

Jiří Suchý, Petr Papánek, Pavel Náhlovský

# Šest pilířů MANAŽERSKÉHO ÚSPĚCHU

MANAŽER

Jak je posilovat, rozvíjet a využívat  
v manažerském i osobním životě





Jiří Suchý, Petr Papánek, Pavel Náhlovský

# Šest pilířů MANAŽERSKÉHO ÚSPĚCHU

MANAŽER

Jak je posilovat, rozvíjet a využívat  
v manažerském i osobním životě



**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 **restně stíháno**.

PhDr. Jiří Suchý

Ing. Petr Papánek

Ing. Pavel Náhlovský

## **Šest pilířů manažerského úspěchu**

*Jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 6240. publikaci

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí

Počet stran 144

První vydání, Praha 2016

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2016

Cover Photo © Depositphotos/pressmaster

ISBN 978-80-271-9231-1 (ePub)

ISBN 978-80-271-9230-4 (pdf)

ISBN 978-80-247-5868-8 (print)

# Obsah

---

O autorech .....	7
Pár slov na úvod .....	9
Místo předmluvy: Co to je manažerský úspěch? .....	11

## I. ČÁST – ÚVOD DO ŠESTI PILÍŘŮ

1 Jak vznikl systém šesti pilířů? .....	16
2 Jste manažerem svého života? .....	19
3 Od mistra až ke generálnímu řediteli .....	21

## II. ČÁST – ŠEST PILÍŘŮ MANAŽERSKÉHO ÚSPĚCHU

4 Anatomie úspěchu a neúspěchu .....	26
5 Pilíř 1: Charakter člověka – manažera .....	34
6 Pilíř 2: Pozitivní postoje .....	41
7 Pilíř 3: IQ – rozumová inteligence .....	46
8 Pilíř 4: Proaktivita .....	56
9 Pilíř 5: EQ – Emoční inteligence .....	59
10 Pilíř 6: Mít v životě štěstí .....	69
11 Lidský přístup jako 7. pilíř .....	74
12 Když vás lidé nepodporují, máte problém .....	76
13 Vize budoucího úspěchu .....	79
14 Šest pilířů z nadhledu .....	87

**III. ČÁST –  
APLIKAČNÍ MOŽNOST ŠESTI PILÍŘŮ**

<b>15</b>	<b>Firemní kultura</b> .....	<b>92</b>
<b>16</b>	<b>„Jsme usměvavá firma“</b> .....	<b>94</b>
<b>17</b>	<b>Manažerské krédo podle šesti pilířů</b> .....	<b>97</b>
<b>18</b>	<b>Řízení času a emocí</b> .....	<b>98</b>
<b>19</b>	<b>Strategie upřímnosti</b> .....	<b>102</b>
<b>20</b>	<b>Šest pilířů a motivace</b> .....	<b>106</b>
<b>21</b>	<b>Problém je začátek úspěchu</b> .....	<b>108</b>
	Příběh první: O patnácti statečných .....	109
	Příběh druhý: Problém pokleslé pracovní morálky .....	110
	Příběh třetí: Co neměříme, to neřídíme .....	112
	Příběh čtvrtý: Fatální chyba v rozpočtu .....	113
	Příběh pátý: Povodeň prověřuje charakter lidí i celé firmy .....	114
<b>22</b>	<b>Inspirátor na cestu k úspěchu</b> .....	<b>117</b>

**IV. ČÁST –  
MANAŽERSKÁ MOUDROST**

<b>23</b>	<b>O čem je manažerská moudrost?</b> .....	<b>124</b>
<b>24</b>	<b>Tři úrovně manažerské úspěšnosti</b> .....	<b>125</b>
<b>25</b>	<b>Cesta za úspěchem vždy někam vede. A někde končí</b> .....	<b>128</b>
<b>26</b>	<b>Cesta k manažerské moudrosti</b> .....	<b>130</b>
	Pět přístupových cest k moudrosti .....	131
	<b>Závěr: K moudrosti vede cesta dlouhá, k hlouposti krátká</b> .....	<b>134</b>
	<b>Použitá literatura</b> .....	<b>135</b>

