

Peter F. Drucker

Peter Ducker narozený roku 1909 byl business konzultantem a univerzitním profesorem. Je také velmi známým autorem knih z oblasti managementu. Původem z Vídně, od roku 1937 žil v USA. Svoji první knihu, *The End of Economic Man*, napsal již v roce 1939, od té doby napsal dalších 34 knih. Knih, které se věnují managementu je v jeho sbírce 15, zbylých 16 se zabývá společností, ekonomikou a politikou, dvě jsou novely a jedna obsahuje souhrn autobiografických esejí. Během svého života byl Ducker konzultantem v desítkách organizacích, jak v začínajících firmách, tak ve státních institucích i neziskových organizacích. Za celoživotní úsilí a dosažené výsledky byl Peter Drucker vyznamenán Georgem Bushem Řádem svobody.

Právě Drucker je považován za zakladatele moderního managementu. Jeho myšlenky jsou v současné době považovány za revoluční a často využívané současnou literaturou. Druckerova celoživotní práce se věnovala převážně nezastupitelné roli nejvyšších vedoucích představitelů organizací. Tvrdil, že klíčovým předpokladem efektivnosti organizace je právě efektivnost těchto

Považuji za důležité v této práci zmínit některé myšlenky, které Ducker publikoval v článku pro Harvard Business Review v roce 2004: „*What Makes an Executive Effective* (Co dělá manažera efektivním)“. Dle Drucker efektivní manažeři ani nemusejí být v dnešním slovy smyslu lídři, musí ale dodržovat *osm principů*:

- Ptají se: „Co je třeba udělat?“
- Ptají se: „Co je dobré pro firmu?“
- Dělají akční plány.
- Přebírají odpovědnost za rozhodnutí.
- Přebírají odpovědnost za komunikaci.
- Jsou zaměřeni spíše na příležitosti, než problémy.
- Dělají produktivní schůze.
- Více než „já“ myslí a říkají „my“.

První dvě principiální praktiky jim dávají znalosti, další čtyři tyto znalosti přetvářejí v činnost a poslední dvě způsobují, že všichni lidé se cítí být odpovědnými a zapojenými, angažovanými.

Otázka „Co je třeba udělat?“ znamená zaměřit se na jednu či dvě priority. „Nikdy jsem

nepotkal výkonného pracovníka,” píše Drucker, „který by byl efektivní a zabýval se více, než dvěma věcmi naráz.” Pokud je práce dokončena, vezme si efektivní manažer jinou. Pokud je třeba naléhavě řešit věci více, deleguje je.

Druhá otázka efektivního manažera „Co je dobré pro firmu?” znamená, že daný člověk naplno kope za firmu. Ano, zohledňuje zájmy různých skupin, jako jsou vlastníci, klienti, zaměstnanci, ale hlavní je pro něj prospěch firmy jako celku. A ještě něco: kladení této otázky neznamená neučinit špatné rozhodnutí, její nekladení však v konečném důsledku ke špatným rozhodnutím vede.

Výkonní pracovníci, pokud nepřemění znalosti v činy, jsou k ničemu. Proto vytvářejí akční plány. Při jejich tvorbě se sami sebe ptají: „Čím mohu být pro firmu prospěšný v následujících xx měsících? Jakých výsledků dosáhnu? V jakých termínech? Je tento směr činností etický? Je legální? Je pro organizaci akceptovatelný? Je slučitelný s jejím posláním, hodnotami a strategiemi?” Dále stanovují milníky s ověřitelnými kritérii, podle kterých usoudí, zda se plnění daří, nebo ne. A tento akční plán se stává základem pro jejich plánování času.

Po stanovení akčního plánu přichází čas činit rozhodnutí. Drucker píše, že by nemělo být přijato rozhodnutí, dokud lidé *neznají*:

- jméno osoby odpovědné za provedení akčního plánu,
- konečný termín,
- jména osob, kterých se rozhodnutí dotkne. Tito lidé by měli být s rozhodnutím seznámeni a měli by mu porozumět a, v optimálním případě, by s ním měli souhlasit a přinejhorším by s ním neměli být v silné opozici,
- jména lidí, ačkoliv se jich přímo rozhodnutí netýká, měli by o něm vědět.

Drucker zdůrazňuje, že existuje extrémně mnoho organizací, které se nerespektováním těchto základních zásad dostávají do problémů. Dále podtrhuje, že je důležité se k rozhodnutím v předem dohodnutých periodických intervalech vracet; to proto, aby ta špatná rozhodnutí mohla být včas korigována: studie rozhodnutí totiž ukazují, že pouze třetina rozhodnutí je dobrá, další třetina není ani dobrá, ani špatná a třetina rozhodnutí je špatná. Dále je ověřování rozhodnutí, porovnání skutečně dosažených výsledků s očekávanými, dobrým osobním zpětnovazebním nástrojem, který odhaluje přednosti i věci, které by se mohly a měly zlepšit

Komunikace akčních plánů a rozhodnutí je extrémně důležitou věcí. Je důležité, aby

informace byly přiměřené a proudili směrem nahoru i dolů. Mnoho výkonných pracovníků dostává informace, které nepotřebují. Proto je důležité, aby si každý manager udělal jasno, co a kdy potřebuje vědět, řekl si o to a na tomto trval.

Řešení problémů, jakkoliv důležité je, neprodukuje hodnotné výsledky, pouze zabraňuje chybám. Výsledky přinášejí příležitosti. A efektivní manažeři se také tak dívají na změny: nikoliv jako na ohrožení, ale jako na příležitost. A v podstatě změny vyhledávají. A při řízení lidí zastávají také hledisko koncentrace na příležitosti. Je neproduktivní se stále utápět ve slabých stránkách lidí, místo odhalovat ty silné. (Poznámka autora: svým přístupem v zaměření se na příležitosti spíše než na problémy se již Drucker dostává do našeho pojetí domény lídrů). Důležitou náplní práce manažera je komunikace. Osobní komunikace s lidmi. Měl by tím trávit drtivou část své pracovní doby. A z hlediska efektivnosti je důležité, aby tato jednání něco produkovala. Každá schůzka má mít nějaký účel, jinak je ztrátou. A tomuto účelu schůzky se přizpůsobují formy, prostředky a metody schůzky.

Efektivní manažer ví, že v rozsahu své působnosti je to on, kdo nese konečnou odpovědnost. Odpovědnost, kterou nemůže delegovat a ani sdílet. Nejdříve však myslí a mluví o profitu organizace a v jejím zájmu též tak činí. Pak teprve může uvažovat o osobním prospěchu. „Zní to snadno, snadné to ale není“, uzavírá Drucker.