

Spojovat či rozdělovat?

ORGANIZOVÁNÍ
KOORDINOVÁNÍ
A SDÍLENÍ INFORMACÍ



Tomáš Bujna
David Müller
Jan Bloudek
Sláva Kubátová

Tým TC Business School

Management Press

**Spojovat
či rozdělovat?**

Spojovat či rozdělovat?

Tomáš Bujna

David Müller

Jan Bloudek

Sláva Kubátová

Tým TC Business School

© Management TC, 2015
Cover design © Zuzana Vojtová, 2015
Všetchna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-278-9

Obsah

Úvod	9
I. část Jak uspořádat organizace	15
1. Spojovat či rozdělovat?	17
1.1 Historie manažerského dilematu: spojovat či rozdělovat?	17
1.2 Potřeba organizovat trvá – ale základní principy se mění	19
1.3 Hierarchické byrokratické struktury mají pevný kořínek	23
1.4 Struktura je manažerský nástroj! Vážně???	26
1.5 První pokusy spojit, co dělba práce rozdělila	28
1.6 Procesní struktury dnes – a co bude dál?	32
2. Struktury a kultury – nedělitelná symbióza	39
2.1 Jaký je vztah mezi strukturou a kulturou v realitě organizací?	41
2.2 Proč jsou kulturní návyky vytvořené strukturami tak pevné?	45
2.3 Specifické vlivy národních kultur na organizační uspořádání	48
2.4 Určité typy organizačních kultur přitahují určité typy struktur?	51

3. Organizování a koordinace úkolů a lidí – proč se tím zabývat?	57
3.1 Černé díry organizování	59
3.2 Mohou být organizační struktury slepé?	62
3.3 Struktura jako podpora originální konkurenční výhody?	64
3.4 Z jakých organizačních modelů lze vybírat?	66
4. Jaké vlivy určují volbu organizačního uspořádání?	74
4.1 K čemu organizaci nutí její trh	74
4.2 Jak organizace stárnou, zmítají se mezi růstem a krizí	78
4.3 Jaký vliv na struktury mají nástroje, s nimiž pracujeme	86
4.4 Lze s vlivy pracovat i jinak než se pouze přizpůsobovat?	88
5. Prvky organizačního uspořádání	90
5.1 Z čeho lze poskládat organizační strukturu?	90
5.2 Jak se do organizace začlení jednotlivci?	98
5.3 Skupiny v organizacích: Od-dělení či spolčení?	104
5.4 A kdo rozhodne?	113
5.5 Jaké možnosti lze využít při koordinaci?	117
6. Koordinační mechanismy a kultura organizace	123
6.1 Dohled – nástroj hierarchie	125
6.2 Standardizace – možná cesta k objektivizaci a větší samostatnosti	127
6.3 Dohoda a vzájemné přizpůsobení se – jak sdílet odpovědnost	132
6.4 Které stavební kameny se k sobě hodí a které ne	135
7. Procesy, projekty, týmy – co použít jako páteř struktury?	140
7.1 Procesy či projekty jako páteř struktury?	143

7.2	Uspořádání jako podpora tvorby hodnot pro zákazníka?	148
8.	Vlastnictví procesů a projektů	153
8.1	Vlastnictví procesů či projektů jako základ organizační sítě	154
8.2.	Navrhování, řízení a zlepšování procesů	156
8.3	A odpovědnost za výsledky procesu?	159
8.4	Procesy integrované a přetřhané	162
9.	Uspořádání řídicích činností v organizacích	165
9.1	Proč je třeba čitelně organizovat řídicí činnosti?	167
9.2	Procesní uspořádání strategických řídicích činností	171
9.3	Řídicí procesy jako páteř učení se manažerů i celé organizace	174
9.4	Vliv uspořádání řídicích procesů na kultury organizací	175
10.	Spojovat nebo rozdělovat? Jak se rozhodnout?	178
10.1	Jak velkou adaptabilitu organizace skutečně potřebuje?	179
10.2	Krátkodobá a dlouhodobá efektivnost	182
10.3	A co divize?	185
10.4	Jaký model organizování tedy zvolit?	187
II. část	Řízení informací	191
	Úvod	193
11.	Informace, data, znalosti – není to totéž?	196
11.1	Informace vytváří lidský mozek, nebo...?	196
11.2	Co bylo dřív: data, informace nebo znalosti?	201
11.3	Přínosy a nástrahy informačního světa	210
12.	Jak vybudovat informační systém?	216
12.1	Jaké informační potřeby je třeba obsloužit?	218
12.2	Prvky informačního systému	221

12.3	Tvorba znalostí v učících se organizacích	230
13.	Řízení a sdílení informací v různých typech organizací	234
13.1	Kudy a jak v organizacích informace tečou?	236
13.2	Informace – kultura – struktura: spojené nádoby	238
13.3	Otevřenost: podmínka sdílení informací a učení se	243
	Závěr	246
	Seznam obrázků	247
	Literatura	248
	Autoři publikace	251

Úvod

Otevíráte pátou knížku ediční řady Action Learning – praktický management, která se vás pokusí provést tématy o uspořádání organizací a sdílení a řízení informací. Na obrázku 1 je viditelné, že okruh témat managementu, jimiž chceme projít v celé ediční řadě Action Learning – praktický management, se vydáním této knížky pomalu blíží ke svému uzavření.



Obrázek 1 Oblasti managementu, na něž se soustředí kniha Spojovat či rozdělovat?

Úvod této části bude patrně delší než u knížek minulých – a to hlavně proto, že před námi leží krajina tak neurovaná, členitá a plná skrytých zákoutí, že i autorům se na začátku této cesty poněkud tajil dech. V ostatních oblastech managementu lze totiž používané koncepce celkem přehledně seřadit, podle kritérií posoudit jejich specifika a pak domyslet, v jakých případech je ne/bude vhodné použít. U témat této knížky je tomu trochu jinak: jsou sice pojednána v různých publikacích, ale většinou buď jako velmi teoretické studie hledající nejhlubší filozofické a psychologické pochopení podstaty organizací,¹ nebo jako velmi praktické, často převážně technicky zaměřené práce o uspořádání provozu či o využívání informačních technologií.² Mezi oběma přístupy však zeje hluboký příkop: jen velmi málo autorů se zabývá organizováním, koordinací a řízením informací **z pohledu organizací jako celků a jejich trhů**, a navíc v souvislostech s ostatními oblastmi managementu, především se strategií a kulturou. O takový pohled se v této knížce chceme pokusit, protože nakonec: proč se lidé potřebují na všech možných pracovních i soukromých úrovních organizovat? Aby dosáhli toho, co si přejí a co považují za smysluplné.