## O autorech

### PhDr. Jiří Suchý

Je absolventem Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, rigorózní řízení: pedagogická psychologie. V průběhu svého života působil ve vysokých řídicích funkcích v učňovském školství. Později pracoval jako vedoucí manažerské přípravy ve Škodě Auto, a. s. Zde se angažoval zároveň jako kouč, lektor či moderátor. Od roku 1999 se věnuje samostatné podnikatelské činnosti v rámci své firmy SERVIS v oblasti přípravy manažerů a podnikatelů. Jako externí kouč poskytoval své služby například pro firmy Aero Vodochody, Preciosa Liberec, Grammer Dolní Kralovice, Nemocnice Jablonec n. Nisou, Johnson Controls Strakonice a Treves Slovakia, Velká Lomnice. Za 20 let práce jako kouč a moderátor workshopů věnoval této činnosti celkem 2000 koučovacích dnů. Věnuje se i životnímu koučování, ale těžiště jeho práce je ve skupinovém a individuálním koučování ve výrobních firmách a dalších organizacích. Je členem redakční rady časopisu *Úspěch* a spoluautorem tří dosud vydaných knih v Grada Publishing. Je certifikovaným lektorem vzdělávání dospělých v ČR a SR.



E-mail: [j-suchy@seznam.cz](mailto:j-suchy@seznam.cz)

### Ing. Petr Papánek

Pracuje od roku 1990 v mezinárodním prostředí automobilového průmyslu, od roku 1998 na vrcholových manažerských pozicích v nadnárodních společnostech, se zkušeností zejména s německými, americkými, nizozemskými a španělskými společnostmi. V roce 2005 úspěšně dokončil magisterské studium na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské university se zaměřením na ekonomii, management a marketing. Absolvoval také semestrální kurz Efektivní manažer programu MBA na Open University a pracovní stáže v Mexiku, Rusku, Německu, Španělsku, Číně a na Slovensku. Ve své činnosti se zaměřuje na rozvoje firem,



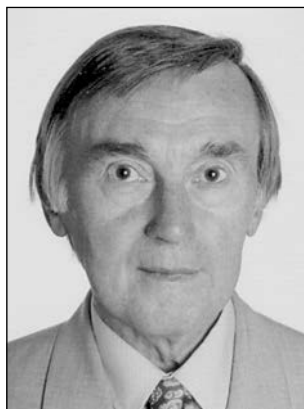
projektový management, management změn, řízení v krizi, problematiku komunikace, systémy týmových organizací a týmové spolupráce a na programy celopodnikového zvyšování výkonnosti a efektivity podniku. Hovoří plyně německy, rusky, anglicky. Je facilitátorem a týmovým koučem.

E-mail: petr.papanek@seznam.cz

### **Ing. Pavel Náhlavský**

Je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze. Má za sebou 18 let manažerských zkušeností. Po roce 1990 samostatně podnikal v oblasti manažerského poradenství, vzdělávání a koučování manažerů. Řadu let působil ve Škodě Auto, a. s., jako externí kouč a moderátor workshopů.

Víc jak 40 let spolupracoval jako autor a překladatel s časopisem *Moderní řízení*. Je spoluautorem tří knih dosud vydaných v Grada Publishing. Nyní se věnuje životnímu koučování a autorské práci.





## Pár slov na úvod

---

Žijeme v době skýtající jednotlivcům i firmám téměř neomezené možnosti. Nejmodernější technologie, stroje komunikující mezi sebou bez zásahu lidské ruky, internet věcí, sofistikované systémy pro sběr dat, na jaká si vzpomeneme, online spojení kdykoli s kýmkoli..., přesto, nebo právě proto, se vytrácí to nejdůležitější: lidský přístup a „opravdovost“ ve vztazích a charakterech. Nicméně s radostí vnímám, že se čím dál více lidí začíná touto otázkou zabývat, včetně vrcholových manažerů. A právě jim je určena tato kniha, ať již řídí nadnárodní společnost nebo „jen“ svůj život.

