

Management Press

**Vedení lidí
a strategie
v nejistých
dobách**

© Management TC, 2012
Cover design © Zuzana Vojtová, 2012
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-257-4

Poděkování

Nejvíce ze všeho chceme poděkovat našim studentům za to, že k nám celých 15 let měli dost důvěry a svěřili se nám se svými starostmi a problémy a tak nám umožnili, abychom se učili z jejich příběhů, a někdy dokonce v jejich organizacích.

Chceme také poděkovat Tomáši Sedláčkovi za to, že se po dlouhé době u nás odvážil napsat a publikovat knihu, která vytrhla úvahy o práci a podnikání z letitého objetí technokratických ideologií a vrátit je obyčejným lidem, kteří opravdu pracují a podnikají, tedy sní, vymýšlejí, šilejí, jásají a někdy si i bezradně zoufají. Stejný dík patří Tomáši Brandejsovi za odvahu tuto knihu vydat a učinit viditelnou ve světě. Oba nám byli inspirací.

Dále děkujeme našemu holandskému partnerovi Business School Netherlands za to, že nás před lety dovedl na pole zvané Action Learning. Od něj jsme také dostali základní know-how a potřebnou dávku svobody a důvěry, abychom je mohli rozvíjet ku prospěchu českých organizací.

Naše poděkování rovněž patří nakladatelství Management Press za to, že vsadilo na náš tým a tak nám s knížkou pomohlo.

Náš odborný lektor prof. Leo Vodáček nám dodal mnoho energie a povzbuzení, když nám řekl: „Vy jste tím managementem taková ještě nezkažení.“ Děkujeme.

Obsah

Předmluva aneb Proč píšeme další knihu o managementu	11
I. Část Vedení lidí	15
1. Kam se poděly osvědčené pravdy v managementu?	17
1.1 MODELÝ, modely...	18
1.2 V jaké krajině vlastně náš život žijeme?	20
1.3 Jak se s tímto světem vyrovnat	21
1.4 Co je management, kdo je manažer?	22
1.5 Změny prostředí	23
1.6 Jak se mění role manažerů	25
1.7 Průběžná adaptace a učení se	28
2. Co už se v managementu zkoušelo	31
2.1 Adam Smith a dělba práce	32
2.2 Klasický management	33
2.3 Vědecký management	34
2.4 Hnutí „Human Relations“	37
2.5 Styly vedení – Blake a Mouton	40
2.6 Kontingenční teorie	42
2.7 Teorie situačního vedení	44
2.8 Vývoj koncepcí managementu v ČSR a ČR	45

3. Život v informačním chaosu	50
3.1 Jak vzniká pocit chaosu	52
3.2 Globalizace a její vlivy	56
3.3 Jak se rozumně chovat v chaosu	60
3.4 Jak reagovat na změny prostředí a chování lidí	67
4. Proč lidé (ne)chtějí pracovat	68
4.1 Principy motivace	68
4.2 Maslow: teorie založená na potřebách	69
4.3 Herzberg: motivátory a hygienické faktory	71
4.4 Cíl jako stimul motivace	72
4.5 Teorie očekávání	73
4.6 Handy – motivační kalkulus	76
5. Co potřebuje manažer umět – role a dovednosti	79
5.1 Nová jednotka organizování – role manažera	80
5.2 Role manažera	82
5.3 Dovednosti manažera	86
6. Jak zvolit vhodný způsob vedení lidí	90
6.1 Vedení a řízení	90
6.2 Autokratický a demokratický styl	92
6.3 Styly vedení pro různé situace	96
6.4 Situační proměnné	99
6.5 Stadia rozvoje schopností pracovníka	100
6.6 Jak vést lidi k vyšším kompetencím	106
7. Vedení lidí v učících se organizacích	109
7.1 Proč se mají organizace učit	109
7.2 Co je učení se?	113
7.3 Systémové myšlení	115
7.4 Komunikace Action Learning	118
7.5 Učení se a kultura	119
7.6 Překážky učení se	120
7.7 Hierarchie, mocenské rozdíly a učení se	123
7.8 Role manažerů v učící se organizaci	124

