

M Y T U S	<p>Lidé vychovávaní k nezávislosti a odměňování za ni dokáží spolupracovat a docílit vzájemnosti. (Staré paradigma)</p>
R E A L I T A	<p>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)</p>

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. Sladění 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 očekávaním 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 obličejy 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. Spolupracujme. 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 nevěřičně 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 neznamená, 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?

Zkusme si odpovědět tím, že porovnáme tento příklad a příklad „výletu na Bermudy“. Místo aby si každý zaměstnanec kladl hypotetickou otázku: „*Kdo z nás pojede na Bermudy*“, říkali by si: „Chtěl bych, abys jel na Bermudy i se ženou. Chci, abychom tam jeli všichni. Doufám, že se ti to povede a já ti k tomu rád pomohu.“ Představte si, jak takové uvažování může zásadně změnit organizaci „proleznou“ vnitřním soupeřením.

V obou případech nebyli prezidenti společností nedůvěryhodní lidé. Měli potřebný charakter, včetně mentality hojnosti. Chyběl jim ale způsob myšlení nebo schopnosti potřebné k tomu, aby mohli vytvořit vhodný systém kompenzací sladěný s jejich představami. Neměli adekvátní informační systém. Je to totéž jako letět letadlem, jemuž z mnoha desítek palubních přístrojů funguje jenom jeden. Jinými slovy – katastrofa! Nový koncept ale dokázali adekvátně uchopit. Jejich problémem nebyl charakter, ale kompetence. Nikdy si neosvojili potřebné schopnosti a pohybovali se ve vyježděných kolejkách systému, v jehož základu se nacházela mentalita nedostatkovosti, obojakost a respektování tradic. Dokud si neosvojili nové schopnosti, nic se nemohlo změnit.

SLADĚNÍ VYŽADUJE NEUTUCHAJÍCÍ POZORNOST

Sladění je nikdy nekončící proces. Vyžaduje neustálé, neutuchající úsilí a přizpůsobování, protože příliš mnoho věcí kolem nás se neustále mění. Systémy, struktury a procesy musejí zůstat flexibilní, aby se dokázaly přizpůsobit měnícím se skutečnostem. Současně ale musejí vycházet z neměnných *principů*. Tato kombinace *flexibilní neměnnosti* umožňuje vytvořit organizaci, která je jak stabilní, tak i aktivní.

Principy reprezentují hlubší zdroj, než jsou ostatní zdroje. Tento hlubinný zdroj napájí všechny mělké zdroje a základní struktury posilování pravomocí, kvality, schopnosti produkovat více s menšími zdroji, udržitelnosti, schopnosti přizpůsobovat velikost a aktivity.

Jednou z možností, jak v organizaci posílit schopnost neustále uvádět do souladu jednotlivé organizační prvky, je se vší vážností se srovnávat s těmi nejlepšími, kteří zajišťují podobné *funkce* uvnitř vaší organizace, ve všech odvětvích nebo profesích na celém světě. To umožní neohlížet se do minulosti nebo nedělat závěry na základě extrapolace dosavadních trendů v odvětví nebo situace současných konkurentů, a získat povědomí o tom, kdo a co reprezentuje nejlepší světovou úroveň. Snažte se poučit u těch organizací, které jsou pověstné

svými výjimečnými výkony a patří v současnosti k nejlepším – což samozřejmě neznamená, že jsou bez chyby nebo že takové zůstanou.

Pozorování, zdravý rozum a o solidní data opřené výzkumy ukazují, že úspěšné organizace nejsou výtvořem osamocených jednotlivců nebo individuálních schopností formálních lídrů. Úspěšné organizace jsou produktem jejich vlastních vlastností. Nejsou závislé na osobnostech a jejich výjimečných vlastnostech. Jsou závislé na systémech a kultuře. (Problematikou kultury se budu podrobněji zabývat v kapitole věnované posilování pravomocí.)

