

www.mgmtpress.cz

ROB GOFFEE & GARETH JONES

Jak se stát autentickým lídrem

Proč právě vy
byste měli vést druhé?

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2008

Z angličtiny přeložil Pavel Medek

Rob Goffee – Gareth Jones

**Why Should Anyone Be Led by You?
What It Takes to Be an Authentic Leader**

Original work copyright © 2006 Rob Goffee and Gareth Jones
Published by arrangement with Harvard Business School Press
Translation © Pavel Medek, 2008
Cover design © Petr Foltera, 2008
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-180-5

OBSAH

Úvod:	Proč byste právě vy měli být tím, kdo povede druhé?	9
1	Budte sami sebou – více a obratně	15
2	Poznejte a prezentujte sami sebe – dostatečně	29
3	Podstupujte osobní rizika	49
4	Čtěte – a přepisujte – kontext	65
5	Zůstaňte autentičtí – ale dostatečně konformní	83
6	Řízení společenského odstupu	101
7	Komunikujte – promyšleně	119
8	Autentičnost těch, kteří se nechají vést	139
9	Cena a odměna za vedení druhých	149
Příloha A	Hodnocení vašeho vůdčího potenciálu	159
Příloha B	Maximalizace autentičnosti a dovednosti	161
	Poděkování	163
	Poznámky	165
	Rejstřík	175
	O autorech	179

Proč byste právě vy měli být tím, kdo povede druhé?

NA POČÁTKU NOVÉHO TISÍCLETÍ byl náš výzkum stimulován právě touto jednoduchou otázkou. Byla to otázka velice působivá. Posluchači, jimž jsme přednášeli po celém světě, se po jejím položení zarazili a zamysleli. Místnosti plné lidí ztichly a všichni zvažovali své právo vést i ochotu druhých nechat se jimi vést. Článek v *Harvard Business Review*, jehož titulem byla uvedená otázka, vyprovokoval pravou komunikační záplavu.

V posledních pěti letech nás zmíněná otázka zavedla mnoha zajímavými, vzrušujícími a často matoucími směry. Hovořili jsme za tu dobu s tucty lídrů (a těch, které vedou) v podnikové sféře i jinde – na školách, v nemocnicích, ve sportovních i všemožných dalších organizacích.¹ Vedení druhých se koneckonců uplatňuje všude a není výhradní doménou vysoce viditelných vrcholových manažerů organizací. A při další práci se studenty i při konzultacích s klienty jsme se dozvěděli ještě více.

Popud ke vzniku této knihy dala otázka, doufáme však, že je to zároveň kniha poskytující širokou škálu odpovědí na problémy a dilemata vedení lidí, jimž v dnešní době čelíme – a přitom nastolující celou řadu zcela nových otázek.

Naše vlastní úsilí o zkoumání otázek vedení druhých a vůdčích dovedností začalo přibližně před pětadvaceti lety a ubíralo se třemi cestami. Za prvé jsme jakožto akademičtí pracovníci vypracovali vyčerpávající přehled výzkumů problematiky vůdcovství a vůdčích dovedností za minulé století, než jsme přistoupili k vývoji vlastního pracovního modelu. Za druhé jsme jakožto konzultanti svůj přístup testovali na seminářích s manažery a lídry, konaných po celém světě,

i prostřednictvím pozorování desítek klientů. A za třetí jsme jakožto lídři své myšlenky zkoušeli ve vlastních organizacích.

Náš výzkum se po celou dobu soustředil na lídry, kteří vynikají v umění inspirovat své lidi – na lídry, kteří dokáží získat jejich srdce, mysl i duši. Fascinuje nás styl vedení, které je – vrátíme-li se k myšlenkám Maxe Webera – antibyrokratické a charismatické. Mít lídry s těmito vlastnostmi není samozřejmě v podnikání všechno, dovolíme si však tvrdit, že to znamená hodně. Je dokonce velice pravděpodobné, že bez nich nelze dosahovat vynikajících výsledků.

Jedno je třeba si jasně uvědomit: účelem a cílem vedení druhých jsou výsledky. Vynikající výkon vůdčí role dokáže lidi nadchnout k neobyčejným úspěchům. Nejde ale pouze o výkonnost, jde také o její smysl. To je důležitý aspekt – a navíc aspekt, na který se v současné literatuře o vedení lidí často zapomíná. Lídři na všech úrovních významně ovlivňují výkonnost. A je tomu tak proto, že jí dodávají smysl.