Potřeba organizovat prostupuje lidskými životy již velmi dlouho a v mnohem větší míře, než by se na první pohled zdálo. Člověk je bytost sociální, a tak velké množství lidských činností probíhá nikoli na úrovni jednotlivce, ale v různých velkých společenstvích lidí. A všechna tato společenství se nějak potřebují zorganizovat také třeba jen z toho nejpraktičtějšího důvodu, abychom si prostě vzájemně nepadali pod nohy.

Smysl pro organizovanost máme patrně usazen kdesi hluboko v našem vědomí a řídíme se jím velmi často zcela nevědomky. Bez něj by totiž bylo obtížné vystoupit z plné tramva-

¹ Většinou pod názvem Teorie organizací, např. J. McAuley – J. Duberley – P. Johnson: *Organisation Theory: Challenges and Perspectives*. Prentice Hall, Harlow, England, 2007.

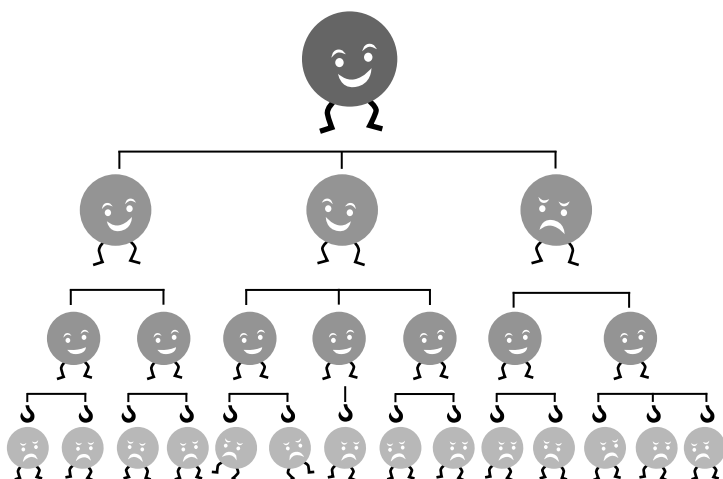
² Například práce Elliahu Goldrata nebo M. Hammera.

je, jezdit autem po silnici, hrát fotbal, uvařit večeři – a v práci naplnit takové úkoly, na které jeden člověk nestačí. Ruku v ruce s potřebou zorganizovat se většinou vycítíme i nutnost komunikovat, tj. sdílet informace, které často vysílají signály právě o potřebě nějak se přeorganizovat (Prosím uhní, potřebuji projít!). Nejčastěji si možná tuto potřebu uvědomíme, až když někdo základní organizační úlohy a dohodnutá pravidla nezvládá: předbíhá ve frontě (kterou ostatní vytvořili, aby se postupně všichni něčeho dočkali), zmlátí rozhodčího nebo jen nenaplní požadavky předem dohodnuté role. V takových situacích se často ostatní členové společenství sice vzbouří, ale skutečnost, že na stole právě přistál problém organizování, si ne vždy plně uvědomují.

Postupy organizování se ke společné práci jsou na první pohled mnohem viditelnější a explicitnější než ony nevědomé principy, které vedou naše jednání v běžném životě. Manažeři se v organizacích snaží sestavit dílčí úkoly a jejich realizátory do takových tvarů, které pomohou optimálně naplnit poslání a cíle – nebo tak by alespoň velel selský rozum. Skutečnost však bohužel často bývá jiná: je jen málo organizací, které by si své uspořádání kreativně vymýšlely v jasné závislosti na povaze toho, čeho je třeba dosáhnout, a jaké k tomu lze použít zdroje – tedy především lidské. Struktury a uspořádání organizací jsou nejčastěji vytvářeny zcela intuitivně bez zvážení celkového účelu, nebo jsou opisovány z jiných organizací (které ale mají jiná poslání a jiné konkurenční výhody!), někdy je za jediné možné řešení považován tradiční hierarchický model založený na pevných funkčních zařazeních lidí, který – kdyby ho lidé dodržovali – by většinu organizací seškrtil do takové svěřací kazajky, že by výrazně zúžil jejich možnost se uplatnit na dnešních chaoticky proměnlivých trzích.

Za léta práce s manažery jsme si pro toto „jediné správné řešení“ vytvořili hanlivé přívěskové „věšák“, kde na posledních příčkách visí ti, kteří často svými hlavami či rukama vytvářejí onu skutečnou přidanou hodnotu organizace. Ze stejného

důvodu jsme se postupně začali i obávat termínu „organizační struktura“, protože jsme si mnohokrát ověřili, jak je těžké zabránit tomu, aby se při jeho vyslovení lidem automaticky v hlavě jako téměř nesmazatelný obraz objevil právě onen věšák.¹



Obrázek 2 Hierarchická struktura neboli „věšák“

„Věšáky“ jako princip strukturování organizací jsou většinou na dnešní dobu málo pružné, ale hlavně jsou postaveny na představě člověka jako určité programovatelné mechanické součástky.² Současně hierarchické struktury lidí v organizaci dělí na ty, kdo vědí, a na ty, kdo poslouchají příkazy,

¹ Chudák věšák: nechceme tvrdit, že je hierarchický model naprosto neupoužitelný. Ve většině případů jsme však narazili na problém v tom, že lidé ho často považují za **jediný** možný model. Pro učící se organizaci je každé „jediné možné“ řešení problematické – učení tam totiž končí.

² Toto pojetí, ve světě velmi silné zhruba do 70. let 20. století, vychází z tzv. pozitivistického vidění světa, kde se věří v „objektivní práci s fakty“ a poněkud se zanedbává vliv lidského mozku, který „objektivitu“ našich myšlenek i činů dosti silně přetváří.

tedy předpokládá se zde nerovnost lidí. Dnešní nároky na výkonnost organizací však vyžadují, aby organizace svým uspořádáním podporovala maximální využití potenciálu, který **všichni její členové nosí v hlavách** – a k tomu je třeba vytvářet mnohem pružnější a otevřenější organizační tvary, než jsou věšáky. V našem pojetí managementu jako postupu podporujícím neustálé učení a adaptaci organizací se pokusíme takové otevřenější systémy hledat.

