

František Hroník



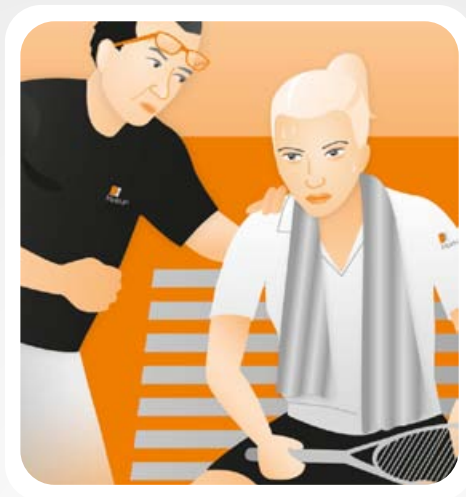


VIRTUÁLNÍ KURZY

MotivP®

- ▶ Analýza SWOT a jak dál
- ▶ Asertivita
- ▶ Behaviorální interview
- ▶ Efektivní komunikace
- ▶ Efektivní komunikace s novináři
- ▶ Change management 1
- ▶ Change management 2
- ▶ Jak najít zaměstnání
- ▶ Jak připravit Assessment a Development centre
- ▶ Jak realizovat Assessment a Development Centre
- ▶ Jak zpracovat výstupy z Assessment a Development Centre
- ▶ Motivace a vedení
- ▶ Osobnost a role
- ▶ Outplacement
- ▶ Projektové řízení
- ▶ Řízení pomocí cílů a odchylek
- ▶ Situační leadership
- ▶ Stress management
- ▶ Time management
- ▶ Trénink trenérů
- ▶ Typologie osobnosti
- ▶ Ukončovací pohovor a výhody ukončení pracovního poměru dohodou
- ▶ Úspěšná prezentace
- ▶ Vedení hodnotícího rozhovoru
- ▶ Vedení propouštěcího rozhovoru
- ▶ Work-life balance
- ▶ Zákaznická orientace
- ▶ Typologie zákazníků
- ▶ Zpětná vazba

www.my-edevelopment.com



CÍLEVĚDOMÝ KOUČINK MotivP

Škola koučinku

Přestože je v dnešní době skutečně hodně koučinků, škola Cílevědomého koučinku se vyznačuje především svou orientací na cíl a na uvědomování si tohoto cíle. Koučink proto vymezujeme jako metodu se všemi svými možnostmi, ale také limity.

**Cílevědomý
koučink
pro nás není
ideologie, ale metoda.**

individuálního, tak i skupinového koučinku, především pak z oblasti managementu a business prostředí.

Nepojímáme jej jako životní filosofii. Celý koučink je podmíněný účelem, který pramení z cíle. Samotný koučink není pro Motiv P žádnou novinkou. Naši koučové mají bohaté zkušenosti jak z oblasti

www.motivp.com

*Věnuji všem lidem v Motivu,
kteří mi od roku 1996 byli inspirací.*

František Hroník



Edice
Development & Consulting

Motiv Press

František Hroník

MANAŽERSKÁ INTEGRITA

Odpovědný redaktor Martin Moravec

Jazyková korektura Alena Němcová

Sazba a obálka Jirí Mičkal

Jako svou 3. publikaci vydalo Nakladatelství Motiv Press s. r. o.

Řehořova 14, Brno 618 00

e-mail: info@motivpress.cz

tel: +420 777 668 472

www.motivpress.cz

Počet stran 154

V Brně roku 2014

© František Hroník, 2008

© Motiv Press, 2008

ISBN 978-80-87981-01-6



MotivPress

Nakladatelství a knihkupectví s manažerskou literaturou

www.motivpress.cz

Obsah

Předmluva	9
Úvod	10
Základní role managementu.....	12
Dvě úlohy manažera	20
Nové paradigma managementu	22
Osobnost a role.....	28
Trojrole manažera.....	36
Commitment a odpovědnost	39
Příběh o hřivnách.....	49
Důvěra.....	51
Důvěryhodnost a neformální autorita	58
Odvaha	61
Vztahovost manažera	66
Subjektivita a objektivita manažera	69
Hodnoty	72
Svědomí	85
Zralost osobnosti a morální integrita	93
Vize.....	102
Cíle	108
Rozhodování a jeho účinnost	113
Postoje.....	119
Manažerské vzory.....	122
Individualita a individualismus.....	125
Všechna motivační pravidla.....	128
Operační pravidla.....	132
Situace náročné na manažerskou integritu.....	138
Shrnutí.....	143
Použitá literatura	145
Rejstřík pojmů.....	149

Předmluva

Integritní otazník

O integritě jsem nikdy nijak zvlášť nepřemýšlela. Vždy pro mě byla tak nějak samozřejmá. Nepřemýšlela jsem o ní také proto, že jsem nikdy neměla pocit, že se ve mně něco láme nebo že dělám něco, čemu sama nevěřím a co by pro jiné v mém okolí nebylo důležité a dobré.

Otazníky kolem integrity jsem začala pociťovat, až když jsem se stala součástí pracovního soukolí, které chtělo a muselo nějak fungovat. Mám na mysli tým, v němž funguji, a současně svoji manažerskou roli, za kterou jsem se rozhodla převzít zodpovědnost. Integritu vždy vnímám v kontextu toho, jak věřím tomu, co dělám, zda jsem sama za sebe a zda podle toho konám. Zároveň jestli tomu, čemu věřím já, věří i ostatní a zda to posouvá věci kupředu k očekávaným výsledkům, kterých chceme jako tým dosáhnout.

Integritu vždy vnímám v okamžiku rozhodování mezi tím, co si myslím, že je správné chtít dosáhnout, a tím, co si myslí druzí. Ocitla jsem se v různých situacích, které byly „na hraně“. Pro přijetí toho kterého rozhodnutí pro mě bylo vždy důležité najít společné průniky principů. Když vedete tým lidí, a dnes se snad jinak než v týmu ani pracovat nedá, musíte se s určitým rozhodnutím v jistých momentech všichni ztotožnit. K tomuto ztotožnění může dojít z různých důvodů, ať už vlastních nebo společných. Jedině tak může celý tým táhnout za jeden konec a společným úsilím mohou všichni společně a také každý pro sebe něčeho dosáhnout. Je pro mě povzbuzující, že čím déle působím ve své profesi, tím více si uvědomuji, že je pro mě integrita důležitá a že je stejně důležitá pro většinu lidí kolem mě. Není to však jednoduché. Když jste příliš přesvědčeni o své pravdě, nacházíte společné průniky mnohem hůře – jsou ovšem o to věrnější, více si je hlídáte a vážíte si jich.

Zdá se, že přísloví „vodu káže a víno pije“ vystihuje podstatu. Znamená to však, že když pijete víno, pokulháváte v integritě? Nevím, zda je to protiklad, ale pokud je to způsob, jak táhnout za jeden provaz ke společnému cíli, a pokud si přitom dokážete stále nalévat sklenici čisté vody, máte šanci. Věřím, že Františkova kniha na tuto otázku mnohým z nás odpoví.

Anetta Gergeřová



Kolega Michael Chytrý si mě po vydání *Manažerských příběhů* často dobíral, že to je ode mě první kniha, která se dá číst, zatímco ostatní se musí studovat. Když jednou zopakoval tento svůj bonmot, poznamenala jen tak mimochodem paní Hana Krbcová, opravdová dáma mezi personalisty, že jí schází kniha o manažerské integritě, která by se dala číst, a že bych snad... Na druhý den jsem začal sepisovat, co by taková kniha vlastně měla obsahovat. Přišlo to zrovna v době, kdy jsem měl řadu inspirujících rozhovorů o integritě v praxi s Milanou Hrubou, dámou jasněho a přesného vhledu do nejrůznějších manažerských situací. Seznámil jsem se s ní ve firmě, která měla integritu definovanou jako jednu z kompetencí a kde působila Anetta Gergelová, jež pro mě svou vůlí, nasazením a poctivostí manažerskou integritu přímo ztělesňovala. A také jsem mohl vést rozhovory o hodnotách v podnikání a poslěze i v politice, kde často vítězí zájmy nad hodnotami, s Davidem Mackem, člověkem nesmírně vzdělaným, který mě seznámil s profesorem Lubomírem Mlčochem, autorem *Ekonomie důvěry*, jemuž jsem měl možnost naslouchat. Inspirujících lidí, se kterými jsem měl možnost se blížeji seznámit, bylo jistě více. Omlouvám se, že všechny nejmenuji. Jsou mezi nimi samozřejmě také spolupracovníci Motivu, kteří mě inspirovali k řadě myšlenek. Knihu věnuji jim, hlavně k přečtení a pochopení mého pohledu na management. Nedá mi to, abych z „motiváků“ kromě Michaela Chytrého nevzpomněl ještě jednu osobu, se kterou spolupracuji přemnoho let. Začali jsme ještě před vznikem Motivu. Tou osobou je Jana Dorazilová, která dokáže neuvěřitelně rychle číst integritu druhých lidí.