Autoři knihy se zabývají otázkami, proč je některý manažer úspěšný a jiný ne a v čem tkví tajemství úspěchu. Odpověď nacházejí v šesti pilířích, provázaných do uceleného systému, kde společným jmenovatelem je právě výše zmiňovaný lidský přístup. Zásadním bodem celého systému je charakter člověka. Neboli – abych byl dobrým manažerem, musím být především dobrým člověkem a jít ostatním příkladem. Jen tak mohu mít motivované zaměstnance, skvělou firemní kulturu a být úspěšný. Přiměřeně vysoké IQ je pro funkci manažera základním předpokladem, musí být ale podpořeno dalšími, neméně důležitými „pilíři“, např. emoční inteligencí. Vysoké školy nás učí teoretickým, odborným znalostem, nicméně skvělý manažer potřebuje dosahovat nejen kvalit odborných, ale především lidských, na což se v našem systému školství velmi často zapomíná. Je pak na každém člověku, aby se věnoval vlastnímu seberozvoji.

Jedním z dalších pilířů je podle autorů „mít v životě štěstí“. Leckdo by mohl namítnout, že „přidělenou dávku“ štěstí nelze příliš ovlivnit, ale opak bývá pravdou. Čím dál více si uvědomujeme, že otázka vlastního štěstí je zároveň otázkou vlastního chování a vlastních rozhodnutí. S tím souvisí i pilíř „pozitivní postoje“. Jen ten, kdo vyzařuje pozitivní energii a má optimistický přístup k životu, přitahuje pozitivní situace, pozitivní lidi a příležitosti, tudíž štěstí. Ne nadarmo se říká, že štěstí přeje připraveným.

V jedné knize jsem četla motto: „Žijte příběh, který chcete vyprávět.“ A já dodávám – dobře se připravte!

Mgr. Jana Bejčková

šéfredaktorka časopisu *Úspěch – Produktivita a inovace v souvislostech*  
API – Akademie produktivity a inovací, s. r. o.



## Místo předmluvy: Co to je manažerský úspěch?

Místo abychom uvedli definici manažerského úspěchu podle autorů nebo převzatou z literatury, položili jsme tuto otázku šestnácti manažerům a dostali 16 odpovědí. Zde jsou:

1. „Když jsem v úspěšné firmě a mohu se podílet na činnosti a výsledcích firmy.“
2. „Úspěch je dobře zvládnout sám sebe, svou práci a svůj život.“
3. „Manažerská úspěšnost je o pocitech. Když mám sám ze sebe dobrý pocit, jsem úspěšný.“
4. „Snažím se dělat co nejlépe všechno, co se ode mne očekává. Učím se ze zkušeností a stále se zlepšuji. Žiji a pracuji v přítomnosti, tady a teď. Jestli jsem úspěšný? Na to se zeptejte mého šéfa. A mé manželky.“
5. „Když mi lidé udělají, co mi na očích vidí – tomu říkám úspěch!“
6. „Jsem úspěšný, když se mi daří plnit své cíle, úkoly a očekávání nadřízených.“
7. „Když se mohu stále něčemu novému učit – to už je samo o sobě úspěch.“
8. „Manažerská úspěšnost je příběh o štěstí. Kdo má v životě štěstí, dostane se do solidní firmy pod dobrého šéfa. Když se tam udrží, může se cítit jako úspěšný. V dobré firmě je člověk úspěšný, ani neví, jak k tomu přišel. Ve špatné firmě to bohužel funguje opačně.“
9. „Když táhnu svůj útvar nahoru a lidi mne v tom podporují – táhnou se mnou. Získat lidi a zapojit je do hry – to je manažerský úspěch.“
10. „Když mi dělá radost ráno vstát a jít do práce.“
11. „Krátkodobá úspěšnost mne tolik nezajímá. Jsem v závodě ne na 400 metrů, ale na 42 kilometrů. Podle toho jedním a rozhoduji.“
12. „Snažím se nezištně pomáhat lidem k jejich dobru a úspěchu. Zkušenosti mne naučily, že když takto jedním s lidmi, oni mne začnou podporovat, a tím pomáhají k úspěchu i mně a firmě. Když jsou úspěšní lidé a firma, jsem úspěšný i já.“
13. „Když se na mne můj nadřízený usmívá, cítím se dobře, jako úspěšný člověk. Když se mračí a něco mi vytýká, cítím se špatně. Snažím se proto ze všech sil, abych zamračenou tvář šéfa viděl co nejméně často.“
14. „Úspěch je, když se dokáži vyhnout chybám a neúspěchům.“
15. „Rozlišuji dvě úrovně úspěchu: emoční a myšlenkovou. První úroveň jsou dobré pocity, když se něco podaří. Druhá úroveň: když po dokončení nějaké věci si uvědomím, že to bylo užitečné a že moje práce má smysl.“
16. „Manažerský úspěch se někdy může zvrtnout v prohru. Na to si dávám moc velký pozor.“

## Učit se a poučit se ze všeho

Dovednost učit se ze zkušeností a koneckonců ze všeho, co člověk dělá, vidí nebo slyší, patří k základům manažerské úspěšnosti. Jaké poučení, jakou inspiraci můžeme nalézt v těchto šestnácti odpovědích? Jako příklad k následování uvádíme tři takováto poučení. Další si čtenář jistě najde sám.