Strnulé hierarchické struktury mají v sobě zakletou ještě jednu hrozbu: lidé většinou rychle zjistí, že takovýmto způsobem organizování nelze dosáhnout výsledků, jejichž vidina živí jejich motivaci – a přirozeně začnou strukturu i příkazy managementu pragmaticky obcházet. Srazí se zde úzký analytický pohled na rozdělení a koordinaci úkolů se selským rozumem, který většinou potřebuje vidět srozumitelnou cestu k cíli. Obcházení věšáků však dlouhodobě rozleptává důvěru lidí ve smysl toho, jak je organizace řízena a zařízena, a vzniklá nedůvěra postupně užírá z motivace a loajality lidí k organizaci, od jejíhož smyslu odvozují část smyslu vlastní existence. A z tohoto pohledu se nevhodné zacházení s organizačními strukturami krutě podepíše na výkonu organizací: možná neumřou, ale jejich výkony budou podstatně nižší, než by být mohly.

Jak jsme již uvedli, není lehké najít publikace, které by se zabývaly organizováním v takovém rozsahu souvislostí, aby z nich bylo možné moudře odvodit postupy, které v současných podmínkách podepřou konkurenceschopnost běžných organizací. Ne náhodou jsme v naší ediční řadě umístili téma organizačních struktur až za úvahy o strategii a kultuře, které pro návrhy uspořádání organizací jistě představují souvislosti nejzásadnější. Pokusíme se tedy podat takový pohled na organizování lidí a úkolů, na koordinaci a s nimi spojenými potřebami řízení informací, který bude možno promítnout do reálného života, který podpoří učení v organizacích a který umožní „vytvořit... taková společenství a organizace, které

všem svým členům umožní ‚být lidmi‘, tj. plně využít svého potenciálu“.¹ Manažeři si často všimají toho, že nejlépe pracují lidé, které „to baví“ (Obrázek 3). Vhodným návrhem uspořádání organizace určitě dokážete takový pocit v sobě i ve svých lidech posílit.



Obrázek 3 Tým jako zdroj motivace

¹ McAuley, J. – Duberley, J. – Johnson, P.: *Organisation Theory: Challenges and Perspectives*. Prentice Hall, Harlow 2007.

I. část

JAK USPOŘÁDAT ORGANIZACE

1 Spojovat či rozdělovat?

V první části této knihy budeme hlavně uvažovat o tom, jak nejlépe v organizaci rozdělit lidi a úkoly a následně je koordinovat tak, aby toto uspořádání co nejvíce pomohlo organizaci v tom, co dělá a jakých výsledků potřebuje dosáhnout.

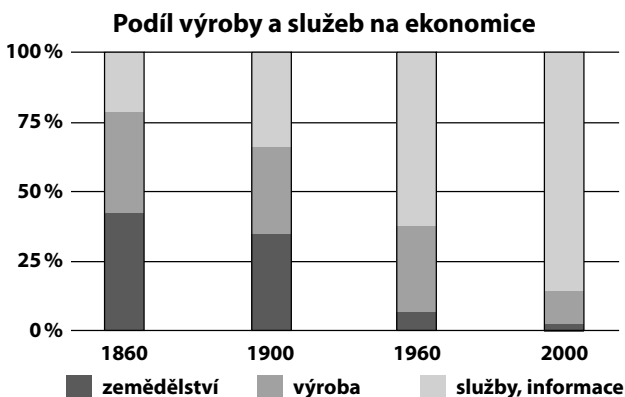
1.1 Historie manažerského dilematu: spojovat či rozdělovat?

V knížce *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách* jsme zvažovali zhruba sto let vývoje různých koncepcí managementu a snažili jsme se pochopit, jakými inovacemi management reagoval na postupné změny prostředí, v němž organizace musí prokazovat smysl své existence. Svět Fordových černých aut, jež byla patrně vrcholem vynálezu masové výroby levných stejných věcí, se do našich časů proměnil drasticky: kdo dnes na přečpaných trzích nedokáže zákazníkům nabídnout atraktivní odlišnost od konkurence, má nejspíš smůlu. Moc, která zásadně ovlivňuje uspořádání trhů, se přesunula z rukou vlastníků kapitálu do rukou zákazníků.¹ Navíc, před sto a více

¹ Hammer, M.: *Agenda 21*. Management Press, Praha 2012.

lety organizace zaměstnávaly lidi s velmi nízkou kvalifikací, jejichž základním motivem pro práci bylo získat prostředky na obživu rodiny. Dnešní pracovní síla je nesrovnatelně vzdělanější a má mnohem vyšší nároky na to, aby v práci něco znamenala, aby svých znalostí mohla využít k vytvoření hodnoty, pro niž si sama sebe může vážít – a tak i organizování bude mít jiné parametry než na počátku průmyslového věku.

Na pozadí naznačeného vývoje se rovněž zásadně proměnil poměr organizací výrobních a organizací, jejichž konkurenční výhoda je postavena na službách (byť by k nim někdy dodávaly i fyzické výrobky). Zatímco v roce 1900 činil podíl výrobních firem na celkovém ekonomickém výkonu vůči službám 31 % ku 31 % (zbytek bylo zemědělství), v roce 2000 tomu bylo zcela jinak: poměr se změnil na 19 % výroby ku 78 % služeb¹ – a k tomu ještě platí, že ve většině případů holý výrobek už organizaci konkurenční výhodu většinou nepřinese. Zákazník už vždy bude navíc chtít nějakou službu alespoň ve formě vhodně nastaveného termínu dodání, způsobu či množství dodávek, nebo různých poradenských služeb či garančních oprav apod.



Obrázek 4 Podíl výroby a služeb – změna na trzích v posledních stoletích

¹ Podle US Government Statistics.

