéry. Tým zkušených lektorů v čele s panem Štěpánkem dokáže motivovat, nasměrovat určitým způsobem a umožní zamyslet se, jak to mám já sám.

**Jiří Vaverka – společnost AERO Vodochody AEROSPACE a.s.**

**Aero** | VODOCHODY

Při čtení vývoje manažera cítím, jak tělem procházejí jemné vibrace. Ano, tady jsem byl a toto jsem si prožil.

Hmm, a tady někde jsem asi dnes... s napětím čtu, kam vedou další kroky a s respektem to pozoruji.

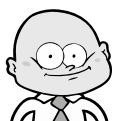
**V jaké jsem asi fázi?** Přináší uvědomění, co se děje, pozastavení a nahlédnutí na aktuální situaci.

**V jakých chvílích využívám jaké kvality od všech 4 fází?** Přináší zamyšlení jak využívám zkušenosti, co funguje.

**Co se potřebuji naučit?** Přináší inspiraci pro další etapy a zvědavost.

Tato spolupráce mi přináší prostor pro osobní rozvoj, který nehledá hranici mezi tím co je pracovní a soukromé ale posouvá úroveň vědomí, porozumění tomu, co se to vlastně děje. Při rozvoji týmu vidím velký přínos v týmovém koučinku, který startuje nenásilnou transformaci.

AKADEMIE vytváří prostředí pro setkávání se zajímavými lidmi a tento koncept mě prostě baví.



# A CO NA TO SKUTEČNÍ MANAŽEŘI?



**1. Co se ve Vás děje, když si přečtete vývoj manažera?**

**2. Která z otázek z poslední strany je pro Vás důležitá a co Vám přináší?**

**3. Co Vám přináší spolupráce s AKADEMIÍ Libchavy?**

**Ľubomír Fehér - společnost Concierge Management s.r.o.**



Mám veľkú radosť z múdra a jasného popísania fáz manažéroveho vývoja. Trochu sa usmievam, keď som zahliadol časti, ktoré dôverne poznám, ktoré časti som prežil a s akým príbehom, a čo ma ešte môže stretnúť.

Trochu viac sa mi rozžiaril deň, keď vidím, ako ľahko sa dá v prehľadnom sumáre ponúknuť vhlad na vývoj manažérových schopností.

Teším sa na ďalší posun, vývoj vpred, a mám chuť zozdieľať s mojimi blízkymi (v práci) tento efektívny popis.

**Jak podporuji zrání podřízených managerů?** To je otázka, pri ktorej som sa zdržal najdlhšie. Je to moja najviac aktuálna téma, a vnímam pokrok, ktorý v tejto oblasti dosahujeme, a ako náročná a objavná cesta to je. Rešpektovať každého osobnosť, vlohy, súčasnú úroveň znalostí, skúseností, pripravenosti, ochoty a potenciálu, a umožniť každému individuálne sa po svojej ceste vydať kam potrebuje, a ponúkať synergie späť do tímu medzi ostatných manažerov a ich tými.

Táto otázka je pre mňa dôležitá, a pracujem s ňou, aby som sa posunul z vedenia "ja" do vedenia "my" až do vedenia "všetci". Prináša mi jeden z krokov, ktoré chcem vykonať a vykonávam, aby delegovanie, vedenie bolo spoločné, efektívnejšie a radosnejšie.

Spolupráca s AKADEMIÍ Libchavy mi prináša lepšie hard a soft výsledky v mojej organizácii, a aj v osobnom živote.

Otvára témy o ktorých som nevedel, alebo len tušil, umožňuje mi dané témy preskúmať a dáva jasný praktický návod, ako s nimi pracovať. Akadémia Libchavy mne ponúka rámec seba poznania, seba uvedomenia, rozvoja a prenos týchto zlepšení späť do každodenného života osobného a pracovného.

Skutočne AKADEMIE, jej vzdelávacie programy, tým, ktorý znalosti a prežitky prináša a sprevádza, je veľmi pestrý, vnímavý, citlivý a efektívny. Vnímam, že absolvovaním uceleného programu rozvoja mám veľké množstvo nástrojov, znalostí a chuti ako viesť ďalej organizáciu, tým, svoj život.

**Pavel Semirád – společnost SAINT-GOBAIN ADFORS CZ, s.r.o.**



Zcela jistě bych se našel v každé fázi vývoje manažera a zároveň ve mě silně rezonuje můj příběh profesního a osobního dozrávání za posledních 10 let...

Důležité a za zamyšlení stojí určitě všechny vyjmenované otázky. Osobně mě oslovuje nejvíce „Co mě vlastně zlobí“ a zároveň „Co u sebe potřebuju rozvíjet“. Myslím, že tyto otázky spolu úzce souvisí a pokud je člověk správně uchopí, tak ho posouvají v dobrém slova smyslu dopředu. Znamenají pro mě tedy jakési upřímné osobní zastavení a zamyšlení nad směrem, kterým se vydat dál.

Spolupráce s AKADEMIÍ mi přináší rozvoj lidského potenciálu a pevně věřím, že nejen v profesní, ale i v osobní úrovni života. V danou chvíli pracujeme s AKADEMIÍ na rozvoji mistrů a interních trenérů. Má to velmi pozitivní dopad i na rozvoj a sebereflexi části managementu a pomáhá nám to ke vzájemnému ladění „výrobního provozu“ a „vedení firmy“.... Je radost vidět tu energii, která se z těchto setkání uvolňuje a která nás vzájemně obohacuje.

**Jindřich Valenta – společnost Jindřich Valenta - Concept**

Vzpomněl jsem si ještě na nedávné časy, kdy jsem se snažil tzv. všechno urvat, dnes se tomu trochu směju a jsem rád a spokojený, že už znám, jak se popisuje, své limity.

**Co mě pohání? Kde беру sílu?**

Tato otázka mi přináší uvědomění spokojenosti a radosti, protože pokud tyto věci nemám, tak jsem bez síly a dopředného pohybu. Jsou to věci jak pracovní, tak soukromé, které pak tvoří nějaký komplex, který vede k tomu, že jsem schopen jak pracovat v prostředí 21.století, tak žít životem, který mi vyhovuje.

Dny strávené přímo v Libchavách jsou pro mě až relaxační. Jinak získávám různé pohledy na jednu věc, vytvářím si pak svůj způsob řízení firmy, který je mi nejpřirozenější a ve firmě tím pádem nejuvěřitelnější. Jak pomalu pracuji se sebou, tak se pomalu mění i prostředí ve firmě, což se pak v čase promítne výraznými změnami.