## Pozor – může se vám to zvrtnout!

Úspěch i neúspěch mají tu vlastnost, že se za jistých okolností mohou zvrtnout ve svůj opak. Tak například dostane-li manažer „padáka“, obvykle to vnímá jako neúspěch, kterého se ihned chopí jeho emoční přirozenost a jeho hlavou se prohánějí samé negativní emoce. Ty někdy dokáží přivést člověka až do ordinace psychiatra. Při udržení vnitřní rovnováhy a pozitivního postoje se však taková změna může „zvrtnout“ v úspěšný restart kariéry v jiné firmě, v jiné činnosti a v jiné pozici.

## Tři taktiky

Z uvedených odpovědí vyplývají tři taktiky dosahování manažerského úspěchu:

1. Usilovat o jasně definovaný úspěch.
2. Snažit se vyhnout chybám a neúspěchům.
3. Soustředit se na svou práci, na všechno to, co práce manažera obnáší, vykonávat to se zaujetím a soustředěně. A udržet přitom pozitivní postoj a dobrý vnitřní stav. Právě v tom může člověk nalézt pocit úspěchu.

Ani jednu z těchto tří taktik nelze oznámkovat jako méně dobrou. Záleží na situaci a na manažerovi. Dokonce lze říci, že tyto tři taktiky lze kombinovat a používat současně.

## Být dobrý ve třech světech

Jedna z odpovědí říká, že „úspěch je dobře zvládnout sám sebe, svou práci a svůj život“. To jsou ve skutečnosti „tři světy“, v nichž se manažer pohybuje: jeho vnitřní svět, svět jeho práce a svět jeho života. Kdo chce nejen zazářit a zhasnout jako meteorit v atmosféře Země, potřebuje být dobrý ve všech třech světech. Nezládnutá psychika nebo rozháraný soukromý život mohou manažerovi nabourat jeho úsilí o úspěch.

Už z této předmluvy je zřejmé, že téma této knihy (manažerský úspěch) je hodně rozkošaté a bohaté a že vás dokáže zlákat k přečtení celé knihy. Pojďme tedy na to. Ale počkat. Ještě tady je jedna důležitá věc: opak úspěchu a úspěšnosti.

## A co manažerská neúspěšnost?

Dobrá zpráva zní: Nic takového jako manažerská neúspěšnost vás nemůže potkat, pokud se vy sami nerozhodnete být neúspěšnými a cítit se tak.

Samozřejmě existují a budou existovat manažerské chyby, selhání a neúspěchy. Pokud se z takovýchto osudových nahodilostí dokážete poučit a změnit věci i sami sebe k lepšímu, stává se z neúspěchu úspěch.

Existuje historka o mladém manažerovi, jehož projekt ztroskotal a způsobil firmě stotisícovou ztrátu. Mladík byl připraven na to, že dostane vyhazov. Když si ho jeho nadřízený zavolal, mladík mu rovnou řekl, že už začal balit svoje „manažerské kufry“. Nadřízený se ale rozčílil: „Cože, vy chcete odejít? Teď když jsme za vaše vzdělávání zaplatili sto tisíc? Vy zůstanete a bude na sobě dál tvrdě pracovat a stanete se úspěšným. Berte to jako můj příkaz.“

Neúspěchy jsou normální fází v procesu neustálého učení a růstu. Kdo chce ve světě managementu přežít, musí k nim zaujmout pozitivní postoj.

Něco zcela jiného je ovšem trvalý a neodbytný pocit neúspěšnosti. To pak je jasný signál k restartu kariéry v nějakém jiném oboru lidské činnosti, kde by člověk dokázal zúročit svoje zkušenosti a využít svoje silné stránky. Neúspěch je dost často dán tím, že člověk ve své práci využívá jen své slabé stránky, zatím co jeho silné stránky spí.



