

The **matrix organizational structure** offers more flexible responses and work distribution which is useful for example when working on independent or fractional projects at an organization, possibly it allows for crisis management or innovation. With variable working hours, an employee is assigned a new position for the time frame of the project (e.g. temporary leave or having different duties). A new internal organizational structure is designed and populated by teams. Teams form an essential part of flexible organizational patterns. An organizational structure with the highest flexibility rate is the **amoeba** model. Structures like this can quickly adapt to new conditions, objectives, or market development. Good teamwork and thorough communication are necessary.

In the culture sector and smaller institutions especially, you often stumble upon teams shining with creativity, constant communication, joint planning, and organizing activities as a whole. Some culture workers claim that there is no need for an organizational pattern, but not until there is a conflict in some important decision making. Creative working groups also need a coordination system that leads to decision-making. With the understanding of what your organization does or aims for, designing an organizational structure should be easy.

Another possible non-conceptual solution for your activities comes from the invariable organizational structure which is considered a steppingstone. *"If organizational structure is used to define a strategy, as it is the case with many institutions, then an organization can hardly do achieve more than to simply retain its current state"* (KAISER, 2009, p. 103). Kaiser draws attention to the fact that you are not capable of a flexible response to a new situation, conditions changing, or customer needs changing when the structure is the only invariable part of an institution. Organizational structure should engage in creating a flexible relation between an institution and its staff because with setting a strategic direction come new challenges and options. This brings a moment of constant work redistribution.

Practical exercise:

- Use online resources or annual reports of institutions to search for an organizational structure of a culture-oriented organization concentrated on art or design.
- Create and sketch out a project team structure for planning the first exhibition of your own art. Describe the tasks of each organizational unit to your colleague.
- Lead a group discussion about how units of a large culture-creative organization could communicate with each other most efficiently.

Organizační struktury

„Veškeré výzvy související s prací napříč více odděleními než obvykle a s vyššími nároky na komunikační potřeby mezi více lidmi řeší většinou ředitelé výstavy a projektoví koordinátoři.“

— GRAHAM, COOK, 2010, s. 196, volně přeloženo

Organizační struktura sleduje strategii, aby mohly být účelně naplněny stanovené cíle. Zaměřuje se na proces optimalizace fungování instituce¹ a kompletuje v managementu proces plánování. Sestavením organizační struktury reagujeme na zvolené strategie, které se odvíjejí z poslání a činnosti organizace. Pro konkrétní zaměření organizace neexistuje správná organizační struktura, ale uvažování o její podobě usnadní naplňování strategických cílů. Uspořádání dílčích částí do celku neboli organizace pracovišť a vznik řídicího aparátu je výsledkem procesu organizování.

Řešení organizačních otázek se v managementu soustředí na dva principy – **dělba práce** a **koordinace útvarů**. Uspořádáváme a definujeme role v pracovním týmu, a to z hlediska zdrojových možností a s přihlédnutím k hospodárnosti instituce. Je vytvářen systém pracovních vazeb, kdy se rozvíjejí produkční aktivity a přerozděluje se očekávaná práce. *„Mintzberg nazývá tyto funkce ‚protichůdnými požadavky‘. Zatímco účelem dělby práce je vypracovat konkrétní, oddělené úkoly s ohledem na náklady a časovou efektivitu, obecně aplikovaná koordinace usiluje o dosažení jednoty a shrnutí všech aktivit s důrazem na efektivní řízení“* (HAGOORT, 2009, s. 145).

Během organizování stanovujeme systém pro plánované pracovní úkoly, které se konají v místě, čase a jsou vykonávány pověřenými pracovníky. Koordinace navržených činností v rámci vytvořených pracovních jednotek v sobě nese zodpovědnost, provázanost a souvisí s lidskými zdroji a s potenciálem jejich vedení. Pokládáme si i otázku, kolik pracovníků je schopen řídit jeden vedoucí, což záleží na osobní kapacitě a výkonnosti manažera.

Mintzbergovo označení napětí v organizačním procesu musíme chápat v kontextu faktorů působících na organizaci a její činnost – její velikost, nastavení organizační kultury, vývoje v čase (tzv. životních fází: založení, růst, stabilizace, krize, zánik). Životní fáze instituce neustále kolísají dle vnějších a vnitřních podmínek, mají různě dlouhodobou stabilitu, často se navracejí do bodu růstu. Dlouhodobé udržení organizace ve stabilizované fázi je hlavním úkolem manažerů všech úrovní a napomáhá mu vhodně sestavená organizační struktura.