8. Praktické situace jako zdroj vzdělávání	126
8.1 Projektové vzdělávání ve školách	127
8.2 Manažerské vzdělávání – projekty Action Learning	128
8.3 Učení se v týmech	130
9. Kudy dál? Další oblasti managementu	131
II. Část Strategie	137
Úvod	139
10. Vývoj a změny v prostředí z pohledu strategie	142
10.1 Jak se mění povaha problémů, které řešíme	144
10.2 Vstupní strategická analýza – vnější a vnitřní strategické vlivy	145
10.3 Zájmové strany	151
10.4 Zájmové strany uvnitř organizace?	154
10.5 Strategie jako integrační nástroj uvnitř (i vně?) organizace	155
11. Konkurenční výhoda	158
12. Jak vypadá strategie v organizaci	161
12.1 Strategie a kultura	163
12.2 Definice strategie	164
12.3 Mise (poslání), vize, strategie	167
12.4 Jak pracovat se strategií v reálném životě organizace	169
12.5 Krátké shrnutí	172
13. Jak u nás děláme strategii: strategický proces	173
13.1 Co je strategický proces	174
13.2 Způsoby nastavení strategického procesu	175
14. Ukázky postupů, modelů a nástrojů pro návrh strategického procesu	177
14.1 Analytické postupy pro tvorbu strategie	177

14.2 Ukázky syntetických (deskriptivních) nástrojů	184
14.3 Principy učící se organizace	191
14.4 Charakter prostředí a přístupy ke strategii	194
14.5 Prosperita se rodí z chaosu	196
15. Kultura jako strategická infrastruktura (dálnice pro strategii)	198
15.1 Lze učení řídit nebo nařídit?	200
15.2 Vzájemná podpora kultury a strategie při učení – organizace potřebuje dálnici	201
15.3 Manažeři jako tvůrci a udržovatelé potřebné kultury	202
Příloha: Ukázky konkrétních strategických změn	204
Seznam obrázků	208
Literatura	210

1 Kam se poděly osvědčené pravdy v managementu?

Mezi nejdůležitějšími překážkami, které ovlivňují úspěšnost manažerských projektů, se v praxi objevují tyto skutečnosti:

- Dnešní realita je natolik různorodá, nepředvídatelná a proměnlivá, že její zachycení v modelech vyžaduje příliš velké zjednodušení, které se pak stává zdrojem chyb v řešení.
- Naše **schopnosti**, nástroje a postupy, které užíváme k pochopení reality, nejsou příliš přesné;¹ lidský mozek je sice úžasný nástroj, ale způsoby jeho fungování mohou paradoxně někdy být současně překážkami, které nám brání vidět realitu takovou, jaká skutečně je.²

¹ Dokonce i v písni Boxer od Paula Simona a Arta Garfunkla jsme už v r. 1968 mohli slyšet: „...still a man hears what he wants to hear and disregards the rest...“ (Člověk slyší to, co chce slyšet, a zbytek pomíjí.)

² Taleb, N. N.: Černá Labuť. Paseka, Praha – Litomyšl 2011. Taleb popisuje toto zkreslení jako „trojí mlhu“ – naše vnímání světa zkresluje: „a) iluze porozumění neboli všeobecné přesvědčení, že chápeme dění, které je však mnohem komplikovanější (či náhodnější), než si uvědomujeme, b) retrospektivní zkreslení, tedy skutečnost, že problémy dokážeme posuzovat teprve poté, co již proběhly..., c) přeceňování hodnoty faktů a nešvar... kategorizovat.“

- Modely byly postaveny na jiné bázi, než je naše dnešní realita.
- Svět se mění pod rukama (Nassim Taleb říká, že „Nikdo neví, co se děje“)¹ a my se pomocí našich naučených zvyků, znalostí a schopností s touto situací neumíme vyrovnávat – svým konáním vlastně stále „bojujeme v minulých bitvách“.
- V organizaci (která sama je složitým vztahovým propletencem) nestačí, aby prostředí, problémy a řešení pochopil jeden člověk nebo úzká skupina manažerů – chápajících musí být dost na to, aby změnili setrvačnost zaběhaných vzorců.

