



Překážky a výzvy manažerského leadershipu

Leadership vtrhl do manažerského světa na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let minulého století. Byl organizacím a manažerům nabídnut jako lék na vzrůstající problémy a výzvy, které bylo třeba v té době řešit, ale které se již prostě nemohly vtěsnat do omezujících paradigmat klasického managementu.

Do té doby se manažerským leadershipem zabýval opravdu jen málokdo. Nebylo to třeba. Peter Drucker, který byl vždycky alespoň dvě desetiletí před těžištěm intelektuálního manažerského pelotonu, říkával, že vedení lidí je tou nejběžnější manažerskou neschopností.

Uběhlo třicet let. V jejich průběhu bylo na téma leadership vydáno odhadem 40 000 knih. Jenom ve Spojených státech amerických vzniklo více než tisíc leadership škol a dlouhodobých programů, další jsou rozestry prakticky po celém světě: v Austrálii, Číně, Japonsku, Švédsku, Itálii, Německu, Švýcarsku, Francii, Tanzanii i jinde. Leadership se stal významnou součástí teorie i praxe v mnoha oblastech, jako je například psychologie, sociologie, management, teorie organizací, vzdělávání a dalších. Je naprosto evidentní, že v uplynulých třiceti letech se do rozvoje leadershipu investovalo opravdu mnoho energie i peněz. Jaké jsou dosažené výsledky?

S odvoláním na publikované výzkumy lze konstatovat, že procento manažerů, kteří opravdu vedou lidi, je zhruba stejné jako před třiceti lety. Jako kdyby stále platil Druckerův postřeh.

Tolik realita

Není však pravdou, že se organizace a manažeři vůbec ničemu nenaučili a nic ve svých přístupech nezměnili. Tak za prvé lze již těžko najít organizaci, která by o manažerský leadership nestála. Za druhé se změnilo nazírání na organizace a lidi v nich: prapůvodní mechanický model byl nahrazen modelem živočišným. A konečně za třetí si 98 % manažerů myslí, že umí vést lidi.

Vztah k leadershipu

Organizace mají k leadershipu různý vztah: Jsou organizace, které se mu nebrání, a pak ty, které jej opravdu chtějí. V těch prvních může leadership vzniknout a existovat jenom skutečnou náhodou, to je jasné. V této kategorii stěží najdeme organizace typu podnik. Prakticky všem podnikům, které působí na konkurenčních trzích, je zcela jasné, že se bez manažerského leadershipu neobejdou.

Organizace, které leadership opravdu chtějí, se dále dělí na dvě podskupiny. Většina z nich pro něj jenom něco dělá, a to když se jim náhodou nebo podle plánu naskytne příležitost. Pak jsou zde ty druhé, které leadershipem skrznaskrz žijí. Tohoto rozdílu si již před těmi dvaceti třiceti lety všiml legendární Jack Welch: „Leadership je to, co většina firem dělá, až jim zbude čas“. Pochopitelně že v normálních firmách času není nikdy dost.

Organizace, kde se leadershipu daří, jim uvědoměle žijí. Leadership je jejich životním stylem, životní filozofií. Proniká do všeho, o čem lidé sní, o čem přemýšlejí, o čem hovoří a co dělají. Leadership pro ně není jenom věcí čtrnáctidenního manažerského školení jednou za rok, pracovních popisů nebo čtyř manažerských porad.

Model organizace

Do přelomu sedmdesátých a osmdesátých let minulého století převažoval deterministický, mechanický model organizace. Ač fungoval od začátku 20. století a přinesl fenomenální výsledky, v realitě nového prostředí osmdesátých let přestal stačit. Postupně byl v manažerské

praxi nahrazen modelem živočišným. V živočišném modelu organizace sama sebe vnímá jako živočicha, který svádí evoluční bitvy o přežití v přirozeném konkurenčním prostředí volného trhu. Toto živočišné pojetí organizace se pochopitelně odráží v jejích vnitřních strukturách a chování dovnitř i navenek. Podle tohoto živočišného modelu působí většina dnešních organizací.