¹ Pod označením instituce v tomto textu vyjadřujeme podnikatelský subjekt různého typu – firma, podnik, kreativní start-up, neziskové, kulturní, komunitní organizace aj.

Instituce ve svém jádru obsahuje organizovaný celek přímého vedení dlouhodobějšího charakteru, které se věnuje vizi a plnění cílů. Okolo jádra je okruh jedinců nebo celků napomáhající úspěšné realizaci cílů. Vše doplňují organizační jednotky svou aktivní činností, nutný je souběh pracovních událostí. U instituce rozlišujeme formální a neformální přístup. Formální pojetí vyžaduje popis pracovních postupů a organizační normy (většinou písemná pravidla – statut, pracovní řád, popisy funkcí, metodiky, směrnice ad.). Neformální stránka instituce stojí na osobnějším, vzájemně se podporujících nebo protichůdných opozičních vztazích, přesto ji sceluje určitá ústní nebo písemná dohoda o organizaci pracoviště.

Sestavování organizační struktury chápeme jako **proces přerozdělování a zacelování**, kdy se snažíme obsáhnout plánované činnosti a překlomit je do funkčního systému. Tento proces charakterizují čtyři kroky:

1. soupis aktivit – přehled vykonávané práce,
2. spojení aktivit do skupin – řešíme koordinační otázky,
3. optimální logická struktura – dělba práce,
4. definování formální struktury – koordinace.

Na příkladu muzea umění si vysvětlíme výše popsaná stadia strukturního procesu. Nejdříve je třeba vytvořit přehled aktivit, které bude instituce vykonávat (např. pomocí brainstormingu). Získáme informace jako: péče o díla, rozvoj sbírek, tvorba výstav, zajištění techniky, záruční servis, transporty a instalace, propočet nákladů aktivit, návštěvnost, sepsání rozpočtu, zajištění financování, organizace setkání, oslovení partnerů, propagace, pojištění, dramaturgické zaměření, publikační činnost, vzdělávání, přijetí zaměstnanců atd.

Nyní je třeba tyto jednotlivé aktivity zařadit do vzájemných souvislostí podle společného obsahu činnosti (např. oslovit partnery, propagace, vzdělávání). Ve třetím kroku promýšlíme, zda spolu aktivity mohou koexistovat a budou dobře fungovat. Podle koordinačního rozložení vytváříme provázané oblasti a pojmenujeme je (v našem příkladu marketing a PR). Vznikne několik oblastí jako plánování, finance, marketing a PR, umělecká a sbírková činnost. U menších institucí nebo projektů je někdy nutné tyto logicky seskládané oblasti dále spojovat a vytvořit malé organizační celky a jejich subordinační vztahy.

K popisu struktury instituce využíváme **organizační schémata** (příklad 4), jež doplňují konkrétní popisy práce, a z nich vyplývají pracovní pozice. Hlavní vedoucí jednotka je označována jako ředitel a další oddělení jsou členěna podle funkcí, programu nebo jiné maticové struktury. V kulturním a kreativním odvětví se často propojují realizace různorodého programového zaměření a jako nejlepší řešení se ukazuje zřídit pro ně oddělenou jednotku, případně samostatné pracovní skupiny. U větších organizací je nejčastěji volené funkční dělení instituce. V období finanční krize vedení instituce automaticky volí strategii snížení počtu zaměstnanců na jednotlivých odděleních, přičemž se mnohdy zbavuje lidské kapacity a nových nápadů pro zařízení opětovného nárůstu zákazníků. Optimálnějším řešením je proto reorganizace struktury, a z ní vyplývající snížení počtu pracovníků.

