



Ve třetím čísle letošního *Hospodáře* jsem v jedné části článku *Překážky a výzvy manažerského leadershipu* lehce nastínil jednu z velmi aktuálních manažerských výzev – naučit se, jak naučit ostatní vést. V tomto příspěvku půjdu do detailů.

# lídrů

## Výchova dalších

Hovoří-li se v kontextu managementu o výchově dalších lídrů, mají tím některé organizace na mysli tu část manažerského vzdělávání, které má za cíl naučit manažery jak zařídit, aby jej ostatní lidé následovali. Aby s plným zaujetím dělali to, co manažer chce, aby dělali. Mnohé organizace zjistily, že takový způsob fungování v současném prostředí je pro ně poněkud omezujícím, brání jim v jejich rozvoji a brání jim dosáhnout toho, co chtějí. Chtějí nejen existovat, ale také produkovat excelentní produkty nebo služby, o které je mezi jejich zákazníky zájem.

Tyto organizace zjistily, že k tomu potřebují od svých manažerů poněkud vyšší schopnosti: aby každý jejich manažer byl schopen vychovat v okruhu své působnosti co nejvíce lidí, kteří jsou schopni samostatně usoudit, co je žádoucí dosáhnout, najít cesty, jak toho dosáhnout, vytvářet produktivní synergické vztahy a společně dosahovat dechberoucích osobních i organizačních výsledků. Jinak řečeno – jde o to, aby v organizaci bylo co nejvíce lídrů.

**Konečným posláním lídra je vytvářet více lídrů, ne následovníků. Ralph Nader, právník a velmi vlivný americký politický aktivista**

Podobně to vyjadřuje světoznámý Stephen R. Covey ve své knize 8. návyk:

**Objevte svůj hlas a nechte jej zaznít.**

**Inspirojte druhé, aby i oni objevili svůj hlas – staňte se lídrem.**

**Stephen R. Covey, spisovatel**

Jedním z důležitých kritérií dobrého managementu se tedy stávají prokazatelné výsledky dosažené v oblasti výchovy dalších lídrů.

Zdaleka ne každá organizace posuzuje manažery i podle tohoto kritéria, a ne každá organizace zatím pochopila, proč je to pro ni důležité. Životně důležité.

Začnu s důležitostí. Pak se krátce zmíním o tom, jak na to.

Stručně řečeno: zájem mít v organizaci co nejvíce lídrů není ani tak předmětem úvah či rozhodnutí jako spíše nutností. Nutností, která je vynucena právě vznikajícím globálním komplexním prostředím plus standardním zájmem organizace o vlastní existenci a vynikající výsledky.

Komplexní prostředí, komplexní systém, je termín, který označuje množinu entit, jež mají dostatečnou míru odlišnosti, propojenosti, vzájemné zá-

vislosti a adaptability včetně učení se. Je namístě poznamenat, že ne vždy bylo organizační prostředí prostředím komplexním. Například na začátku 20. století bylo poměrně stabilním. Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let se stalo rychle proměnlivým. V důsledku politických a technologických změn se od devadesátých let stává prostředím globálně komplexním. Specializace lidí, organizací, celých oblastí, ba i států dodala elementům prostředí tu správnou míru odlišnosti. Komunikační a informační technologie, rozvoj transportu, otevřenost hranic zase dodaly tu správnou míru propojenosti. Výrazně vzrostla závislost fungování jednotlivých částí na fungování jiných částí. Například jsme si již vyzkoušeli, že pokud přestanou fungovat banky, má to důsledek na fungování docela dost dalších věcí. A konečně adaptabilita a schopnost se učit je tradiční schopnosti lidského druhu.

Komplexní prostředí vykazuje celou řadu zajímavých charakteristik. Zde chci uvést pouze dvě, které nám všem dělají trochu problémy: kontra-intuitivnost a nepredikovatelnost.

Kontra-intuitivnost znamená, že věci se neřídí podle zdravého selského rozumu. Například se stává, že příčina a následek si vyměňují místo. Co je například příčinou špatné organizační kultury? Špatní zaměstnanci? A nemůže to být i naopak? To jest, aby špatná kultura plodila špatné zaměstnance? Nebo jiná věc: selský rozum říká, že čím usilovněji a rychleji budou jednotlivé části (pracovníci, nebo organizace) pracovat, tím lépe se celku (organizaci, či celé společnosti) bude dařit. Jistě to platí pro mechanická zařízení. Pokud se všechna kolečka v hodinkách pohybují rychleji, celkový výsledek, pohyb ručiček, je rychlejší. Pro komplexní systémy to v rozporu se zdravým rozumem neplatí. Nebo podobná moudrost, že příliv zvedá všechny lodky. Může to tak být. Ale vůbec nemusí. Pravidlo, které někdy platí, někdy ne, je co? Nevím, ale určitě není pravidlem.

Nepredikovatelnost komplexního prostředí není nepredikovatelností z důvodu nedostatečného množství informací, nebo nedostatečných či chybných metodik jejich zpracování, nebo z důvodů jejich špatné interpretace. Nepredikovatelnost je vrozenou charakteristikou komplexního prostředí. Možná že jste si všimli ekonomických prognóz. Nejen těch velikých, ale i těch docela elementárních, jako je pohyb akcií společnosti XY na trhu. Analytici jsou schopni sledovat téměř v reálném čase jejich pohyb, jsou schopni vám do detailu vysvětlit, proč k tomu došlo, ale jsou v podstatě neschopni vám garantovat, jak to bude zítra. Opakují, že tato skutečnost není nějakou nebo něčí chybou, je to vlastnost komplexního prostředí.

