Firemní kultura a leadership

Existuje mnoho typologií firemní kultury. V knize Organizační kultura od Růženy Lukášové a Ivana Nového jsem jich napočítal devět. Je snadné se v nich ztratit a je těžké s nimi pracovat. Existuje nějaký jednoduchý indikátor vyspělosti organizační kultury? Něco, co by nám, manažerům a podnikatelům, poskytovalo zpětnou vazbu, jak na tom naše organizace je, a ukázalo směr násého dalšího působení?


Tento koncept vypadá logicky: Organizace a lidé v ní se nevytvářejí nic nesnášejícími vnitřními pátami, rozpory a konflikty a místo toho se soustřeďují na to, co je pro všechny zainteresované přínosné. Je překvapivé, že kultura bakterii si to uvědomuje, je zadržující, že ne všechna lidská uskupení tak fungují. Asi v tom lidem něco brání.

Lidé se od ostatních živých systémů odlišují hlavně svými rozumovými schopnostmi. Myslim, že není až tak nesmyslně vyslovit premisu, že lidem brání v dosažení vyššího stupně organizace kultury jejich rozumové schopnosti; přesněji řečeno nerozumění, až vysloveně hloupe využití rozumových schopností. A ještě jinak: lidská mysl (zatím ještě) docela často dochází k závěrům, které jsou v rozporu s přírodními principy.

Například i hloupe bakterie instinktivně tuší (tak to zafarlila příroda), že když si zničí své životní prostředí, je s nimi konec, zatímco člověk je schopen své instinkty přebit svým rozumem – je schopen se rozhodnout jinak. Každé stádo hovězího dobytu instinktivně tuší, jak je pro ně mladá nastupující generace dálečití, a snaží se ji proto všechny chrámit.


Stephen Covey ve svých Sedmi návykách. Detail, který se jako malý a nepodstatný v kurzech přeskakuje, ale který je pro konečný výsledek velkým a podstatným, detail, jehož vybudování může zabrat, jak si ukážeme dlouhá léta.

Vztah výhra–výhra mohou navazovat jako projev své svobodné válce jenom skutečně nezávislé a dostatečně zralé lidé.

Za prvé to znamená toto: Aby dvě strany mohly dosáhnout vzájemně zrůstivého vztahu výhra–výhra, musí být předtím nezávislé. Nezávislé v vztahu k sobě
i ve vztazích navenek. Tato nezvislost je první významnou překážkou.
Druhou překážkou je, že ve všichni nezávislé lidstvo je dostatečně osobnostně zralé, k navázání vzájemného zvláštních vztahů. Vše nasvědčuje tomu, že k dosažení vzájemnosti kultury, kultur, ve které se lidé proaktivně a zaujímavě v syntetické spolupráci snahí mají a naplnit organizované, týmové a individuální účel, ve kterém je radost být produktem a produktem hodnoty a udržitelné výsledky, jiná cesta než přes překážky nevede.
Uvedené překážky nejsou nepřekonatelné. Nejdou však překonat s některými manažerskými paradigmami, hlubokými přesvědčením o tom, jak má vypočítat řízení organizace, lidí a vztahů mezi nimi. Je treba na ně zapomenout a nahradit je jinými.

Například pokud je zvířejí (odměna) pracovníků závislá jenom na konkrétním zaměstnávání, nemůže dojít k navázání opravdu rovnocenného, vzájemného výdržného vztah. Pracovníci vztahový prostor je trud hodně zůstát i když navenek může usilovat o výživu-výhrů, vzniklý mu něco různého. „Poza, brzdi! Tady jsou hranice!“ A pracovník se kvůli své existenciální závislosti raději podřídit.

Pochopitelně že zaměstnavatelé to vědí, a zcela zaměrně nedávají svým zaměstnaným, aby jím na platu vůbec nezáleželo.
Když o tom s manažery hovoří, řikají mi, že dávat pracovníkům zad limit jeho potřebi nesmí zvítězit v motivačních nástrojích. Ze jiného způsobu nesmí, což by pracovníky motivovalo. Ano, to zní rozumně. Je to však také v rozporu s přirodními principy: nasazení odměňovací zudy nerovně se motivace.
Odmlčení systému mnohých, a dovolím si říci, že většina podniků, je nastavena na udržování závislosti pracovníků, nikoliv na budování jejich nezávislosti.
Moudréjší podniky to vědí a odměňují pracovníky dostatečně štědro na to, aby se nemuseli ve své myslí zabývat odměnou a mohli se plně věnovat své práci.

