

Eva Jarošová, Karel Pavlica, Robert B. Kaiser

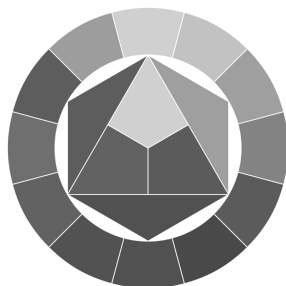
VYVÁŽENÝ LEADERSHIP

DYNAMIKA MANAŽERSKÝCH
DOVEDNOSTÍ



M A N A G E M E N T P R E S S

VYVÁŽENÝ LEADERSHIP



Karel Pavlica, Eva Jarošová, Robert B. Kaiser

VYVÁŽENÝ LEADERSHIP

DYNAMIKA MANAŽERSKÝCH
DOVEDNOSTÍ

2. aktualizované a rozšířené vydání

M A N A G E M E N T P R E S S , P R A H A 2 0 1 5

Autoři kapitol:

Kapitola 1: Robert B. Kaiser

Kapitola 2: Karel Pavlica

Kapitola 3: Karel Pavlica

Kapitola 4: Eva Jarošová

Kapitola 5: Karel Pavlica

Kapitola 6: Karel Pavlica

Kapitola 7: Eva Jarošová

Kapitola 8: Eva Jarošová

Kapitola 9: Karel Pavlica

Kapitola 10: Eva Jarošová

**Tato publikace vychází s laskavým přispěním společnosti
Škoda Auto Vysoká škola, o.p.s.**

Karel Pavlica, Eva Jarošová, Robert B. Kaiser: *Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností*

Recenzovaly: Doc. PhDr. Iva Kirovová, PhD., a Ing. Naděžda Petru

© Karel Pavlica, Eva Jarošová, Robert B. Kaiser, 2010, 2015

Cover design © Petr Foltera, 2015

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-289-5

Obsah

Summary	8
Úvod k 2. aktualizovanému a rozšířenému vydání	9
1 Vyvážený leadership a principy versatility	13
1.1 Zaměření a cíle kapitoly	14
1.2 Principy rozvoje a dosahování vyváženosti v oblasti leadershipu	15
1.3 Sebehodnocení – „Jak využívám protikladné přístupy k leadershipu“	23
1.4 Základní náměty k dosahování vyváženosti v oblasti manažerských dovedností	26
2 Vyvážený leadership, organizační kultura a výzkumná zjištění	33
2.1 Zaměření a cíle kapitoly	34
2.2 Denisonova koncepce jako východisko zkoumání organizační kultury	35
2.3 Výzkum vyváženosti manažerských dovedností a organizační kultury	39
2.4 Vybrané způsoby rozvoje strategického a operativního leadershipu	45
2.5 Sebehodnocení – „Jak se podílím na kultuře své organizace?“	55
2.6 Rozvoj dovedností podporujících efektivitu organizační kultury	57
3 Vyváženost v učení a seberozejí	60
3.1 Zaměření a cíle kapitoly	61
3.2 Styly učení a jejich vyvážené využívání	62
3.3 Sebehodnocení – „Preferovaný styl učení“	67
3.4 Přínosy a problémy spojené s využíváním jednotlivých stylů učení	69
3.5 Možnosti dosahování vyváženosti a všestrannosti v používání učebních stylů	71

4	Sebepoznávání a poznávání druhých	75
4.1	Zaměření a cíle kapitoly	76
4.2	Význam sebepoznávání pro manažerskou práci	77
4.3	Sebepoznávání a poznávání druhých lidí	79
4.4	Sebepoznávání v interakci s druhými	82
4.5	Sebehodnocení – „Sebeotevření a přijímání zpětné vazby“	90
4.6	Rozvoj sebepoznání v interakci s druhými	92
5	Vyvážená komunikace I – aktivní naslouchání a vedení dialogu	96
5.1	Zaměření a cíle kapitoly	97
5.2	Podstata a význam aktivního naslouchání	98
5.3	Styly naslouchání	106
5.4	Aktivní naslouchání jako klíčová technika vedení výběrového rozhovoru	111
5.5	Sebehodnocení – „Preferovaný styl naslouchání“	113
5.6	Možnosti dosahování vyváženosti v používání stylů naslouchání	115
6	Vyvážená komunikace II – efektivní ovlivňování a přesvědčivé vystupování	120
6.1	Zaměření a cíle kapitoly	121
6.2	Moc, vliv a přesvědčivost	122
6.3	Styly ovlivňování	130
6.4	Efektivní prezentace – praktický kontext využití poznatků o přesvědčivém vystupování	134
6.5	Sebehodnocení – „Osobní styl ovlivňování“	137
6.6	Možnosti dosahování vyváženosti v používání stylů ovlivňování	139
7	Rozvoj pracovníků prostřednictvím delegování a zpětné vazby	145
7.1	Zaměření a cíle kapitoly	146
7.2	Rozvoj pracovníků a situační leadership II®	147
7.3	Zpětná vazba a delegování	150
7.4	Sebehodnocení – „Delegování“	157
7.5	Vyváženost při delegování	159

8 Řešení konfliktů	164
8.1 Zaměření a cíle kapitoly	165
8.2 Konflikty na pracovišti	166
8.3 Přístupy k řešení konfliktů v manažerské práci	169
8.4 Uplatnění asertivity v konfliktních situacích	170
8.5 Individuální styly řešení konfliktů	176
8.6 Sebehodnocení – „Jak si počínám při řešení konfliktů“	178
8.7 Vyváženost v přístupech k řešení konfliktních situací	180
9 Vyvážený přístup k týmům a jejich vedení	187
9.1 Zaměření a cíle kapitoly	188
9.2 Pracovní skupiny a týmy v perspektivě vyváženého leadershipu	189
9.3 Sebehodnocení – „Jak přispívám k fungování týmu?“	205
9.4 Možnosti dosahování vyváženosti v oblasti funkčních rolí a emocionálního chování	208
10 Vedení pracovních porad a skupinové řešení problémů	212
10.1 Zaměření a cíle kapitoly	213
10.2 Typy pracovních porad	214
10.3 Příprava porady	215
10.4 Průběh porady – zvládání úkolových a interpersonálních procesů	219
10.5 Sebehodnocení – „Jak si počínám při vedení porady“	228
10.6 Vyváženost při vedení porady a naplňování jejích cílů	231
Literatura	234
Rejstřík	237

Summary

The book is based on the concept of versatile leadership developed by Robert E. Kaplan and Robert B. Kaiser. Its goal is to help managers who want to be good leaders and also find answers to the questions of how to use their strengths appropriately and sharpen skills that aren't sufficiently developed. The book provides guidelines to find one's own path to achieve balance in applying various social and managerial skills. Attention is paid to the skills connected to strategic and operational leadership (here the authors include a summary of the results of their latest research), as well as the directive and supportive dimension of leadership (employee training and development, communication skills, influencing, delegating, providing feedback, conflict resolution, team leadership, leading meetings). On top of the actual interpretation and analysis of the issues, each chapter includes an introductory manager's story that illustrates the topic, and a concluding self-evaluating tool with ideas for further personal development. The publication is for managers of all levels, participants in management courses and university students specialized in economics and management, instructors, human resources specialists and other professionals who focus on leadership development.

Úvod k 2. aktualizovanému a rozšířenému vydání

První vydání této publikace pod názvem *Versatilní vedení. Dynamická rovnováha manažerských dovedností* bylo vedeno záměrem trojice autorů představit českým čtenářům, budoucím i současným manažerům, **nový úhel pohledu na vedení lidí, nabídnout jim podněty pro rozvoj manažerských kompetencí a upozornit na hranice, za kterými se ze silných stránek mohou stát nedostatky**. Východiskem publikace byla originální koncepce **versatilního** (vyváženého) **leadershipu** Roberta E. Kaplana a Roberta B. Kaisera.

V kontextu manažerského působení **versatilita představuje koncept mnohostranného, přizpůsobivého a situačně přiměřeného leadershipu**. Obsahuje apel na zvládnutí širokého rejstříku rozmanitých, často zdánlivě protikladných, ale doplňujících se dovedností a přístupů. Koncepce versatileho (vyváženého) leadershipu nepopírá rozdíly mezi managementem a leadershipem. Naopak, zdůrazňuje, že jsou pro úspěch organizace neoddelitelné, a to zejména v současné době. Platí to i na individuální úrovni: k tomu, aby byl řídicí pracovník ve svém působení dlouhodobě účinný, musí být jak dobrý manažer, tak dobrý lídr.

Druhé, aktualizované a rozšířené vydání, které právě držíte v rukou, je obohaceno o výsledky aplikačních výzkumných šetření, které se uskutečnily v podnicích na území České republiky mezi lety 2012–2014. Tyto výzkumné aktivity byly podpořeny interní grantovou agenturou Škoda Auto Vysoké školy, o.p.s. Publikace je tak jedním z výstupů projektu IGA/2012/7. Realizované výzkumy, doprovázené následnými návrhy vhodných intervencí pro zúčastněné organizace, prokázaly nosnost a praktickou použitelnost principů versatility v našich podmínkách. Zároveň nám diskuse s českými manažery odhalily, že výrazy „versatilita“ či „versatilní“ jsou pro praktiky méně srozumitelné. Pro druhé vydání jsme se proto rozhodli použít v názvu přídatné jméno „vyvážený“, jež se z našeho pohledu nejvíce přibližuje originálu. Podnětem změny názvu byla i vyšší frekvence používání anglického výrazu leadership v českých textech, než tomu bylo před pěti lety. Přiklonili jsme se k němu i my. V textu používáme dvojice výrazů „versatilita“ a „vyváženost“ stejně jako „versatilní“ a „vyvážený“ jako synonyma; dalšími synonymně užívanými výrazy jsou „vedoucí“ a „manažer“, obdobně „leadership“ a „vedení“, resp. „vedení lidí“.

Jaká je struktura publikace? V první kapitole je vyložena koncepce vyváženého leadershipu a popsány základní principy versatility. Druhá kapitola obsahuje popis a nejdůležitější výsledky výše zmíněných výzkumných šetření. Rozhodli jsme se pro netradiční formu popisu výzkumných výsledků, který zdůrazňuje jejich aplikační potenciál a vztah k realitě. Druhá kapitola proto v základech dodržuje

strukturu dalších částí textu, včetně úvodního manažerského příběhu. Vyústění kapitoly je zde v praktických doporučeních pro odstraňování jednostranností, excesů či nedostatků leadershipu v relaci k dopadům na organizační kulturu.

V dalších kapitolách jsou principy versatility tvořivě aplikovány na vybrané sociální a manažerské dovednosti. Soustředili jsme se v nich na dovednosti, významné pro zvládání interpersonálních aspektů leadershipu. Tato orientace je výrazem našeho odborného zaměření a praktických zkušeností. Neznamená podceňování organizačních aspektů leadershipu (viz kapitolu 2), jakkoliv je publikace určena především čtenářům, kteří hledají inspiraci pro svoji každodenní práci s lidmi. Obsah jednotlivých kapitol je v porovnání s prvním vydáním rozšířen tam, kde jsme při práci s manažery a vysokoškolskými studenty zaznamenali potřebu doplnění a aktualizace našeho původního textu.