Je snad až zbytečné zdůrazňovat, že vedení má hluboké dopady na naše životy – na práci, na náš duchovní život, na sport a samozřejmě i na politiku. Toto konstatování ovšem postihuje i jednu zvláštní posedlost moderní doby: hledání autentických lídrů. Přinejmenším v západních společnostech se projevuje hluboké a stále se prohlubující rozčarování z lidí, kteří jsou schopni jen přehrávat svěřené role, či z takových, které můžeme považovat za schopné aparátčičky – politického nebo podnikového druhu. Roste naše podezření, že s námi někdo „manipuluje“. Hledání autentičnosti je stále naléhavější.

Hledání autentičnosti

Důkazy touhy po autentičnosti najdeme v populární kultuře všude kolem sebe. Jedním z jejích projevů je například zdánlivě nezadržitelný vzestup televizních „reality show“ (což je termín vskutku orwellovský, protože jejich účastníky je manipulováno pro zábavu anonymní a izolované divácké skupiny voyeurů). Nebo se můžeme dívat na nekonečné seriály poskytující nostalgický pohled na lidská společenství – a vyplňující tak prázdnotu vytvořenou úpadkem skutečného společenského života, podrobně analyzovaným v knize Roberta Putnama *Bowling Alone (Sám na kuželkách)*.²

Tyto otázky týkající se autentičnosti souvisejí s širším souborem problémů našeho současného způsobu života. Kritické moderních společností vytrvale poukazují na tři problémy, které podle jejich názoru znesnadňují nebo znemožňují autentické vyjádření lidskosti a ztěžují nám být sami sebou.

Prvním z těchto problémů je triumf individualismu. Existuje-li jedna všeobjímající charakteristika moderní éry, je jí rozšiřování osobní svobody prostřednictvím vzestupu individualismu. U kořene tohoto jevu leží samozřejmě paradox.

Sotva kdo může sice popřít, že moderní život rozšiřuje lidem možnosti volby, mnohé hlasy ale varují před vzestupem přílišného individualismu: před světem charakterizovaným nikoli autentickým vyjadřováním sama sebe, ale prostým sobectvím.

Ve své podstatě tato kritika tvrdí, že skutečná autentičnost musí vycházet z jistého smyslu pro morální regulativ. Nemůžeme být svobodně sami sebou bez nějakého nadstavbového souboru sdílených morálních hodnot. Bez takových hodnot nebudeme mít autentické lídry, ale lídry narcisistické. Kompromitující skandály firem Enron, Tyco, Hollinger International a WorldCom dodávají této kritice aktuální punc.

Úzce spojené s tímto nedostatkem morálního regulativu je weberovské pojetí moderního světa jako světa, v němž dominuje jeden konkrétní způsob myšlení. Max Weber mu říká „technická racionalita“.³ V modernější terminologii se často setkáváme s pojmem *instrumentální racionalita*: racionalita každého aktu se posuzuje podle souvislosti mezi prostředky a účelem, přičemž účel je daný. Je to pojetí racionality zbavené morálky. Ať máte jakýkoli problém, existuje nějaké technicky racionální řešení.

Pro Webera představuje triumf myšlení tohoto typu noční můru moderního života. Vášnivě se rozepisuje o lidstvu uvězněném v železné kleci – v kleci, z níž není úniku. Tuto kritiku moderního života rozpracovávají četní další autoři, pro nás je ovšem zvlášť významné to, jak se promítá v pracovním prostředí.

Z tohoto pohledu došlo k degradaci práce. Stává se z ní spíše prostředek k uspokojení jiných cílů – splácení hypotéky, nákupů značkového zboží, než aby byla prostředím pro budování a objevování vlastní autentičnosti a pro její projev. Zaměstnanci i vedoucí pracovníci jsou prostě dalšími *vstupy*, které je třeba omezovat, snižovat počet jejich úrovní a zbavovat se jich. Naše pracoviště se nestala arénami umožňujícími vyjádření autentičnosti, ale bezduchými stroji produkujícími konformitu. Je to téma zachycené v pochmurném pesimismu Kafkových románů, proti němuž se bouří dlouhá řada antibyrokratických hrdinů vzešlých ze západní kultury – od Charlieho Chaplina v *Moderní době* přes dobrého vojáka Švejka v románu Jaroslava Haška až po Yossariana v *Hlavě 22*: každá lidská bytost, která se systému vzepře, jím bude semleta.