Příklad 4: Vzor komplexní organizační struktury

koordinace – ředitel, dozorčí rada

plánování a investiční rozvoj

finanční a správní oddělení (ekonomika, technické zajištění)

oddělení prezentace a marketingu

odbor digitalizace

odborná oddělení – sbírkový fond

produkční a edukační oddělení
(doprovodné programy, tvorba dočasných výstav)

Organizační struktura zajišťuje logickou provázanost rozdělované práce a možnost efektivní koordinace, ale především eliminuje případný zmatek během realizace událostí nebo při vytváření nové činnosti. Mimo **strukturální funkci**, která se zaměřuje na uspořádání instituce, se organizování orientuje také na procesní funkci řízení. Jde o účelné uspořádání obsahových a funkčních řídicích procesů.

Management disponuje dělením struktur organizace podle různých ukazatelů – velikost instituce, kompetence, dle činností (funkce, divize, pracovní týmy). Obecně hovoříme o typech organizačních struktur a jejich třech možnostech základního uspořádání ukazuje Obr. 3. Dělení na **štíhlé a široké organizační struktury** vychází z rozložení řídicích úrovní a z uplatňování pravomocí mezi organizačními jednotkami. První případ obsahuje mnoho řídicích vztahů mezi vrcholovým vedením a řadovými pracovníky. U široké struktury rozeznáváme velký počet podřízených, a tedy méně řídicích úrovní. Obvykle se modelují stupňovitě, mají tzv. pyramidální charakter, protože se řeší hierarchické uspořádání instituce.

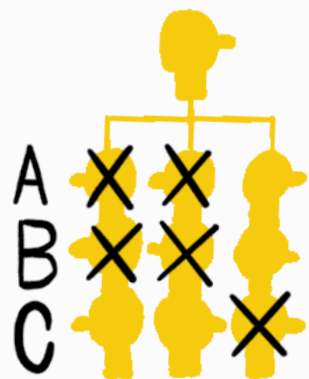
Kompetenční pojetí obsahuje jedno ze základních organizačních uspořádání, tzv. **liniovou organizační strukturu**. Vychází z vertikálního uchopení členění práce, tj. od odpovědného manažera postupně směrem dolů na podřízené pracovníky, kteří mohou mít pod sebou další zaměstnance (Obr. 4). Používá se u řízení malých institucí.

Rozšířením této struktury o speciální útvary (štáby) vznikla **liniově-štábní organizační struktura** (Obr. 5), která podporuje určité činnosti v organizaci na dílčích hierarchických pozicích. Útvar je poradním orgánem. Jednotky vyžadují detailní popis pracoviště a pracovních míst. Často sklouzne do byrokratického řízení a nedisponuje rychlou reakcí na dění v okolním prostředí.

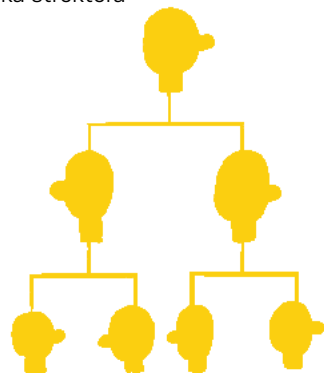
Funkční organizační struktura (Obr. 6) je založena na sdružování činností a využívá se u specializovaného řízení s důrazem na kvalitu. Pracovník získává více nadřízených vedoucích pro různé procesní a produkční oblasti činnosti organizace.