Příkladem společnosti, v níž mnoho divizí úspěšně přešlo z industriálního věku do věku znalostí, je General Electric. Primárním záměrem dlouholetého generálního ředitele Jacka Welche a manažera pro výuku managementu, kterým byl Dr. Noel Tichy, bylo docílit, aby se rozvoj vedení lidí stal nedílnou součástí „genetické výbavy“ společnosti a přípravy lídrů:

Jack Welch měl za to (a byl v tom ve své době ve světě podnikání poměrně osamocen), že vedení není čistě záležitostí generálního ředitele, který ho uplatňuje v týmu svých lidí, ale musí se institucionalizovat v celé společnosti. Globalizující se ekonomika vede k tomu, že svět podnikání, pro který byla po dlouhou dobu charakteristická stabilita, autokracie a striktně vymezené procesy, se bude muset více otevřít změnám, což bude vyžadovat bystré, pohotové, adaptabilní lídry na všech úrovních firemní hierarchie. A to se neobejde bez vytváření kapacit pro výuku lidí – nejenom toho, jak změny řídit, ale také jak je vytvářet.²

INSTITUCIONALIZOVANÁ MORÁLNÍ AUTORITA

Na principech založené a sladěné organizace a instituce mají *institucionalizovanou morální autoritu*. Institucionalizovaná morální autorita představuje potenciál instituce trvale vytvářet kvalitní vztahy naplněné důvěrou s různými zainteresovanými subjekty a nepřetržitě se soustředit na výkonnost, rychlost, flexibilitu a schopnost snadno se uplatnit na trhu. Někteří jedinci ji mohou čas od času promrhat, ale instituce se s tím (i s nimi) dokáže vyrovnat a jít dál.

Příkladem institucionalizované morální autority jsou státy s ústavami (psanými nebo nepsanými), které díky kultuře nepodléhají změnám. Jednotliví lídři nemusejí vždy jednat v souladu s ústavou, ale tyto země dokáží využít přednosti svých lídrů a díky činnosti ostatních vládních institucí učinit jejich nedostatky irelevantními. Jinak je tomu v případě diktatur nebo slabých, nově vzniklých demokracií, stále ještě plných nezdravé závislosti a přežívající kulturou podmíněné korupce.

Diktátorští, zkorumpovaní, svým egem vedení lídři mohou bezpochyby napáchat mnoho škod i tam, kde existuje institucionalizovaná morální autorita.

Organizace nebo instituce se ale obvykle rychle otřepou a dají se dohromady. Moc má systémovou povahu a není proto ve svém základu v rukách zvolených představitelů nebo jmenovaných byrokratů. Systém je silnější než nedostatky těch, kteří se podílejí na jeho fungování. Jak s oblibou tvrdí ve společnosti Marriott Corporation – „Pes je zakopán v detailech, ale *úspěch spočívá v systému*“.

Nedávno jsem měl možnost hovořit s J. W. „Billem“ Marriottem, předsedou a generálním ředitelem společnosti Marriott International, největšího světového hotelového operátora. Bill, a před ním jeho otec, stáli u zrodu jedné z nejlépe fungujících organizací na světě, částečně i díky tomu, že vytvořili *komunikační systém*, který využívá génia jejich lidí.

„V průběhu let jsem poznal, že ze všeho nejdůležitější je naslouchat lidem,“ řekl mi během našeho rozhovoru. „Zjistil jsem, že pokud nejvyšší manažeři dokáží kolem sebe semknout své lidi, naslouchají jim a zajímají se o jejich myšlenky, jsem schopen se na základě diskusí s nimi mnohem lépe rozhodovat.“

Řekl mi, že si to uvědomil již v raném věku, když měl možnost se setkat s jedním z největších lídrů, jímž nebyl nikdo jiný než prezident Dwight David Eisenhower.

„Dokončil jsem studium na univerzitě, měl za sebou šest měsíců v námořnictvu a přijel domů na Vánoce. „Na naši farmu zavítal ministr zemědělství Ezra Taft Benson a generál Eisenhower. Eisenhower byl prezidentem – a já podporučíkem námořnictva.“

„Venku vládla opravdová zima, ale můj otec se Eisenhowera přesto zeptal, zda si chce jít zastřílet nebo raději zůstane v teple na farmě.“

„Eisenhower se ke mě otočil a zeptal se, co si o tom myslím.“

I po mnoha letech se zdálo, že vše, co mi říká, v něm stále vyvolává silné dojmy.