Jsem rád, že jsem opět mohl psát knihu, která není o metodách. To by však k radosti nestačilo. Uvědomuji si, že řada lidí, manažery nevyjímaje, touží po návodech, které budou fungovat. Ocitáme se v době, kdy je leckdy metoda stavěna výše než účel či princip. Příkladem může být stále se rozvíjející individuální koučink. Jedna z autorit nabádá, že firmu či osobu nabízející individuální koučink je třeba si prověřit, zda se pod jejím koučováním neskrývá nakonec něco z řízení. Absolvent certifikovaného kurzu koučinku pak říká, že kouč vlastně nemusí nic vědět o businessu

Na úvod něco o principech

„Nemůžeme zlomit zákon. Můžeme zlomit pouze sami sebe.“

Cecil de Millo ke svému filmu Desatero přikázání

Stephen R. Covey rozlišuje mezi principy a hodnotami. Dle něj jsou principy územím či kompasem a hodnoty jsou mapou: „Mapa zprostředkovává popis, ale kompas poskytuje širší vizi a směr.“

(Covey, S. R.: Bez zásad nemůžeme vést. Pragma 2003, str. 103.)

O principech jsem si vytvořil jen trochu jiný obraz. Na interaktivní mapě lze nalézt různé cesty k různým cílům. Na cestě se nám objevují překážky, nebezpečná místa, místa, kde lze nabýt nových sil. Lze také měnit cíl. Asi nebudeme měnit význam a smysl, které cestě přikládám. Také nebudu měnit zásady. Takovou zásadou je, že při cestě do kopce mám těžiště spíše vpředu, zatímco při cestě z kopce přesouvám své těžiště mírně dozadu – jinak riskuji kotrmelec, byť je zde šance rychlejšího postupu. Změna těžiště tak může být jeden z principů.

firmy, ve které pracuje jeho svěřenec. To je zmatení jazyka a mysli. Metoda je stavěna nad účel. K cíli mohou dojít několika cestami (metodami), z nichž si vybírám právě tu nevhodnější.

Dnešní doba před nás klade nejrozmanitější situace, k jejichž řešení nedokážeme vytvořit univerzální návody či jediné správné metody. Jsme však schopni pochopit, co se děje. Co tu bylo vždy a co je dobové. V pochopení si lze osvojit principy, na jejichž základě si mohou nalézt či vytvořit přístup, způsob, metodu, které mě přiblíží k mému cíli. V současném světě, ve kterém je kolem nás více rychlosti a nejistot, kdy se pohybujeme v prostředí, které je nestabilní, potřebujeme o to více hledat pevný bod sami v sobě. Manažerská integrita je nezbytnou výbavou do manažerského prostředí, které vyniká zejména svojí turbulencí.

Do knihy *Manažerská integrita* vkládám ambice, aby byla inspirací, aby připomněla nosné principy managementu. Kniha nemá charakter příběhu, a tak nevím, jestli ji přece jen nebude třeba studovat. Není napsána tak, aby ji čtenář „zhltнул“ jedním dechem – snad tedy povede k zamyšlení.

Nakonec ještě jedno osobní vyznání. Děkuji své rodině, Janě a dětem za trpělivost, kterou projevují v dobách, kdy píšu a nemohu být s nimi.



V knize mluvím také o myšlenkách lidí, se kterými jsem se žel nepotkal a nerozmlouval s nimi z očí do očí. Inspirací mi byli všichni citovaní autoři, kteří jsou uvedeni v seznamu literatury.

O některých se chci přece jenom zmínit jmenovitě. Jsou to W. Bennis, S. R. Covey, P. F. Drucker, F. Fukuyama, Ch. Handy, J. F. Kennedy, J. Kotter, G. Lipovetsky, J. Magretta, K. Nordström, C. K. Prahalad, J. Ridderstråle, P. Senge, J. Sokol, R. Sprenger, H. a A. Tofflerovi a J. Welch.

Všichni tito autoři nutí člověka přemýšlet a domýšlet. Každý z nich má silný názor. Každý je „králem“, „lvem“, o kterém mluvím v jednom příběhu v této knize, v části o odvaze (O králi lvů). Ke každému mi bylo třeba se přiblížit. Jak to dopadlo? Posudte sami.



Základní role managementu

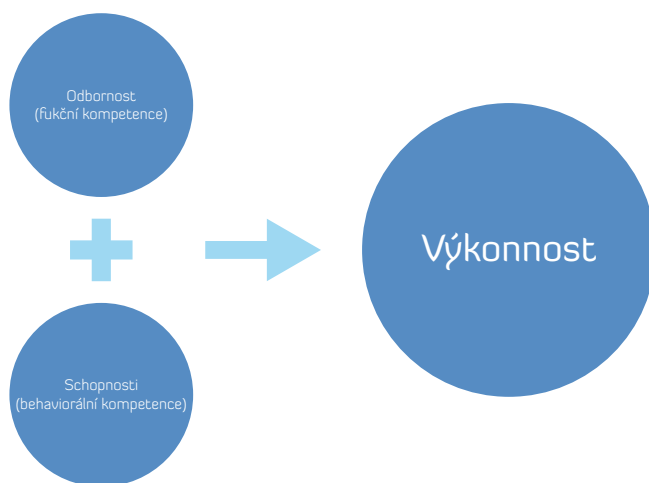
Nejde to ani jinak než vymezení základní role managementu odstartovat Druckerem:

„Úkolem managementu je produktivní využití lidské síly. Přechod k pracovníkům disponujícím znalostmi a neustálé zkvalitňování schopností pracovních sil představuje obrovské a prakticky bezprecedentní zvýšení potenciálu lidské síly ve vyspělých zemích. Je to dokonce právě tato situace, která z nich činí „vyspělé“ země. Přesto se však obecně řečeno management ve vyspělých zemích nechopil iniciativy a nesnaží se tento potenciál síly přeměnit ve skutečnou odpovědnost a občanskou uvědomělost...“

Konkrétně je třeba, aby byla zaměstnancům na všech úrovních, od nejnižší až po nejvyšší, svěřena opravdová odpovědnost za záležitosti komunity jejich podniku, včetně odpovědnosti za vypracování a administrativní zabezpečení programů mimoplatových výhod. Musí zodpovídat za vytyčování cílů pro svou vlastní práci a za cílové sebeřízení a sebekontrolu. Musí být zodpovědní za neustálé zdokonalování chodu celého podniku – tedy to, čemu Japonci říkají, „nepřetržité učení“. Musí být zodpovědně zapojeni do promyšlené a vytyčování podnikových cílů a záměrů a do přijímání podnikových rozhodnutí.“

(Drucker, P. F.: Řízení v turbulentní době. Management Press 1994, originál 1980, str. 178–179)

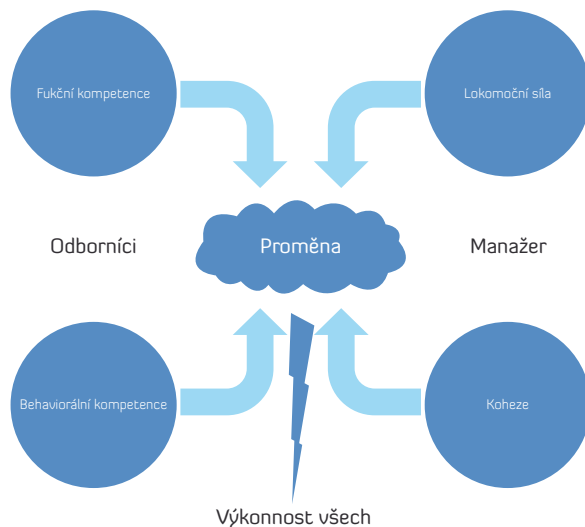
Manažeři tu byli odnepaměti. Stejně jako felčari. Za ta léta, staletí, vlastně tisíciletí se toho mnoho nezměnilo. Alespoň když budeme mluvit o cílech. Felčar, kterému dnes říkáme lékař, chce, aby se jeho pacient uzdravil. Za ta staletí se změnily především nástroje, cíle zůstaly stejné.



Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech. To slovo „proměňuje“ zní až spirituálně. Aby tomu tak bylo, potřebujeme jít dále. Nevystačíme si s jednoduchým, technicistním schématem. Musíme si tedy klást otázku:

Jak manažer proměňuje odbornosti a schopnosti druhých?

Využívá k tomu především lokomoční síly a koheze. To jsou dvě síly, bez nichž proměna nenastane. Takže původní jednoduché schéma trochu zkomplikujeme; přesto zůstane technicistní.



Kromě kompetencí na straně odborníků a dvou sil na straně manažera mají na výkonnost rozhodující vliv jiné proměnné. Jsou to především postoje a sdílené hodnoty. Jejich začleněním se poměrně statické schéma změní v dynamické.

O postojích a sdílených hodnotách bude ještě řeč.

Výkonnost a efektivita

Mnozí autoři rozlišují mezi výkonností a efektivitou s tím, že samotná výkonnost je nedostačující. Ch. Handy vykresluje tento rozdíl názorným způsobem: „... naše vášně pro výkonnost sama o sobě vytváří deformace. Nedokážeme-li se na výkonnost dívat ze správného zorného úhlu, může se stát, že se ocitneme v postavení, kdy budeme tak pilně pracovat na výkonnosti, že zapomeneme na původní smysl svého počínání. Výkonnost není vždy synonymem efektivy. Elektronická a hlasová pošta jsou báječné doplňky podnikatelského života, nesmírně výkonné v oblasti rychlé osobní komunikace. Jsou dokonce tak výkonné, až si mi ředitelka jistě velké konzultantské skupiny onehdy postěžovala, že její lidé tráví tolik času posloucháním a odpovídáním na své přijaté zprávy, že úplně přestali myslet. Je to výkonné? Ano. Je to efektivní? Tím si nejsem tak jistý.“ (Handy, Ch.: *Hlad ducha*. Management Press 1999, str. 35–36)

Prezident tří prvenství

Americký prezident W. H. Harrison byl v jistém ohledu velmi výkonný. Měl zatím nejdelší inaugurační projev ze všech nastupujících prezidentů. Trval dvě hodiny. Byl pronesen za mrazivého počasí, 4. března 1841. Prezident se nachladil a zemřel na zápal plic přesně o měsíc později – 4. dubna. Získal tak další dvě prvenství. Byl prvním prezidentem, který zemřel během výkonu svého úřadu, a dosud je prezidentem s nejkratší dobou ve funkci. O efektivním výkonu funkce však nemůže být řeč.

