

M Y T U S	Lidé vychovávaní k nezávislosti a odměňování za ni dokáží spolupracovat a docílit vzájemnosti. (Staré paradigma)
R E A L I T A	Organizační struktury a systémy, které podněcují a odměňují nezávislost a soupeření, vytvářejí kulturu nezávislosti. Zalévejte to, co chcete vidět růst. Pokud chcete spolupráci, vzájemnost a tomu odpovídající chování, učte lidi spolupráci o odměňujte ji. (Nové paradigma)

Obr. 12.2

PRVNÍ ALTERNATIVOU k roli efektivního vedení lidí, jejíž funkcí je vytváření souladu, je věřit, že osobní příklad jednotlivce postačuje k tomu, aby se organizace udržela na cestě zdravého růstu.

Druhou alternativou je věřit, že průběžná komunikace pečlivě a s rozmyslem vytvořené vize a strategie umožní organizaci dosáhnout jejích cílů. Struktury a systémy jsou z tohoto hlediska druhořadé.

Třetí alternativou je 1) využít osobní morální a formální autoritu a vytvořit systémy, které budou *formalizovat* nebo *isntitucionalizovat* vaši strategii a principy obsažené ve společně sdílené vizi a hodnotách, 2) vytvořit v organizaci strukturu cílů, které jsou v souladu s vaší společně sdílenou vizí, hodnotami a strategickými prioritami, a 3) vzít v úvahu pravidelně poskytovanou zpětnou vazbu, kterou vám přináší trh a organizace a jež vypovídá o tom, jak dalece uspokojujete potřeby a jakou hodnotu má vaše činnost pro ty, kterým jsou její výsledky určeny (což je jeden ze systémů), a přizpůsobit svoji činnost a struktury tomu, co se prostřednictvím této zpětné vazby dovídáte. Když říkáte, že si ceníte spolupráce, nesmíte odměňovat soupeření. Když prohlašujete, že si vážíte *všech* zainteresovaných stran, musíte o(d) *všech* pravidelně získávat informace a využívat je pro to, abyste opakovaně uváděli svou činnost do souladu s jejich potřebami. Musíte zalévat to, co chcete vidět růst.

Jsme-li příkladem života a vedení založeného na principech, vytváříme a inspirujeme důvěru. Hledání cesty vede ke společné vizi a řádu, aniž bychom je požadovali. Na řadu přichází další nutný krok – musíme docílit, aby se hodnoty a strategie konzistentně realizovaly, aniž bychom se přitom spoléhali na formálního lídra, na jeho úsilí docílit, aby všichni dělali to, co je zapotřebí. Řešením je dosažení souladu – *vytvoření a používání systémů a struktur, které*

posilují klíčové hodnoty a nejdůležitější priority organizace (jejichž výběr se uskutečnil v rámci hledání cesty).

Zamyslete se, jaké struktury, systémy a procesy ve vaší organizaci existují a jak fungují. Umožňují lidem realizovat nejdůležitější priority nebo jim v tom brání? Jsou v souladu s hodnotami organizace? Úkolem lídrů je překážky odstraňovat, ne je vytvářet. Sladování se neobejde bez pokory, bez důkladného poznání sebe sama a mnoha systémů a struktur v organizaci, z nichž se během času staly „posvátné krávy“.

DŮVĚRYHODNOST ORGANIZACE

Jak jsem uvedl již dříve, organizace je druhým hlavním zdrojem důvěry. Když důvěryhodní lidé pracují v organizačních strukturách a systémech, které nejsou v souladu s hodnotami, k nimž se organizace hlásí, tyto nedůvěryhodné organizační systémy budou v každém okamžiku dominovat. Nebudete mít důvěru, kterou potřebujete. Změnit systémy a procesy, které jsou díky tradicím a očekáváním vázaným na kulturu organizace hluboce zakořeněné, je mnohem obtížnější, než změnit chování jedince.

Výsledky průzkumu xQ ukazují, že v organizacích nepanuje dostatečná důvěra. Pouze 48 procent respondentů odpovědělo kladně na otázku, zda jejich organizace jedná v souladu s hodnotami, k nimž se hlásí.

Téměř všechny organizace zdůrazňují význam týmové práce a spolupráce, ale jejich organizační systémy odměňují vnitroorganizační soupeření. Často uvádím příklad jedné společnosti, pro kterou jsem kdysi pracoval. V této organizaci se o spolupráci nedalo vůbec hovořit – panoval zde duch nulové spolupráce. Generální ředitel nechápal, proč jeho lidé nespolupracují. Dělal všechno možné, aby situaci změnil – a výsledek byl stále stejný.

Během našeho rozhovoru jsem zavadil pohledem o závěs za jeho pracovním stolem, který zůstal náhodou nezatažený. Na zdi tam visel obraz koní připravených k dostihu. Všichni koně měli místo hlav obličejů manažerů. Na opačné straně obrazu byl umístěn leták, na němž zamilovaná dvojice kráčela po písčité pláži na Bermudách.

Představte si ten nesoulad. „Nedělejte drahoty. Dejme se společně do práce. Spolupracujeme. Vyděláte si více. Budete mít lepší výsledky. Budete spokojenější. Práce vás bude víc těšit.“ A pak se rozhrne opona... kdo vyhraje pobyt na Bermudách?

Zatímco jsem nevěřicně hleděl na obraz, generální ředitel se mě už po několikáté ptal: „Proč nechtějí spolupracovat?“

Systémy převáží nad rétorikou – den za dnem, sedm dní v týdnu.