„Řekl jsem si, že přesně to určitě udělal, když jednal s de Gaullem, Churchillem, Marshalllem, Rooseveltem, Stalinem, Montgomerym, Bradleyem a Pattonem – zeptal se jich, co si o věci myslí oni.“

„Odpověděl jsem mu proto: „Pane prezidente, je příliš zima, zůstaňte u krbu.““

„Bylo to něco, co mě ovlivnilo na zbytek života,“ pokračoval. „Pamatuji si, jak jsem si později slíbil, že tuto otázku budu používat, pokud se mi podaří proniknout do světa byznysu. Budu ji používat, protože mi umožní získat užitečné informace.“

Bill Marriott proto vytvořil takovou strukturu svého hotelového řetězce, jakou vytvořil. Vytvořil firemní kulturu, která stimuluje komunikaci seshora dolů a opačně. Ví, že prostá otázka: „Co si myslíte?“ může z lidí, považovaných za „manuální“ pracovníky, udělat „znalostní“ pracovníky – čistě tím, že jim budete naslouchat a budete respektovat jejich zkušenosti a moudrost.

Své poznání shrnul slovy: „Můj syn John pracoval v New Yorku v divizi, kterou jsme tam koupili. Když se byl podívat v kuchyni, zastavil se u jednoho zaměstnance a řekl: „Nahoře máme tenhle problém – co si myslíte, že bychom měli udělat?“

„Když mu odpovídal, v očích zaměstnance se zaleskly slzy. „Pracuji zde dvacet let a za tu dobu se mě ještě nikdo nezeptal na můj názor na jedinou věc,“ řekl.

SYSTEMY ZPĚTNÉ VAZBY – NÁSTROJ VYTVÁŘENÍ SOULADU

Tři z rolí efektivního vedení a nástroje jejich realizace spojuje jedna základní otázka: Na čem nejvíc záleží? Jednou z těchto tří rolí je vytváření souladu. Směřujeme k cíli? Nescházíme z cesty? Realizujeme to, na čem nejvíc záleží?

Pravdou je, že *všichni* se po většinu času nacházíme někde mimo vytyčenou cestu – každý jedinec, rodina, organizace nebo mezinárodní let směřující do Říma. Pokud si to uvědomíme, učinili jsme důležitý krok k nápravě. Mnoha lidem ale tento pocit bere odhodlání a naplňuje je zoufalstvím a beznadějí. Tak by tomu nemělo být. Poznání, že jsme sešli z cesty, nám umožňuje obrátit se správným směrem a vydat se s novým odhodláním „na sever“ (k principům).

Naše cesta, ať už jako jedinců, týmů nebo organizací, je jako let letadla. Před startem mají piloti trasu a plán letu. Přesně vědí, kam směřují. Během letu ale vítr, déšť, turbulence, vzdušná doprava, lidské chyby a další faktory ovlivňují průběh letu. Letadlo se díky jejich působení pohybuje po většinu letové doby mimo předpokládanou trasu. Pokud se ale nestane něco mimořádného, doletí do cíle.

Jak je to možné? Piloti během letu získávají bez přestávky zpětnou vazbu. Získávají informace od přístrojů sledujících okolí letadla, od lidí na kontrolní věži, od jiných letadel – a někdy dokonce i z hvězd. Tato zpětná vazba jim umožňuje znovu a znovu korigovat dráhu letu a pokaždé, když se odchýlí od plánované trasy, se na ni opět vrátit.

Let letadla je ideální metaforou čtyř rolí efektivního vedení lidí. Být příkladem, hledání cesty a posilování pravomocí nám umožňuje určit, co je pro naše rodiny, organizace, práci a nás samé nejdůležitější, na čem nám nejvíc záleží. To je náš letový plán. Zpětná vazba, kterou neustále získáváme, nám dává možnost kontrolovat, jak postupujeme, a *znovu uvést* své jednání do souladu s původními kritérii. Tyto role a nástroje nám umožňují dostat se tam, kam se chceme dostat.