Obr. 3 Možnosti základního uspořádání organizační struktury

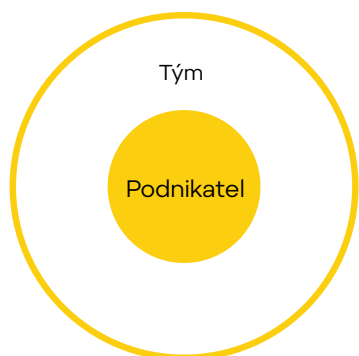
Maticová struktura



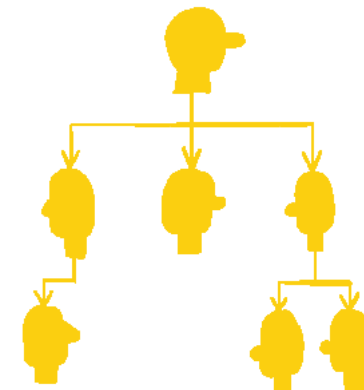
Hierarchická struktura



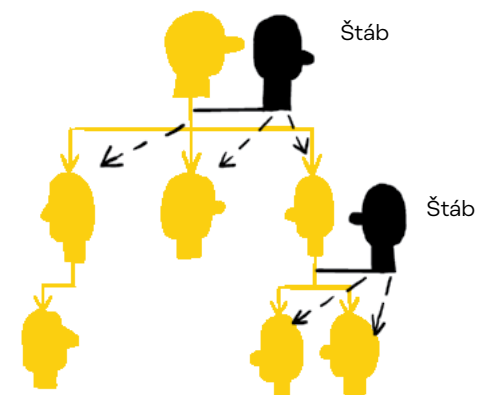
Podnikatelská struktura



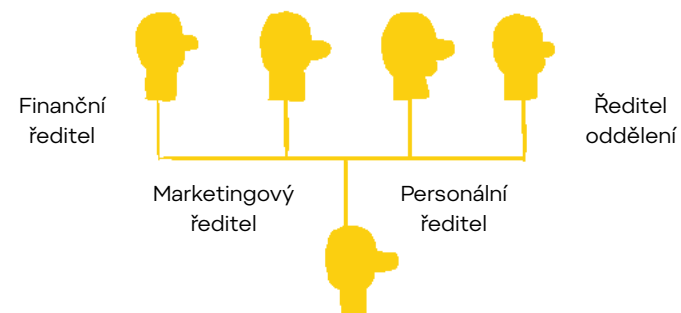
Obr. 4 Liniová organizační struktura



Obr. 5 Liniově-štábní organizační struktura



Obr. 6 Funkční organizační struktura



Pružnější reakce a možnost dílčího uspořádání práce, například při řešení samostatných nebo dílčích projektů organizace, popřípadě řešení krizové situace nebo inovace, nabízí **maticová organizační struktura**. Na omezenou dobu trvání projektu a s proměněnou výší úvazku je zaměstnanec delegován na novou pozici (např. je dočasně uvolněn nebo má upravenou náplň práce). Dochází ke stavbě nové vnitřní organizační struktury, kterou vyplňují pracovní týmy. Pracovní týmy jsou základním prvkem flexibilních typů organizačních schémat. Maximální flexibilitu pracovních týmů využívá organizační struktura **améba**. Disponuje rychlou schopností adaptace na nové podmínky, úkoly, vývoj na trhu. Vyžaduje týmovou práci a velkou míru komunikace.

V kulturní sféře se především u menších institucí běžně setkáváme s pracovními týmy, které vystihuje kreativita, neustálá komunikace, společné plánování a zorganizování činností. Někteří kulturní pracovníci tvrdí, že organizační schéma nepotřebují, ale to až do momentu nehody u nějakého důležitého rozhodování. I v pracovním kreativním týmu je třeba nastavit systém koordinace vedoucí k rozhodování. Uvědomíme-li si činnost naší organizace nebo záměr našeho projektu, musíme být schopni organizační strukturu navrhnout.

Další možné nekonceptní řešení naší činnosti vychází z neměnné organizační struktury, která je vnímána jako bod odrazu. „*Pokud organizační struktura může určovat strategii, jak je tomu u mnoha institucí, pak organizace může těžko učinit víc než jen zachovat svůj současný status*“ (KAISER, 2009, s. 103). Kaiser upozorňuje na nemožnost pružné reakce na aktuálně vznikající situace, vývoj prostředí, proměnu potřeb zákazníků, pokud je struktura tím jediným neměnným kamenem instituce. Organizační struktura musí mít flexibilní vazby mezi institucí a jejími zaměstnanci, protože strategické směřování přináší nové výzvy a možnosti a nese s sebou moment neustálého přerozdělování práce.

Praktická cvičení:

- Využijte online zdroje nebo výroční zprávy institucí a vyhledejte, jak vypadá organizační struktura kulturní organizace zaměřené na výtvarné umění nebo design.
- Vytvořte a zakreslete strukturu projektového týmu k plánovanému projektu vaší první výstavy vlastní tvorby. Popište svému kolegovi pracovní náplň každé vytvořené organizační jednotky.
- Diskutujte se svými kolegy o tom, jak lze dosáhnout co nejlepší komunikace mezi jednotlivými odděleními ve velké kulturně kreativní organizaci.

Leadership – coordination and decision-making

“You have to be a collaborator, because nothing anymore is really apart: no man, but now no business, is an island. Some managers pretend theirs is, jealously guarding work they believe to be their proprietary skillsets.”