V dalších kapitolách jsou principy versatility tvořivě aplikovány na vybrané sociální a manažerské dovednosti. Obsah jednotlivých kapitol je v porovnání s prvním vydáním rozšířen tam, kde jsme při práci s manažery a vysokoškolskými studenty zaznamenali potřebu doplnění a aktualizace našeho původního textu.

Jednotlivé kapitoly mají (s drobnými odchylkami) jednotnou strukturu.

Úvodní část každé kapitoly obsahuje **manažerský příběh**, který ilustruje její téma. Manažerské příběhy mají reálný základ, jména a okolnosti jsou však změněny. Jakákoli podobnost s konkrétními osobami je proto vy loučena.

Výkladové části kapitol uvádějí **teoretická a praktická vodítka** pro zvládnutí daných manažerských dovedností. Objasňují, proč jsou některé postupy neúčinné. Popisují rizika preferencí určitých manažerských dovedností na úkor jejich protipólů.

Sebehodnotící dotazníky a cvičení jsou nástrojem sebereflexe: „V čem bych měl(a) v dané oblasti „šlápnout na plyn“? V čem na „brzdu“?“ Jejich účelem je zaměřit pozornost čtenáře daným směrem a sloužit jako podnět k zamyšlení nad vlastními přístupy k vedení lidí a jejich účinností.

Versatilní, vyvážený leadership vyžaduje nejen zvládnutí různorodých dovedností, ale i umění používat je ve správné míře a adekvátně situaci. V závěrečné části kapitol jsou proto uvedeny doporučení a náměty, směřující k mnohostrannému a přiměřenému používání daných manažerských nástrojů a postupů. Nejsou návodem, ale podnětem pro hledání vlastních cest, po kterých čtenáři stojí za to se vydat.

„Mapou na cestu“ může být Plán osobního rozvoje, uvedený na další stránce. Představuje návrh záznamu osobních cílů, zamýšlených změn a postupných kroků na cestě k větší vyváženosti ve vedení lidí. Doporučujeme čtenářům, aby si jej v navržené struktuře formulovali pro manažerské dovednosti, na které se budou chtít ve svém rozvoji zaměřit.

Karel Pavlica, Eva Jarošová, Rob Kaiser
Srpen 2015

Plán osobního rozvoje

Vyjádřete své záměry.	Oblasti, na které bych se chtěl(a) zaměřit.
Popište stávající situaci ve vybraných oblastech.	Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou důsledky? S čím jsem spokojen(a)? S čím jsem nespokojen(a)? Proč?
Vyjádřete svůj cíl.	Jak by situace vypadala v „ideálním světě“? Jak by to vypadalo, kdybych udělal(a) danou změnu? Co bych měl(a) dělat jinak? Co bych měl(a) dělat více než dosud? Co naopak méně?
Načrtněte si plán.	Co dělám teď, jak postupuji a jaké jsou důsledky? S čím jsem spokojen(a)? S čím jsem nespokojen(a)? Proč?

1 Vyvážený leadership a principy versatility

Vstupní zamyšlení a Adamův příběh

Než začnete číst úvodní příběh a další text, položte si otázku: „Jaké vlastnosti dělají z člověka či manažera dobrého lídra?“ Zamyslete se nad tím, které skutečnosti na dobrých lídrech obdivujete nejvíce. Pokuste se přitom zapomenout na to, co znáte z jiných knih a učebnic, vycházejte ze své vlastní zkušenosti, řiďte se svojí osobní představou efektivního vedení.

Nyní uveďte, které tři charakteristiky vy sami pokládáte za nejdůležitější vlastnosti dobrého lídra (k vašim odpovědím se vrátíme v závěru této kapitoly):

1. _____

2. _____

3. _____

Následující příběh manažera Adama nám poslouží jako východisko k dalším úvahám o problematice vyváženého (versatilního) vedení.

Již v dětství se lidé na Adama dívali jako na velmi činorodého jedince, který si dokáže téměř se vším snadno poradit. Také později, v práci, ho druzí lidé a především jeho nadřízení viděli v podobném světle. Spatřovali v něm aktivního, iniciativního a cílevědomého manažera, který se nebojí zasáhnout, když je to potřebné, který má „tah na branku“ a přirozeně dokáže vycítit, co je v dané chvíli potřebné udělat. Adam se rovněž jevil jako velmi šikovný a inteligentní člověk; na každý ze zastávaných postů ve středním managementu se dokázal vždy velmi rychle adaptovat a osvojit si veškeré potřebné technické detaily a souvislosti. Díky uvedeným přednostem, technickým dovednostem a schopnosti poradit si s každým problémem se Adam časem vypracoval až na vrcholovou manažerskou pozici.

Ve své nové práci a postavení se však začal záhy potýkat s nečekanými potížemi. Intelkt, iniciativa, cílevědomost a „tah na branku“, tedy vlastnosti, na nichž zakládal své předchozí úspěchy, se najednou začaly jevit jako jeho slabiny a nedostatky. Až příliš se spoléhal sám na sebe, na své znalosti a dovednosti a nedostatečně využíval schopnosti a možnosti svých lidí. Jeden z členů jeho týmu to komentoval slovy: „Adam je skutečně skvělý a zřejmě by dokázal

vykonávat práci každého z nás lépe než my. On ale nemůže dělat všechno, i když se o to, jak se zdá, snaží.“

Adam se nedokázal odpoutat od detailních problémů každodenní práce a nechat jejich řešení na svých lidech. Podřízení s ním museli konzultovat veškerá svá rozhodnutí a teprve potom se směli pouštět do akce. Adam se přitom obvykle snažil jejich návrhy vylepšovat a zdokonalovat, čímž celý rozhodovací proces značně zpomaloval. Jelikož naprostá většina rozhodnutí byla nakonec vlastně přijata Adamem, jeho lidé postupně ztráceli pocit osobní odpovědnosti za svoji práci. Jeho vysoce kvalifikovaní podřízení se cítili čím dál tím víc omezováni a frustrováni.

Adam často svolával týmové porady. Ty však obvykle připomínaly spíše jeho přednášku nežli společnou diskusi a dialog. Jeho názory a představy jako takové lidem vesměs nevadily. Věcně byly obvykle v pořádku – Adam dokázal rychle nacházet jádro a podstatu problémů, syntetizovat a sumarizovat různá hlediska a navrhnout řešení. Potíž spočívala ve skutečnosti, že účastníky svolaných porad nedokázal zapojovat a vtahovat do svých myšlenkových procesů, že vše dělal sám. Podřízení bývali jeho analytickými schopnostmi a výkony ohromeni, někdy však až do té míry, že se sami báli cokoliv říci a raději pasivně naslouchali. Adam se navíc jen zřídkakdy svých lidí tázal na názor. Když už někdo promluvil, Adam ho většinou hbitě „doplnil“ a dál už pokračoval zase sám.

Adamův nadřazený spatřoval v jeho řídicí práci jiný problém – nedostatečné strategické myšlení a dlouhodobé plánování. Sám o tom řekl: „Adam je vynikající taktický vůdce, umí si dobře poradit s praktickými každodenními problémy, dobře zapadá do systému. Na vzniklé situace se však nedívá z většího odstupu a v širších souvislostech. Nepracuje na zdokonalování a rozvoji systému.“ Adam se nechal natolik zahlcovat řešením každodenních otázek a problémů, že přestal zaznamenávat a vyhodnocovat změny a vývojové trendy, ke kterým začalo v „jeho“ odvětví v poslední době docházet. V očích nadřazených se stal brzdou dalšího rozvoje podniku.

1.1 Zaměření a cíle kapitoly

Je zřejmé, že Adamovy problémy pramenily ze dvou hlavních zdrojů. Na jedné straně se až příliš mnoho spoléhal na využívání svých vlastních schopností a dovedností a příliš málo využíval odborný potenciál a kapacitu členů svého týmu. Na druhé straně ho přehnané zaměření na řešení taktických a operativních otázek okrádalo o čas, který by měl věnovat strategickému myšlení a plánování.

Repertoár jeho manažerských dovedností byl omezený a neodpovídal nárokům na výkon vrcholové řídicí funkce.

Příběhy podobné Adamovu jsou v oblasti managementu poměrně běžným jevem. Naše zkušenosti ukazují, že většina manažerů až příliš mnoho spoléhá na přístupy založené na sebeprosazování, na orientaci na bezprostřední výkon a na řešení taktických/operativních otázek, zatímco v nedostatečné míře uplatňuje přístupy spočívající v zapojování podřízených do rozhodování a v tvorbě strategií. Existují také manažeři – jde o menšinu – kteří se až příliš mnoho zabývají svými podřízenými a jejich zapojováním do rozhodování, přičemž sami nedokážou, v případě potřeby, vyvíjet tlak na výkon a výsledky. Velmi malá skupinka manažerů se potom zaměřuje na kreativitu, nové myšlenky a vize, avšak současně se často příliš vzdaluje od operativních aspektů a praktických souvislostí naplňování svých představ a plánů.

Ve všech výše uvedených případech jde o nedostatečnou míru manažerovy vyváženosti. **Vyváženost znamená schopnost používat protichůdné postupy, umění ubránit se preferenci určitých způsobů vedení lidí na úkor přehlížení a podceňování jejich protipólů.** Po prostudování této kapitoly, včetně vyplnění a vyhodnocení sebeposuzovacího dotazníku, by měl být čtenář schopen:

- Chápat praktický význam termínů versatility a vyvážený přístup k vedení lidí v organizacích.
- Rozumět třem základním principům vyváženého leadershipu.
- Určit míru vlastní vyváženosti v oblasti naplňování dvou základních dimenzí manažerského chování, identifikovat přístupy, na které se zaměřuje příliš mnoho a které používá příliš málo, popř. v nedostatečné míře.
- Zvolit vhodnou výchozí strategii dosahování vyváženosti v oblasti manažerských dovedností.

1.2 Principy rozvoje a dosahování vyváženosti v oblasti leadershipu

Myšlenka vyváženého přístupu v leadershipu je založená na třech klíčových principech:

Princip 1: Vyvážení manažeři nepoužívají žádný postup v přehnané míře. Je běžné, že se přirozeně spoléháme zejména na ty řídicí postupy a techniky, které nám „sedí“ a které se nám v minulosti osvědčily. Uvedený sklon však může vyústit v přehnané používání našich předností a silných stránek. Obrazně

řečeno, čím raději máme určitý nástroj (např. kladivo), tím raději a častěji na něj spoléháme a tím zjednodušeněji vnímáme realitu (např. ve všech věcech spatřujeme hřebíky, které je potřebné řádně přitlouct). Adam z úvodního příběhu byl nesporně zdatný v řešení technických a odborných problémů, ale snažil se řešit všechno sám, včetně věcí, které měl raději nechávat na svých podřízených.