Úsilí a výsledek

Jakousi podmnožinou pojmů výkonnost a efektivita je úsilí a výsledek. Jako manažer poměrně často slyším obhajobu založenou na tom, kolik úsilí bylo tomu či onomu věnováno. Report je leckdy přehlídkou všeho toho, na čem člověk pracoval, ale málo se dozvídáme o konkrétních výsledcích. Ty jsou na obzoru. Výsledek je přirozenou touhou každého opravdového manažera. Výsledek však ještě nestačí. Výsledek, kterého dosáhneme, musí mít pro někoho (zákazníka) hodnotu.

Produktivita a produktivní schopnost

S. R. Covey odlišuje produktivitu a produktivní schopnost. Rozlišení uvádí na příkladu husy, která snáší zlatá vejce. Je to husa z Ezopovy bajky, kterou nedočkavý sedlák zařízne a vykuchá, aby z ní dostal co nejvíce zlatých vajec najednou. V této bajce představují zlatá vejce produkci, zatímco husa je symbolem produktivní schopnosti.

Výkonnost dle S. R. Coveyho spočívá ve vyváženosti P (produkce) a PS (produktivní schopnosti). Většina lidí bohužel „vidí výkonnost z hlediska paradigmatu „zlatého vejce“: Čím více produkuje, čím více děláte, tím jste výkonnější. Bajka však ukazuje, že skutečná výkonnost je funkcí dvou věcí: Toho, co vyprodukuje (zlaté vejce), a zdroje produkce neboli schopnosti produkovat (husa). Jestliže přijmete způsob života zaměřený na zlatá vejce a nebudete se starat o husu, brzy přijdete o produkční zdroj, který zlatá vejce vytváří. Na druhé straně, budete-li se starat pouze o husu, aniž byste měli za cíl získat zlatá vejce, brzy budete mít problém, zda se máte najíst sami, nebo nakrmit husu.

(Covey, S. R.: *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Návrat etiky charakteru*. Praha 2002, str. 46–52)

Tři druhy výkonnosti

Robert Kuttner (dle Handy, Ch.: *Hlad ducha*. Management Press 1999, str. 37–39) vymezil tři odlišné druhy výkonnosti. Každý z nich pojmenoval podle ekonomy, který té které výkonnosti odpovídá:

- ▶ smithovská výkonnost
- ▶ keynesovská výkonnost
- ▶ schumpeterovská výkonnost

SMITHOVSKÁ VÝKONNOST

Smithovská výkonnost zajišťuje, že se věci budou vyrábět na správném místě se správnými náklady a budou se prodávat za správnou (konkurenční) cenu. Mít smithovskou výkonnost znamená „jet na doraz“, žádný „podkožní tuk“, žádné rezervy. Proto se k ní váže nákladová strategie a popř. strategie expanze či expanzivního udržení podílu na trhu. Smithovská výkonnost přestává být efektivní, když „se mnoho psů tahá o jednu kost“. Aby byla efektivní, je potřeba mít hotový produkt, zdokonalovat procesy a dodržovat pravidla hry.

KEYNESOVSKÁ VÝKONNOST

Jestliže organizace či celá ekonomika „jede“ pod své možnosti, existuje možnost nastartovat obrát tím, že se stimuluje poptávka. Pracovníci se například připravují „do zásoby“, jsou různě podporováni, aby byli k dispozici, kdy bude třeba. To vede ke dluhům, které jsou pak spláceny z pozdějších výsledků.

SCHUMPETEROVSKÁ VÝKONNOST

V současné době je nejvíce zdůrazňována schumpeterovská výkonnost, protože vyžaduje nejen rychlý běh po vyznačené trati (smithovská výkonnost), ale i hledání nových tras. Je zde čas přemýšlet, jak dělat věci jinak. Jen tak si lze udržet náskok v dlouhodobé perspektivě. Schumpeterovskou výkonnost akcentuje například kniha *Strategie modrého oceánu* (Kim, W. Ch, Mauborgne, R. Management Press 2006). Je spojena se strategií diferenciací a kulturou přátelských experimentů. Pro uplatnění schumpeterovské výkonnosti je potřeba mít dostatečné zdroje.

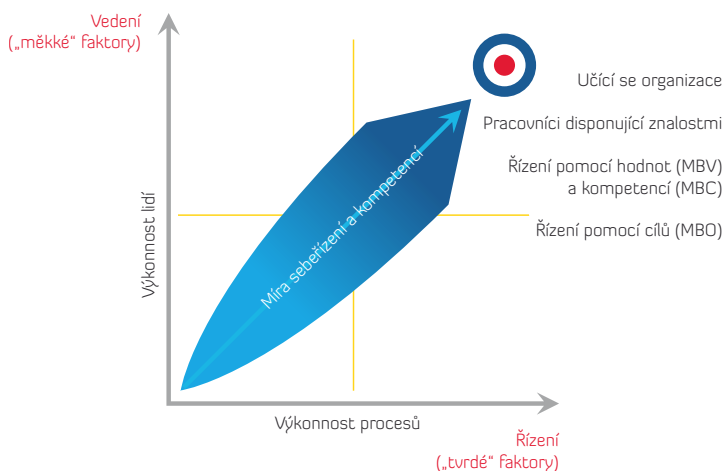
Od manažera působícího v organizaci, která vyznává smithovskou výkonnost, očekáváme jiné projevy chování než od manažera firmy se schumpeterovskou výkonností. Různé druhy vý-

konnosti jsou více či méně efektivní vždy s ohledem na situaci. Jednotlivé výkonnosti nejsou v principu protikladné, a proto by se i manažer měl na různé situace dívat skrze různé brýle, tzn. používat vždy odpovídající nástroje a metody.

Zvyšování výkonnosti organizací

Bez ohledu na to, zda je naše organizace zaměřena více smithovskými, nebo schumpeterovskými, existují následující dvě oblasti, v nichž můžeme svůj přístup uplatnit:

- ▶ výkonnost procesů
- ▶ výkonnost lidí



Osy x a y na sobě nejsou nezávislé. Je nemožné udržet výkonnost a sofistikovanost procesů s nevykonnými (nemotivovanými) lidmi. A naopak: Velmi výkonné a motivované lidi zcela jistě neudržíme u rutinní práce.

Od manažera se očekává, že dokáže řídit výkonnost lidí a procesů v maximální možné míře a rovnováze.

Dosud jsme se soustřeďovali především na výkonnost lidí. Bude tomu tak i nadále. Výkonnost procesů jsem uvedl pro úplnost a pochopení souvislostí.

V zájmu úplnosti a zachycení celého pole, na kterém manažer působí, použiji schéma, ve kterém jsou čtyři různé světy vymezeny osami procesy–lidé a strategie–operativa.

Rozdíl mezi rolí manažera a odborníka aneb Čtverec do kulatého.

Ve filmu Apollo 13 lze spatřit nejilustrativnější ukázkou rozdílu mezi myšlením manažera a odborníka.

Odborníci se sbíhají k veliteli záchranné akce a jeden přes druhého spustí:

*„Jeane, tak to vypadá na pěkný průser s kysličníkem.“
„Máme problémy s CO₂.“
„Je tam pět filtrů.“ „Pro dva chlapy na jeden a půl dne. Řekl jsem to doktore...“ „Už teď jsou na osmi jednotkách. Jestli půjdou přes patnáct, tak máte narušené vnímání, vidění a tak dále.“*

Do této řeči plně různých limitů vstupuje velitel: „A co filtry na velitelském modulu?“

Odborník odpovídá: „Ty jsou čtvercový...“ „a na lunárním kulatý,“ dodává další.

Velitel: „Neříkejte mi, že to nevyřešíme?“

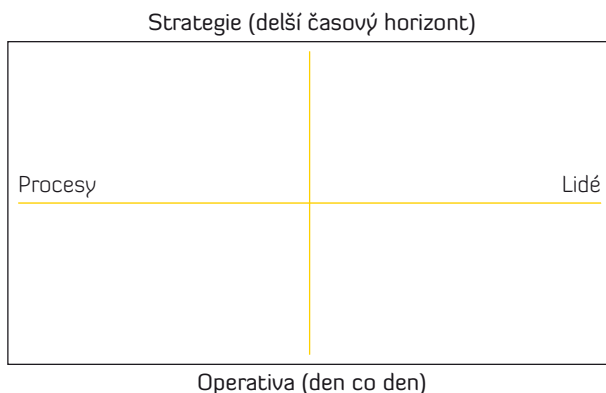
„S takovouhle situací jsme vůbec nepočítali,“ odpovídá jeden z přítomných odborníků, opět v duchu limitů. A další dodává: „Ten CO₂ začne být toxickéj...“

Velitel nenechá odborníka domluvit: „Musíme vymyslet, jak dostat čtvercovej kolík do kulatýho otvoru. A rychle.“

Odborníci přemýšlí v limitech. Manažer v příležitostech. Myšlení v příležitostech vychází z limitů a překračuje je. Není od nich odtrženo. Manažer potřebuje odborníky a oni zase jeho.