Převaha služeb na trhu si v managementu vyžádala mnoho změn, jež mají jeden společný cíl: zvýšit celkovou agilitu a adaptabilitu organizací. Služby lze totiž jen omezeně „vyrábět“ hromadně, nelze je skladovat a dodat, až bude výhodnější poptávka,¹ a hlavně: každý zákazník je bude chtít trochu jinak a ještě své požadavky bude měnit v čase. S raketovým nárůstem množství informací v prostoru, v němž žijeme, se málo co opakuje, individualizuje a rozrůžňuje se téměř všechno (potřeby zákazníků, technologie, lidské zdroje, události na finančních trzích apod.), a tím se velmi omezila naše schopnost předvídat budoucí vývoj; nezbyvá tedy než se pružně přizpůsobit. Management jako obor reagoval na změny prostředí různými proměnami manažerských rolí a systémů: na počátku druhého milénia se zdá, že nejmodernější koncepcí jsou všechny varianty učících se organizací a kultur podporujících stálé učení, jejichž klíčovou kulturní hodnotou je spolupráce a sdílení. Co se týče organizačních modelů, zdá se, že nejlepší oporou adaptací a trvalého učení budou taková uspořádání, která umožňují **synergii** na rozsáhlých plochách znalostí a která tedy lidi i úkoly v organizaci **spíše spojují, než rozdělují**. Uzavřené organizační systémy založené na hierarchii moci a přesném rozdělování se spíše hodily k plnění relativně jednoduchých a opakovaných úkolů. Pro úkoly komplexní a měnlivé bude patrně třeba stavět organizace spíše na principech systémů otevřených, v nichž bude vždy dost prostoru pro to, aby se lidé k plnění svých úkolů spojovali.

1.2 Potřeba organizovat trvá – ale základní principy se mění

Zapomeňme na chvíli, jak bývá organizační uspořádání zobrazeno v grafice nebo popsáno ve směrnících, řádech a jiných

¹ Zelený, M. – Košťuriak, J.: *To vám byl divný svět*. Nakladatelství Lidové noviny, Praha 2012.

dokumentech, a soustředíme se na **proměny základních principů**, podle nichž se struktury organizací navrhují. Při pohledu z výšky na posledních zhruba 150 let najdeme nejméně tři velmi odlišné klíčové principy řízení organizací:¹

Řízení pomocí byrokracie

Podle tohoto principu jsou organizace řízeny pomocí soustavy pravidel, nařízení a kontrolních mechanismů (byrokracií), kterou nejčastěji tvoří „ti nahoře“ – tedy manažeři, kteří disponují větší mocí či vlivem než „ti dole“.² Cílem takového uspořádání je většinou maximalizace výstupů či zisků pomocí co neúspornějšího chodu organizace. Skrytou vlastností byrokracií je, že mají tendence růst: ve chvíli, kdy se objeví nečekaná událost, byrokracie se snaží ji popsat dalšími pravidly. Také striktní lpění na pravidlech někdy může znamenat, že ač se pravidla dodrží, plánovaného cíle nebude dosaženo – nejčastěji protože se v prostředí cosi změnilo.

V jedné organizaci jsme dost často slyšeli větu: Všichni si splnili své povinnosti, ale výsledek se nedostavil. Snad až zarážející může být podobnost se zlidovělým hořce ironickým rčením: Operace se zdařila, pacient zemřel. Jaký vliv asi mohou mít takové situace na lidskou motivaci „jít do toho znovu a lépe“?

Patrně největší nevýhodou byrokratického typu organizačního uspořádání je v dnešní době jeho strnulost a velmi omezená adaptabilita, jež ve výsledku organizace stojí nejen elán lidí a energii, ale které také vytvářejí i poměrně vysoké neproduk-

¹ McAuley, J. – Duberley, J. – Johnson, P.: *Organisation Theory: Challenges and Perspectives*. Prentice Hall, Harlow 2007.

² Pro tuto úvahu počítáme s tzv. objektivní hierarchií, pravidla tedy bývají stanovena na základě relativně objektivních analýz a podtextem takového uspořádání bývá kultura Eiffelovy věže. Nepočítáme se subjektivně řízenou hierarchií, nejčastěji podloženou kulturou typu Rodina. Viz Müller, D. – Bujna, T. – Bloudek, J. – Kubátová, S.: *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Management Press, Praha 2013. (Dále Tým TC Business School: *Kultura organizace je cestou ke strategii*.)

tivní náklady. Navíc – nepředvídatelný a pulsující svět nepočká, až přepíšete směrnice nebo až se příslušný pracovník, který jediný má právo rozhodnout, třeba vrátí ze služební cesty.

Řízení pomocí výstupů či výsledků

Princip řízení organizace podle výsledků soustřeďuje pozornost jak výkonných, tak řídicích pracovníků nikoli na přesné postupy, ale na to, čeho má být dosaženo, tedy na cíl, výsledek. Předepisování postupů, jak se mají věci dělat, se zde omezuje na nejnnutnější případy spojené nejčastěji s bezpečností lidí, produktů nebo integrity a hodnot organizace samé (například jsme slyšeli etické a hodnotové pravidlo z poradenské firmy: „Výsledku dosáhněte, jak umíte – jen se u nás nesmí klientům vědomě lhát.“). Ve většině případů se v tomto modelu spoléhá na mozky lidí, které kreativně, ale i s racionální úvahou o cíli dokážou vymyslet nejúčinnější postup, jak dosáhnout výsledků i v podmínkách, které nemusí být vždy standardní. V organizačních schématech se tento princip objeví jako procesní či projektové uspořádání, lidé zde řídí své jednání podle stanovených ukazatelů a dílčích cílů. Takzvané „měkké“ složky pracovních výkonů jsou pak hlavně ovlivňovány důsledným udržováním týmové kultury spolupráce.

Organizační modely zaměřené na dosažení výstupů jsou rozhodně pružnější než modely byrokratické. Omezení účinnosti těchto modelů však spočívá ve stanovování oněch dílčích výstupů, respektive jejich ukazatelů jako směrovníků jednání lidí v procesech. Výsledkové organizování totiž vyžaduje sestavit takový soubor ukazatelů, který je současně pro lidi prakticky sledovatelný a na druhé straně postihuje všechny klíčové parametry vytvářeného produktu.¹

¹ Soustavami parametrů pro takové řízení se zabývali např. R. S. Kaplan a D. P. Norton v *Balanced Score Cards*. Kaplan, R. S. – Norton, D. P.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston 1996. Česky vydalo nakl. Management Press pod názvem *Balanced Scorecard*.