Princip 2: Vyvážení manažeři uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze. Když na nějakou svoji silnou stránku spoléháme až příliš mnoho/často, většinou tak činíme na úkor používání postupu, který je jejím doplňujícím protipólem. Manažeři, kteří se – podobně jako Adam – snaží mít všechno pod kontrolou a neustále do všeho zasahují, mají obvykle problémy s delegováním a zapojováním lidí do řídicích procesů. Manažeři vybavení výbornými odbornými znalostmi a kompetencemi se často – stejně jako Adam – až příliš mnoho zabývají technickými detaily plněných úkolů a přehlížejí jejich širší organizační souvislosti, zapomínají na řešení strategických otázek.

Princip 3: Vyvážení manažeři správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují. Vyváženost předpokládá správné „čtení“ situace a znalost optimálních/adekvátních způsobů jejího řešení. Versatilní manažer nejedná impulzivně či návykově, ale účelně – ví, kdy má zakročit a kdy má poskytnout prostor svým lidem; ví, kdy se má ve svém týmu či organizaci zabývat plánováním a zaváděním rozvojových změn a kdy je potřebné se soustředit zejména na plnění stávajících úkolů atd. Vedoucí, kteří nedokážou přizpůsobovat své přístupy potřebám a očekáváním svých lidí, aktuálním nárokům té které situace, nebývají dlouhodobě efektivní.

V následujícím textu se budeme jednotlivými uvedenými principy dosahování vyváženosti, neboli versatility, zabývat podrobněji.

Princip 1: Vyvážení manažeři nepoužívají žádný postup v přehnané míře

Manažeři postrádající vyváženost se často navenek jeví jako vedoucí s určitými nedostatky či slabinami – jako někdo, kdo nedokáže myslet dostatečně strategicky, kdo neumí delegovat pravomoci a odpovědnost apod. Avšak vyváženost a versatility nespočívají v pouhém disponování potřebnou dovedností; její podstata tkví v používání toho kterého postupu ve správné míře a ve správný čas. Řada problémů s řídicí činností paradoxně souvisí se silnými stránkami přetaženými do neproduktivního extrému. Dalo by se říci, že „silná stránka manažera se stává jeho slabinou“.

Vyváženost znamená zručnost v zacházení s různými řídicími postupy a dovednostmi, umění používat je ve správné míře a v odpovídající situaci, schopnost nenechat se unést svými vlastními přednostmi.

Ať již jde o osobnosti veřejného života, anebo o manažery, **lidé v řídicích pozicích téměř pravidelně spoléhají na nějaký postup v přehnané míře.** Svým způsobem doposud „živý“ příklad nám v uvedeném směru nabízí postava Napoleona, velkého vojevůdce, který si počátkem 19. století dokázal podrobit značnou část Evropy. Hnán svým přesvědčením, že „s reputací je to jako s hlukem – čím je větší, tím dál se donese“, nevěděl, kdy má přestat. Ke konci jeho kariéry lidé ve Francii volali: „Assez de Napoleon!“ („Dost bylo Napoleona“). Přehnané ambice zahaly Napoleonova vojska příliš daleko a po utržení těžkých ztrát v Rusku byla v roce 1815 poražena u Waterloo.

Případy přehnaného používání různých (řídicích) postupů nemusíme hledat pouze v minulosti. Většina z nás by jistě dokázala bez větších potíží najít příklady manažerů, kteří v některých oblastech zacházejí příliš daleko. Poměrně často se lze v praxi setkat s ambiciózními a motivovanými manažery, kteří „tlačí“ na výkon a výsledky v takové míře, že své lidi zcela vyčerpávají. Jiní vedoucí zase poskytují svým pracovníkům takovou míru podpory, vstřícnosti a ochrany, až je jejich podřízení přestávají respektovat a brát vážně. Někteří vizionáři neustále připravují a projektují změny, jejich velké plány jsou však často neuskutečnitelné. Jiní manažeři se zase tak silně soustředí na operativu, až se zcela utopí v technických detailech každodenních aktivit.

Zkuste si ověřit, jak vy sami dokážete rozpoznat skutečnost, že nějaký postup je používán příliš mnoho/často. Zaměřte se na příklady chování uvedené v tabulce číslo 1. Každý z nich představuje důležitou a nezbytnou součást efektivního vedení lidí. Do sloupce označeného „Dohnáno do extrému“ napište, jak pravděpodobně vypadají případy, v nichž je dané chování používáno v přehnané míře: Jak vypadá verze přehnané a nevhodné aplikace tohoto postupu? Jaké důsledky a dopad má takové chování na zaměstnance a organizaci?

Tabulka 1 Příklady manažerských postupů používaných v přehnané míře

Důležitá součást efektivního vedení	Dohnáno do extrému
Mít kontrolu nad oblastí, za kterou vedoucí odpovídá.	
Zplnomocňovat lidi – poskytovat jim prostor k rozhodování o tom, jakým způsobem budou plnit svoje úkoly.	
Zabývat se řešením každodenních operativních a praktických problémů.	
Anticipovat potřebu změn – sledovat nové trendy a dívat se kupředu.	

Schopnost rozeznat skutečnost, že někdo druhý to s používáním určitého postupu či chování přehání, je pouze jednou stránkou věci. **Mnohem obtížnější totiž bývá uvědomění si faktu, že to s něčím přeháníme my sami.** Naše výzkumy naznačují, že většina manažerů to nedokáže. Reflexe silných stránek a předností, které dovádíme až do krajnosti a/nebo na kterých stavíme v příliš velké míře, je přitom nezbytným předpokladem dosahování vyváženosti v oblasti vedení.

Princip 2: Vyvážení manažeři uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze

Oblast vedení je běžně konstituována prostřednictvím tzv. **kompetenčních modelů** – seznamů dovedností, znalostí, postupů a schopností potřebných k úspěšnému zvládnutí role manažera. Kompetenční modely mají lineární charakter, jejich dílčí dimenze jsou prezentovány samostatně a bez vzájemných vazeb a souvislostí. Tyto modely nereflktují dynamické vztahy mezi různými dimenzemi a aspekty manažerské práce.

Užitečnou alternativu kompetenčním modelům představuje **pohled na leadership jako na oblast charakterizovanou a definovanou dvojicemi vzájemně propojených protikladů.**

Tento přístup je blízký taoistickému konceptu principů jin a jang, čili protikladných sil, z nichž každá má svůj nezastupitelný význam a obě dvě se vzájemně doplňují a prolínají. V běžném životě představuje vzájemně se doplňující dvojici protikladů např. mluvení a naslouchání. Efektivní komunikace je založená na vyvážené kombinaci obou postupů. Když někdo mluví příliš mnoho, obvykle naslouchá v nedostatečné míře (příliš málo) a účinnost jeho komunikace s druhými se tím značně snižuje atd.

Různé výzkumy a studie postupně vedly k **identifikaci řady protikladných dimenzí leadershipu**: autokratický vs. demokratický styl, orientace na úkoly vs. orientace na lidi, zaměření na stabilitu vs. zaměření na změnu, transformační vs. transakční přístup atd. Společným rysem těchto dvojic je přitom skutečnost, že **každá jejich strana představuje důležitou funkci a pro efektivní vedení je nepostradatelná.** Dilema „buď/anebo“ zde není na místě; organizace potřebují manažery, kteří uplatňují přístup „jak/tak“, kteří vědí, že každá strana mince má svůj význam a hraje důležitou roli.

Za účelem vytvoření komplexního modelu manažerské práce lze vzájemně **spojit dvě obecná rozlišení.** První z nich představuje **Kotterovo klasické rozlišení mezi managementem a leadershipem.** Ve své známé knize *A Force for Change* (1990) Kotter vyobrazil management jako „dělání věcí správným způsobem“ a jako dosahování výkonu a očekávaných výsledků prostřednictvím

příkazů a kontroly. Leadership je proti tomu zobrazen jako „dělání správných věcí“ a jako inspirování lidí prostřednictvím vizí.

Druhé obecné rozlišení se týká interpersonálních a organizačních aspektů leadershipu. Interpersonální aspekty souvisejí s otázkou, „jak“ manažer vede, přičemž většinu z nich lze přiřadit k dimenzi sebeprosazující, direktivní vs. podporující (inkluzivní), podporující styl. Organizační aspekty se týkají otázky, „co“ manažer dělá, „čemu“ věnuje svoji pozornost. Lze je přiřadit k dimenzi zaměření na technické a taktické detaily výkonu v krátkodobé perspektivě vs. zaměření na dlouhodobé plánování a tvorbu strategií.

Kombinací rozdílů management vs. leadership s rozlišením mezi „jak“ a „co“ manažer dělá, lze získat souhrnný **Model protikladných přístupů** (viz obrázek 1).

	Management dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly		Leadership inspirování lidí prostřednictvím vizí
Interpersonální „Jak“	Sebeprosazující a direktivní styl	↔	Zapojující a podporující styl
Organizační „Co“	Krátkodobá exekuce a operativa	↔	Dlouhodobá strategie

Obrázek 1 Model protikladných přístupů

Direktivní vs. podporující (zapojující) styl leadershipu. Ústřední bodem této dvojice protikladů je otázka „jak“ manažer vede, jakým způsobem ovlivňuje své lidi: na jedné straně jde o přístup „shora dolů“, kdy se manažer snaží zajistit odpovídající výkon a jednání z pozice své moci, na straně druhé potom máme přístup, kdy manažer se svými lidmi kooperuje, přičemž jim důvěřuje a spoléhá na jejich odpovědnost. Jeden z aspektů uvedeného rozlišení se týká dilematu uplatňování autority – jakým způsobem lze spolu slučovat potřebu přímého usměrňování chování a výkonu lidí s potřebou poskytovat jim autonomii a prostor k uplatnění vlastní iniciativy? Druhý aspekt rozlišení souvisí s rozhodováním a s otázkou míry, v níž by se měl vedoucí rozhodovat sám a nezávisle a v níž by měl do rozhodovacích procesů nějakým způsobem zapojovat své podřízené. Třetí aspekt potom spočívá v hledání rovnováhy mezi kladením vysokých požadavků a nároků na chování a výkon pracovníků na jedné straně a pečováním o jejich spokojenost a osobní pohodu na straně druhé.

Exekuce a operativa vs. strategie. Uvedená dvojice protikladů souvisí s otázkou, „co“ manažer dělá, na co se ve své práci zaměřuje: věnuje se dosahování výsledků v krátkodobém časovém horizontu, anebo se zabývá zajišťováním konkurenceschopnosti organizace v dlouhodobější perspektivě? Za hlavní

aspekt uvedené otázky lze považovat protiklad mezi řízením takticko-operativních detailů a souvislostí momentálního výkonu na jedné straně a stanovováním širších vizí a směrů budoucího vývoje na straně druhé. Druhý aspekt souvisí s tenzí mezi výběrovým zaměřením na několik specifických cílů, hospodárnost, šetrné nakládání s existujícími zdroji a snahou uskutečňovat změny zaměřené na rozvoj podniku a jeho aktivit. Třetí aspekt se potom týká protikladu mezi zaměřením manažera na stabilitu, disciplínu a řád a jeho orientací na podporu kreativity, experimentování, zavádění inovací a akceptace rizika.