— YOUNG, 2018, p. 269

Strategic direction, organizational provision and staffing, and spending are connected by leadership within the organization's management. Leadership brings together moments of coordination and decision-making, all in order to achieve the set objective. Optimal leadership needs to look forward, i.e. to have a vision that arises during strategic planning. “*Management literature sees leadership only in the context of specific conditions (cultural values, environment, organizational development and growth, tasks, organizational culture, staff quality) that affect their performance*” (HAGOORT, 2009, p. 212). To be a leader within an organization or small business requires not only knowledge of plans and the environment, but also perseverance, personal approach, supervision, enthusiasm, entrepreneurial spirit, cooperation, adequate response, and determination.

The leadership process within management oversees the fulfilment of the tasks corresponding to the organization's objectives and is based on a certain degree of authority, decision-making process, and responsibility for the work done. Most managerial decisions are consciously and unconsciously influenced by various factors and situations for which the manager uses previous experience and soft skills. One of the factors is the time and ability to make decisions under pressure at a given moment compared to a normal trouble-free operation. A sub-factor is the riskiness and the related correction of any erroneous decision. It also depends on the attitude of the workers towards the task and their respect for the chosen procedure. Last but not least, the conditions of the leadership process are influenced by the personal qualities of the manager – communicativeness, empathy, tolerance, respect for the opinions of others, fairness, assertiveness, creativity, modesty, self-reflection.

Do not forget what forms a part of the decision-making process within management leadership. It starts with a task or defining a problem, followed by considering the options, consequences of the action, or future benefit. Individual steps are planned to fulfill the task or measures are taken with a problem. All these parts of the decision-making process need to be continuously assessed. Finally, the results are assessed – the work done on the tasks or the solution of

Discussion topics:

- What is the difference between the leadership of an operations manager and a project manager? What similarities do you find in the leadership of these two positions?
- How do you imagine a competent cultural manager? Is he supposed to have an entrepreneurial spirit?
- Which of the above types of a project manager are you personally closest to?

Vedení – koordinace a rozhodování

„Musíte umět spolupracovat, protože dnes již nic není jen tak samostatně odděleno. Žádný člověk, ale nyní ani žádný business není ostrovem. Někteří manažeři předstírají, že ten jejich je, žálivě si střeží práci, u níž věří, že je v jejich vlastní skořápce.“

— YOUNG, 2018, s. 269

Strategické směřování, organizační a personální zajištění, finanční čerpání propojuje v rámci managementu organizace proces vedení. **Vedení** v sobě sdružuje momenty koordinace a rozhodování, a to vše vždy za účelem dobrat se vytyčeného cíle. Pro optimální vedení je nutný pohled vpřed, tj. mít vizi, která vzniká během strategického plánování. „Podle manažerské literatury lze na vedení nahlížet pouze v kontextu konkrétních podmínek (kulturní hodnoty, prostředí, organizační rozvoj a růst, úkoly, zkušenost, organizační kultura a kvalita zaměstnanců), které ovlivňují způsob výkonu“ (HAGOORT, 2009, s. 212). Vést organizaci nebo malou firmu vyžaduje nejen znalost plánů a prostředí, ale také vytrvalost, osobní přístup, dozor, nadšení, podnikavého ducha, spolupráci, adekvátní reakce a rozhodnost.

Proces vedení v managementu řeší naplnění úkolů dle cílů organizace a je postaven na určité míře autority, procesu rozhodování a zodpovědnosti za odvedenou práci. Většinu manažerských rozhodnutí vědomě i nevědomě ovlivňují různé faktory a situace, na které je manažer vybaven dosavadními zkušenostmi a tzv. měkkými dovednostmi. Jedním z vlivů je čas a schopnost rozhodování pod tlakem v daném okamžiku oproti běžnému bezproblémovému provozu. Dílčím faktorem je rizikovitost a s ní související náprava případného chybného rozhodnutí. Záleží i na postoji pracovníků k řešení úkolu a jejich respektu ke zvolenému postupu. V neposlední řadě jsou to osobní vlastnosti manažera – komunikativnost, empatie, tolerance, respektování názorů druhých, spravedlnost, asertivita, kreativita, skromnost, schopnost sebereflexe, které dotvářejí podmínky procesu vedení.