Řízení pomocí ovlivňování kultury organizace

Zatímco předešlé dva principy řízení se – byť různými způsoby – soustředily hlavně na regulaci postupů či výstupů pracovních činností, třetí princip se soustředí na **regulaci vstupů**. Organizace se zde totiž snaží především regulovat hodnotové nastavení, kompetence (schopnosti) a postoje lidí, s nimiž do procesu vytváření produktů vstupují. Jinými slovy – hlavním spojovacím prvkem organizace se stává její kultura,¹ tedy hodnoty přijaté lidmi a z nich vyplývající postoje, chování a jednání.

Obecně se tyto nové modely řadí do tzv. nové vlny v managementu (new wave management), která se spojuje s potřebou učících se organizací. Pracovníkům se zde poskytuje tzv. **odpovědná autonomie** a jejich vlastní odpovědnost vycházející z pochopení společné vize a potřebných hodnot je hlavním kontrolním i koordinačním mechanismem, který nejvíc určuje, co a jak má pracovník dělat. Součástí této odpovědnosti je pak i práce se zpětnou vazbou, kterou si každý rád shání ve vlastním zájmu, hlavně proto, aby dodal potřebný výsledek, který dobře zapadne do celku organizace. Převládajícím formátem tohoto uspořádání jsou přísně nehierarchické týmy² a jiná organická komunikační fóra, která pomohou lidem odhalit jak příležitosti, tak případné chyby a nalézt z nich naučení pro budoucnost. Model rovněž výrazně rozostřuje rozhraní mezi manažery a výkonnými pracovníky a také mezi pracovním a soukromým životem: zdá se, že často převádí lidi z pozice závislých zaměstnanců do

¹ Někteří autoři dokonce tvrdí, že kultura přebírá funkci struktury, např. Kunda, G.: *Engineering Culture: Control and Commitment in a High Tech Corporation*. Temple University Press, Philadelphia 1992.

² Podrobně o týmech viz Kubátová, S. – Müller, D. – Bujna, T. – Bosák, V. – Bloudek, J.: *Tajemství spolupráce v týmech*. Management Press, Praha 2013. (Dále Tým TC Business School: *Tajemství spolupráce v týmech*.)

pozice podnikatelů. C. Handy¹ ale i mnozí další autoři pak tvrdí, že základním tmelem takové organizace je **důvěra**.

Jako všechna řešení v managementu, i tento model má svá úskalí, a jedno z největších rizik se nejspíš skrývá na poli etiky. Celkem snadno totiž může vzniknout konflikt mezi kulturním nastavením organizace a skutečnou identitou jejích lidí. Jim Collins² zde používá příměru, že když se nedokážete plně identifikovat s posláním a kulturou dané organizace, tak „sedíte ve špatném autobuse“, a doporučuje hledat jiný, který vám lépe sedne. Manažerům pak Collins radí takové lidi v organizaci nedržet, protože škoda bude oboustranně vyšší než užitek. Často však najdeme i příklady, kdy organizace své lidi do odlišných hodnot zmanipuluje, a v takových případech je otázkou, do jaké míry je toto řešení obhajitelné i dlouhodobě udržitelné – při odhalení manipulací totiž první, co bude ztraceno, je právě důvěra.

Všechny popsané principy lze nalézt jako vodítka pro navrhování struktur organizací ve 20. i 21. století. Pokusíme se nyní zamyslet nad jejich vývojem v čase podrobněji a v souvislostech s proměnami světa, v němž organizace nacházejí své příležitosti i překážky.

1.3 Hierarchické byrokratické struktury mají pevný kořínek

Pokud by se všechny nástroje a oblasti managementu vyvíjely v nějaké souhře, pak bychom mohli očekávat, že i uspořádání organizací – tedy struktura – se bude měnit podobným tempem jako ostatní části managementu. V realitě však vidíme jiný obrázek: ostatní disciplíny a nástroje managementu se za sto let proměnily téměř k nepoznání a některé se za tu dobu

¹ Handy, C. B.: *The Age of Unreason: New Thinking For A New World*. Random House Business, London 2002.

² Collins, J.: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Grada, Praha 2008.

dokonce nově objevily (například kultura). Hierarchická struktura založená na výše zmíněné byrokracii, tedy na pevně stanovených a detailně popsanych funkcích či pozicích a na mocenském systému „command and control“ (přikaz a kontroluj), se však zdá být stále nejčastěji používaným modelem organizování a koordinace lidí a úkolů. Jako by se lidé hlavně v našem kulturním prostoru jen výjimečně odvažovali použít jiný obrázek než onen pověstný věšák!?

V některých případech byla možná organizační schémata překreslena – ale v mnoha průzkumech, které jsme provedli, i ve zkušenostech našich studentů – manažerů se stále opakuje podobné volání: „Dejte nám jasnou osobní odpovědnost! Musíme si přesně vymezit/rozdělit odpovědnost každého člověka.“ Na druhé straně se stejně často objevují povzdechy, že lidé přidělené odpovědnosti neplní, často s dovětkem, že kdyby je plnili, bylo by všechno v pořádku. I jiné povzdechy je však slyšet, například: „Kdybych to dělal, jak to mám popsáno, tak to ten zákazník nikdy nedostane!!!“ Čím to je, že lidé tolik trvají na jasném rozdělení odpovědností, a když je dostanou, nechťjí nebo nedokážou je plnit? Jako by v celém problému byl zaklet jakýsi schizofrenní postoj: Chci – vlastně nechci...

Situace, kdy byla hierarchická struktura založená na šikovné **dělbě práce** mezi jednotlivými funkcemi skvělým vynálezem, tedy období průmyslové revoluce, je již pár set let historií. Možná je vhodné si připomenout, že v době Adama Smitha¹ se automaticky předpokládalo, že lidská společnost drží pohromadě mocenské hierarchie. V současném světě alespoň v našem euroamerickém kulturním prostředí si však velmi zakládáme na demokratických principech, rovnosti lidí

¹ Smith, A.: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. University of Chicago Press, Chicago 1977 [1776]. Autor sice popsal princip dělby práce, na druhé straně ale nepovažoval za účinně centralizované řízení firem; druhá část úvahy se však z aplikací jeho myšlenek jaksí vytratila.

a respektu k jednotlivcům a na lidských právech – a přesto je mnoho organizací uspořádáno způsobem, který se těmto principům přičí.