Dosahování a udržování přiměřené rovnováhy v obou hlavních oblastech Modelu protikladných přístupů (otázky „jak“ a „co“ manažer dělá) je prakticky velmi náročným úkolem. Zkušenosti ukazují, že většina manažerů si počíná podobně jako Adam z úvodního příkladu – až příliš mnoho spoléhají na uplatňování direktivního přístupu zaměřeného na dosahování okamžitých výsledků a opomíjejí potřebu uplatňovat styl zapojující/podporující a nutnost věnovat pozornost také otázkám strategického rozvoje. Další zkušenosti však ukazují, že většina manažerů se dokáže v uvedeném ohledu zlepšovat a potřebné rovnováhy postupně dosahovat. Výzkumná data dále jednoznačně dokládají, že snahy o dosahování vyváženosti mají praktický smysl. **Čím je totiž manažer vyváženější, tím jsou jeho tým a lidé produktivnější, loajálnější, odpovědnější a spokojenější** (Kaplan – Kaiser, 2006). Stejně výzkumy (tamtéž) navíc dokazují, že vyváženost se téměř z padesáti procent podílí na celkové efektivitě manažera.

S ohledem na výše uvedená data a zjištění se manažerům skutečně „vyplatí“ začít brzdit či ubírat v oblasti postupů, které uplatňují až příliš mnoho/často a současně věnovat pozornost rozvoji dovedností, které postrádají a/nebo neuplatňují v dostatečné míře.

Princip 3: Vyvážení manažeři správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují

Schopnost používat protikladné postupy však sama o sobě k úspěchu nestačí. Vedle ní je potřebné rovněž vědět, za jakých okolností lze jednotlivé přístupy používat.

Vyváženost předpokládá správné vyhodnocování situace a znalost postupů, kterými bychom na ni měli optimálně reagovat. Jak jsme již uvedli, manažeři zdatní v komunikaci vědí, kdy mají naslouchat a kdy mají mluvit. Manažeři, kteří toto umění neovládají, jsou neefektivní. Někteří hovoří i v okamžicích, kdy by měli naslouchat. Jiní sice pozorně naslouchají, ale jen zřídka dávají najevo, co si sami myslí, a to i v případech, kdy by to druzí lidé potřebovali vědět.

Mentální modely. Pod pojmem „mentální model“ chápeme systém individuálních názorů o podstatě věcí kolem nás a o způsobu jejich fungování. Jejich součástí je jednak řada různých prvků, jednak představy o vzájemných vztazích mezi těmito elementy. Manažeri by se ve své práci měli opírat o skutečně funkční mentální model leadershipu. Měli by vědět, na čem všem (různé postupy a chování) se efektivní vedení zakládá, jak spolu tyto skutečnosti souvisejí a v jakých situacích (i jakým způsobem) je žádoucí ten který přístup používat. **Nekompletní mentální model leadershipu se projevuje různými disporcemi a disharmoniemi** – manažer příliš mnoho/často spoléhá na oblíbené či osvědčené postupy a opomíjí jejich funkční protiklady. Jak již bylo řečeno, takové přístupy snižují efektivitu řídicí práce.

Když jsme Adama požádali, aby uvedl nejdůležitější charakteristiky a předpoklady efektivního vedení, odpověděl: „Dobrý manažer projevuje iniciativu, ví, jaké úkoly je potřebné splnit a jakým způsobem se přitom má postupovat.“ Jeho mentální model leadershipu byl zaměřen především na osobu samého vedoucího/manažera; v jeho rámci Adam pojímal leadership jako aplikaci individuálních znalostí a schopností. Co tento model postrádal, byla jasná představa role druhých lidí (podřízených). Pokud např. Adam hovořil o vlastní iniciativě při plnění úkolů, mohl také uvést, že „dobrý manažer ví, které členy týmu by měl tím kterým úkolem pověřit“. On však o roli svého týmu a jeho členů nehovořil vůbec a v tom také spočíval jeho hlavní problém – příliš spoléhal na své vlastní znalosti a dovednosti a nedostatečně využíval potenciál svých lidí.

Vybálený leadership se zakládá na znalosti a pochopení významu širokého spektra protikladných, vzájemně se doplňujících postupů. Pokud manažer nebude některému z těchto přístupů dostatečně rozumět a docenovat jeho roli, nikdy si ho plně neosvojí a nikdy tím pádem nebude ani plně efektivní.

Volba a uplatnění adekvátního postupu. Správné vyhodnocování situací a volba adekvátních postupů a způsobů jednání představují umění i vědu. Coby „umění“ si danou dovednost osvojujeme prostřednictvím vlastní praktické zkušenosti – metodou pokusů a omylů, pozorováním druhých lidí a učením se z jejich úspěchů i nezdaru apod.

Otázkami aplikace adekvátních manažerských postupů a technik se zabývá rovněž věda a výzkum. **Většina existujících studií se přitom soustředí zejména na interpersonální otázku, „jak“ bychom si při vedení lidí měli počínat.** Např. **situční teorie leadershipu** autorů Paula Herseyho a Kena Blancharda (1993) odvozuje potřebu (míry) aplikace direktivního a zapojujícího (podporujícího) stylu vedení od pracovní (kompetence) a osobní (motivace a ochota) zralosti podřízených. Pokud jsou kompetence a motivace

pracovníka na nízké úrovni, je doporučován styl direktivní. V případech, kdy má podřízený odpovídající kompetence, ale není dostatečně spokojen a motivován, lze použít styl podporující, který obecně pomáhá zvyšovat zájem a zaujetí lidí pro požadovanou práci. Pokud jsou pracovníci motivováni, ale nedisponují potřebnými schopnostmi a dovednostmi, je žádoucí se opřít o direktivní přístup, jehož prostřednictvím lidem sdělíme, co od nich očekáváme a objasníme, jak si při tom mají počínat. Konečně, v případech vedení vysoce schopných i motivovaných lidí si může vedoucí do značné míry „uvolnit ruce“ – měl by „pouze“ delegovat a v případě potřeby pracovníkům poskytovat podporu a konzultace (viz rovněž 7.2).

Teorie cesty k cíli (Path-Goal Theory) autora Roberta Househo (1971) specifikuje jiné podmínky preferování a aplikace různých stylů vedení. Poskytování podpory a povzbuzování je doporučováno v případech, kdy podřízení musí vykonávat nudnou, stresující a/nebo nebezpečnou práci. Direktivní přístup by měl být, dle R. Househo, používán v případech plnění komplexních a/nebo nepřehledných a nejasných úkolů, a to zejména pokud jsou jimi pověřeni nezkušení pracovníci. Pokud je potřebné učinit rozhodnutí a podřízení disponují odpovídajícími odbornými znalostmi i zkušenostmi, měl by se je manažer snažit do rozhodovacího procesu aktivně zapojit.

Relativně kompletní **model využívání různé míry participace pracovníků na rozhodování** vypracovali Victor Vroom a Arthur Jago (1988). Jejich přístup doporučuje uplatňování direktivního stylu a individuálního způsobu rozhodování v situacích, kdy manažer disponuje všemi potřebnými informacemi, nemá dostatek času a navíc může s vysokou mírou pravděpodobnosti očekávat, že podřízení jeho rozhodnutí přijmou. V případech potřeby dospět k vysoce kvalitnímu řešení a v situacích, kdy k tomu mají manažer a jeho tým dostatek času, je vhodné do rozhodovacího procesu zapojovat i podřízené. Autoři definují také další podmínky efektivního vedení a rozhodování (blíže viz kapitulu 9 věnovanou vedení týmů).

Mnohem menší množství vědeckých výzkumů a literatury se zabývá problémem, za jakých okolností by se měl manažer zaměřovat spíše na taktické otázky a plnění krátkodobých úkolů a kdy by se měl soustředit na tvorbu a promyšlení strategií dalšího rozvoje. Obecně je uznáváno, že vyšší manažerské pozice již ze své podstaty předpokládají převažující orientaci na strategické otázky, zatímco lidé na nižších manažerských postech by se měli zabývat především operativou a momentálním výkonem. Jde však o velmi obecný a zjednodušující pohled. Také vrcholoví manažeři se musí v určitých situacích věnovat operativě a zajišťování aktuálního výkonu a naopak, rovněž linioví a střední manažeři se musí umět dívat dopředu a podřizovat svoji činnost strategickým prioritám.

Jiné východisko určování skutečnosti, zdali je žádoucí soustředit se na taktiku a operativu anebo spíše na strategii, představuje stadium životního

cyklu, v němž se momentálně nachází organizace, oddělení anebo produkt. Počáteční stadium cyklu charakterizuje potřeba plně se věnovat oběma stránkám řízení a vedení. V situacích krizí a převratů bývá žádoucí soustředit se zejména na taktiku a operativu. Pokud organizace musí čelit zásadním změnám v oblasti technologií, zákonných opatření anebo poptávky, měl by se její management zabývat strategií a možnostmi efektivního využití daných změn.

Některé články v několika ročnících časopisu *Harvard Business Review* se snažily spojovat adekvátnost zaměření na taktiku či strategii s obchodními úkoly a cíli organizace. Například Charles O'Reily a Michael Tushman (2004) se snažili zjistit, jaké manažerské přístupy si vyžaduje situace, v níž se organizace snaží plně využít možnosti existujícího trhu a/nebo produktu a situace, kdy podnik expanduje na nová území. Využití existujícího trhu a/nebo produktu předpokládá především krátkodobé zaměření na náklady, ceny, operace a drobná zdokonalení, to vše podporováno kulturou orientovanou na hospodárnost, udržování kvality, spokojenost zákazníků a minimalizaci rizika. Na druhou stranu, vstup na nové trhy a hledání nových příležitostí předpokládá podnikatelské zaměření na inovace, adaptabilitu, nové produkty a na organizační kulturu zdůrazňující rychlost, pružnost, experimentování a akceptaci rizika.

1.3 Sebehodnocení – „Jak využívám protikladné přístupy k leadershipu“

Po přečtení předchozích stránek si možná někteří kladou otázky o míře vlastní vyváženosti coby (potenciálního) manažera, o schopnosti rovnovážně a situaci přiměřeně používat direktivní a podporující styl, zaměřovat se jak na taktiku a krátkodobé cíle, tak na strategii a rozvojové vize. Pokud je tomu skutečně tak, připravili jsme pro vás sebehodnotící nástroj (viz dotazník „Jak využívám protikladné přístupy k leadershipu“), který by vám mohl pomoci s hledáním odpovědi na výše uvedené otázky i se zahájením rozvoje v oblasti vzájemného vyvažování dovedností pro vedení lidí.

Interpretace výsledků. Všimněte si, že protikladné přístupy – tj. direktivní vs. zapojující/podporující styl a zaměření na operativu a exekuci vs. orientace na strategii – jsou v dotazníku uvedeny vedle sebe. Jednotlivá tvrzení jsou rovněž spárovaná – každé tvrzení na levé straně je doplněno (proti)tvrzením na straně pravé. Při interpretaci výsledků berte vždy uvedenou skutečnost v úvahu.