Teoretici managementu již dávno tvrdili a tvrdí, že tento model je teoreticky chybným. Tvrdí, že organizace je sociokulturním uskupením, nikoliv živočichem. Organizace nemá jeden mozek a její části, lidé, nejsou orgány živočicha, které jsou fixní strukturou napojeny na mozek a které plní jim přidělenou funkci či cíle a jenom si maximálně volí, jak přesně cíle dosáhnou.

Tyto teoretické námítky nechávají praktiky managementu, kteří daný model do života organizací uvedli, docela chladnými. Znáte ty teoretiky! Horší zprávou je, že v globálním, vzájemně závislém a rychle se měnícím prostředí dnešní doby je modelem, který omezuje individuální a organizační fungování i výsledky. Brání individuální i organizační excelenci. Znemožňuje organizacím naplno „žít“ leadershipem.

Docela by také pomohlo, kdyby si manažeři zároveň začali připouštět, že ani volný trh není přirozeným přírodním prostředím „se kterým tedy nelze, nebo není radno nic dělat“, že spíše produktem lidského intelektu a úsilí, „se kterým je radno, když v zájmu lidí nefunguje uspokojivě, něco dělat“. Ale to již je spíše výzvou pro politiky.

Kritéria leadershipu

Další věcí, která podle odborníků rozvoji i provozu leadershipu docela brání, je zjištěná skutečnost, že pouze dva manažeři ze sta se domnívají, že jim vedení lidí moc nejde. Odborníci si myslí pravý opak.

Příčina rozdílu tkví v tom, že každá skupina posuzuje leadership podle různých kritérií. Podle čeho lze poznat, že někdo dobře vede lidi?

Že plní plán? Že dělá stoprocentně a včas to, co je po něm požadováno? Že umí dobře rozdělit práci? Že lidem naslouchá? Že umí motivovat? Že je trpělivý? Vyrovnaný? Uznalý? Spravedlivý?

Staré známé dobré kompetence. Je to tak? Plní je statistická většina manažerů. Je to tak? Jak je tedy možné, že podle odborníků na leadership tato kompetentní většina není leadery?

Jedním z důležitých poznatků uplynulých let je, že leadership nelze pochopit, ani mu porozumět tak, že se rozdrobí na jednotlivé části; například na to, co leader dělá, nebo co umí, nebo jaké má charakterové rysy, a z těchto částí se usuzuje na celek. Jinými slovy řečeno – leadership se vzpírá analytické metodě.

Je to analogické, jako když se pokoušíme z kousků slepit krásnou dívku. I když vezmeme ty nejvybranější a nejkrásnější kousky, které jsou na světě k dispozici, a pak je sesadíme dohromady, celek může být naprosto úděsným. Jako leadership. Warren Bennis, jeden z největších světových odborníků na leadership, říká: „Leadership je jako krása – těžko se definuje, ale když ji uvidíte, poznáte ji.“ Někdy analytická metoda funguje, někdy ne. Ne funguje ani na krásu, ani na leadership. Zpátky k otázce: jak tedy poznat leadership?

Je to možná až příliš snadné: leadership lze poznat podle kvantity a kvality výsledků a podle toho, jak se jich dosahuje. Při plnění plánu na 100% nemůže být o nějakém leadershipu ani řeči. Pro leadership je pouhé plnění plánu nudným a absolutně nezajímavým výsledkem. Dobře vedená skupina dosahuje výsledků, které všem, kteří jej vidí, a dokonce i vedeným lidem, vyrážejí dech.

Nejedná se jenom o kvantitu výsledků, ale také o jejich kvalitu a o způsob jejich dosažení: zainteresovaní lidé musejí cítit, že dosažený výsledek je výsledkem hodnotným a že jej bylo dosaženo ekologickým způsobem.