Připomeňme si, co všechno obecně spadá do procesu rozhodování u manažerského vedení. Na počátku je úkol nebo definování problému, následuje zvažování možností, důsledků činnosti nebo budoucího přínosu. Poté se sestaví dílčí kroky k plnění úkolu nebo nastaví opatření u daného problému. Všechny tyto části rozhodovacího procesu je nutné průběžně vyhodnocovat. Na závěr je pak ohodnocena odvedená práce vzhledem k počátečním úkolům nebo řešení zadaného problému. Jsou evaluovány výstup a průběh řešení, například reakční doba pracovníků v případě výskytu neplánovaného kroku nebo časová dostupnost na řešení úkolů.

Běžně u manažerů rozlišujeme dva typy řízení lidí, přičemž vždy zodpovídají za celkovou organizaci naplánovaných činností a výkon. První typ má moc přikazovat,

jeho úkolem je rozhodovat o náplni práce a odměňovat na základě vyhodnocení odvedeného výkonu. Obecně jej můžeme označit za typ **provozního manažera**, který udílí instrukce pro fungování organizace a naslouchá vyššímu vedení.

Druhým typem je **funkční manažer**, jehož vedení lidí se vyznačuje usměřňováním navrhovaných řešení, funguje jako poradce a jeho ideální schopností je namotivovat pracovní tým k řešení úkolů. V menších kulturních organizacích jsou obě role běžně spojovány v jednu, záleží na zvolené struktuře organizace, kdežto u větších muzejních nebo divadelních institucí jsou obsazovány jednotlivě. V kulturním prostředí se setkáváme s různým pojmenováním hlavních manažerských rolí – ředitel, výkonný produkční, vedoucí oddělení, hlavní kurátor sbírky, šéfdirigent, hlavní dramaturg, režisér aj.

Zkoordinovat jednotlivé osoby, úkoly, aktivity, řídit pracovní týmy stejně jako rozhodnout o aktuálním časovém plnění je prací zodpovědné vedoucí osoby, zastávající **manažerskou roli** – lídr (vedoucí osobnost), manažer, podnikatel, zaměstnavatel. „*Abychom porozuměli funkci a povaze vedení, vybrali jsme čtyři odlišné manažerské role v organizačním rámci (...)*“ (HAGOORT, 2009, s. 204). Další možné pojetí rozložení manažerských rolí se orientuje na předmět vedení a rezeznává manažera komunikace, času, cílů a řízení změn.

Schopnost motivovat tým, soustředění se na ideje hlavní činnosti oproti držení se pouhých systémových procesů organizace a hledání nových možností charakterizuje manažerskou roli lídra. Lídr vytváří prostor pro práci, důvěřuje a předává částečně odpovědnost svým pracovníkům, zároveň se však zajímá, jak jim práce jde. Dokáže namotivovat pracovníky k tomu, aby sami objevili smysl své práce, neukazuje jim vlastní řešení, vytváří podmínky pro sdílení nápadů a nalezení optimálních řešení k daným cílům organizace. „*A je úplně jedno, jestli se manažeři učí používat metody sofistikované, s motivací to celé nemá nic společného. Lépe rovnou něco nařídít, ale neříkejme tomu prosím motivace*“ (NEMRAVA, 2019, s. 49). Ideální je pružná rovnováha mezi lídrem a manažerem, oběma přístupy prováděnými jednou osobou.

Typickou formou vedení je u **role manažera** účelově založená práce, která odpovídá řídicím procesům a funkcím. Často je toto pojmenování využíváno k označení systémové činnosti – finanční manažer, marketingový manažer, obchodní manažer atd. Manažer se zaměřuje na výsledky a má kontrolu nad prostorem činnosti i nad výsledky reprezentujícími organizaci. Hlídá pravidla, drží se postupů a vyžaduje disciplínu, což může být pro některé kreativní pracovníky limitující a demotivující. Přitom ideální manažerské řízení hlavně nedemotivuje, ale naslouchá potřebám pracovníků, vnímá jejich požadavky na pracovní podmínky, což zajistí úspěšný pracovní výkon.