**I. část –**

**Úvod do šesti pilířů**

# 1 Jak vznikl systém šesti pilířů?

## Kdo by nestál o úspěch?

Není snad manažera, který by se nesnažil o úspěch ve své profesi. Ale jen málokterý manažer si najde čas, aby se v klidu zamyslel nad otázkami úspěchu a neúspěchu, úspěšnosti a neúspěšnosti.

V čem je prazáklad úspěšnosti či neúspěšnosti manažera? Pozorovatelné chování a vnější rysy osobnosti manažera to zřejmě nejsou, i když v chování manažera se koneckonců projevují i jeho hlubší kvality, motivy a hnací síly. Musíme tedy pátrat hlouběji. Když se nám podaří najít prazáklad úspěšnosti, najdeme tím i hlubší příčiny manažerských neúspěchů. Chybí-li něco ze základních faktorů úspěchu, je na světě problém.

## Tři základní pojmy této knihy

### Pilíř

Pod pojmem pilíř si každý zřejmě představí robustní sloup podpírající část stavby nad ním. Obecně vyjádřeno je pilíř podpora něčeho. My toto slovo chápeme jako robustní, dynamickou podporu úspěchu a opakující se úspěšnosti manažera. Podle stavu pilířů můžeme usuzovat na dosažitelnost i udržitelnost úspěchu, na vyhlídky do budoucna.

### Manažer

Manažer v **užším smyslu** je každý, kdo řídí určitou činnost a vede nejméně dva lidi, odpovídá za práci lidí a za výsledky. Mezi manažery počítáme i mistry a lidi v podobných pozicích, kteří řídí výrobní či jinou činnost a vedou lidi.

Manažer v **širším smyslu** je každý, kdo je manažerem sám sebe a svého života.

### Úspěch

Splnění nějaké tužby nebo cíle, pozitivní výsledek inovace či změny. Úspěch je však především o pocitech. Úspěch je to, z čeho má člověk dobrý pocit, radost, vnitřní uspokojení.

## Co lidé říkají o neúspěšných manažerech?

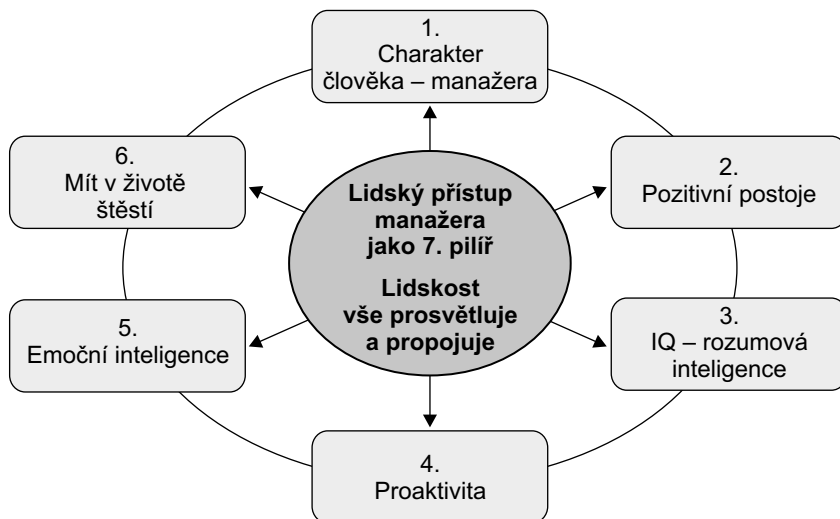
Když nasloucháme, jak o nich lidé hovoří, můžeme zaslechnout docela trefné úsudky, které je dobré správně dešifrovat. Například:

- „Zapletl se do korupce.“ (Nepevný charakter manažera.)
- „Nestačil na to.“ (Chybějící IQ, vzdělání a nadhled.)