V souvislosti s odmlčením se může vyskytnout háček i na straně pracovníků. Někteří lidé jsou, co se týče odměny, téměř nenasytní. I tohoto může manažer svým působením, kromě jiného, přesněm příkladem, docela dobře ovlivnivat. V první řádu dává do popředí ráz z práce, pocit hrdosti za dobré osobní i společenské výsledky a v neposlední řádě nezapočívám na zdánlivě prostě, avšak velmi silnou potenciální z toho „byt“ ve společenství těch ostatních. Jíst, není to práce na týden, ani na měsíc, ani na rok. Je to smysl působení.
Hierarchické organizované struktury také přispívají k posilování závislých vztahů. Pracovníci jsou způsobení na rozhodnutí svého šéfa, co, kde a kdy mají dělat, mimo toho, aby jejich práci, jejich období a způsobu a termin plnění byl projevem jejich svobodné a nezávislé vůle.
Není to zdaleka jenom odměňovací systém nebo hierarchické organizované struktura, která lidem v organizacích brání v nezávislost.
Předpokladem pro to, aby si člověk mohl učinit vlastní nezávislostí usilček je dostatek informací. Manažer, obchodníci a vůbec veškeré kategorie pracovníků své často nechávají některé podstatné informace o sebe. To je potom, jak je podřízený náhradní občan výhod. Zároveň to však stává hrušku druhou stranu do závislého postavení, a tudíž otevírané rovnocenný výhra-výhra je nenormální.
Nebe očekávám, že pracovníci začnou s otevřeností sami od sebe. Management jim musí vlastním příkladem ukázat, že to děje. Dávat k dispozici i tý informace, které snižují jednostrannou manažerskou výhodu. Nejde to jen o budování individuální konkurenci výhody, ale o něco docela jiného: o dělních a vzájemně prospěšnou spolupráci.
Další oblibenou závislost je závislost emoci.
Emoční závislost, odvozování svých počtů od něčeho nevolutivního nevinného není výsadou bez dalšího poskytnutí lidské postižení. I muži mají své závislosti. Spatnou nápadovou způsobit šedi, prohra oblibeného fotbalového klubu, počasí atd., atd. Lze jenom doporučit, aby manažer seděl smlouvy o vzájemné omluvě ve svém týmu, firmě i nákladu jednotlivců a pracovníků a pracovní s jednotlivců a kolegov na jejich emoční nezávislosti.
Další běžnou závislost je závislost na hodnotách. Je to třeba kapitola sama o sobě, ale alepoň krátce.
Každý jedinec má jiný systém hodnot, je to tak? Ať už vlastně, nebo převzatých ze sociálního prostředí. Rodina, peníze, posvěcená, dobře fyzická kondice a podobné. Úplně zřejmě, žádné tyto věci jsou všechny.
Závislost existuje, jako jsem již napsal, celá řada, a nezávislost se rozhodně neuskuteční je jednoznačným způsobem, jak například vyhlašovat dne nezávislostí. Je to spíše celoživotní cesta.
Cíle však podnikový management potkou směrem k mete kultury vzájemně závislého, musí činit kroky směrem k vlastní nezávislosti i nezávislosti pracovníků na své osobě i na podniku. Cíle to pokračuje, moudrosti a odpovědi.
Nezralost jako nepřípravenost vstoupit do vzájemně závislých vztahů
Uspešní lidé (v smyslu vnitřního způsobu) jsou velmi často dočká světově nezavislé. Proto to vlastně všechno dělá. Je tím moc a moc. Inženýři, doktori, zpěváci, herci, podnikateli, manažer, prodejci, pojišťování, samostatni sedící i vybírající dělníci. Což samozřejmě neznámé, že lidé, které na-

Se závislosti nejde hrát ve stylu výhr-a-výhra
Všichni víme, že lidská máladství jsou totálně závislá na svých rodičích i opatrocích. Neutroni si sama opatřili potravinu, neuměl se sama od sebe naučit řeči atd. Puperta je větší, ve kterém se jedinec začíná s názory, kromě jiného od této uplné závislosti odpočítávají.
venek vypadají jako neúspěšní, například bezdomovci, se nemohou vařitě cítit jako zcela nezávislí.

Osobní nezávislost automaticky neznámě vyzrálostí, připravenost ke vytváření vzájemné závislosti vztahů. Často se totiž pracné budovaná a hyčkaná osobní nezávislost jako obraz v svět prostředí - k závislosti na své nezávislosti.

Pokud se podívat na neschopnost některých známých hvězd nebo podnikatelův a finančních magnátů udržet partnerské vztahy, pokud se podívat na excelentního dělníka, který odmítá svého partnáře prozradit, jak na to, pokud se podívat na vysíloho a středního manažera, který neusiluje o to vychovat ze svých podřízených manažerů manažéry lepší, než je on sám, tak to jsou příklady závislosti nezaví-

Shrunuti
Vyhrá-vyhra zdáleka není jenom jednou z technik, jak dosáhnout toho, co chceme. Je za tím celá filozofie. Filozofie existujících přírodních principů, kterou pan Covey naznačil z literatury moudrosti tří tisíc let.

Vzájemností kultura jde za rámec jednou průtahů, jako je například kultura orientace na zakázky, na kvalitu nebo na inovace. Integrace je náhradu všechny dobrodružství.

Chcete-li zvýšit úroveň zralosti kultury své organizace, dosáhnout toho, že lidé v ní se proaktivě a zaujímavou budou spo-

Martin Hájek

Pokud vám uvedené body nečiniž žádné problémy, jste na tom dobře. Pokud se při tom necitíte dostatečně komfortně, jak je, myslím, stále ještě o čem přemýšlet a jste stále ještě co dělat.

Trebata takto:

- Odkryjte při obchodním nebo personálním vyjednávání všechny své karty.
- Pokud jste na něco tázání, řeknete plnou pravdu, nejsem tím, která vám pomáhá.
- Při prosazování svého názoru uvádejte i jeho slabiny a důvody, proč by přijat byť neměl. Posádejte ostatní o nálezení dalších možností.
- Úzkostlivě dodržujte své dély, zásavky a dohody vůči těm, ke kterým jste v sil-

nejsí poctiví. Vůči těm silnějším to není žádné umění.