Zájem o vnější prostředí, rozpoznávání příležitostí, inovační záměr a definování strategických přístupů oproti strukturované práci definuje práci manažera – podnikatele. **Manažer-podnikatel** se aktivně věnuje rozvoji organizace na daném trhu, vyhledává příležitosti spolupráce, navazuje kontakty a partnerství, sleduje vývoj konkurence, promýšlí inovace produktů jako reakci na vývoj trhu a potřeby zákazníků a další elementy, účastníci se manažerských procesů.

Typ manažerské práce, **zaměstnavatel**, je charakterizován především odpovědností za pracovní podmínky a kontrolou pracovních výkonů. Důležitou součástí jeho rozhodovacích procesů je nastavení předpisů a zásad na pracovišti i během prodeje nebo uměleckého výkonu. Manažer-zaměstnavatel – sleduje výkonnost vytvořených struktur, organizačních složek a pracovních týmů vzhledem ke stanovenému cíli organizace.

Na základě pozorování vedoucích pracovníků definoval Henry Mintzberg již v roce 1973 koncept deseti manažerských rolí, které rozdělil do tří skupin – interpersonální, informační, rozhodovací (HAGOORT, 2009, s. 206) – Obr. 7. Během formulace manažerských rolí zjistil, že management je komplexní činností, role nelze vykonávat jednotlivě. Přichází s tvrzením, že role je nutné kombinovat, přičemž platí, že se manažer uchyluje ke konkrétnější roli podle vykonávané činnosti (např. informační role u personalistiky).

Obr. 7 Deset manažerských rolí dle H. Mintzberga

Interpersonální

1. Reprezentant – pro ceremoniální účely, vyjádření zájmu firmy v určitých situacích
2. Vůdce – zodpovědný za lidi a práci, motivuje
3. Prostředník – spojovací článek, udržuje vztahy mezi organizačními jednotkami, často mimo hlavní hierarchii

Informační

4. Kontrolor – monitoruje externí i interní prostředí, vyhledává informace
5. Šířitel – sdílí informace s podřízenými i nadřízenými, prezentuje cíle i výsledky, podněcuje akci
6. Mluvčí – propojuje organizaci s externím prostředím, reprezentuje

Rozhodovací

7. Podnikatel – aktivizuje spolupráci na společných projektech, reaguje na vývoj trhu, zavádí nové produkty
8. Ochránce – řešitel problémů, poruch, nečekaných událostí, řeší kritické situace
9. Distributor zdrojů – hospodaří, optimálně přerozděluje čas, finance, práci apod.
10. Vyjednaváč – zapojuje se do různých typů jednání, zajišťuje výsledky v rutinních i konfliktních situacích

Vedením lidí rozumíme vytváření prostředí pro činnost organizace a účinné využívání dovedností a schopností manažera usměrňovat, ovlivňovat a stimulovat pracovníky organizace k aktivnímu, kvalitnímu, nejen v kulturním prostředí tvůrčímu výkonu a k plnění cílů v rámci jejich práce. S tím úzce souvisí zvolený styl vedení. Rozpoznáváme tři základní styly – autoritativní, demokratický a liberální.

Od vedení tvůrčích a kulturních aktivit se očekává nejen důsledná komunikace, návaznost dílčích kroků vedoucích k realizaci produktů, ale i kreativita či experiment. Mezi výsledky vedení kulturních a kreativních organizací identifikujeme kulturní statky, služby veřejnosti a společenské uznání. Poradní orgán v kulturních organizacích funguje na dobrovolné bázi a zájem je směřován k investorům a donátorům. Naopak korporátní vedení souvisí se ziskovým zaměřením, kdy jsou vyžadovány ekonomické výsledky, tržní orientace, důraz je kladen na akcionáře a práce rady je placená (HAGOORT, 2009, s. 220).

Autoritativní styl vedení soustřeďuje moc a rozhodovací procesy pouze do rukou hlavního manažera – vedoucího, který bez diskuze přiděluje pracovníkům úkoly. Vytvářejí se závislé vztahy. Jednosměrná komunikace (seshora dolů – od manažera k podřízeným pracovníkům) nerozvíjí iniciativu, mnohdy nedovoluje kreativní řešení a omezuje možnost vzniku participace – vzniku nových spolupracujících týmů. Přesto se tento typ vedení vyznačuje pravidelným vyšším výkonem a viditelnými výsledky.