K odtržení manažerů a odborníků došlo před startem raketoplánu Challenger. Manažeri nebrali vážně odborníky. Jejich limitující přístup brali jako komplikaci, kterou je třeba obejít. Inženýři již 6 měsíců před katastrofou upozorňovali na rizika spojovacích kroužků. Ještě pár hodin před osudným startem probíhá interní porada firmy Morton Thiokol (výrobce přídavných raketových motorů). Dva inženýři energicky prohlašují, že je třeba startu zabránit, protože jsou nepříznivé klimatické podmínky, které rizika ještě zvyšují. Na poradu zazní památná věta: „Sundej si z hlavy inženýrský klobouk a nasad si manažerskou čepici.“ A to byl začátek konce Challengeru. Při vyšetřování vyšlo najevo také úplně rozdílné pojmání rizika u odborníků a manažerů. Inženýři z terénu uváděli pravděpodobnost nehody 1:100, zatímco manažeri 1:100 000. To bylo nesmyslné, protože v takovém případě by byla katastrofa pravděpodobná nejdříve za 300 let, i kdyby raketoplán startoval každý den.

Velmi často se mluví o společenské odpovědnosti firem. Milton Friedman v pověstném článku z roku 1970 (*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, ve kterém navazuje na knihu *Kapitalismus a svoboda*) zdůrazňuje, že společenskou odpovědnost nemá firma, ale manažer či vlastník, tedy



Každý manažer včetně manažera první linie působí ve všech čtyřech kvadrantech. S velkou mírou pravděpodobnosti bude ohnisko působnosti generálního ředitele v I. kvadrantu (strategie a procesy), zatímco mistr bude působit převážně ve IV. kvadrantu. Zároveň obsah I. kvadrantu bude u generálního ředitele a mistra poněkud odlišný. Pro mistra to může být například otázka: „Co chci zlepšit na chodu celého cyklu, za který zodpovídám?“

Pro vysvětlení schématu si dovolím krátký komentář: I. kvadrant označuje především představu, systém. II. kvadrant se zabývá přenesením představ do hlav druhých lidí tak, aby si je vzali za své. IV. kvadrant (postupují po směru hodinových ručiček) znamená každodenní uplatňování sdílené představy. III. kvadrant směřuje k vyhodnocení, zpětné vazbě a zpřesnění či korekci celého postupu. Procházením kvadrantů po směru hodinových ručiček uvádíme věci do pohybu (lokomoční síla).

Výkonově orientovaná kultura

Snad se ani nechce věřit, že by v komerčních organizacích mohla být uplatňována jiná než výkonově orientovaná kultura. I od manažerů v nekomerčních organizacích budeme očekávat výkon, který bude mít adresáta v nějakém interním či externím zákazníkovi.

Občas se objeví nějaká hnutí protestující proti kultuře výkonu a konformitě. Poslední takové silné hnutí bylo v 60. letech minulého století reprezentováno zejména hippies. Byl to výtrysk autentických postojů tehdejší generace, která nechtěla žít způsobem svých otců. Jenže z Lennona, jeho Beatles, z Rolling Stones a dalších kapel se staly továrny, firmy se vším všudy. Kromě několika epizod žijeme po staletí ve výkonově orientované kultuře.

V rámci kultury, která je orientována veskrze výkonově, uplatňujeme management excellence (výtečnosti). Kdopak z nás ví, kdo byl dle počtu medailí nejúspěšnější sportovec na olympiádě v Mexiku v roce 1968? Je to dávno, více než čtyřicet let, ale přesto řada lidí uvede, že tím nejúspěšnějším sportovcem byla Věra Čáslavská. Málokdo si ale vzpomene, kdo byl vlastně druhý. Podobně se nám podaří uvést jméno prvního člověka, který stanul na Měsíci, ale budeme mít problém vzpomenout si na toho druhého. V General Electric se říká „dnes rekord, zítra norma“. Tímto se vytváří tlak na výkon.

Avšak ve výkonově orientované kultuře náš horizont nemůže končit u výkonu. Potřebujeme si klást otázky, co je smyslem našeho podnikání, abychom se nedostali do pasti jako krysa, která se uštve k smrti, když běží ve svém kole.

Je tedy smyslem vytvořit zisk?

Na otázku či proklamaci v tomto duchu odpovídám provokativně: Smyslem podnikání není vytvořit zisk. Zisk je potřebný a bez něj bychom stěží naplnili základní úkol jakékoli organizace: Efektivně sloužit lidem, pro které tu je. Tito lidé stojí mimo organizaci. Smysl žádné organizace nemůže být uvnitř, žádná organizace tu není sama pro sebe.

Každá organizace je tu pro své zákazníky, kterým přináší nějakou hodnotu, užitek. Aby tuto hodnotu či užitek mohla poskytovat, musí vytvářet zisk a také vztahy důvěry. Zisk, ale i důvěra jsou v organizacích prostředkem, nikoli cílem. Důvěra bude naopak cílem v přirozené skupině, jako je například rodina.



konkrétní osoba. V tomto článku dovozuje, že společenskou odpovědnost manažera je vytvářet zisk za podmínky respektování otevřené a svobodné soutěže bez podvádění a klamání.

Jiní autoři zdůrazňují, že úspěch a společenská odpovědnost jsou vzájemně provázané.

Ch. Handy uvádí příklad spoluzakladatele a duchovního otce firmy Hewlett Packard: „... David Packard... to krátce před svou smrtí formuloval následovně: Proč jsme tady? Podle mého názoru se mnozí lidé mylně domnívají, že podnik existuje výhradně proto, aby vydělával. Peníze jsou důležitou součástí existence podniku, pokud tento podnik za něco stojí. Výsledek však není smyslem existence. Musíme se ponořit hlouběji a najít skutečný důvod svého bytí. Při tomto hledání nevyhnutelně dospíváme k závěru, že se skupina lidí dává dohromady a koexistuje v podobě instituce, již říkáme podnik, aby byla schopna kolektivně dosáhnout něčeho, čeho by jednotliví lidé dosáhnout nedokázali – aby něco přinesli společnosti, což se zdá být otrápanou frází, má to však zásadní význam.“

(dle Handy, Ch.: Hlad ducha. Management Press 1999, str. 72–73)

Organizační kultura, business strategie, akcentovaná výkonnost, proměnlivý trh a osobité představy zákazníků vytváří předpoklady pro individuální reakce. To, že se manažer osvědčil v jedné firmě, není zárukou, že bude stejně úspěšný i v jiné firmě, kde jsou sdíleny jiné představy.

Zažil jsem několik manažerských přestupů „z jednoho kvadrantu do druhého“, které se nepovedly. Nebylo to způsobeno osobnostními vlastnostmi ani deficitem v motivaci, ale nekompatibilitou chování člověka a organizace. Chování manažera směřovalo k opakování úspěšného vzorce bez přihlídnutí ke změně situace.

„A velmi důležité je uvědomovat si, že manažeři jsou – stejně jako spotřebitelé – značně různorodí. Nenajdete dva manažery, kteří by reagovali stejně na podobné události.“

(Pralhad, C. K., Ramaswamy, V.: Budoucnost konkurence. Spolu-vytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Management Press 2005, str. 180, 183)

Míra jedinečnosti se zvyšuje na všechny strany.

Svět kultur a strategií jsme si zjednodušili pro určitou názornost. Do tohoto světa si můžeme promítnout i různá pojetí výkonnosti. Kultura ostrých hochů (či loktů) je kulturou individualistickou, ve které všichni mezi sebou soutěží a není nic staršího než včerejší úspěch. Taková byla například Welchova GE. Naproti tomu kultura přátelských experimentů je týmová, inovační (upraveno dle Deal, T. E., Kennedy, A. A.: *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Penguin 1982). Reprezentantem takové kultury je například NOKIA, která svým tržním podílem výrazně převyšuje konkurenci. Kultura jízdy na jistotu může mít s ohledem na strategii různou podobu. U obou podob téže kultury je hlavní nedělat chyby a mít velmi kvalitní „brzdy“. Reprerentanty strategií bezpečnosti a nákladů je většina firem působících v oblasti automotive (dodavatelé pro automobilový průmysl).

Typologie firemní kultury dle T. E. Deala a A. A. Kennedyho je založena na tom, jak vnější okolí vytváří vnitřní prostředí, ve kterém se pohybuje manažer a jeho lidé. Stejně tak působí strategie. Proč však o tom mluvím v knize o manažerské integritě?

Manažer potřebuje umět číst prostředí, ve kterém se pohybuje. Porozumět mu, respektovat jej. Pak může dobře předvídat, přizpůsobovat a také měnit.

Jaká je tedy základní role managementu, resp. manažera?