Ještě jedno poslední téma pomáhá vysvětlit naše zaměření na autentičnost. Nejvýmluvněji je vyjádřeno v díle Alexise de Tocquevilla, který se obával vzestupu „měkkého“ despotismu – společnosti, v níž se jednotlivci vzdávají aktů samosprávy výměnou za vládu, která uspokojuje jejich materiální potřeby.⁴ Obává se odumírání občanské společnosti – onoho nesčetného množství neformálních vztahů, které jednak představují sociální tmel, jednak plní základně důležitou funkci prostředku sebevyjádření.

Toto toquevillovské téma nachází pozdější vyjádření v klasické knize Davida Riesmana *The Lonely Crowd (Osamělý dav)*: vylíčení izolovaných, roztrouše-

ných jedinců, jimž chybějí sociální vztahy, díky nimž by mohli vytvořit vlastní autentickou osobnost.⁵ Podobné obavy najdeme v Putnamově knize *Sám na kuželkách*.⁶ Putnam nás zahrnuje doslova přívalem důkazů potvrzujících tento jev: upadající zájem o členství ve školních radách a rodičovských sdruženích, snižující se účast na veřejných mítincích a samozřejmě, navzdory oblíbě kuželek, zánik kuželkářských ligových soutěží.

Všechny uvedené argumenty pomáhají vysvětlit současné zaměření na autentičnost. Je to reakce na turbulentní a proměnlivý moderní život. Pracovní a rodinné instituce se zdají být ohroženy. Nedávné geopolitické události tento pocit turbulence dramaticky a tragicky posilují. S rostoucím tempem změn sílí i motivace jednotlivců k hledání stálosti a smyslu. Svět, v němž dominují pouzí přehrávači rolí, v nás vzbuzuje stále silnější podezření.

Autentičnost v praxi

V organizacích nabývá hledání smyslu a soudržnosti, které zajišťují lídři, zvláštní naléhavosti. Tradiční zdroje soudržnosti organizací vesměs postupně slábnou. Pro starý svět byly charakteristické existence složitých hierarchií, více či méně stabilní pracovní kariéra (pro někoho, nikdy pro všechny) a zřetelné hranice mezi organizacemi. To vše se změnilo. Hierarchické struktury většiny organizací se dnes zplošťují pod vlivem nutnosti rychleji reagovat i v důsledku konkurenčního tlaku na snižování nákladů. Hierarchie však v organizacích nebyly pouze strukturálními koordinačními nástroji. Mnohem podstatnější byla jejich úloha zdrojů smyslu. Ještě před nedávnem platilo, že po patnácti letech zaměstnání jste se vypracovali na druhého asistenta vedoucího – a to znamenalo úspěch. Se zplošťováním hierarchií tento smysl mizí. A je to vedení, od kterého očekáváme, že do našich organizací vnese nový smysl.⁷

Stejně významná je měnící se podoba pracovní kariéry. Součástí psychologické smlouvy ještě před nedávnem pro mnohé zaměstnance (nikdy ale pro všechny) byl příslib vzestupu po relativně stabilním kariéřním žebříčku, často v rámci jedné organizace. Ty doby jsou už pryč. Jednotlivci místo toho své životní příležitosti maximalizují zvyšováním vlastního lidského kapitálu, protože si uvědomují, že jim jejich organizace mohou do budoucna nabídnout jen malou jistotu. Je to částečně osvobozující – každý se tak stává architektem vlastního pracovního života, ale současně to znamená ztrátu dalšího zdroje smyslu práce.

A začínají se hroutit i hranice mezi organizacemi. Někdejší teorie firemního chování popisovala samostatné organizace, které si konkurovaly na více či méně dokonalých trzích, přičemž některé vítězily a jiné prohrávaly. Dnešní organizace uzavírají spojení s dodavateli, zákazníky a někdy i s konkurenty. Příslušník organizace, jemuž v žilách koluje firemní krev, se musí vyrovnávat se světem

vysoké nejistoty, v němž je přílišná identifikace s jednou organizací spíše problémem než pomocí v kariéře.⁸

Konečně pak platí, že záplava firemních skandálů typu Enron a dalších vedla k obrovskému poklesu víry v naše podnikové lídry. Má-li tato skutečnost nějakou pozitivní stránku, je jí to, že jsme se možná konečně vyléčili z kultu hrdinného podnikového šéfa. Roste například zájem o takzvané tiché lídry. Obáváme se ale, že časem se i tento trend může stát slepou uličkou. Nechceme naklonované lídry – hlasité ani tiché. Chceme opravdové lídry.