Přízně si, že egyptské pyramidy jsou skvělým, dech beroucím výsledkem. Asi se však nenajde nikdo, kdo by tvrdil, že

jsou výsledkem dobrého leadershipu. Spíše se jedná o výsledek nucených otročských prací. Přízně si také, že vytunelování Harvardských fondů bylo skvělým výsledkem lidského ducha. Ani v tomto případě však nelze hovořit o dobrém leadershipu jako spíše o dobře provedeném podvodu. V červnovém vydání měsíčníku Test jsem četl výsledky testů deseti přípravků proti celulitidě, které vyrábějí a prodávají celosvětově proslulá kosmetické firmy. Ve všech případech se testované výrobky ukázaly být stoprocentně na nic. Ptám se, zda lze hovořit o férově dosažených prodejních výsledcích?

V mnoha firmách jde o kvantitu výsledků. V pořádku. Je to dobrá metrika podnikové výkonnosti a efektivnosti. Stává se však, že podniky, nebo spíše manažeři v nich, jsou pro ně ochotni obětovat cokoli. Pokud si organizace sama o sobě myslí, že je divou zvěří v džungli, ve které jde jenom o to, kdo s koho, pak se to stává nezdědkou. To však odporuje samému principu leadershipu. Při vedení organizací a lidí v nich nelze ustoupit od kvality výsledků a ekologických způsobů jejich dosažení.

Naučit se jak učit vést

Jedním z nejhodnotnějších výsledků, které za sebou vynikající leaderi nechávají, je více leaderů. Již Seneca říkal: „Ti, jež třímají pochodně, necht' je předají dalším.“ Je pozoruhodné, jak mnoho manažerů si své pochodně zárlivě střeží. Vlastně to není divné: v živočišném modelu organizace je to normální. Zbylá část manažerů, která by se o své pochodně ráda podělila, však neumí své následovníky naučit pochodně třímat. V leadership kurzech a knihách pro leadery se také většinou píše o tom, jak vést, ale již jen velmi zřídka, jak učit vést.

Jen málokterá organizace má zavedený nějaký vnitřní systém rozvoje leadershipu, v němž mimo jiné také hodnotí své vedoucí pracovníky podle toho, nakolik se jim daří vychovávat další leadery. Příklady organizací, které uvedené zavedly, ukazují, že to přináší strhující organizační výsledky.

Shrnutí

Za posledních třicet let se přes značné úsilí a investice do oblasti leadershipu nic zvláštního nepovedlo. Procento manažerů, kteří umějí vést lidi a organizace, se za dané období prakticky nezměnilo. Vzhledem k nové realitě, ve které organizace působí, se změna tohoto stavu stává pro většinu

organizací a manažerů zcela urgentní. Při této změně určitě nezapomeňte:

Zahodit hezkou, leč mylnou představu o organizaci jako živočichovi, který zápasí o přežití v přirozeném konkurenčním prostředí. Zahodit příjemnou, leč v konečném důsledku vysloveně škodlivou představu o managementu jako o mozku organizace a každé její organizační jednotky.

Nedělat leadership jako jednu z mnoha dalších nařízených činností, nebo jen tehdy, když je na to náhodou čas.

Neposuzovat úroveň leadershipu jenom podle kompetenčních kritérií. Do nich se vejde kde kdo.

Podněcovat všechny lidi k osobnímu, týmovému a organizačnímu leadershipu: k neuvěřitelným a hodnotným výsledkům, kterých je dosaženo ekologickou cestou. Nepropadávat sebeuspokojení, že vedení lidí je něco, co se organizaci a jejímu managementu daří, když organizace a lidé nedosahují skvělých vnitřních a vnějších výsledků skvěle.

Zavést systémy podporující reciproční učení se leadershipu: jak dosahovat neuskutečné a hodnotné výsledky ekologicky.

Martin Hájek, www.vedeme.cz