Po vyplnění dotazníku si položte následující otázky:

- Dosáhli jste na některé z dvojic protikladných tvrzení (postupů) žádoucí rovnováhy („hvězdička“ vs. „hvězdička“)? Pokud ano, můžeme vám blahopřát; jde o protikladné postupy, které pravděpodobně používáte ve správné míře i vyváženě. Jde o dobrý základ k dosahování a rozvíjení vyváženosti.
- Vyskytují se mezi výsledky případy párů tvrzení, na nichž jste evidentně nevyvážení – kde na jedné straně určitý postup používáte příliš mnoho/často („plus“) zatímco druhý, protikladný, příliš málo („minus“)? Pokud ano, rozhodně jde o rozvojový námět.
- Jak vypadá celkový obrázek vašeho přístupu k leadershipu? V rámci každého obecného přístupu – tj. direktivní vs. podporující styl a zaměření na operativu a exekuci vs. orientace na strategii – zjistěte, pro kterou stranu jste získali více „hvězdiček“ a „plusů“. Jde o přístup, jenž v dané obecné dimenzi vedení preferujete.

Jak využívám protikladné přístupy k leadershipu

Instrukce. Zamyslete se nad tím, do jaké míry uplatňujete každé z níže uvedených chování či postupů (viz jednotlivá tvrzení). Pokud se domníváte, že daný přístup používáte přiměřeně a ve správné míře, označte tvrzení hvězdičkou (*). Pokud si myslíte, že daný postup používáte „příliš mnoho/často“, označte tvrzení znaménkem plus (+). Pokud se domníváte, že daný přístup používáte „příliš málo“, označte tvrzení znaménkem minus (–).

Sebeprosazující a direktivní styl	Odpověď	Zapojující a podporující styl	Odpověď
Oblast, za kterou odpovídám, mám pod svým dohledem a kontrolou.		Podřízené zplnomocňuji a nechávám je rozhodovat o způsobu plnění jejich úkolů.	
Svůj názor prosazuji jasně a razantně.		Tážu se druhých lidí, co si myslí a jejich názory se vážně zabývám.	
Jsem přímý(á) a dávám lidem otevřeně najevo nespokojenost s jejich prací.		Dávám si pozor, abych nezraňoval(a) city druhých lidí.	

Krátkodobý výkon a operativa	Odpověď	Dlouhodobá strategie	Odpověď
Soustředím se na to, aby bylo vše doděláno v řádném termínu.		Věnuji čas a energii přemýšlení o budoucnosti a dlouhodobému plánování.	
Věnuji se řešení každodenních taktických a operativních problémů.		Sleduji vývojové trendy a přemýšlím o potřebných strategických a rozvojových změnách.	
Jsem zaměřen(a) na proces, postupuji systematicky, krok za krokem.		Snažím se podporovat inovace a vytvářet prostředí, v němž se nikdo nebojí zkoušet nové věci.	

Poznámka: Výzkumy dokazují, že přesné a skutečně výstižné sebehodnocení je velmi náročnou záležitostí. V průběhu vyplňování našeho dotazníku se snažte opírat o zpětnou vazbu, kterou jste, jako manžeři, již od druhých lidí získal(a). Na škodu věci nemusí být ani postup, když dotazník vyplníte ve spolupráci s kolegy, který vás dobře zná, je vůči vám otevřený a jemuž důvěřujete.

Jak jsme již uvedli, téměř polovina všech manažerů podléhá tendenci být příliš direktivní a nedostatečně zapojující (podporující), příliš se zaměřuje na operativu a v nedostatečné míře na strategii. V rámci uvedeného sklonu spoléhají především na svoji vlastní iniciativu a znalosti o zvládání každodenních úkolů, jimiž byli pověřeni. Často bývají dobří v oblasti řešení technických problémů a dosahování výsledků v krátkodobém časovém horizontu. Tyto jejich přednosti a dovednosti ovšem bývají (až příliš) často „vykupovány“ sníženou morálkou a motivací pracovníků a neschopností připravovat vedenou organizační jednotku a/nebo podnik na potřebné budoucí změny a rozvoj.

Dalších přibližně 20 % manažerů zase inklinuje příliš mnoho/často k uplatňování podporujícího přístupu a k příliš silnému zaměření na operativu – své lidi podporují, snaží se brát v úvahu jejich názory i potřeby a věnují se zejména kvalitnímu a efektivnímu plnění každodenních úkolů a povinností. Tito manažeři bývají odpovědní a pracovití a jejich nadřízení na ně s oblibou spoléhají. Obvykle jde o lepší „následovatele“ („followers“) nežli „lídry“. Poměrně často mívají problémy se ziskem a udržením autority, s kladením jasných nároků a požadavků na individuální odpovědnost a výkon podřízených.

Manažerů, kteří spoléhají hlavně na direktivní přístup a současně se zaměřují zejména na strategii, je dalších zhruba 20 %. Často bývají vnímáni jako odvážní vizionáři a proto je jejich nadřízení rádi pověřují prosazováním a implementací změn. Obvykle jde o ambiciózní lidi, kteří se snaží učinit dojem a prosadit se do

vyšších pozic. Jejich omezení spočívá vesměs v neschopnosti „stahovat“ a získávat si na svoji stranu vedené lidi, motivovat je pro uskutečňování naplánovaných rozvojových projektů a změn. Dalším problémem bývá tendence přehlížet a podceňovat otázky spojené s reálnými podmínkami a praktickou uskutečnitelností jejich vizí.

Přibližně 10 % manažerů se primárně spoléhá na podporující styl vedení a na tvorbu strategií. Snaží se být oblíbení a inspirující, dokážou lidi sjednocovat kolem potřeby uskutečňovat různé změny a vize. Uvedený typ manažerů ovšem často opomíjí nutnost důsledně zaměřovat pozornost svých lidí na sledování pečlivě vybraných priorit. V důsledku toho mohou při prosazování změn selhávat a také v očích vedených lidí ztrácet svůj odborný kredit a důvěryhodnost.

Bude užitečné, když výsledky svého sebehodnocení porovnáte s názory druhých (pokud možno vámi vedených) lidí na váš styl a pojetí leadershipu.

1.4 Základní náměty k dosahování vyváženosti v oblasti manažerských dovedností

Výchozím předpokladem osobního rozvoje je sebepoznání a uvědomění si vlastních silných i slabých stránek. V případě snah o vyvážený leadership jde o to, aby si manažer uvědomil, které postupy používá v příliš malé míře a které používá příliš mnoho/často. Dalším předpokladem úspěšného a trvalého osobního rozvoje je zaměření na vnější i vnitřní aspekty tohoto procesu.

Rozvojové snahy se poměrně často nesprávně zaměřují pouze na vnější aspekty, tj. na změny v oblasti chování. Potřeba zvýšit efektivitu řídicí práce je zde ztotožňována s potřebou změnit (neefektivní) chování. Konkrétní styl a způsob vedení lidí však není pouze záležitostí chování jako takového; promítá se do něj rovněž osobnost manažera, jeho myšlení, názory, hodnotové orientace, motivace atd. Jinými slovy řečeno, snahy o změnu chování musí být podporovány a propojovány se změnami v oblasti „mentálního modelu leadershipu“. Pokud tuto skutečnost manažer nerespektuje, nemůže zvyšovat efektivitu své práce.

a) Vnější aspekty práce na osobním rozvoji

Vnější aspekty práce na osobním rozvoji se týkají snah o přímou změnu našeho chování. Při rozvíjení versatilních dovedností jde o častější a/nebo „intenzivnější“ používání nedostatečně využívaných přístupů a o „ubírání“ v oblasti

příliš mnoho/často používaných postupů. Mezi chováním, které bychom se měli naučit používat více/častěji, a chováním, které bychom se měli naučit používat méně (často), existuje důležitý rozdíl. V prvním případě si totiž obvykle musíme osvojovat zcela nové, doposud nám chybějící dovednosti, zatímco v případě druhém jde spíše o „vyladění“ našich dovedností na správnou míru a „frekvenci“.

Rozvoj nových dovedností připomíná zahajování přípravy na nový zápas po utržené prohře; nejdříve musíme pochopit, jaké způsoby chování si musíme osvojit, abychom příště uspěli, jak je máme používat a teprve potom můžeme začít s tréninkem. V uvedeném ohledu nám mohou pomáhat rolové modely. Ruku v ruce s pozorováním vnější podoby nového/žádoucího chování se však musíme zaměřovat také na porozumění principům jeho efektivního používání. Například aktivní naslouchání předpokládá umění odhadnout, kdy máme mluvit a kdy máme naslouchat, kdy máme partnera a jeho sdělení akceptovat a kdy se k němu máme vyjadřovat atd. (viz kapitolu 5 věnovanou aktivnímu naslouchání). **Po etapě pozorování, seznamování se s novým chováním a principy jeho efektivního používání bychom měli začít s jeho aktivním nácvikem** – ať již v rámci výukových kursů či přímo na pracovišti. Pouhým sledováním a/ nebo studiem si totiž žádnou dovednost nemůžeme osvojit.

„Doladování“ a třibení již existujících dovedností je poněkud snazším úkolem, protože základům a významu daného chování již rozumíme. Potřebujeme se „pouze doučit“, v jakých situacích a v jaké míře by daný postup měl být používán, aby byl doopravdy efektivní. Určitý problém zde spočívá ve skutečnosti, že chování a postupy, s jejichž používáním to přeháníme, představují naše návyky, něco, co děláme víceméně spontánně, rádi a bez velkého přemýšlení. **Důležité je proto zvýšení úrovně našeho povědomí o tom, jak, kdy a s jakými výsledky daný postup aplikujeme.** Například manažeři, kteří inklinují k podpoře a zplnomocňování svých lidí, by se měli naučit systematicky vyhodnocovat, jaké dopady má toto jejich chování na pracovní motivaci a výkon podřízených – pokud dochází k jejich snižování, může být žádoucí ubrat na podpoře a přidat na direktivě, náročnosti a kladení jasných požadavků.