Důvodů setrvačnosti mocensky založených struktur bude patrně mnoho a budou k nalezení v kulturalistických a sociologických výzkumech. Určitě však mezi nimi najdeme – alespoň v našem kulturním prostředí – nízkou toleranci k nejistotě,¹ omezenou schopnost pracovat s dlouhodobými cíli a vizemi jako se stmelujícími směrovníky součinnosti lidí,² vliv má nesporně také již výše zmíněná stále pokračující individualizace. Je pravděpodobné, že setrvačnost hierarchií podpořil i rozvoj informačních technologií – vždyť s jejich pomocí je kontrola a ovládání lidí o tolik snazší, tak proč je nepoužít?

*Tři tisíce zaměstnanců call centra jisté společnosti má být podle nařízení z roku 2005 monitorováno, aby nepřekročili limit 82 minut za směnu, které mají na oběd, přestávky a návštěvy toalet. Někteří dodavatelé supermarketů daly zaměstnancům minipočítače na zápěstí, aby je mohli řídit k rychlejšímu vybírání zboží z regálů...*³

I britští autoři si všimli,⁴ že v agendách většiny západoevropských a hlavně amerických business schools⁵ je většinou organizace stále prezentována jako mocenský systém, který má určitá skupina lidí na povel a ostatní prostě musí většinou poslouchat a provádět příkazy, kterým často ani nerozumějí. Milan Zelený popsal tento model dosti nevybíravými slovy:

¹ Viz Tým TC Business School: *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Kulturní charakteristiky českého prostředí a vliv nedávné zkušenosti totalitního režimu.

² Viz Tým TC Business School: *Tajemství spolupráce v týmech*. Kapitola Stanovování cílů.

³ Podle Hencke, D.: *Firms Tag Workers to Improve Efficiency*. The Guardian, 7. 6. 2005.

⁴ McAuley, J. – Duberley, J. – Johnson, P.: *Organisation Theory: Challenges and Perspectives*. Prentice Hall, Harlow 2007.

⁵ TC Business School pevně věří, že postup Action Learning a orientace na učící se organizace ji chrání od sklouznutí do tohoto pojetí.

„Odmala až do důchodu ženeme stádo lidských zdrojů ke štěstí. A Bůh tohoto štěstí se jmenuje HDP. Nemáme jinou cestu. Když musíš, tak musíš! Buď lidi strašíme, nebo si je kupujeme jako otroky nebo jimi manipulujeme sofistickovanými prostředky.“¹

Dalším důvodem, který by mohl objasnit nebyvalou setrvačnost byrokratických „rozdělujících“ struktur by mohl být vývoj organizačních kultur. Ve čtvrté knize naší ediční řady jsme došli k závěru, že mnoho manažerů by si pro své současné organizace přálo týmovou a výsledkově orientovanou kulturu Řízené střely, ale málokteré organizaci se podařilo si vypěstovat dostatek kompetencí (včetně jejich nositelů!), které jsou pro tuto kulturu nezbytné. Kultura určuje především chování a postoje lidí, a tak je možné, že nepružné funkční struktury přežívají i proto, že lidé jen omezeně zvládají návyky potřebné pro ta uspořádání, která jsou více založena na spojování a na kulturních hodnotách potřebných pro spolupráci. K souvislostem struktur a kultur se podrobněji vrátíme ve druhé kapitole.

1.4 Struktura je manažerský nástroj! Vážně???

Další, avšak neméně častou a z naší zkušenosti snad nejzásadnější příčinou neefektivní funkce organizačních struktur může být, že mnoho manažerů (hlavně v našem prostředí) nevnímá strukturu jako svůj nástroj určený opět k „dosahování výsledků s pomocí jiných lidí“, tedy k úspěšnému vedení organizací. Zažili jsme například takovýto příběh:

Dvě skupiny manažerů přemýšlely nad tím, proč se jim nedaří úspěšně zavádět změny. Nezávisle na sobě skupiny vybraly aktuálně prováděné změnové projekty, popsaly projevy úspěchů a hlavně neúspěchů změn a v druhé části práce měly zjistit, jaké byly příčiny neúspěchů a podle nich navrhnout možná řešení.

¹ Zelený, M. – Košturiak, J.: *To vám byl divný svět*. Nakladatelství Lidové noviny, Praha 2012.

Prováděné změny se týkaly v prvním případě nového nastavení rolí a pravomocí pracovníků, v druhém případě změny z postupného řetězce individuálních činností do týmů, které měly být odpovědné za stanovený výsledek. Když byly oba případy popsány a prezentovány, zeptali jsme se, v které oblasti (oboru, části, odbornosti) managementu vlastně manažeři potřebovali provést popsané změny. Padaly všechny možné odpovědi, strategie, vedení lidí, řízení lidských zdrojů ... a nikdo z účastníků si nevšiml, že oba projekty chtěly měnit organizování a koordinaci práce, neboli strukturu. Strukturu (pavouka, věšák) prý mají namalovanou a uloženou v zásuvce... ale tohle... to je jen změna... nebo ne?

Jako kdyby struktury byly jakési čáry či oblaky na nebi, pod nímž je nám určeno přežít, ale ony samy jsou pro nás neměnitelné, nedotknutelné – prostě je nemáme v rukou. V lepším případě jsou nám adresně „nařízeny“ a „nedá se s tím nic dělat“. Naše kniha si klade za cíl vyvést nástroj jménem „organizování a koordinace“ z tohoto údolí pasivního utrpení.

Pokud mají organizace zvládnout proměnlivé prostředí a rostoucí komplexnost potřeb zákazníků, je pravděpodobné, že – jak jsme již uvedli – hierarchie založené na mocenském řízení a oddělování (přesných porcí) pracovních úkolů i jejich realizátorů nebude všude dobrým receptem. Už jenom na to, abychom si všimli tékavých příležitostí nebo pochopili změny na trzích, nebudou stačit hlavy jednotlivců. Bude také stále těžší a těžší slepovat drobné výstupy do složitých výsledků. Tím méně bude pro většinu osamocených jednotlivců možné vyvinout dostatečnou kreativitu, aby dokázali vymyslet něco skutečně inovativního, co nezapadne na konkurenty na silně obsazených trzích. Navíc bude třeba, aby formáty organizování přinášely prostor (týmy?) a nástroje pro učení se a výše zmíněnou zpětnou vazbu.¹ Takže postupně budou organizace při navrhování svého uspořádání či struktury nejspíš **nahra-**

¹ Trochu zkratkovitě by bylo možno říci, že hierarchie kolabují právě na neschopnosti pracovat se zpětnou vazbou. Paralelu můžeme najít např. ve více či méně pravidelných selháních totalitních systémů: mocní nahoře přestanou chápat, co se děje dole, a systém exploduje.

zovat princip rozdělování principem spojování tak, aby lidé měli možnost intenzivně komunikovat a spolupracovat, a tak zvládat složitější situace, než kdy v historii bylo nutné. Sbohem zavřené dveře kanceláří, ale možná též sbohem openspacy, které sice propojí všechny, ale nejvíc s obrazovkami jejich vlastních počítačů – a na širší či dlouhodobější úvahy se nemůže soustředit téměř nikdo.