Firemní skandály jsou symptomem nemorálního vedení. Na myšlenku, která zajišťuje soudržnost našeho ekonomického systému, napáchaly tyto skandály vážné škody. Pohodlná víra, že kapitalistické podniky jsou vedeny v zájmu všech zainteresovaných skupin, utrpěla velké šrámy.

Vedoucí pracovníci nejsou vůči těmto vlivům imunní. Jsou-li v práci dotazováni na to, co dává jejich životu smysl, papouškují nejnovější firemní propagandistická hesla: „zvyšování hodnoty pro akcionáře“, „uspokojení zákazníků“. Položíte-li jim tytéž otázky doma, přiznají se k vážným symptomům bezcílnosti i k potížím s pracovním stresem a dysfunkčním rodinným životem. Čelíme epidemii odmítání zavedených společenských hodnot.⁹

Zdá se, že ponuré předpovědi Maxe Webera, mluvící o „rozčarování světem“, by se mohly vyplnit.¹⁰

Ze všech uvedených faktů vyplývá, že moderní společnosti se ocitají v hlubokém morálním vakuu. Nejsme si jisti, v co věříme. Jedním ze zřetelných současných společenských jevů v západním světě je právě vzestup náboženských kultů, v nichž se lidé snaží najít něco, v co by mohli věřit.

Poptávka po autentickém vedení existuje a vzrůstá. Za podmínek rozpadu tradičních hierarchií může uprázdněné místo zaplnit jen vedení. Bez jasně definovaného cíle je smysl těžko postižitelný. Vedení tuto definici zajišťuje. Hledání autentičnosti a vůdčích dovedností nabývá na aktuálnosti, kdykoli pracujeme v nějaké organizaci. Generální ředitelé firem nám říkají, že jejich nejnaléhavější potřebou je získat pro firmu více skutečných lídrů – nejen suverénních přehrávačů rolí, kterých nejspíš mají dostatek. A na nižších úrovních organizace nacházíme buď zájem o inspirativnější vedení, nebo stejně rozšířenou vášnivou touhu vypěstovat si vlastní vůdčí dovednosti. Schopnost být autentickým lídrem se stává nejcennějším organizačním i individuálním aktivem.

O AUTORECH

Rob Goffee je profesorem organizačního chování na London Business School. Je mezinárodně uznávanou autoritou v otázkách organizační transformace, publikoval deset knih a více než padesát článků v odborných a manažerských časopisech. Často přispívá i do jiných tiskových médií a bývá častým hostem různých rozhlasových a televizních programů s obchodní a podnikatelskou tematikou. Dále působí jako konzultant řady velkých firem – specializuje se přitom na problémy organizační změny, firemní kultury, vlastnické správy a řízení firem a rozvoje vedoucích pracovníků.

Gareth Jones je hostujícím profesorem na INSEAD a pracovníkem Centre for Management Development na London Business School. Působil jako vyšší viceprezident pro globální lidské zdroje ve firmě PolyGram a později jako ředitel útvaru lidských zdrojů a interní komunikace v BBC. Jeho články se objevují v časopisech *European Management Journal*, *Human Relations* a *Harvard Business Review*. Svou výzkumnou a poradenskou práci soustřeďuje na oblast kultury, vedení lidí a rozvoje vůdčích dovedností a na otázky řízení změn.

R. Goffee a G. Jones dále společně napsali knihu *The Character of a Corporation* a článek *Why Should Anyone Be Led by You?*, otištěný v časopise *Harvard Business Review* a odměněný cenou společnosti McKinsey & Company. Jsou zakládajícími partnery firmy Creative Management Associates, která spolupracuje s některými z nejpřednějších světových organizací na problémech organizační kultury, organizačních struktur a rozvoje vůdčího potenciálu.

Další informace vám poskytnou webové stránky
www.whysouldanyonebeledbyyou.com.

Rob Goffee – Gareth Jones

JAK SE STÁT AUTENTICKÝM LÍDREM
Proč právě vy byste měli vést druhé?

Z anglického originálu *Why Should Anyone Be Led by You? What It Takes to Be an Authentic Leader*, vydaného v roce 2006 nakladatelstvím Harvard Business School Press, Boston, MA, přeložil Pavel Medek

V roce 2008 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 375. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazbu zhotovilo SEVT, a. s., Praha 8
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Doporučená cena 340 Kč
ISBN 978-80-7261-180-5

www.mgmtpress.cz