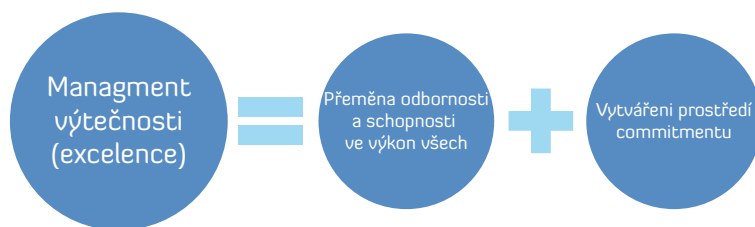
Dosud jsme dospěli k formulaci:

Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech.

Tuto větu jsem ilustroval několika příklady a ukázkami. Většinou je v nich patrná funkce lokomoční síly. Manažer pochopitelně uvádí věci do pohybu. Jenže to nestačí, je také třeba dávat lidi dohromady, vytvářet kohezi.

Při uplatňování lokomoční síly je role manažera často diferencující, například při hodnocení a odměňování. Při vytváření koheze je jeho role integrující.

Nyní je možné si základní roli poněkud rozšířit:



Ke commitmentu se budeme dostávat dále v textu. Teď mohu předeslat, že commitment představuje nepsanou psychologickou smlouvu, závazek. Nejedná se o zanícenou sounáležitost ani o identifikaci s organizací.

„Skutečný přínos managementu tkví v jeho schopnosti proměňovat složitost (komplexitu) a specializovanost ve výkonnost. S tím, jak se světová ekonomika ve stále větší míře opírá o využití odborných znalostí a jak se stává propojenější, bude také práce stále více – nikoli méně – specializovanější a komplexnější. A tak také management bude v našem životě hrát nikoli menší, ale větší roli. To pak také vytváří paradox v samém srdci moderních ekonomik: Čím vzdělanějšími a specializovanějšími se stáváme, tím více potřebujeme druhé k tomu, abychom mohli podávat výkon.“

(Magretta, J.: Co je to management. Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás. Management Press 2004, str. 15)



Dvě úlohy manažera

Ve filmu *Zařikávač koní* lze dobře sledovat manažerské chování. Je v něm také scéna, která trvá šest a půl minuty a během tohoto krátkého času je řečeno vše podstatné o vedení lidí. Tato scéna začíná prvním setkáním Grace s Tomem.

Pokud jste film neviděli nebo si na tuto scénu nemůžete vzpomenout, přijměte její krátké převyprávění:

Annie je manažerkou z *Manhattanu* a její dcera Grace utrpěla při havárii vážný úraz a přišla o nohu. Její kamarádka při havárii zemřela a kuň Pilgrim ji také málem nepřežil. Grace a Pilgrim se po nehodě stávají ustrašeně zlymi. Annie se s tím nechce smířit a dceru i koně proti jejich vůli naloží do auta a převezve přes tři čtvrtiny Spojených států. Nedělá jí problém vyvinout velký tlak na své podřízené nebo členy rodiny. Stejným způsobem chce přistoupit k Tomovi, zařikávači koní. Tomovi se situaci snaží nadefinovat i další aktéři: Grace, Pilgrim, Lester. Tom se však nedá a je tím, kdo definuje situaci. Nenechá se odradit Grace ani se ji nesnaží přesvědčovat, „lámat přes koleno“. Neřídí se doporučením Lestera, aby nelezl za Pilgrimem. Pilgrim varuje Toma přeražením několika desek, ten však pokračuje ve svém.

Manažer, jehož základní rolí je proměnění schopností a odbornosti druhých ve výkon všech, potřebuje splnit dvě úlohy: definovat situaci a zatížit odpovědností. To platí ve všech organizacích bez ohledu na to, zda zdůrazňují smithovskou, keynesovskou či schumpeterovskou výkonnost.



„Jedinou možností, jak dát budoucnosti smysl, a to v organizacích, ve společnosti i ve vašem vlastním životě, je vzít tuto budoucnost do vlastních rukou, a nikoli na ni jen reagovat.“

(Handy, Ch., in: Gibson, R. (ed.): *Nový obraz budoucnosti*. Management Press 2007, str. 39)

DEFINOVAT SITUACI

Znamená nejen určit výchozí stav a cílovou představu, ale především být tím, kdo má situaci v rukou, určuje ji. Manažer definující situaci není v jejím vleku, není jen reagující, ale je naopak tím, kdo situaci utváří. Nenechá si ji utvářet těmi, které má vést, i když jejich podněty bere vážně a nechává se jimi inspirovat.

ZATÍŽIT ODPOVĚDNOSTÍ

Pouhé definování situace by nebylo dostatečné. Potřebujeme druhé zatáhnout do řešení, čehož nejlépe dosáhneme tím, že lidem dáváme zodpovědnost, aniž se zříkáme svého dílu zodpovědnosti. Přitom si však potřebujeme ohlídat delegování směrem nahoru.

SEBEREFLEXE

Napište si významné situace rozhodování za poslední měsíc. Uvedte alespoň 3 situace. Ke každé z nich si položte tyto otázky:

- ▶ Řídil jsem všechny situace, nebo jsem byl v reakci a přejímal nadefinování druhými?
- ▶ Kdo odcházel zaúkolovaný? Nedopustil jsem delegování směrem nahoru?
- ▶ Volil jsem partnerský přístup, až druhá strana přijala mou definici situace?

Při svém pravidelném bilancování si opakovaně přiznávám, že zdaleka nejsem stoprocentní manažer. Velmi často dopouštím delegování směrem nahoru. Tak jsem v roce 2007 byl nejen ředitelem poradenské a vzdělávací společnosti, ale i jejím nejvýkonnějším zaměstnancem mezi šedesáti dalšími. A to je špatně. Nezvládl jsem jednu ze dvou úloh managementu – zatížit druhé odpovědností.

O metodě a principech

V úvodu jsem zmínil, že jsem rád, že mohu opět psát spíše o principech než o metodě, což bych rád trochu upřesnil. Je mi zřejmé, že jedno patří k druhému. Na základě principů si mohu metodu přizpůsobit, či dokonce vytvořit. A když objevím metodu, která vypadá zajímavě, potřebuji si ji zasadit do souřadnic principu. Výsledkem je pak to, že jsem konzistentní, nikoli mozaikový manažer, který bez ladu a skladu používá jakoukoli populární metodu. To bych se stal tím, řečeno s A. Maslowem, kdo se naučil zacházet s kladivem a ve všem okolo pak vidí hřebík.

Definovat situaci a zatížit odpovědností jsou principy. K nim můžeme přiřadit celou řadu metod z těch nejrůznějších manažerských příruček.

Následně se nenechá ani limitovat, resp. vmanipulovat do závislé pozice, když mu Annie říká, že tak blízko se k němu nikdo nedostal. Nenechá se ani vtáhnout do diskusí, jestli to bude těžké, protože Grace má jednu nohu amputovanou. Odpovídá na to: „Mně je jedno, jaké to bude, protože ona na něm bude jezdit.“

Když i Grace mluví o problému, odpoví jí jednoznačně: „Buď chceš, nebo nechceš.“

Grace sice souhlasí, že to zkusí, ale zároveň to komentuje tak, že se zříká zodpovědnosti: „Stejně tu není co dělat“. To Tomovi nestačí a odchází s tím, že jí nemůže pomoci.

Celá scéna končí zvoláním Grace: „Tak co mám udělat?!“ Přihlásila se ke své zodpovědnosti. Přijala další práci na sobě za svou.

(Scéna přitom začíná tím, jak se Grace vymezuje a Tomovi říká, ať s ní vůbec nepočítá.)

Při promítání této ukázky manažerům poněkud nadeněně říkám, že během šesti a půl minuty se dozví vše podstatné o řízení lidí. Nebo alespoň o svých dvou základních úlohách.



Nové paradigma managementu

Autorů ohlašujících nástup nového paradigmatu je již bezpočet. Vše nasvědčuje, že tomu tak opravdu bude a že ohlášení nového paradigmatu managementu není jen prostředkem, jak se učinit zajímavějším.

Především lze uvést publikaci P. F. Druckera, který ostatní předběhl o celé čtvrtstoletí – první vydání vyšlo v roce 1980.

„V typickém případě se podnikové organizace... domnívají, že nejpohodlnější, nejméně riskantní a dostatečně zisková je taková strategie, která usiluje o ‚spokojenou průměrnost‘. Jsou na omylu. Na mnoha trzích lze prosperovat pouze v extrémních polohách: buď jako jedna z mála vedoucích firem daného trhu, které udávají krok, nebo jako specializovaná firma poskytující úzký sortiment produktů či služeb, avšak s takovým náskokem ve znalostech, servisu a při způsobování se specifickým potřebám, že prakticky nemá konkurenci. Postavení mezi těmito dvěma extrémy je jen zřídkakdy žádoucí či dokonce životaschopné“

(Drucker, P. F.: Řízení v turbulentní době. Management Press 1994, str. 59)

J. F. Kennedy v inauguračním projevu řekl: „Svět je výrazně jiný.“ Později se objevila věta: „Budoucnost se proto stále méně podobá minulosti.“

Současný manažer má stejnou roli (dosahování výsledků) a úlohy (definice situace a zatěžování odpovědností) jako před tisíci lety, pohybuje se však v odlišném prostředí. Na tom není nic vykloubeného či jinak nepřirozeného. Ve stejné situaci se ocitá i rodina. Také jí zůstává stejná role, ale prostředí, v němž tuto roli naplňuje, se významně proměnilo. Je tedy třeba naplňovat tyto role jiným způsobem.