1.5 První pokusy spojit, co dělba práce rozdělila

Možná není bez zajímavosti, že na určité úrovni – u velmi malých lokálních firem, například živnostníků nebo malých farmářů, kde celý „business“ je tvořen více méně jednou rodinou, je princip spolupráce ve skupině (různými způsoby) naplňován už dlouhá staletí. Je pravdou, že každý člen společenství se zde specializuje na určitý druh práce, ale velmi často umí jeden za druhého zaskočit a v principu je obtížné se s druhým nebavit a nepomoci mu. Spojovacím prvkem zde jsou rodinné vztahy (i když i ty mají často svoji hierarchii) a součinnost lidí je většinou funkční – tedy dokud je firma malá. Jakmile však začne růst, výhoda se rychle mění na nevýhodu a potřeby nových uspořádání si právě na osobních vztazích mezi členy rodiny i na výkonu organizace mohou vybrat velice krutou daň, jak jsme již popsali v knize o kulturách.¹

V teorii managementu lze první pokusy nahradit v uspořádání větších a velkých organizací princip rozdělování („věšák“) principem spojování nalézt již ve 30. letech minulého století: objevily se koncepce managementu založené na týmech. V té době však týmy rozhodně nebyly považovány za základní strukturální útvar uspořádání organizace. Spíše byly budovány jako jakýsi doplněk manažerského stylu, který začal počítat s „lidskou“ stránkou pracovní síly.

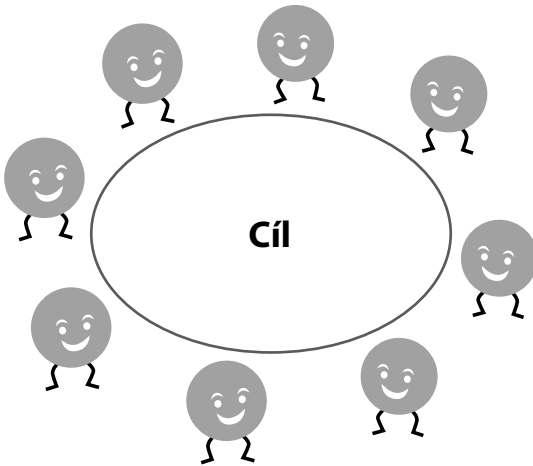
¹ Tým TC Business School: *Kultura organizace je cestou ke strategii*.

Výraznějším pokusem o změnu principů navrhování struktur organizací, který se však objevil s odstupem více než půl století od vrcholných časů byrokratických postupů, byly **modely procesní**, tedy modely založené na principu řízení podle výsledků či cílů. Silným stimulem pro jejich rozvoj bylo naplnění poptávky na trzích vyhladovělých druhou světovou válkou: zákazníci přestali brát cokoli a začali si vybírat. Tím se do jejich rukou postupně soustředil obrovský vliv na to, jak budou jejich dodavatelé pracovat.¹ Uvnitř organizací následně také došlo k mocenskému posunu: dosud neomezená moc a autorita managementů, které podniky vedly především podle kritéria finančních zisků, se omezila, a jejich příkazy a směrnice byly dobré jen tehdy, pokud zřetelně vedly k úspěchu u zákazníků.

Postupně se tak proměnilo i organizační uspořádání: převážně vertikální linie příkazů a kontrol přestala být nejdůležitějším prvkem – páteří struktury a byla nahrazena spíše horizontálním spojením sledu činností, jehož logiku určovalo nikoli vnitřní rozdělení moci, ale potřeba proměnit potřebu zákazníka (vstup) do produktu (výstup), za nějž je zákazník ochoten zaplatit. Důležitá změna se odehrála i v rozložení odpovědností: nad procesem měl stát **tým lidí**, který odpovídá za celou přeměnu vstupů procesu na jeho výstupy – včetně nastavení procesu samotného (Obrázek 5). Zhruba od 80. let minulého století se tedy jako základní prvek organizování objevuje proces, jehož hlavním kritériem uspořádání je výsledek, tedy naplněná specifická potřeba zákazníka, a parametry jejího naplnění se současně stávají i zpětnou vazbou o efektivnosti takového uspořádání (viz výše řízení podle výstupů).

Mnohým manažerům se zdá až neuvěřitelné, že důležitým impulsem pro uplatnění procesních, tj. spojovacích modelů

¹ V tomto kontextu je zajímavá myšlenka C. Handyho: „...Řekl jsem svým dětem, když končily školu, aby si hledaly zákazníky a nikoli šéfy.“ Handy, C. B.: *Myself and Other More Important Matters*. William Heinemann, London 2006.



Obrázek 5 Tým spojený společným cílem

byly systémy řízení jakosti a snaha o jejich standardizaci normami řady ISO 9000. Je patrně pravdou, že počáteční formáty systémů řízení jakosti z raných 80. let minulého století nebyly uchopeny šťastně: i jejich tvůrci byli vybaveni hlavně zkušenostmi mocenského hierarchického (rozdělovacího) řízení založeného na co nejpřesnějším dělení úkolů a lidí. Pozdější aktualizace standardů se od tohoto modelu sice odchýlily, ale velká část uživatelů a hlavně konzultantů, kteří systémy zaváděli nebo v organizacích řídili, vzala tyto nástroje do ruky opět se svým kulturním nastavením command-control a navíc: co je psáno, to je dáno¹ – jako by soustava detailních směrnic a tuhá formalizace sama mohla sloužit zákazníkům; kritériem kvality pak často byly co nejtlustší šanony dokumentace namísto konkurenceschopné firmy.