Z našich zkušeností jsou právě tyto příčiny nejčastějším zdrojem zklamání a frustrací z omezených úspěchů manažerských projektů, a proto jsme se ve vzdělávání manažerů vydali cestou Action Learning a tzv. učících škol:² je-li realita tak těžko uchopitelná a naše schopnost ji ve vší její složitosti pochopit není velká, zaměříme jádro našeho učení právě na výše popsané oblasti spojené s chápáním světa a našeho vlastního postavení v něm. Tím se naučíme používat i teorii (kterou jistě někdo postavil s dobrým úmyslem) tak, aby nám posloužila.

Nyní se zaměříme na některé oblasti, které jsme výše popsali jako zdroje omezených úspěchů.

1.1 MODELÝ, modely...

Naši studenti-manažeři – dříve, než se dotknou Action Learning – si zpravidla osvojí řadu modelů uváděných v manažerské literatuře a snaží se tyto modely nějak prakticky použít. Zpočátku i nás samotné překvapovalo, jak malá část etablovaných teoretických modelů přináší očekávaný výsledek. Si-

¹ Taleb, N. N.: Černá Labuť. Paseka, Praha – Litomyšl 2011.

² Mintzberg, H.: Strategy Safari. Prentice Hall, New Jersey 1998.

tuace v kursech většinou vypadá tak, že my se jako lektoři snažíme co nejlépe model představit a prozkoumat, studenti se poctivě snaží o jeho využití a přesto se často na konci objevuje zklamání...

Čím to je?

Z našich pozorování by mohlo mít vliv třeba toto:

- Modely nereflektují dnešní realitu, protože jsou příliš schematické a zjednodušené a tím si vytvářejí svůj vlastní svět, který s realitou může mít jen velmi málo společného. Když není povinnou součástí projektu mnohasměrná zpětná vazba z reálného světa, může být model velmi zavádějící.
- Když manažer studuje teorii, způsob popsání a konstrukce modelu jsou natolik vzdáleny jeho životní zkušenosti, že student často ztrácí víru v to, že by takový model mohl v jeho realitě způsobit nějakou pozitivní změnu.
- Některé modely jsou možná přesnější a berou v úvahu více rysů dotyčného problému – potom ale často narážíme na protější zeď: manažeři je nepochopí tak dobře, aby je dokázali přizpůsobit pro sebe, svou organizaci i svoje lidi.

Jaký způsob práce s teoretickými modely tedy zvolit? Když je zjednodušíme, nepotkáme se s realitou, když vybereme složitější, nedokážeme s nimi pracovat.

Zdá se, že modely je možné v současnosti používat pouze jako více či méně nepřesné **mapy souvislostí** různých faktorů, sil, prvků a jiných veličin. **Mapa ale není krajinou** – takže poučení o možných souvislostech, musíme se opřít o vlastní pozorování skutečných dějů a souvislostí. Pak můžeme přemýšlet, zda charakter a vývoj toho, co pozorujeme, odpovídá popsaným modelovým souvislostem nebo ne – tedy jsou-li teorie nebo jejich části pro řešení problém vhodné. Prostě nezbyvá, než modelům nevěřit a neplést si je se životem. Pro člověka, který byl vesměs vzděláván ve školách, které prezentují „pravdy pravdoucí“, už samotný tento krok není jednoduchý.