V průběhu svého života se člověk mění a přitom zůstává svůj. Mění se však také svět kolem něj a on si musí osvojit nové způsoby, aby byl schopen obstát. To, co dříve fungovalo, již nefunguje. Motivační metody stavitelů pyramid by asi v současné stavební společnosti, jako je například SKANSKA, stěží našly pozitivní odezvu.

Každá generace chce žít v přelomové či nějak výjimečné době. Proto přichází s tím, že všechno je jinak, než bylo v předchozích letech. Předložme si důkaz, že naše generace či spíše generace současných třicátníků skutečně žije v době diskontinuity a velkého skoku.

Podívejme se, jak vypadalo obvyklé vybavení kanceláře v roce 1988. Potom se na tutéž kancelář podíváme v roce 1968, tedy o dvacet let dříve. Nakonec přejdeme do současnosti. Byť napřeskáčku, díváme se na kancelář v dvacetiletých intervalech.

1968



- Psací stroj
- Telefon (ústředna se spojovatelkami)
- Mechanická kalkulačka
- Cyklostyl
- Fotodokumentace

1988



- Elektrický psací stroj
- Telefon a automatická ústředna
- Elektrická kalkulačka
- Cyklostyl
- Fotodokumentace

2008

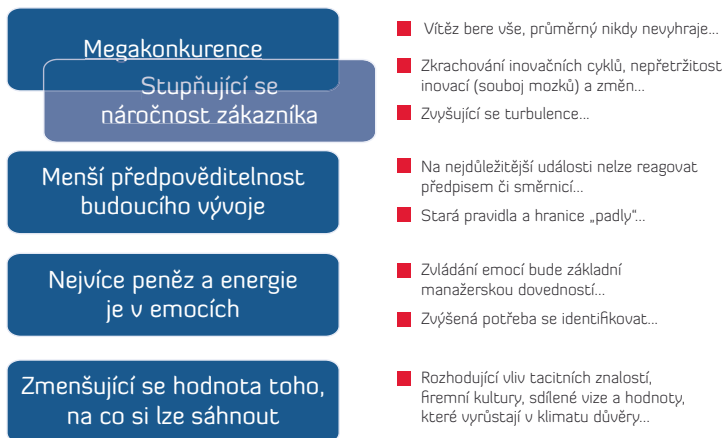


- PC + notebook + tiskárna
- Internet, Wi-Fi síť
- Mobil
- Scannery
- Elektronická dokumentace
- Sledování zásilek on-line
- GPS - přesná poloha firemních aut

V roce 1988 byl v kanceláři elektrický psací stroj, možná měl i paměť na pár řádků, či dokonce celou stranu. Také zde byla elektrická kalkulačka velikosti krabice od bot. Telefon byl samozřejmostí, jenže někdy byl problém dovolat se přes den z Brna do Prahy. Něco podobného je možné říci o době před dalšími dvaceti lety, tedy v roce 1968. Rozdíl mezi rokem 1988 a 1968 je poměrně malý. Jsou tu mírná zlepšení. Avšak rozdíl mezi lety 1988 a 2008 je skokový. Objevuje se zde internet, mobilní komunikace, jsou zde kopírky, scannery atd. Komunikace mezi Brnem a Prahou či New Yorkem je záležitostí několika vteřin či minut, během kterých může přijít odpověď na náš e-mail.

V současném okamžiku na Zemi žije 90 % všech vědců, které za dobu své existence lidstvo mělo. Nové technologie, které mimo jiné zkracují naši reakční dobu, mění naše chování a vyžadují jiný manažerský přístup.

John Naisbitt (R. Gibson: *Nový obraz budoucnosti*) představil trendy v současném businessu. Aby zvýraznil skokový charakter doby, povýšil obyčejné trendy na megatrendy. Publikaci se stejným názvem vydal již v roce 1982. Po jeho vzoru jsem také zvolil pojem „megatrendy“, povětšinou s jiným obsahem. Podívejme se na některé z nich.



Megatrendy v současném podnikatelském prostředí

Způsobů, jak vyjádřit, co vše dnes hýbe světem, je opravdu mnoho. Kromě autorů *Nového obrazu budoucnosti* jsou to manželé Tofflerovi, kteří ve své *Třetí vlně* (vydané v roce 1980) mnohé přesně předvídali.

Nikdy jsme neměli náročnější zákazníky než v současnosti. Možná jsme si to sami vyvolali tím, jak jsme chtěli předběhnout

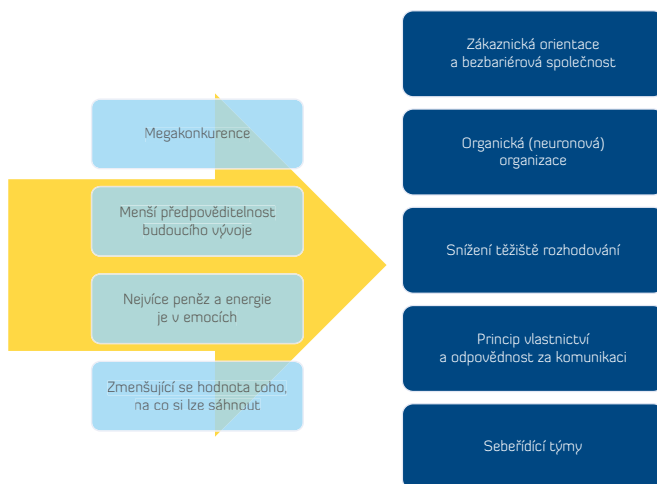
Ve stejném roce, kdy vychází Druckerovo Řízení v turbulentní době, vydávají Alvin a Heidi Tofflerovi knihu Třetí vlna, která navazuje na Šok z budoucnosti vydaný o deset let dříve. Za třetí vlnu se považuje informační revoluce, druhou vlnu udělala průmyslová revoluce a první vlnu spustila zemědělská revoluce. V knize Nová civilizace (1994), která zužitkovává předchozí publikace, manželé Tofflerovi uvádějí kritéria „třetí vlny“.

1. Organizace stále méně připomíná „továrnu“, která akcentuje standardizaci, maximalizaci, koncentraci, byrokracii apod.
2. Patrná demasifikace vyzvedává individualitu (nikoli individualismus), její tvořivost, rozmanitost, odvahu. Produkce směřuje k individualitě.
3. Přenesení rozhodnutí shora dolů a na „periferii“. Zplnomocňování zaměstnanců to podporuje.
4. Od vertikální integrace k organizaci minimalistické a virtuální, síťové.
5. Vytvoření pružných forem práce včetně práce z domova.

(Toffler, A., Tofflerová, H.: Nová civilizace. Dokořán 2001, str. 81–86)

druhé. Museli jsme přinášet něco víc, něco jiného. Museli jsme stále vymýšlet nové věci. Producenti značek jdou do aktivit, které by se dříve považovaly za bourání značky (například Mercedes, BMW, Volvo vyrábí malá auta, dokonce Masserati se chystá udělat dostupnější auto). Turbulence, kterou tím vytváříme, vede k horší předpověditelnosti vývoje. Existuje mnoho formátů DVD, ale nakonec převládá jeden či dva, jenže je těžké hned na počátku předpovědět, které to budou. V nepředvídatelném prostředí již neplatí stará pravidla. Například zásadu, že firma si musí zvolit, zda půjde cestou nákladové, či diferenciační strategie, řada firem úspěšně porušuje kombinováním několika dříve neslučitelných strategií (například Student Agency). Tlak na výkonnost a výsledky již nelze zvyšovat tradičními manažerskými nástroji. Je potřeba, aby lidé byli schopni vyššího nasazení, aby znovuobjevili hodnotu práce, a proto se do popředí dostávají postupy, které jsou více emoční. Těmi jsou například facilitace, koučování. Tyto postupy se objevují nikoli proto, že jsou „hezčí“, lidštvější, ale proto, že v dané situaci představují jedinou možnost, jak zvýšit výkonnost. Přirozeným důsledkem je to, že v současném světě je stále více ceněný nápad, myšlenka, znalosti. Podíl materiálových nákladů na výrobcích klesá. Zvyšuje se podíl nehmotného, jako je například design, značka, uživatelská hodnota apod.

Aby na tyto trendy byly schopny firmy reagovat či jim dokonce vyjít vstříc a být o krok napřed, potřebují si svoji odpověď dobře promyslet.



Odpovědi organizací

Taková promyšlená odpověď znamená především vytváření bezbariérové společnosti. Tedy společnosti, která bude klást co nejmé-

ně překážek mezi sebe a své zákazníky, ať již externí nebo interní. Organizace si potřebuje uvědomit, že smysl její existence přináší zákazník. Bezbariérová společnost vytváří předpoklady pro velmi rychlou a přesnou reakci. Tu je možné podpořit přizpůsobením struktury organizace. Už nemůžeme vystačit s organizací jako pomyslným strojem, kde nemůže scházet ani přebývat jediné kolečko, kde musí do sebe vše vzájemně velmi dobře zapadat, protože adaptabilita na změny je u stroje podstatně nižší než u živého organismu. Proto stále více hledáme inspiraci v biologii, v přírodě. Jestliže máme organickou organizaci, přicházíme k poznání, že nejvyšší organismy mají několik okruhů řízení a zpětných vazeb. Abychom byli schopni přesně a především rychle reagovat na to, co se děje na trhu, potřebujeme snížit těžiště rozhodování. Dříve lidé spíše přijímali zadání a v tom nejlepším případě je byli schopni beze zbytku a rychle splnit. Nyní, v nepřehledné situaci, která vyžaduje rychlou odpověď, není možné, aby se informace „prodíraly“ celou hierarchií až na samý vrchol a odtud ve formě zadání zase zpět k lidem „v poli“. Rozhodnutí musí vznikat co nejbližší k situaci, problému. To vede k jiným nárokům na lidi, kteří dosud fungovali na povel. Vede to také ke zplošťování organizací, ke kterému nedochází proto, abychom snížili náklady, ale abychom byli schopni efektivněji sloužit svým zákazníkům. Asi by nám bylo málo platné, kdybychom v rámci reorganizace snížili náklady na úkor kvality poskytované zákazníkům.