Jedním z největších poznatků Edwardse Deminga bylo zjištění, že více než 90 procent problémů v organizacích má systémovou povahu. Systémy a struktury, ne „mimořádné okolnosti“ nebo lidé, produkují problémy. Samozřejmě, že lidé za vzniklou situaci nesou odpovědnost, protože systémy vytvářejí. Systémy a struktury jsou věci. Jsou to programy. Nemohou si volit. Vedení je ale záležitost lidí. Lidé navrhují systémy a organizace fungují v souladu s tím, k čemu a jak byly tyto systémy vytvořeny.

Při vytváření organizačních systémů se mnoho čestných a upřímných lidí ukazuje nekompetentními. A naopak, někteří kompetentní lidé nejsou čestní a upřímní. Má-li organizace být důvěryhodná, potřebuje mít *jak* organizační charakter, *tak* organizační kompetentnost. Jednoduše řečeno, *soulad je institucionalizovaná důvěryhodnost*. To znamená, že principy, od nichž se odvíjí hodnotový systém lidí (a které do něj sami začlenili), jsou východiskem při vytváření struktur, systémů a procesů v organizaci. I když se změní prostředí, situace na trhu a lidé, principy zůstávají beze změny. Dobře to vyjadřuje jazyk architektů – *forma se řídí funkcí*. Jinak řečeno, struktury se řídí smyslem, resp. cílem. Sladění následuje po hledání cesty. Disciplína se projevuje jak na osobní, tak i na organizační úrovni. V kontextu organizace se místo o disciplíně hovoří o sladění, protože vytváříte a sladíte struktury, systémy, procesy a kulturu organizace – tak, aby umožnily realizovat vizi.

Dejte si pozor na synergické rozhodování
a dobu realizace.

Pokud je hodnotový systém orientován na dlouhodobé i krátkodobé cíle, informační systém by měl být orientován stejně. Jestliže hodnotový systém staví nejvýše spolupráci a synergii, systém kompenzací by měl dělat totéž. To neznámá, že by si nikdo neměl všimnout úsilí a výkonu jedinců a odměňovat je. Celková velikost prostředků na kompenzace může být stanovena v závislosti na míře spolupráce a synergie, ale o tom, kolik kdo dostane, může rozhodovat individuální úsilí vynakládané v rámci komplementárního týmu. To umožní utvářet a pěstovat jak vzájemnost, tak i nezávislost.

Mnoho organizací upadá do pasti a odměňují pouze individuální úsilí na úkor snahy o spolupráci. Kromě slovní podpory se spolupráce nijak neoceňuje, protože nemá skutečný respekt a systém odměňování na ni nebere ohled. Protože každý sleduje vlastní agendy, lidem vyhovuje systém kompenzací, který oceňuje individuální úsilí. Pokud zajistit služby pro zákazníka na optimální

úrovni vyžaduje týmovou práci, nedojde k ní a výsledkem je neúspěch na trhu. Není pravda, že lidé nechtějí spolupracovat. Problém spočívá v tom, že systém oceňuje individuální úsilí nebo soupeření uvnitř organizace. Systémy jsou vždy silnější než rétorika nebo dobré úmysly.

„NECHTĚL JSTE, ABY VŠICHNI BYLI VÍTĚZOVÉ?“

Jednou jsem přednášel pro více než osm set posluchačů na výroční konferenci jejich společnosti. Pouze třicet z nich se dočkalo ocenění – třicet z osmi set! Když jsem to zjistil, zeptal jsem se prezidenta organizace: „Nezaměstnal jste všechny tyto lidi s cílem, aby z nich byli vítězové?“

„Ano.“

„Zaměstnal jste někoho, kdo nezvládl svoje úkoly?“

„Ne.“

„Dnes večer je tady sedm set sedmdesát těch, kteří nevyhráli.“

„Nebyli lepší než ti, kteří zvítězili.“

„Tedy prohráli.“

„Proč?“

„Protože tak uvažujete. Výhra-prohra.“

„Co jiného bych mohl dělat?“

„Udělejte z nich vítěze – ze všech. Kde jste přišel na to, že musejí soupeřit? Nestačí vám konkurence, které musíte čelit na trzích?“

„Takový je život.“

„Opravdu? Jaký máte vztah s vaší paní? Kdo vyhrává?“

„Někdy ona, jindy já.“

„Je to přesně to, co chcete, aby si vaše děti odnesly do života? To mi neříkejte.“

„Co jiného ale můžu dělat?“

„Stanovte každému zaměstnanci a týmu, čeho musejí dosáhnout, aby měli nárok získat ocenění. Pokud se jim to podaří, vyhráli.“

O rok později jsem byl pozván na jejich další výroční konferenci. Mezitím organizace vynaložila nezanedbatelné úsilí na hledání cesty a sladění. Na konferenci se sešla víc než tisícovka lidí. Kolik myslíte, že se jich zařadilo mezi vítěze? Osm set. Zbývající dvě stovky se rozhodly, že k vítězům patří nechtějí. Nikdo nikoho nesrovnával s dalšími lidmi. A jakých výsledků těchto osm set lidí dosáhlo? Každý z nich vyprodukoval totéž, co před rokem všech třicet vítězů dohromady. Kultura organizace se naprosto změnila. Namísto pocitu nedostatkovosti nastoupilo myšlení typické pro mentalitu hojnosti. Osm set lidí bylo přesně tam, kde jich před rokem bylo všeho všudy třicet.

Proč?