1.2 V jaké krajině vlastně náš život žijeme?

Dnes už je málo lidí, kteří vidí náš svět jako přehlednou a klidnou krajinu, kde se věci odehrávají pozvolna a předvídatelně. Ještě méně najdeme takových lidí mezi manažery, kteří denně ve značném stresu vymýšlejí rozhodnutí, která ovlivňují je samotné a mnoho dalších lidí. Přesto máme často tendenci předpokládat (pro vlastní pohodlí?), že svět známe. Dokonce si myslíme, že když je někdy něčeho dostatek, máme na to **navždy** nezpochybnitelné právo. Lehce přitom nebereme v úvahu, že mnoho zdrojů a příležitostí jsme už spotřebovali. Své myšlenky řídíme podle toho, co se dělo v minulosti, a pokud narazíme na problém, očekáváme, že náš nový projekt ho vyřeší jednou provždy.

Je snadné být chytrý, když se díváme dozadu. Valem však ubývá těch, kteří se cítí stejně chytří při pohledu dopředu. Téměř všichni jsme už zakusili, že stát se může cokoli, a těžko se odhaduje, zda za rohem sedí myš nebo slon – a někdy se tolik obáváme, že naše dlouhodobé plány budou chybné, že je raději ani nezkoušíme dělat. Je opravdu obtížné plánovat a rozhodovat, když budoucnost je tak nejistá – ale nějak to zvládnout musíme. Manažerské nástroje a postupy, s nimiž pracujeme, jsou také velmi složité, a tak se výsledky naší práce nedostaví ani zítra, ani za měsíc a někdy se projeví až za léta. Potřebujeme tedy schopnosti, jak se s touto dynamickou komplexností naučit žít a ještě lépe – využívat jí. Protože budoucnost neskrývá pouze obří tajemné hrozby, ale patrně stejně obří a tajemné příležitosti – jen potřebujeme nějak ty dvě od sebe odlišit.

Později se ještě nad proměnami prostředí zamyslíme detailněji. Pro teď asi stačí uvědomit si, že hledáme způsoby, jak zvládat nejistoty a opustit pohodlná přesvědčení, že světu a lidem rozumíme a že někde existuje to jedno skvělé a naprosto „správné“ řešení, které navždy učiní přítrž našim problémům a zmatkům.

1.3 Jak se s tímto světem vyrovnat

Studenti-manažeři, kteří většinu svého vzdělání získali ve spíše znalostním a analytickém modelu vzdělávání, od nás hodně často očekávají, že jim jako poradci nebo lektori dáme ten jeden správný návod, jak rychle a navždycky vyřešit problémy jejich organizací. Jsme přece odborníky, tak bychom takové řešení měli dodat.

I kdybychom na chvíli uvěřili, že takové řešení známe, platnost takto získaného řešení by byla patrně velmi úzká a krátkodobá. Příjemce řešení, který ho sám nevymýšlel, nemá tolik jasno v souvislostech, aby ho dokázal při dalších změnách v prostředí podle potřeby včas upravit nebo změnit. Nemluvě o tom, že pro uživatele takto získaného řešení by bylo velmi obtížné o něm přesvědčit ty lidi v organizaci, kteří se musí podílet na jeho zavedení nebo budou jeho zavedením zásadně zasaženi. Jak bude takové řešení akceptováno? A omezené pochopení a akceptace opět ovlivní účinnost řešení.

Co se tedy musíme naučit, abychom se s takovou situací vyrovnali? Action Learning nabízí postup, jak nejprve prozkoumat **široké souvislosti problému** a teprve, když jsme pochopili, co je skutečný problém (nikoli pouze vnější symptom), využít **skupinového úsilí k nalezení řešení**. Při tomto postupu se současně zlepšuje schopnost lidí uvědomovat si své silné a slabé stránky, ale také předsudky a ustrnulé postoje – tedy vede je k sebereflexi a učení se. Učící školy (tj. ty přístupy k managementu, které kladou důraz na schopnost rychlé adaptace v proměnlivém prostředí)¹ nabízejí intenzivní práci se zpětnými vazbami a otevřenost jak vůči racionálním, tak emocionálním složkám našeho pohledu na svět. Někde v těchto oblastech budeme hledat nové manažerské postupy. Smyslem učení tak bude zvyšovat naši odolnost vůči nejistotám a dostatečnou vnímavost, abychom včas zpozorovali,

¹ McLeod, S. A.: David Kolb – Learning Styles. www.simplypsychology.org/learning-kolb.html, 2010.

kdy, kde a kam zahrnout. Naše cesty budou stěží rovné jako podle pravítka.