Nyní se dostáváme k jedné z nejvýznamnějších změn, před kterou stojí většina organizací. Jedná se o odpovědnost za komunikaci. V řadě organizací můžeme stále slyšet výmluvu: „... ale to mi nikdo neřekl, tak se nedivte, že to není hotové...“ V organizaci, která potřebuje velmi rychle a přesně reagovat, je třeba budovat odpovědnost pracovníka za to, že si sežene informace potřebné ke své práci. Má cíle, zná a sdílí hodnoty a vizi firmy či svého úseku a konkrétní zaúkolování již může provést sám. Stále více jsou potřeba lidé, kteří jsou schopni vytvořit sami sobě zadání. Tím se dostáváme k tomu, že roste potřeba sebeřídících týmů. Mít sebeřídící týmy ovšem neznamená mít v organizaci několik neřízených střel. Synergie je opět zabezpečena sdílenou vizí a sdílenými hodnotami. Čím sofistikovanější procesy organizaci používá, čím více jsou lidé připraveni podávat vysoký výkon, tím více roste potřeba vytvořit pro ně relativní autonomii – sebeřídící tým.

Nový obraz budoucnosti je publikace, která mi otevřela širší horizont a ve které se to jen hemží předními teoretiky managementu z těch nejslovnějších škol. Nový obraz budoucnosti poprvé vyšel v roce 1996. I u nás se dočkal opakovaných vydání.

„Reengineering, benchmarking, nepřetržitě zdokonaňování, úplné řízení jakosti, zeštíhlená výroba, využívání faktoru času jako konkurenčního nástroje – to vše se ukázalo být životně důležitými podmínkami přežití. Jenže zlepšili jsme se v tom, co děláme, stačí to jen k tomu, abychom se udrželi v závodním poli – neznamená to, že závod vyhrajeme... V jednadvacátém století zvítězí ti, kdo budou udržovat náskok před křivkou změn, neustále měnit hranice svých oborů, vytvářet nové trhy, razit nové cesty, tvořivě měnit pravidla konkurence a zpochybňovat status quo. Řečeno slovy Charlese Handyho, tu budou ti, kdo vynalézají svět; a ti, kdo na něj reagují.“

Gibson, R. (ed.): Nový obraz budoucnosti. Management Press 2007, str. 27)

Posuny v managementu

- ▶ *Od řídicího managementu k vedení na základě vzájemného stvrzení a souhlasu*
- ▶ *Od povelového rozhodování k rozhodování na základě všeobecného souhlasu*
- ▶ *Od individuální práce ke skupinové (týmové) práci*
- ▶ *Od zaměření na úkol k zaměření na výsledek a zákazníka*
- ▶ *Odborníci a námezdní síla všichni jsou odborníci*
- ▶ *Od kontroly pomocí hrozeb a obav ke zmocňování a kontrole pomocí kladného posilování*
- ▶ *Od jediné správné cesty k nepřetržitému zkvalitňování*
- ▶ *Od evidence událostí k udržování skóre*
- ▶ *Od hierarchické struktury k ploché a pružné struktuře*
- ▶ *Od nestanovených hodnot a vize k mobilizujícím hodnotám a vizím*
- ▶ *Od přísnosti na své lidi k přísnosti na konkurenci*
- ▶ *Od vyčerpávání bohatství k tvorbě bohatství a sázce na nevyčerpatelné zdroje*

(Upraveno dle Miller, L. M., Howard, J.: *Managing Quality through Teams*. The Miller Consulting Group 1991)

Proč je vlastně důležité zabývat se v pojednání o manažerské integritě vývojem managementu?

Co mohou vědět o Anglii lidé, kteří znají jen Anglii?

(Rudyard Kipling)

Dříve byla příkladná kariérová dráha manažera, který začal od píky. Takový manažer velmi dobře znal obor, vyrůstal z odborníka. Dnes, v době zvyšující se turbulence, není na tento postup čas. V pozicích manažerů se objevují lidé, kteří neprošli dráhou odborníka, ale musí rozumět době a trhu.

P. F. Drucker k tomu dodává: „... dnešní nadřízení většinou nikdy nezastávali funkce, které zastávají jejich podřízení, jak tomu bylo ještě před několika desetiletími a jak se dosud všeobecně předpokládá.“ Dál pak uvádí, že ani v současné armádě velitel pluku neprochází všemi velitelskými funkcemi v pluku a pokračuje příkladem z podnikatelského prostředí: „Podobně i viceprezident pro marketing může být odchovancem prodejního útvaru. V technice prodeje je nesmírně zběhlý. Neví však vůbec nic o tržním výzkumu, o cenové tvorbě, o balení, servisu ani o prodejních prognózách. Takovýto viceprezident pro marketing tudíž rozhodně nemůže odborníkům z oddělení marketingu nařizovat, co a jak by měli dělat. Přitom se tito odborníci považují za jeho podřízené – a viceprezident je jednoznačně odpovědný za jejich výkonnost a za jejich přispění k marketingovému úsilí firmy.“

(Drucker, P. F.: *Výzvy managementu pro 21. století*. Management Press 2000, str. 26–27)

Jestliže v jedné diskusi jeden manažer tvrdil, že vliv lidského faktoru je minimální, že takřka jediný rozhodující faktor spočívá v kvalitě nastavených procesů, které nemohou být variabilní, byla to známka zahledění do dnešního či včerejšího dne, do doby F. Taylora. **Manažer potřebuje umět číst a řídit nejen „dnešní den“, ale také potřebuje mít integritu vzhledem ke své budoucnosti.**

Co vlastně znamená nové paradigma pro práci manažera dnes?

Protože integrita manažera s budoucností nevzniká zčistajasna, je třeba s ní začít. Řízení výkonnosti má tyto akcenty: Orientace na lidi, kteří jsou si schopni vytvořit zadání.

- ▶ Orientace na lidi schopné nasazení.
- ▶ Orientace na lidi jdoucí za vítězstvím.
- ▶ Orientace na lidi, pro které je práce hodnotou a spatřují v ní možnost seberealizace.
- ▶ Orientace na lidi, kteří jsou schopni převzít odpovědnost.
- ▶ Orientace na lidi, kteří mají pevný bod sami v sobě (principy, hodnoty).
- ▶ Orientace na lidi schopné týmové práce a synergie.



Profesoři z Michiganské univerzity C. K. Prahalad a V. Ramaswamy v inspirační publikaci Budoucnost konkurence z roku 2004 píší: „Pravděpodobně tím nejvýznamnějším posunem, který si musí firmy a manažeři uvědomit, je ústřední postavení jednotlivce. Není rozhodující, zda jednáme se spotřebitelem, se zaměstnancem, s investorem nebo s dodavatelem. Náš přístup musí být určován tímto ústředním postavením jednotlivce.“

Prahalad, C. K., Ramaswamy, V.: Budoucnost konkurence. Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Management Press 2005, str. 259)

Bez ohledu na to, zda bereme v potaz vyjádření P. F. Druckerova či manželů Tofflerových z roku 1980, materiál poradenské společnosti z roku 1991, autory Nového obrazu budoucnosti (2004) nebo slova vážených profesorů Michiganské univerzity z roku 2004, máme zde bezmála 25 let „přikládání do stejného ohně“. A tento oheň již hoří v řadě společností. Z 500 „nej“ firem podle žebříčku časopisu Fortune z roku 1980 jich 56 % o 20 let později neexistovalo.



Osobnost a role

Legendární tenorista Placido Domingo, přezdívaný „Král opery“, v jednom filmovém dokumentu pravil: „Když vcházím na jeviště, nejsem to já. Vystupuji ze svého běžného života.“ Podobné myšlenky nacházíme u herců. U nich se nám zdá samozřejmostí, že na jevišti jsou v roli, a tušíme, že ve skutečnosti to s nimi může být jinak. Například hraje-li herec nemocného, obvykle sám nemocný není. Placido Domingo to však myslel asi trochu jinak.

Český filozof Jan Sokol napsal: „... neznám horší pocit než být v rukou zubního lékaře, který nahlas pochybuje o tom, co právě dělá. Takovou ‚upřímnost‘ pacient nemůže ocenit.“

(Sokol, J.: Filosofická antropologie. Člověk jako osoba. Portál 2002, str. 149–150)

Vyjádření tenoristy a filozofa se vztahují k témuž – k něčemu, co vnímáme jako určitě rozdvojení na osobnost a roli. Právě rozdělení na osobnost a roli je předpokladem integrity, i když to vyznívá poněkud paradoxně či protimluvně.

Být v roli je třeba umět. Neznamená to hrát „divadlo“, ale respektovat scénář, zadání. Role posouvá naši osobu do skutečného světa. Vztahuje se k někomu druhému, který je v tu chvíli důležitější než ten první – já.