*Manažeři stojící před úkolem začít uplatňovat nějaký postup v menší míře často vnímají svoji situaci optikou „buď/anebo“ – např. se mylně domnívají, že pokud nebudou tak direktivní jako doposud, stanou se pasivními (a zcela „nedirektivními“). **Potřeba změny v oblasti excessu však není analogická vypnutí anebo zapnutí hudebního přehrávače. Jde spíše o postup blízký citlivé práci s ovladačem jeho hlasitosti.** V některých situacích, např. na živé taneční zábavě, je potřebné hlasitost zvýšit; v jiných případech, třeba při romantické večeři ve dvou, bude vhodnější hlasitost ztlumit, aby hudba tvořila pouze příjemnou kulisu rozhovoru. Podobně by si měl počínat manažer, který se neustále snaží zasahovat do problémů svých podřízených. Nejde*

o to, aby „vypnul“ a svým lidem přestal pomáhat, ale o to, aby se naučil rozlišovat, kdy je vhodnější nezasahovat a nechat řešení na podřízených a kdy je žádoucí (např. časová tíseň či nenadálá krize), aby se do práce na řešení problému sám aktivně zapojil. Jeden z manažerů, amatérský hráč tenisu, nám v uvedené souvislosti řekl: „Obrazně řečeno, vlastně nejde o to, abych přestal spoléhat na svůj forehand, ale o to, abych na něj nespolehal neustále.“

Zde ovšem rozvojové možnosti práce na přímých změnách chování končí. Někteří manažeři nám v průběhu poskytování zpětné vazby dokonce sami říkají: „To není nic nového, věděl/cítil jsem to již dříve.“ Uvědomění si potřeby změny chování samo o sobě nestačí. Následující otázka zní: „Proč si počínám tak, jak si počínám?“ Určité příčiny lze téměř vždy nacházet ve vnějším prostředí – např. v organizační kultuře, požadavcích a očekáváních nadřízených. Vedle vnějších faktorů však obvykle hrají důležitou roli také příčiny „uvnitř“ manažera samého. Chceme-li růst jako manažeři a lídři, musíme růst také jako osobnosti.

b) Vnitřní aspekty práce na osobním rozvoji

K rozvoji vlastní osobnosti nemusíme nezbytně přistupovat jako k hlubinné psychoterapii, jak se někdy lidé obávají. V praktickém kontextu snah o dosahování vyváženosti manažerských dovedností práce na osobnostním rozvoji znamená především přehodnocení našeho mentálního modelu vedení lidí a také určitou individuální emocionální angažovanost a investici.

Vnitřní rozvojové změny můžeme zahájit tím, že si položíme jednoduché, avšak užitečné, otázky: „Proč uvedené chování uplatňuji v přehnané míře, co mě k tomu vede?“ „Proč daný postup neuplatňuji v dostatečné míře, co mě zadržuje?“

Pokud si na uvedené otázky odpovíme skutečně upřímně a nehledáme příčiny pouze ve svém okolí, obvykle zjistíme, že náš mentální model leadershipu je nekompletní, že určitý přístup preferujeme na úkor jeho protikladu, že se něčeho bojíme a že si neuvědomujeme a/nebo neznáme své silné stránky.

- **Nekompletní mentální model leadershipu.** Někteří manažeři vycházejí z nekompletního pojetí podstaty a náplně své práce. Adam z úvodního příběhu věřil, že jako manažer musí především „vědět, jaké úkoly je potřebné splnit a jakým způsobem se přitom má postupovat“. Lidská stránka vedení byla jeho slepou skvrnou, přehlížel a nevnímal její význam. Položte si sami otázku, zdali je váš model leadershipu kompletní. **Vraťte se na úplný začátek této kapitoly, kde jste byli vyzváni k tomu, abyste uvedli tři nejdůležitější charakteristiky dobrých lídrů.** Pokrývají vámi uvedené vlastnosti direktivní, podporující, operativní i strategický přístup

k leadershipu? Je docela dobře možné, že ve svém výčtu vlastností opomíjíte právě ty přístupy a chování, které uplatňujete v příliš malé míře také podle výsledků předchozího sebehodnocení.

- **Nepřesný odhad.** Někteří manažeři mívají problém s odhadem, jak mnoho je příliš mnoho.

Jeden z manažerů, se kterými jsme se v našich rozvojových programech setkali, měl problémy s uplatňováním své autority. Cítil, že ho podřízení neberou dostatečně vážně a že by tudíž měl přidat na důrazu v oblasti sebe-prosazování. Míru a intenzitu prosazování vlastních požadavků a názorů však neustále nadhodnocoval. V rámci hraní rolí jsme ho požádali, aby nám zadal úkol. Po prvním pokusu jsme ho požádali, aby tak učinil ještě jednou, avšak s vyšší mírou důrazu. Také potřetí jsme ho požádali, aby při zadávání úkolu postupoval ještě razantněji a důrazněji. V průběhu tohoto pokusu manažer poznamenal, že je to pro něj těžké. Nakonec jsme ho vyzvali, aby ohodnotil míru vlastního sebeprosazování na stupnici 1 až 10. „Pět, sedm a devět?“ zeptal se nás. Odpověděli jsme mu, že šlo spíše o „tři, čtyři a pět“. Když se „nás“ člověk prosazoval ve víceméně „průměrné“ míře, měl pocit, že už se prosazuje příliš silně.

Podobně, jako může porouchaný termostat způsobovat přetápění anebo podchlazování místnosti, mohou nepřesné odhady vést manažery k tomu, že nějaký postup používají v příliš velké anebo malé míře. V uvedené souvislosti nám může být opět prospěšná zpětná vazba od kolegů, jimž důvěřujeme a kteří jsou vůči nám upřímní. Po situaci, v níž jsme se snažili správným způsobem uplatňovat zvolený „problémový“ postup, bychom se jich měli zeptat: „Jak jsem si tentokrát počínal(a)? Bylo to akorát, příliš mnoho anebo příliš málo?“ **S uplatňováním různých stylů a přístupů k leadershipu je to jako s používáním technických pomůcek a přístrojů – čas od času bychom měli ověřit a zkontrolovat správnost jejich nastavení.**

- **Polarizované preference.** Nevyvážený leadership často souvisí s polarizovanými preferencemi, s idealizací určitého postupu či přístupu při současném podceňování a/nebo odmítáním jeho protějšku. Na jedné straně si řada manažerů nedokáže představit skutečnost, že něčeho, nač spoléhají a čemu věří, může být příliš (mnoho). Zákonitě potom podléhají sklonu, používat takové postupy v přehnané míře. Na druhou stranu tito manažeři často znevažují a/nebo bagatelizují význam doplňujících protipólů svých „oblíbených“ přístupů. V zajetí svých předsudků potom nedokážou oceňovat ani postihovat skutečný praktický význam odmítaných postupů. Maximálně si „umějí“ živě představovat negativní důsledky přehnaného používání takových postupů.

Polarizované preference se projevují v jazyce a způsobu vyjadřování nevyvážených manažerů. Manažer, který se ve své práci příliš zaměřoval na exekuci, např. označoval strategické mítinky jako „marnění času nabubřelými kecy“. Jiný, strategickým myšlením nadaný manažer proti tomu zase hodnotil práce spojené s praktickou implementací nových návrhů a zaváděním změn slovy „hrubá práce“ a „únavná operativa“. Příliš direktivní ředitel jedné firmy řekl: „Všechny ty řeči o respektování citů a potřeb si vymýšlejí lidi, kteří nikdy nic sami neřídili. Nevěřím jim.“ Na zapojování a podporu pracovníků příliš zaměřený manažer prohlásil: „Nikdo přece nechce pracovat pro bezcitného autokrata vládnoucího železnou pěstí!“ Podobné předsudky udržují manažery v zajetí iluze, že jejich jednostranná orientace je správná a/nebo oprávněná.

Podívejte se do výsledků svého sebehodnocení a položte si následující otázku: „Použil(a) jsem, v rámci některého ze čtyř základních přístupů, u všech tří položek znaménko „minus“? Mám z uplatňování těchto postupů, popř. z příslušné oblasti leadershipu jako takové, nějakou obavu? Zastávám vůči nim negativní postoje? Napadají mě hlavně negativa a rizika plynoucí z přehnaného používání těchto přístupů?“

Pokud na položené otázky odpovídáte „ano“, máte relativně malou šanci na rozvoj a osvojení dovedností odpovídající dané oblasti vedení.

Podívejte se také na položky označené znaménkem „plus“. Není možné, že si uvedené přístupy poněkud idealizujete? **Dokážete si vůbec představit, že (přehnané) uplatňování těchto postupů může mít také svoje stinné stránky?** Pokud se položky, které jste označili znaménkem „plus“, významově překrývají s nejdůležitějšími charakteristikami dobrého leadershipu, jak jste je vy sám/sama vyjmenoval(a) na začátku této kapitoly, hrozí riziko, že si uvedené vlastnosti a přístupy idealizujete až příliš.

V rámci svého osobního rozvoje se pravděpodobně budete muset zaměřit také na odbourávání určitých předsudků a falešných představ o některých oblastech a způsobech leadershipu. Na přístupech, jimž (doposud) nevěříte, se budete muset naučit nacházet pozitiva a dobré stránky. Na preferované a příliš mnoho/často uplatňované postupy se budete muset naučit dívat kritickým okem a vnímat jak jejich možnosti a přínosy, tak praktická omezení.

- **Strach a obavy.** K používání některých přístupů v příliš velké anebo v příliš malé míře může manažery někdy vést strach. Za přehnaným uplatňováním direktivního stylu vedení se může skrývat obava ze ztráty moci a vlivu. Na zapojování a podporu příliš zaměřený manažer se zase může bát, že v případě uplatňování „tvrdších“ a důraznějších metod vedení lidí bude okolím vnímán jako hrubý a arogantní šéf. Někteří vrcholoví manažeři se vyhýbají strategickému plánování a rozhodování, popř. tyto aktivity a kroky různě

„posouvají“ a odkládají. Naše zkušenosti ukazují, že za jejich váháním a nerozhodností se poměrně často skrývají obavy, že v případě chyb a omylů (k nimž při tvorbě strategií může dojít relativně snadno) na ně začnou ostatní lidé v podniku hledět jako na nekompetentní hlupáky. Někteří manažeři z nižších pozic zase žijí ve strachu, že nedokážou plně vyhovět požadavkům a očekáváním svých nadřízených. „Pro jistotu“ proto na své lidi neustále dohlížejí a zasahují do jejich práce.

Strach představuje naprosto přirozenou (a pro život nepostradatelnou) emocionální reakci. Existuje však rozdíl mezi tím, když se něčeho bojíme – „máme strach“ – a tím, když nějaká obava zcela ovládá naše myšlení a jednání – „strach má nás“. Ve druhém případě ztrácíme schopnost racionálního úsudku, svoji situaci a možnosti vnímáme černobíle (buď nás něco ohrožuje, anebo ne) a chováme se nepřiměřeně (přehnaně spoléháme na „bezpečné“ chování). **Při zvládání intenzivních emocí, včetně strachu, nám můžou účinně pomáhat různé relaxační techniky.** S jejich pomocí lze obnovovat ztracený klid a rovnováhu a také schopnost racionálního a věcného náhledu na řešené situaci.