1.4 Co je management, kdo je manažer?

Chápání toho, co všechno patří do managementu, může být velmi různé. Obvykle je na jedné straně této úvahy potřeba organizace dosáhnout výsledků a na druhé straně jsou pak její zdroje – lidé a jejich schopnosti a vztahy, informace, čas, kapitál, technologie... Úkolem manažera je tyto zdroje zorganizovat a zaangažovat tak, aby bylo dosaženo výsledků. Nejlépe to asi vystihuje jednoduchá definice, že **management je dosahování výsledků s pomocí jiných lidí**.

Pokud se podíváme na to, jakými způsoby manažeři výsledků dosahují, už to tak jednoduché nebude.

V některých organizacích (podle jejich kultury) je manažer tím, kdo lidem zadává a kontroluje úkoly a sám přijímá důležitá rozhodnutí. Je zároveň odborníkem v té oblasti podnikání, kde se organizace pohybuje, a většinou dokáže vyřešit i ty nejnáročnější problémy – nebo tomu alespoň on i ostatní věří.

Dříve byl tento přístup téměř synonymem managementu, ale při dnešním překotném vývoji a růstu složitosti rychle ubývá oblastí, které lze účinně „uřídít z jedné hlavy“.

Na druhé straně jsou manažeři, jejichž organizace se pohybují v natolik nepředvídatelném prostředí, že pro jejich řízení je nutné využívat týmu, kde je každý odborníkem na určitou, často velmi malou část činností. Vedle odborných schopností pak každý potřebuje navíc dobrou schopnost týmově spolupracovat s ostatními. Největší výzvou pro manažera pak je takové lidi najít, připravit a vést je ke spolupráci. Přílišná odbornost a snaha samostatně řešit odborné, a dokonce i manažerské problémy tu možná trochu paradoxně může být spíš na škodu.

Přestože v organizacích najdeme často kombinaci obou

manažerských stylů, zdá se, že trendy spíše směřují k tomu, aby se manažer vzdal odborného rozhodování a soustředil se především na budování týmu spolupracujících lidí a takového prostředí, které bude lidi motivovat k podávání maximálních výkonů. Management se tímto vývojem stává spíše službou, která zajistí, že lidé budou svou práci dělat rádi a hlavně proto, že jim připadá smysluplná – že je prostě baví. **Základní složkou manažerské práce se tedy stává vedení lidí** – tak, aby mohli ve prospěch organizace maximálně využít svého odborného i lidského potenciálu. Nad konkrétními proměnami rolí manažerů se ještě zamyslíme později.

1.5 Změny prostředí

Pokud má být hlavní náplní manažerské práce vedení lidí, je určité potřeba zamyslet se nad tím, s jakými očekáváními lidí v dnešní době do organizací vstupují, co je pro ně motivující a jak se jejich očekávání vyvíjejí.

V našich podmínkách pomalu přestává platit, že práce je pro lidi nejnutnější podmínkou přežití, protože sociální systém každému garantuje alespoň nějaké zabezpečení nejzákladnějších potřeb. Práce pro mnoho lidí přestala být nepřátelským prostředím, kterému se musí bezpodmínečně podřídít ve jménu uhájení holé existence. Lidé dnes v práci stále častěji hledají seberealizaci, sociální kontakty, možnost naučit se novým věcem, poznat nové oblasti, zajímavé lidi...