Schopnost diferencovat mezi osobním, osobními preferencemi a očekáváními, které jsou dané rolí, je základním způsobem, jak vytvářet commitment, sounáležitost s firmou. Kromě této diferenciaci je však třeba mít také integrující prvek – „zastřešení“, které můžeme přiblížit pojmem: „společný zájem“ či „společný dům“, ve kterém bydlí nejen potřeby, ale i hodnoty. Pak směřujeme k integritě.

K čemu je dobré diferencovat mezi osobností a rolí?

Manažer (a nejen on) se v současné rychlé době poměrně často ocitá v situaci, kdy zastává a prosazuje názor, o jehož správnosti není stoprocentně přesvědčený. Ještě než padlo rozhodnutí, snažil se jej ovlivnit směrem, který se mu zdál vhodnější. Jenže o to stejné se snažilo dalších pět, šest či více manažerů, takže i oni nakonec mohou být v podobné situaci.

Není ale možné přijít před své podřízené a říci jim: „Budeme muset dělat XY a postupovat podle plánu ZZ, i když to není zrovna nejlepší řešení, a myslím si, že se to ukáže a na má slova dojde. Já jsem se snažil, aby to bylo jinak, ale co naděláme. Tak to zkusíme a uvidíme.“ Někdy to může komentovat i daleko expresivněji, když mluví o blbostech, které někdo tam nahoře bez znalosti věci... Takový manažer se možná v dané chvíli zalíbí svým podřízeným, ale zároveň si už likviduje svou autoritu. Obtížněji bude posléze motivovat své lidi k mimořádným výkonům v práci, která není nikomu moc po chuti, ale je zřejmé, že musí být.

Zdárná diferenciaci mezi osobností a rolí je předpokladem vlastní efektivity.

Manažer je placený za to, jak se mu daří zastávat svou roli, nikoli za to, jak dokáže být autentickou osobností a vyjadřovat své osobní názory a pocity, být sám sebou. Být v roli však neznamená přijmout přetvářku jako způsob fungování. V každé organiza-

ci se každý člověk vzdává kousku své autonomie (aby paradoxně mohl uskutečnit své individuální cíle, které jsou mimo organizaci nedosažitelné). Jinak to nejde, jinak organizace spěje ke svému zániku. „Být v roli“ nazírajme pozitivně. Obvykle totiž vstupujeme do rolí, ve kterých máme prostor stát se tím, kým se chceme stát. Například děti si hrají na různé role, pro které zatím nemají potřebnou výbavu. Politik se snaží budít dojem, že umí zvládnout všechny svízele, i když si tím není jist. Stěží si lze představit W. S. Churchilla, politika, který dokázal být spontánní a nekonvenční, jak se v kritických dobách národu svěřuje se svými autentickými obavami a nejistotami. Každá role je spojena s očekáváními. Základním očekáváním u manažera je to, že bude garantem dlouhodobé výkonnosti a efektivity svých lidí a tím i sebe.

Jak dát slovo oběma – osobnosti a roli

Vladislav Jagellonský byl český a uherský král s dobrým srdcem. Uměl si pohovořit s lidmi, kteří byli v hierarchii někde propastně dole. A nejen to, byl dokonce chytrý. To král Jiřík z Poděbrad byl spíše vychytralý a dle všeho bez zbytečných ohledů. Jenže králové se neposuzují podle charakteru či úmyslů, ale podle skutků. Skutky Jiřího z Poděbrad byly státnické a svou roli krále v těžkých dobách zvládl nad očekávání. Vladislav Jagellonský, následník Jiřího z Poděbrad, byl naopak jedním z nejslabších českých králů vůbec.

Osobnost a role, tedy být sám za sebe a být v roli, se ale nemusí vymezovat proti sobě ve stylu „buď–anebo“. Neznamená to, že je-li někdo dobrý v roli, „trpí“ jeho osobnost či jeho okolí. Zdá se být ideální, jsou-li v souladu. Ale rozvoj je možný teprve tehdy, jestliže mezi nimi dochází k disonanci. Velmi trefným bonmotem se ke vztahu osobnosti a role vyjádřil jiný filozof, J. P. Sartre. Podle něj „člověk je tím, čím není a není tím, čím je“.

Člověk, který se sebou není hotov, pochopitelně hraje různé role. A pak, v tom šťastném případě, dorůstá do svých rolí. Ty správně vyvolené role umožňují růst. Jistě bychom z historie či z vlastní zkušenosti dokázali uvádět příklady lidí, kteří v určité situaci „vyrostli“, projevíli se jako silné osobnosti. „Silná osobnost“ je právě mnohdy hodnocení pro soulad bytí sám za sebe a v roli. Modelovým a poněkud extrémním příkladem pro zvládnutí „osobnosti a role“ je situace, kdy si mám jako manažer zavolat

Armand-Jean du Plessis de Richelieu, kterého známe pod jménem kardinál Richelieu, je taktéž výmluvným příkladem rozdělení osobnosti a role.

Většina z nás zná kardinála Richelieu z Dumasových Třech mušketýrů a máme o něm představu intrikána, který je ve jménu moci schopen propůjčit se k čemukoli.

Romantizující pojetí Alexandra Dumase, v němž jsou Ludvík XIII. a kardinál Richelieu bídáky, je podobné pohledu, jaký mají leckteří zaměstnanci na své manažery. Proč tomu tak je?

Nedostatečně rozlišujeme mezi osobností a rolí, jsme zaujati sebou, a nikoli svými úkoly či posláním. Navíc potřebujeme mít jednoduchý závěr v polaritách „dobry-špatný“. Od manažera blízké budoucnosti budeme očekávat systémovější přístup s pohledem do budoucnosti.

Kardinálovi Richelieu se budeme věnovat i v dalších částech, zejména v části o svědomí. Nyní uvedu jen ta nejpodstatnější fakta, která se vztahují k naplnění role blízkého spolupracovníka Ludvíka XIII. Kardinál Richelieu byl svému králi oddaný a měl významný podíl na stabilizaci Francie a zabránil jejímu možnému rozdělení.

Svou roli naplnil měrou vrchovatou. Jenže to můžeme říci i u leckterých válečných zločinců. Co s tím?

*Zem, která nemá své nebe
Ztratila všechno i sebe*

*(Richard Müller, refrén z písně
Baroko)*

*Společný zájem v sobě skrývá
hodnoty a potřeby, které
nejdou mezi sebou v jedno-
duchém vztahu, leckdy jsou
v konfliktu.*

*Problematiku společného zá-
jmu v moderní době přinesl
zmiňovaný kardinál Riche-
lieu v podobě tzv. státního
zájmu (raison d'état), který
hájí slovy: „Člověk je nesmr-
telný a později bude spasen,
avšak stát není nesmrtelný.
Buď bude spasen nyní, nebo
nebude spasen nikdy.“ Na-
místo státu si zde můžeme
dosadit firmu a bude vyznění
citátu ještě přiléhavější než
v originále.*

*Raison d'état a z něj odvoze-
nou etiku společného dobra
kritizoval například Friedrich
August von Hayek, kromě
jiného profesor společen-
ských a morálních věd, jako
kolektivistickou etiku, která
se řídí jen účelností (účel světi
prostředky).*

podřízeného, který je kromě jiného i mým dávným přítelem, se kterým se znám ze střední a vysoké školy a spolu jsme něco prožili. Na úrovni mých nadřízených padlo rozhodnutí o zeštíhlení organizace a byl stanoven klíč k výběru propouštěných lidí. Můj přítel je mezi propouštěnými a na mně je, abych mu sdělil fakt o propuštění. Jak to udělám?

1. varianta

„Karle, musím ti sdělit, že ty jsi byl managementem vybrán k propuštění. Kdyby to bylo na mně, tak se rozhodnu jinak. Ale víš, jak to dnes chodí. Zítřka na tvém místě můžu být já.“

Výchozí situace může být ještě ztížena tím, že rozhodnutí padlo na stejné řídicí úrovni. Snažil jsem se, jak jsem mohl, abych uhájil svého kamaráda, ale druhé jsem nepřesvědčil, že hájím něco jiného než jen svůj osobní zájem. Při této změně situace mohu v rámci této varianty svému kamarádovi sdělovat, jak jsem byl tím, který za něj bojoval ze všech sil.

2. varianta

„Karle, mám pro tebe zprávu, která se mi říká těžce. V rámci zeštíhlování jsme se rozhodli pro propuštění 22 lidí z naší divize a ty jsi mezi nimi. Moc si přeji, aby toto rozhodnutí neohrozilo náš vztah, o který stojím.“

Při situaci rozhodnutí na stejné úrovni řízení nesdělují svému kamarádovi, jak to probíhalo, jen zdůrazňují autentický pocit na místě (zde a nyní), například „je mi to líto“.

Je zřejmé, že „státnická“ či chcete-li manažerská odpověď je ta druhá. Zde manažer dokázal v sobě oddělit osobnost a roli a zároveň se obě části dostaly ke slovu. Osoba každého z nás je tvořena naší osobností a sadou různých rolí. Díky nim se také proměňuje naše osobnost. Do takové „hry“ však potřebujeme ještě „třetího“, který ty dva (osobnost a roli) dává dohromady. Tím je smysl, který vytváří zastřešení – společný dům. V tomto společném domě také bydlí hodnoty.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.