- **Neznalost vlastních silných stránek.** Skutečnost, že určité postupy používáme při vedení lidí příliš mnoho/často anebo příliš málo, může souviset také s neschopností uvědomovat si a správně reflektovat svoje silné stránky a přednosti. Pokud se např. domníváme, že v nějaké oblasti nejsme dostatečně dobří či výkonní, můžeme se až příliš intenzivně snažit o nápravu a „zdokonalení“, anebo také naopak, dané oblasti a s ní souvisejícím činností a úkolům se začneme vyhýbat. Naš úsudek přitom může být zcela nepřesný – nedostatek či slabina mohou existovat pouze v našich představách. Manažeři, kteří neznají své silné stránky, kteří si neuvědomují, v čem spočívají jejich přednosti, jsou poměrně častým jevem. Při poznávání silných stránek a dalších osobnostních dispozic jim mohou pomoci nejrozličnější psychologické dotazníky a inventáře. Z hlediska praktického však může být manažerovi mnohem prospěšnější zpětná vazba od spolupracovníků. Je přitom důležité, aby výslovně požadoval informace o svých přednostech a kladech. Mnoho manažerů se totiž typicky (a chybně) zaměřuje zejména na negativní zpětnou vazbu – věří, že se musí zabývat především odstraňováním svých nedostatků. Neuvědomují si, že podstatě svých nedostatků nemůžou plně porozumět bez současné znalosti svých předností a silných stránek, že řada neefektivních projevů pramení právě z neznalosti skutečných předností. Poznávání silných stránek není pro manažery o nic méně důležité nežli znalost slabin a nedostatků.

Skutečně vyvážených manažerů je podle našich dosavadních výzkumných zjištění velmi málo. Řada organizací přitom prosperuje, aniž by se jejich management problematikou vyváženosti zabýval. Mnoho manažerů si proto může

klást otázku, zdali má vůbec cenu začít se zabývat rozvojem vyváženosti svých dovedností.

Pokud také vy sám/sama váháte, zda-li se vám „vyplatí“ do rozvoje vyváženého uplatňování dovedností pro vedení lidí investovat svůj čas a energii, můžeme vám rozhodování usnadnit dvěma argumenty. Za prvé jde o skutečnost, že role odpovídající direktivní, podporující, operativní a strategické stránce leadershipu nejsou volitelné; jde o souhrn organizačních požadavků kladených na efektivní vedení. Neschopnost manažerů úspěšně vykonávat všechny uvedené role má v dlouhodobém časovém horizontu vždy negativní vliv jak na oblasti, za něž jako jedinci odpovídají, tak na „jejich“ organizaci jako celek.

Za druhé, vyváženost souvisí s úspěchem v kariéře. Naše výzkumy ukazují, že úspěšní vrcholoví manažeři se v průběhu své kariéry zapojovali do pestré škály náročných projektů a úkolů, v důsledku čehož si postupně osvojili široký rozhled a bohatou škálu různorodých dovedností. Proti tomu manažeři, kteří v kariéře sázejí na omezený repertoár přístupů a dovedností, kteří opakovaně řeší úkoly stejného druhu, jen zřídka postupují na vyšší řídicí posty. Omezený rozhled a neschopnost přizpůsobovat se různým podmínkám a úkolům představují typické brzdy v další kariéře do té doby jinak úspěšných liniových a středních manažerů. Původní silná stránka a přednost se, v případě postupu manažera do vyšších řídicích pozic, může stát jeho slabinou a dokonce i příčinou jeho propuštění.

Pokud chceme být upřímní, musíme si přiznat, že sami nevíme, zdali je v silách a možnostech každého manažera dosáhnout plného stupně vyváženosti. Je možné, že skutečná vyváženost je metou, na kterou dosáhnou pouze ti nejlepší a nejvyzrálejší manažeři. Současně však víme, že postupné zvyšování stupně vyváženosti je ve schopnostech naprosté většiny manažerů. Naše výzkumy přitom jednoznačně ukazují, že manažeři, kteří se rozvojem své vyváženosti zabývají, současně postupně zvyšují jak svoji efektivitu, tak pravděpodobnost úspěšného pokračování a postupu ve své kariéře.

Přestože plná vyváženost nemusí být pro některé manažery dosažitelná, stále jde o rozvojový cíl, který stojí za to ve své práci a kariéře sledovat. Jde o výzvu všem manažerům, kteří chtějí být efektivní a úspěšní.

2 Vyvážený leadership, organizační kultura a výzkumná zjištění

Ať se rozvíjejí, jak sami chtějí!

Dušan se před časem stal novým ředitelem středně velké firmy zabývající se výrobou stavebních materiálů. Jako většina lidí v podobné situaci si také on dal za cíl přinést do organizace něco nového. Kromě jiných věcí se rozhodl změnit stávající přístup ke vzdělávání manažerů.

Předchůdce Dušana sice kladl na vzdělávání a rozvoj velký důraz, v praxi se však „proslavil“ zejména tím, že sám direktivně určoval, jaká školení mají členové podnikového managementu absolvovat. Většinu absolvovaných vzdělávacích programů tudíž manažeři vnímali jako nutné zlo a ztrátu času. Dušan zvolil opačný postup. Nechal na jednotlivých manažerech, aby si sami určovali, jakými školeními a rozvojovými aktivitami projdou. K pokrytí nákladů na vzdělávání stanovil finanční limit činící padesát tisíc korun ročně na osobu. Od změny si sliboval zvýšení motivace manažerů ke vzdělávání, rozvoj dovedností, které skutečně pro svoji práci potřebují, a logicky rovněž zlepšení různých ukazatelů efektivity a výkonnosti firmy.

Po roce si Dušan začal uvědomovat, že změna systému vzdělávání a rozvoje manažerů nepřinesla žádná pozitiva. Spíše naopak. Někteří manažeři se za celé období nezúčastnili vůbec žádného školení či programu. Jiní se sice různě vzdělávali, na výkonnosti firmy se to ovšem neprojevovalo – ta stagnovala a podobně to bylo rovněž s efektivitou jednotlivých pracovních skupin. Peníze investované do rozvoje jednotlivých manažerů se daly v podstatě považovat za „vyhozené“.

Dušan ovšem nehodlal rezignovat a vyhledal svého bývalého spolužáka z vysoké školy, majitele úspěšné poradenské a vzdělávací společnosti. Ten mu nabídl analýzu rozvojových potřeb organizace i manažerů prostřednictvím osvědčené metodiky. Její součástí bylo rovněž hodnocení manažerů jejich podřízenými a kolegy. Z provedené analýzy vyplynulo několik podstatných závěrů. Ukázalo se, že manažeři celkově používají pouze omezený rejstřík řídicích technik a postupů a že obecně inklinují k uplatňování direktivního stylu vedení a rozhodování. Jako další problém a námět na změnu byla identifikována přímá komunikace manažerů s podřízenými – nedostatečně svým lidem naslouchali, nejevili zájem o jejich podněty a osobní zkušenosti, společné porady mívaly charakter formálních rituálů. Také komunikace a vztahy v jednotlivých pracovních skupinách nebyly na dobré úrovni.

V návaznosti na uvedené poznatky zorganizoval Dušan workshop, v jehož průběhu se mu ve spolupráci se „svými“ manažery a odborníky z poradenské

společnosti podařilo vypracovat seznam dovedností, na které by se měl manažerský tým jako celek ve svém rozvoji zaměřit. V souladu s výsledky analýzy si rovněž jednotliví manažeři vypracovali závazné individuální rozvojové plány. Mimo toho se Dušan rozhodl pro zavedení systému podpory inovací a tvůrčích nápadů v celé organizaci. Všichni pracovníci do něj mohli volně přispívat, tři nejlepší podněty byly každý měsíc finančně odměněny.

Dva roky od zavedení těchto změn je Dušan konečně spokojený. Díky podnětům od pracovníků se organizaci podařilo rozšířit portfolio o nové a na trhu úspěšné výrobky. Podniku přibyli rovněž noví zákazníci. Zvýšila se efektivita a produktivita všech pracovních skupin, stabilizoval se zaměstnanecký kolektiv. Rovněž spolupráce a komunikace uvnitř manažerského týmu se posunula na vyšší úroveň.

2.1 Zaměření a cíle kapitoly

Případ nového ředitele Dušana poukazuje na strategickou důležitost správného přístupu k rozvoji členů podnikového managementu. Lidé, kteří jsou v organizacích za rozvoj manažerů (ale také řadových pracovníků) odpovědní, se musí vyvarovat dvou extrémů. Prvním z nich je přístup používaný Dušanovým předchůdcem, kdy je celé vzdělávání řízeno centrálně a direktivně, v důsledku čehož je pracovníky a manažery vnímáno jako nezáživná formalita a drill. Do druhého extrému sklouznul Dušan na počátku své ředitelské kariéry – celý systém vzdělávání naprosto decentralizoval a vlastně ho tím rozložil.

Poradenské společnosti se podařilo obě krajní varianty vyvážit. Centrálně, ovšem na základě ověřené metodiky, byly definovány rozvojové potřeby a cíle organizace a jejího vedení. Individuální rozvojové plány v rámci tohoto systému zohledňovaly jak zájmy celé organizace, tak potřeby a zájmy jednotlivých manažerů. Jak ukazuje i náš příklad, takový přístup k rozvoji manažerských dovedností se obvykle pozitivně promítá do efektivity a výkonnosti celé organizace, posiluje její pozici na trhu a zlepšuje vztahy uvnitř firmy.

V první kapitole jsme si objasnili základní principy a zásady vyváženého přístupu k vedení pracovníků. Nyní se zastavíme u strategického významu snah o uplatňování této koncepce pro organizaci a její kulturu. Seznámíme se s modelem organizační kultury vycházejícím z principů blízkých vyváženému leadershipu. Ukážeme si, jakým způsobem spolu prakticky souvisejí procesy rozvoje manažerských dovedností a organizační kultury, a to na základě vlastních výzkumných šetření a z nich plynoucích poznatků. Jelikož další části knihy se zabývají převážně různými aspekty dosahování vyváženosti v oblasti

používání direktivního a podporujícího stylu leadershipu, v závěru kapitoly si přiblížíme některé možnosti rozvoje strategických a operativních dovedností.

Po prostudování této kapitoly, včetně vyplnění a vyhodnocení sebehodnotícího dotazníku, by měl být čtenář schopen:

- Vnímat kulturu organizace jako systém vzájemně propojených protikladných oblastí a charakteristik.
- Pochopit strategický význam vyváženého přístupu k rozvoji manažerských dovedností pro organizace a jejich kulturu.
- Pracovat na rozvíjení dovedností spojených se strategickým a operativním vedením.
- Zvolit postupy, prostřednictvím kterých může on sám pozitivně přispívat ke zvyšování efektivity kultury „své“ organizace.

2.2 Denisonova koncepce jako východisko zkoumání organizační kultury

V závěru první kapitoly jsme, mimo jiné, obecně konstatovali, že manažerské role odpovídající direktivní, zapojující, operativní a strategické stránce leadershipu nejsou volitelné, ale že představují souhrn organizačních požadavků obecně podmiňujících efektivitu řídicí činnosti. V této kapitole se budeme zamýšlet nad tím, jak konkrétně spolu souvisí vyváženost dovedností členů podnikového managementu a efektivita celé organizace. **Za důležitý indikátor efektivity a výkonnosti organizace můžeme v uvedené souvislosti považovat organizační kulturu.**

Skutečnost, že v podnicích a jiných organizacích vznikají specifické kultury, je známá poměrně dlouho. Již v 60. letech minulého století se začal v anglické odborné literatuře objevovat termín „organizační kultura“ (organizational culture) jako nové pojmenování prvků souvisejících s podnikovou atmosférou. V průběhu 70. let byl obsah pojmu organizační kultura postupně rozšiřován a obohacován o nové prvky – hodnoty, symboly, normy atd. Stále však šlo spíše o poměrně okrajové „módní“ téma nežli o fenomén, kterému by připisovala teorie i praxe managementu větší praktický význam. To se začalo, v souvislosti s různými výzkumy, měnit až v průběhu let 80. Stále zřetelněji se totiž ukazovalo, že organizace, které věnují tvorbě a řízení své kultury systematickou pozornost, jsou na trhu úspěšnější (Pavlica – Isaacs, 2013).