Kromě toho na každého z nás tlačí téměř nekonečná nabídka možností, čemu bychom mohli věnovat svůj čas a úsilí. Můžeme procestovat celý svět, přátelit se s lidmi na druhém konci zeměkoule, stát se členy nejružnějších komunit zaměřených na všechno možné, od sportu, umění, her, vaření až po praktikování a šíření nepřeborného množství náboženství či jiných ideologií... Můžeme se zaměřit na vylepšování svého obydlí, shánění nejmodernější elektroniky a různých technic-

kých hejblátek, popřípadě na vylepšování vlastního zevnějšku – nabídka všeho se neustále rozšiřuje takovým tempem, že je těžké se v ní vůbec zorientovat. Všechna tato lákadla, často prezentovaná velmi neodbytným způsobem v reklamách, vedou k tomu, že naše zájmy jsou velmi roztříštěné a neustále máme dojem, že nám něco důležitého utíká.

Výsledkem může být, že mnoho lidí má problém si vytvořit a uskutečňovat vlastní vizi toho, kam směřovat své dlouhodobé úsilí; pod agresivním informačním (reklamním) tlakem je těžké se soustředit na několik málo věcí, které jsme si vybrali jako podstatné.

Jak roste rozličnost toho, čemu můžeme věnovat svůj čas a úsilí, zvětšují se také rozdíly mezi námi. Někdy může být těžké vůbec pochopit, co je pro druhého důležité, jaké hodnoty vyznává a proč, jak s ním vůbec najít společnou řeč. Projevuje se to samozřejmě i v organizacích, kde už při výběru práce mají lidé pro svoji volbu velice různorodé individuální důvody a různé jsou i stimuly, které je motivují k podávání dobrých pracovních výkonů. Celá řada výsledků zkoumání pracovní motivace¹ přitom ukazuje, že lidé nejlépe pracují, pokud ve své práci vidí smysl, baví je obsah toho, co dělají, a nepotřebují pak žádné mimořádné vnější odměny.²

Pokud manažeři chtějí, aby jejich lidé dosahovali nadprůměrných výsledků, potřebují dobře pochopit individuální důvody, které povedou k jejich vnitřní motivaci. V době takové individualizace, jakou zažíváme, je to úkol na velmi dlouhé zamyšlení. Pro manažera je také velmi obtížným úkolem dosáhnout dobré spolupráce v týmu často velice odlišných osobností s nejrůznějšími zájmy a žebříčky hodnot a i tento úkol zajisté zabere mnoho jeho pracovních hodin.

¹ Viz subkapitola 4.1 Principy motivace.

² Collins, J.: Jak z dobré firmy udělat skvělou. Grada Publishing, Praha 2008. Collins říká něco ve smyslu: neberte do firem lidi, kteří nemají rádi to, co firma vytváří. Jinými slovy: těm, co nesnášejí kouření, se nebude dařit v továrně na cigarety.

Lidé, kteří chtějí být v práci úspěšní a dosáhnout v ní vnitřního uspokojení a seberealizace se totiž potřebují spoluprací s ostatními neustále učit. Organizace pak vlastně plní ve světě roztržštěných zájmů jakousi integrační, socializační a vzdělávací funkci: snaží se hledat a vytvářet vzájemně vyladěné společné hodnoty a cíle (tedy vytvářet komunitu lidí se společnou kulturou), které budou motivující pro lidi, kteří zde pracují. A kdo to zařídí? Kdo jiný než manažeři.

1.6 Jak se mění role manažerů

Ve složitém a rychle se měnícím světě obývaném neméně složitými a rozličnými lidmi bude manažer ve srovnání i s poměrně nedávnou minulostí potřebovat jiné postoje jak k prostředím, v němž se jeho organizace pohybuje, tak k lidem, kteří organizaci tvoří.