V případě **demokratického stylu vedení** běží komunikace oběma směry (mezi vedoucím a jeho pracovníky), takže manažer nevyužívá svou formální autoritu během rozdělování práce. Pracovní prostředí je dotvářeno momentem spolupráce a umožňuje stimul nových myšlenek. Zabere znatelně více času, než je nalezeno vhodné řešení, musí se shodnout většina, ale přináší možnost vzájemného sdílení nápadů, konzultace, spolupráce a utváření společné motivace pro práci.

Liberální styl vedení je založený na omezení vedoucí role pracovníka, jenž přichází pouze s obecným cílem rozvíjejícím činnost organizace. Proces komunikace ohledně dílčích úkolů a plnění činnosti organizace je iniciována směrem nahoru (od pracovníků k vedení). Hovoříme zde o pružném vedení. Volnost volby cíle a stanovení úkolů vyvažuje nevýhoda možného tápání v momentě nepopulárních rozhodnutí, kdy chybí jednoznačný rozhodující hlas zodpovědného manažera. Tento styl vedení nenařizuje řešit vzniklé problémy přímo manažerem, ale skrze komunikaci v pracovní skupině.

V oblasti kulturních a kreativních průmyslů se pohybujeme jak v ziskové, tak neziskové sféře. Zmiňme proto, že neziskově vystavěná organizace využívá častěji demokratický nebo liberální styl vedení, neboť rozvíjí poslání na dobrovolné a neziskové bázi.

Dobrý styl vedení závisí na zkušeném manažerovi a připravenosti (tzv. úkolové zralosti), dosavadní pracovní zkušenosti i emoční inteligenci pracovníků. Výběru pracovníků či tvorbě pracovních týmů a jejich rozmístění do aktuální struktury organizace se věnuje **personální manažer**. Lidské zdroje a jejich rozložení vzhledem k poslání organizace řeší obor personalistika. Tvoří nedílnou součást strategie organizace (případně projektu), kdy se jedná o identifikaci nároků na potřebné pracovníky. Každé úspěšné řízení se odvíjí od schopnosti zformovat tým.

Úzce profilovanou manažerskou rolí je **projektový manažer**, hlavní osoba odpovědná za realizaci projektu. Projektový manažer koordinuje projektový tým a zodpovídá za naplnění cílů a výstupů konkrétního projektu v daném časovém období. V případě vzniklých problémů je aktivně řeší, sleduje rizika a podává zprávy o průběhu projektu. Realizaci projektu řídí dle stanovených pravidel, která specifikují grantová výzva, dotační smlouva nebo rozhodnutí o přidělení financí.

Uveďme si na závěr ještě základní typologii projektových manažerů (dle IMPA; In: MELECKÝ, 2019) vystavěnou na osobnostních vlastnostech a pracovních stimulech – plánovač, motivátor, hrdina, diplomat. Projektový manažer – plánovač vytváří vizi, myslí na to, co bude koncovým přínosem projektu. Dokáže navrhnout strategická řešení vedoucí k vytyčenému cíli a popsat vhodné cesty. Motivátor má schopnost dát lidem dohromady, řídit společné nápady, a vytvářet tak cesty kreativních řešení pro výstupy projektu. Typ hrdiny dokáže sehnat finanční i lidské zdroje, zvládá nepříjemné situace a problémy, projevuje se rozhodně, ale mnohdy si klade zbytečně velké cíle. Diplomat hravě sceluje všechny projektové a procesní vztahy. Dokáže vhodně komunikovat s řešitelskými týmy projektu, udržuje integritu a participace je pro něj nejdůležitějším momentem řízení projektu.

Pro všechny typy projektových manažerů bezpodmínečně platí, že bez komunikace není spolupráce a nedostavují se včas výsledky projektu. Jako dobrá praxe se ukazuje věnovat čas promyšlení tzv. komunikační matice projektu, tj. kdo s kým, kdy a o čem, jak často komunikuje.

Diskuzní otázky:

→ Čím se liší vedení provozního manažera a projektového manažera? Jaké podobnosti stylu vedení u těchto dvou pozic najdete?

→ Jak si představujete schopného kulturního manažera? Má mít podnikatelského ducha?

→ Ke kterému z výše uvedených typů projektového manažera máte vy osobně nejbližší?