- „*Neuměl získat a udržet lidi. Kvůli němu někteří velmi schopní z firmy odešli.*“ (Chybějící emoční inteligence.)
- „*Zpychnul ze samých úspěchů a usnul na vavřínech.*“ (Manažerský pád do sebeuspokojení a pasivity.)
- „*Neuměl to se svým šéfem.*“ (Chybějící pozitivní postoj k nadřízenému.)
- „*Myslel jen na sebe a na své zájmy. O firmu a lidi se nestaral.*“ (Chybějící pozitivní postoje k lidem a k firmě, vada charakteru.)
- „*Měl všechno. Chyběla mu jen trocha štěstí.*“
- „*Byl to prudaš, neovládal se.*“ (Chybějící emoční inteligence – sebeovládání.)

Prostí lidé nejsou hloupí. Jejich úsudky je dobré znát. Přivedly nás na správnou stopu v poznávání hlubších příčin úspěchu a neúspěchu. Základní přehled o systému šesti pilířů manažerského úspěchu poskytuje obrázek 1.



**Obr. 1** Šest pilířů manažerského úspěchu a lidský přístup

### Manažerská praxe je zdroj poučení

Systém šesti pilířů jsme nevyčetli z knih, ale především z manažerské praxe. Praxi lze poznávat různými způsoby. My, autoři této knihy, preferujeme analýzu vlastních manažerských zkušeností, zkušeností z koučování manažerů. Tato kniha je určena pro potřeby manažerské a životní praxe, není to vědecky koncipovaný kompilát.

### Riziko: Zúžené manažerské myšlení

Toto riziko se projevuje tak, že manažer začne vnímat druhé lidi buď jako podřízené a vyvyšuje se nad nimi, nebo jako nadřízené a ponižuje se před nimi. Zapomíná na to,

že jsou na světě i lidé jiného druhu: rovnocenní partneři, přátelé, kolegové, rodinní příslušníci. S tímto myšlením manažer vnímá život jako prostor, kde vládne moc a vliv, příkazování a nařizování.

Dnešní svět podnikání a managementu je však o něčem zcela jiném: o spolupráci.

Prvořadým úkolem manažera v práci i mimo práci je iniciovat a podporovat spolupráci mezi lidmi. K podpoře spolupráce mezi lidmi potřebujete kromě jiného férový a lidsky citlivý přístup. Ponižovat se před někým či povyšovat se nad někým, to je z tohoto pohledu nefunkční.

### **Povědomí o šesti pilířích**

Systém šesti pilířů předpokládá rovnovážný stav základních faktorů manažerského úspěchu. Pokud je některý ze šesti pilířů špatně zajištěn, vzniká v systému nerovnováha. Ta je zvláště nebezpečná, pokud si manažer tuto skutečnost nepřizná, neví o tom nebo s tím nic nedělá. Pak se vytváří některý z následujících nezdravých manažerských stylů, které ke skutečnému úspěchu rozhodně nevedou.

### **Šestkrát management neúspěchu**

1. Bezcharakterní management: manažerovi chybí dobrý charakter, na jeho slova a sliby se partneři a lidé ve firmě nemohou spolehnout, manažer jedná neférově.
2. Emočně neinteligentní management: manažer nejedná lidsky citlivě, chybí mu sebeovládání, empatie, sociální dovednosti.
3. Impulzivní management: sklon manažerů jednat neuvážlivě, přijímat ukvapená a nepromyšlená rozhodnutí, podléhat tlaku emocí (zvláště negativních) a nestarat se o průchodnost rozhodnutí.
4. Pesimistický management: manažerovi chybí optimismus a pozitivní postoje, šíří kolem sebe skeptické názory, vidí všechno černě.
5. Zastrášující management: manažer používá strach a další negativní emoce jako nástroj řízení a vedení lidí.
6. Individualistický management: manažer má vysokou hodnotu IQ, přeceňuje sám sebe a své schopnosti a podceňuje spolupracovníky, nedokáže je zapojit do hry a využít jejich potenciál.

V šesti pilířích má být dynamická rovnováha a stálé zlepšování. Člověk se celý život učí, získává zkušenosti, a pokud neupadne do životní a pracovní pasivity, stále se zlepšuje. To všechno jsou dobré důvody k radosti ze života a optimismu.

### **Ideální manažer, dokonalý ve všech šesti pilířích, neexistuje**

Existuje pouze manažer s realistickým sebepoznáním, který pochopil a přijal systém šesti pilířů, ví, jak na tom je, stále se učí, vyvíjí a zlepšuje sám sebe. A o to jde především, stát se takovým manažerem. Takovým se může stát každý manažer.