Z pohledu prostředí bude patrně nejdůležitějším úkolem manažera péče o to, aby organizace měla dostatečně dlouhodobé vize a aby byla připravena k nekonečnému procesu postupných adaptací těchto vizí na změny „venku“. V minulosti se snažili manažeři svět především **vysvětlovat** (a pak také **vysvětlovali** svým zaměstnancům nebo prosazovali, co mají dělat). V dnešní době, kdy se svět díky množství informací hodně zkomplikoval, bude asi účinnější jiný postoj: svět se spíše snažíme **pochopit** – a k tomu velmi často **potřebujeme pomoc dalších lidí**, včetně našich „podřízených“. A oni na této cestě k pochopení a k rozhodnutí, co dělat, potřebují naši pomoc. Tato postojová změna by mohla být znázorněna obrázkem 2.

Pokud se zaměříme na to, jak pomoci lidem podávat co nejlepší výkony, bude patrně nejdůležitější rolí manažera budování a sřezení vhodné a motivující kultury organizace – tedy atmosféry, ve které se lidem co nejlépe pracuje a hlavně – spolupracuje. Navíc lidé, kteří jsou světem vychovávaní v ovzduší nebývalé svobody rozhodování a mají přístup

Autory této publikace jsou lektori a poradci TC Business School

Sláva Kubátová založila v roce 1992 českou poradenskou a vzdělávací firmu zaměřenou na vzdělávání manažerů. V 90. letech reprezentovala ČR v ISO v procesu tvorby norem řady ISO 14 000. V současnosti pracuje jako lektorka v programech TCBS Action Learning MBA v oblastech strategie, kultury a řízení lidských zdrojů. Pracuje také jako kouč s některými vrcholovými manažery českých i nadnárodních firem. Ve spolupráci s Business School Netherlands a Sheffield Hallam University je akademickou manažerkou kursů International DBA. Je rozvedená a žije na chalupě na vesnici.

Honza Bloudek založil v roce 1991 marketingovou a reklamní firmu Comdes, kterou 12 roků vedl. Od roku 2000 je lektorem TC Business School. Zaměřuje se především na strategii, marketing, finance a organizování a koordinování lidí. Je aktivním horolezcem a zároveň i prvním místopředsedou Českého horolezeckého svazu. Je ženatý, má dvě děti a žije v Praze.

Tomáš Bujna se po manažerské zkušenosti v nadnárodních skandinávských společnostech stal lektorem TC Business School. V rámci programu Action Learning MBA se zaměřuje na oblasti řízení lidských zdrojů a řízení financí. Kromě lektorování v programu MBA

pomáhá rozvíjet manažery i přímo v jejich organizacích. Je ženatý, má dvě děti a žije v Bratislavě.

Michal Henych je lektorem TC Business School v rámci programu Action Learning MBA. Jeho specializací je zejména marketing, řízení informací, organizační struktury a dále programy rozvoje managementu v organizacích. Dříve působil 15 let jako majitel a později jako manažer ve firmách v oboru IT. Je ženatý, má jednu dceru a jeho největším koníčkem je golf.

David Müller se v minulosti postupně podílel na založení a vedení několika firem, ve kterých vykonával různé manažerské pozice. V současnosti pracuje jako lektor v programech TC Business School Action Learning MBA především v oblastech provozního managementu, organizačních struktur, marketingu a interpersonálních dovedností. Mimo MBA pracuje rovněž jako trenér v programech rozvoje managementu ve firmách. Je ženatý, má jednu dceru a mezi jeho největší záliby patří Aikido.

**Sláva Kubátová, Jan Bloudek, Tomáš Bujna,
Michal Henych, David Müller**

Vedení lidí a strategie v nejistých dobách

V roce 2012 vydalo nakladatelství Management Press,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, ve spolupráci
s Management TC jako svou 444. publikaci
Edice Action Learning – praktický management. Sv. 1
Obálku navrhla Zuzana Vojtová
Vydání 1.

Sazbu zhotovil Jaroslav Křikava
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-257-4

www.mgmtpress.cz