A nyní se dostáváme k organizaci. Jak má vypadat organizace, jaké schopnosti má mít, aby se v takovém prostředí uspokojivě prosadila?

Touto otázkou si posledních patnáct let lámou hlavu manažerští guruové a zdá se, že nemají společnou a jednoznačnou odpověď. Bez výjimky se shodují v jednom: nemůže to být organizace odpovídající organizačnímu modelu osmdesátých let (a už vůbec ne modelům předcházejícím).

Jedním z pohledů na organizační model je popis jeho struktury, procesů a funkcí. Struktura určuje vztahy mezi částmi, funkce říká, co je produktem částí a celku, procesy odpovídají na otázku, jak se produkce vytváří.

V organizačním modelu osmdesátých let, který dodneška uplatňuje většina organizací, si části organizace nemohou volit strukturu, v níž působí, ani svoji funkci (tedy co dělají), avšak mohou si volit, jak to vlastně udělají (s tím, že existují hodně

tradiční organizace, které zatím neumožňují ani toto). Tento zaběhlý model fixace funkce a volnost procesů se například odráží v notoricky známém „zlatém“ manažerském pravidle: „Říkejte lidem, co mají dělat, ale ne to, jak to mají dělat.“ Specifické místo ve struktuře tohoto modelu zaujímá manažer. Jakýsi mozek, či alespoň nervová uzlina, která v okruhu své působnosti stanovuje strukturu, tedy to, v jakých vzájemných vztazích mají „jeho“ lidé pracovat, a určuje „svým“ lidem, co mají dělat.

Fungovalo to. V některých oblastech trhu – například v informačních a komunikačních technologiích – tento přístup evidentně přestává fungovat a ostatní segmenty trhu se k nefungování přidávají. Pročpak to? Příčinou je manažer, který fixuje strukturu a funkce v komplexním prostředí. Tato fixace totiž výraznou měrou snižuje adaptabilitu, inovační schopnosti, schopnosti učit se a rozvíjet v daném prostředí.

Znamená to, že je třeba uvolnit nejen procesy toho, jak se práce vykonává, ale také uvolnit funkce a struktury. Uvolnění struktury a funkcí znamená, že „svým“ lidem manažeré neříkají, co vlastně mají dělat a s kým vlastně mají spolupracovat.

Možná si řeknete, že je to šilenost. Je. Je to šilenost z pohledu toho nejlepšího mana-



gementu dřívějších dob. Z pohledu vynikajících organizací je to nutnost, která jim zajišťuje dosahovat v komplexním, nepredikovatelném a kontra-intuitivním, prostředí výborných výsledků.

Co vlastně dělá takový manažer, když už lidem neříká, co mají dělat, s kým mají spolupracovat a jak to mají dělat?

Učí je, jak vyhledávat, najít a poznat příležitosti. Učí je vytvářet představu žádoucí budoucnosti. Učí je získávat a motivovat

pro tuto ideu další. Učí je navazovat produktivní a synergické vztahy. Učí je vytvářet týmy. Učí je využívat ve vztahu s ostatními svůj celý a jedinečný potenciál. A všemožně je podporují, aby ve všem, co dělají, dosahovali excelentních výsledků. Abych to zkrátil: učí je leadershipu.

Praprototypem takového manažera byl známý Jack Welch. V době svého působení na pozici generálního ředitele General Electric osobně (!!!) vychovával stovky dalších lídrů. Dnes jsou takových manažerů a organizací zdokumentovány desítky, existuje jich však zaručeně o hodně více.

Ukazuje se, že leadership na každé organizační úrovni, na každém místě, se stává výraznou konkurenční výhodou. Ne genální řídicí pracovník, který všechno, vždy a všude plánuje, organizuje, koordinuje, kontroluje a vyhodnocuje a který se tím, co v současném komplexním prostředí dělá, stává spíše brzdou úspěchu organizace.

Tolik co se týče otázky, proč vlastně vychovávat lídry. Nyní, alespoň obrysově, jak dosáhnout toho, aby tohle manažeré chtěli dělat, aby to uměli dělat, a aby to také dělali? Změna začíná shora. V prvním řadě to musí chtít ten (ta) zcela nahoře. Musí vědět, co chce a proč, a musí po tom opravdu toužit (a tím myslím touhu po organizačním leadershipu, nikoliv touhu po penězích, které za to dostane).

Vše ostatní je již relativně snadné. Buď to umí a začne s tím, nebo to neumí a naučí se to.

Na standardních manažerských kurzech se to však naučí těžko. Standardní manažerské kurzy jsou totiž o tom, jak vytvořit inspirující vizi, jak motivovat, jak překonávat nesouhlas, jak delegovat, jak vést porady atd. atd. Jsou o všem možném, ale ne o tom, jak naučit ostatní leadershipu. A to je docela jiná kvalifikace.

Pokud se rozhodnete na tuto cestu vstoupit, nebo pokud na ní již jste a chcete se o ní dozvědět více, rozhodně doporučuji seznámit se s jednou z lepších knih, kterou na uvedené téma napsal profesor Noel M. Tichy. Na hutných čtyři sta padesáti stránkách pochopíte, co zábavy a vzrušení vás čeká.

**Určitě se setkáte s odporem, a možná, že se vám to ani nepodaří. Ale další možnost je horší – nevytvořit organizaci, která se sama bude učit leadershipu na všech úrovních znamená začátek konce vaší organizace. Znamená to, že pohrbíváte její budoucnost tak, že jí nutný leadership neumožňujete.**

Noel M. Tichy: *The Cycle of Leadership*. HarperCollins Publishers, 2002

Martin Hájek  
www.vedeme.cz