Organizační kulturou se v současnosti zabývá celá řada autorů. Pro účely zkoumání vztahů mezi vyváženým přístupem k vedení lidí a kulturou organizace jsme si zvolili koncepci, jejímž autorem je Daniel Denison, a to ze dvou klíčových důvodů: (1) jde o poměrně nový a prakticky osvědčený přístup; (2) koncepce vychází z podobných principů jako teorie vyváženého leadershipu.

Denison definuje organizační kulturu jako „**systém názorů, hodnot a způsobů chování, které si její členové osvojili jako prostředek zajišťující zachování a úspěch organizace**“. (Denison® 2009, s. 5) Uvedená definice jako taková sice nepřináší nic „objevného“, nové je ale pojetí principů fungování a efektivity organizační kultury, vycházející ze schématu vypracovaného R. E. Quinnem.

Americký sociolog **R. E. Quinn** (Pavlica – Isaacs, 2013) navrhl v 80. letech minulého století konceptuální **schéma, obsahující tři základní dimenze předvádění a posuzování efektivity organizací a jejich managementu**. Konkrétně šlo o dimenzi:

- „**zaměření**“ (focus), reprezentovanou protipóly vnitřní a vnější orientace;
- „**struktury**“ (structure), reprezentovanou protipóly flexibility a stability;
- „**prostředků – cílů**“ (means – ends) umožňující posuzovat adekvátnost stanovených cílů a prostředků používaných k jejich dosahování.

Základní myšlenka Quinnovy teorie spočívala v názoru, že organizace a jejich vedení by se měly vyvarovat jednostranným přístupům spočívajícím v preferenci pouze jednoho z pólů té či oné dimenze.

Quinnův přístup (tamtéž, 2013) bývá označován také jako teorie paradoxů. Každá jednostrannost je obvykle založená na ignorování a/nebo podceňování protikladného přístupu, a proto může vyvolat naprosto opačné účinky, než jaké byly původně očekávány. Organizace, která se dlouhodobě zaměřuje na vnitřní stabilitu a řád, často zanedbává problematiku dalšího rozvoje, inovací a změn, což ji časem paradoxně vnitřně rozloží a destabilizuje. Organizace, která se soustředí zejména na rozvojové strategie a růst, obvykle zanedbává systematické řešení otázek vnitřní stabilizace a to může paradoxně vést k neschopnosti inovace a změny implementovat atd. Vzhledem k dimenzi „prostředky – cíle“ by nemělo docházet k vymezování cílů bez ohledu na dostupné prostředky a možnosti ani k používání prostředků nevhodných k dosahování stanovených cílů atd. Na analogických principech je postavená rovněž koncepce vyváženého leadershipu.

Denisonův přístup k organizační kultuře (Denison et al., 2012) vychází z kombinace dvou Quinnových dimenzí: (1) interní vs. externí zaměření organizace a (2) orientace organizačních procesů a struktur na flexibilitu

vs. orientace procesů a struktur na stabilitu. Jejich prostřednictvím jsou definovány celkem čtyři základní rysy organizační kultury: **poslání, přizpůsobivost, zapojení a důslednost.** Každý rys je dále charakterizován třemi indexy (viz obrázek 2).

Externí zaměření	PŘIZPŮSOBIVOST • vytváření změn • soustředění na zákazníka • organizační učení	POSLÁNÍ • strategický směr a záměr • cíle • vize
	ZAPOJENÍ • zplnomocňování • týmová spolupráce • rozvoj schopností	DŮSLEDNOST • stěžejní hodnoty • souhlas • koordinace a integrace
Interní zaměření		
	Orientace na flexibilitu	Orientace na stabilitu

Obrázek 2 Denisonova koncepce organizační kultury

Poslání. Uvedený rys je výsledkem kombinace externího zaměření podniku a orientace organizačních procesů a struktur na stabilitu. Na úrovni poslání jde o skutečnost, zda management a zaměstnanci organizace dokážou odpovědět na otázku: „**Víme kam směřujeme?**“ Rys poslání je charakterizován třemi dílčími indexy: **(1) strategický směr a záměr** (např. „Rozumějí a věří zaměstnanci stanovené strategii?“); **(2) cíle** (např. „Jsou krátkodobé cíle propojené se strategií a vizí? Je to jasné všem zaměstnancům?“); **(3) vize** (např. „Znají všichni pracovníci představu vedení o budoucím žádoucím stavu podniku? Ztotožňují se s ní?“).

Přizpůsobivost. Rys „přizpůsobivosti“ je výsledkem kombinace externího zaměření organizace a orientace organizačních procesů a struktur na flexibilitu. Na úrovni přizpůsobivosti jde o skutečnost, jestli vedení a zaměstnanci organizace dokážou odpovědět na otázku: „**Nasloucháme a respektujeme požadavky trhu?**“ Také „přizpůsobivost“ organizační kultury je charakterizována třemi dílčími indexy: **(1) tvorbu změn** (např. „Rozumí management a pracovníci požadavkům prostředí?“ Dokážou reagovat na trendy a změny?“); **(2) soustředění na zákazníka** (např. „Rozumí vedení a zaměstnanci potřebám zákazníků? Chápou všichni význam zákaznické orientace?“); **(3) organizační učení** (např. „Je kladen důraz na učení? Dochází ke sdílení znalostí napříč organizací?“).

Zapojení. Uvedený rys je výsledkem kombinace interního zaměření organizace a orientace organizačních procesů a struktur na flexibilitu. Na úrovni zapojení

jde o skutečnost, jestli vedení a zaměstnanci organizace dokážou odpovědět na otázku: „**Mají všichni lidé ve firmě skutečný zájem o dosažení podnikových cílů a prosperitu organizace?**“ Rys zapojení je charakterizován třemi dílčími indexy: **(1) zplnomocnění** (např. „Mají všichni pracovníci dostatek prostředků a informací k plnění úkolů? Cítí, že jejich práce má význam?“); **(2) týmová spolupráce** (např. „Jsou v podniku podporovány a uplatňovány principy týmové spolupráce? Existuje zde duch týmové sounáležitosti?“); **(3) rozvoj schopností** (např. „Zajišťují schopnosti vedení a pracovníků konkurenceschopnost organizace? Pracují lidé v organizaci na dalším rozvoji potřebných znalostí a dovedností?“).

Důslednost. Rys „důslednosti“ je výsledkem kombinace interního zaměření organizace a orientace organizačních procesů a struktur na stabilitu. Na úrovni důslednosti jde o skutečnost, jestli vedení a zaměstnanci organizace dokážou odpovědět na otázku: „**Můžeme se opřít o jasně vymezené hodnoty, systémy a procesy?**“ „Důslednost“ v oblasti organizační kultury je charakterizována následujícími dílčími indexy: **(1) stěžejní hodnoty** (např. „Jsou všichni v organizaci ztotožnění se základními hodnotami? Prosazují je?“); **(2) souhlas** (např. „Dokážou se lidé shodnout na řešení klíčových otázek? Umějí řešit problémy a konflikty konstruktivně?“); **(3) koordinace/integrace** (např. „Je spolupráce mezi různými odděleními efektivní? Je založená na zohlednění celkových zájmů organizace?“).

Podle Denisona by každá organizace měla „disponovat“ kulturou, která je dostatečně rozvinutá v oblasti všech rysů a indexů. **Žádoucí je vysoká úroveň rozvoje jakéhokoli sledovaného rysu/indexu a vyváženost organizační kultury ve čtyřech směrech:**

- **orientace na flexibilitu vs. orientace na stabilitu** – např. schopnost přizpůsobovat se trhu a podněcovat pracovníky k rozvoji a aktivnímu přístupu k organizaci nesmí potlačovat skutečnosti (vize, cíle, standardizované procesy) zajišťující dlouhodobou stabilitu podniku;
- **externí vs. interní zaměření** – např. rozvoj vnějších vztahů a komunikace organizace musí být podporován adekvátní pozorností komunikaci a vztahům uvnitř firmy;
- **interní důslednost vs. externí přizpůsobivost** – např. zavedené vnitřní hodnoty, normy a procesy musí být, s ohledem na potřebu přizpůsobivosti požadavkům trhu, otevřené změnám;
- **poslání vs. zapojení** – např. definované poslání, vymezené organizační cíle apod. musí nacházet aktivní podporu a pochopení u pracovníků, jinak nedojde k jejich naplnění.

K účelům diagnostiky úrovně rozvoje organizační kultury byl v rámci Denisonovy koncepce vyvinut standardizovaný dotazník DOCS (Denison Organizational Culture Survey). Celkově obsahuje 60 položek (každý rys je zastoupen 15 otázkami, každý index potom 5 dotazy), na které odpovídají všichni pracovníci analyzované organizace. Výzkumně podložené zkušenosti s jeho použitím (Denison et al, 2012) dokazují, že **výsledky této metody pozitivně souvisejí s řadou důležitých ukazatelů výkonnosti a efektivity organizace** – zisk, prodej, tržní hodnota, inovativnost, kvalita výrobků atd. V další části této kapitoly si ukážeme, jak spolu souvisejí výsledky DOCS a vyváženost manažerů.

2.3 Výzkum vyváženosti manažerských dovedností a organizační kultury

Analýza vztahů mezi vyvážeností manažerských dovedností klíčových představitelů podnikového vedení a organizační kulturou se stala předmětem výzkumného projektu,¹ na kterém se podíleli autoři této knihy. Úroveň rozvoje organizační kultury jsme zjišťovali prostřednictvím dotazníku DOCS, míru vyváženosti manažerů potom pomocí metody LVI® (Leadership Versatility Index), používající princip 360° zpětné vazby (manažer je hodnocen svým nadřízeným, svými kolegy a podřízenými).

LVI® představuje originální metodu (Kaiser – Kaplan, 2007) založenou na modelu protikladných přístupů k leadershipu (viz 1.2). Oba základní protikladné přístupy uvedeného modelu jsou v rámci LVI® definovány prostřednictvím tří dvojic vzájemně spárovaných opozit (viz obrázek 3).

Direktivní styl		Podporující styl
Ujímá se vedení	VS	Zplnomocňuje
Oznamuje	VS	Naslouchá
Vyvíjí tlak	VS	Podporuje
Krátkodobá operativa		Dlouhodobá strategie
Exekuce, aktuální výkon	VS	Nové směry
Hospodárnost	VS	Růst
Řád	VS	Inovace

Obrázek 3 Dimenze LVI®

1 Šlo o projekt IGA/2012/7 podporovaný interní grantovou agenturou Škoda Auto Vysoké školy o.p.s.