Z podobné kolébky se patrně narodil i poněkud nešťastný

¹ Je zajímavé v této souvislosti porovnávat pojetí konzultantů českých a např. norských: Norové mnohem rychleji pochopili principy pružného procesního uspořádání, kdežto Češi dál vytvářeli striktní detailní příkazové a byrokratické směrnice omezující jak spolupráci, tak využití potenciálu lidí.

výraz, že „musíme uspokojovat požadavky zákazníků“. Po více než třech dekádách jeho užívání ze z něj stalo téměř dokonalé klišé: když slyšíme lidi, jak tuto větu říkají, dost často ji doprovází zrudlý až trpitelský výraz v tváři, který je daleko od nadšení nad zjištěním, že dotyčný zákazník „nám dal právě příležitost se vyřádit na jeho potřebách a dokázat něco skutečně výjimečného!!!“. Pozor! Většina vašich zákazníků se už dávno nenamáhá tím, aby vám zcela jasně zformulovali „požadavky“! Někdy to dokonce ani nedokážou, ale v každém případě vaše organizace nemůže svou konkurenční výhodu naplnit jinak než tím, že naplníte POTŘEBY zákazníka, dokonce i ty, které sám neumí ani vyslovit.

*V diskusi o konkurenční výhodě, kterou jsme vedli v jedné expertní organizaci, zazněl jeden velmi zajímavý návrh: „Nemohlo by vlastně být naší konkurenční výhodou, že umíme dobře **naslouchat** zákazníkům?“*

Snad tedy přestaňme mluvit o požadavcích a neházejme na zákazníky odpovědnost za úspěch naší vlastní organizace.

Koncem minulého století byl nesporně jedním z hlavních proudů, jehož smyslem bylo změnit struktury organizací směrem k procesům řízeným výstupy pro zákazníky, **reengineering**. Tato koncepce byla zpracována mnoha autory manažerské literatury, mezi nimiž je zajímavý vývoj poznání především u Michaela Hammera. Ve své knížce *Reengineering*¹ autor zpracoval poměrně přesné zásady procesních modelů a spolupráce v týmech hlavně na úrovni provozu organizací, v pozdější publikaci *Agenda 21* se jeho pozornost mnohem více zaměřila na **spolupráci manažerů**:

„Tento styl manažerské spolupráce odráží týmovou práci, která je dnes běžná mezi řadovými zaměstnanci. Totéž by se mělo požadovat od manažerů. Od vedoucích představitelů podniků by bylo pokrytecké, aby požadovali od svých

¹ Hammer, M. – Champy, J.: *Reengineering – radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. Management Press, Praha 2000.

zaměstnanců něco, co sami nejsou ochotni dělat. Nicméně konec manažerské nezávislosti obnáší mnohem víc než jen spolupráci v projektových týmech sestavených ad hoc. Ve společnosti je spolupráce samou podstatou manažerské práce, ne nějakým příležitostným rozptýlením.”¹

Hammerovy pozdní úvahy nás zde pomalu navádějí k dalšímu vývojovému stadiu organizačních modelů, které budou v dalších letech založeny především na vytváření a udržování kultur založených na **spolupráci na výkonných i řídicích úrovních organizací**.

Procesní struktura a řízení podle výsledků měly jistě potenciál zvýšit pružnost organizování; bohužel, zvláště v počátcích a u nás² způsoby jejich implementace spíše odpovídaly uzavřeným systémům a připomínaly mocenské byrokratické struktury naležato s kulturním pozadím hierarchických objektivních kultur Eiffelovy věže,³ tedy rozdělujících, soutěživých mocenských struktur, které lidi ke spolupráci nevedou. Následkem toho se potřebná flexibilita a spolupráce po mnohých akcích nazvaných „reengineering“ nakonec nedostavila, a protože trhy zuří a kmitají dál, je jich třeba stále více a napětí mezi trhy a způsoby organizování se dále zvyšují.

1.6 Procesní struktury dnes – a co bude dál?

Třicet let historie procesních strukturálních modelů nesporně pomohlo alespoň některým organizacím zvýšit své schop-

¹ Hammer, M.: *Agenda 21*. Management Press, Praha 2012.

² V České republice se sice ISO normy pro systémy řízení adoptovaly, jejich širší použití se však objevilo až v 90. letech, kdy se postupně změnila ekonomika z centrálně plánované na tržní. V centrálním plánování měl samozřejmě plánovač neskonale větší moc než kterýkoli zákazník. Dokonce se ani slovo zákazník příliš nepoužívalo, příznačnější bylo slovo odběratel, protože i jeho potřeby byly centrálně plánovány.

³ Viz Tým TC Business School: *Kultura organizace je cestou ke strategii*.

nosti pružně se přizpůsobovat zákazníkům i jiným zainteresovaným stranám. Navíc se objevily další možné způsoby, jak vnitřek organizací uspořádat efektivněji a jak zvýšit informační prostupnost. V tzv. nové vlně managementu se na konci minulého století – patrně s rostoucí komplexností změn a v návaznosti na zvýšenou potřebu cílené součinnosti v procesních strukturách objevily úvahy o jiných principech uspořádání organizací – o řízení pomocí **ovlivňování kultury organizace**.

Pružnější struktury obecně potřebují mnohem rychlejší, pružnější a obsáhlejší komunikaci a sdílení informací mezi lidmi. Odtud je odvozena týmová odpovědnost za výsledky procesu, protože organické, kreativní a někdy až chaotické sdílení informací mezi členy dobře fungujícího týmu může být nekonečně účinnější, než dokáže zařídit jakýkoli strukturovaný informační systém. Navíc, v této neprůhledné době plné nečekaných zvrátů nenápadně mizí většina autorit, které dokážou jednoznačně říci, co je dobře a co je špatně. A tak nezbyvá než vyhodnocovat naše kroky proti tomu, o čem se lidé v organizaci dokážou **dohodnout**¹ a současně **být ve střehu**, kdy se objeví první signál, že je třeba korekce. Na těchto principech stojí **učící se organizace**.

Základním strukturálním formátem se tak postupně stávají více či méně proměnlivé týmy, a to jak manažerů, tak výkonných pracovníků, nebo i týmy smíšené. Hammer ve výše citované *Agendě 21* charakterizuje nové struktury takto:

„Tento nový typ organizace má víceméně virtuální struktury, takže je v podstatě nestrukturovaný. Je mimořádně flexibilní a schopný reagovat na měnící se potřeby a k efektivnímu fungování potřebuje jen velmi nízké režijní náklady na management. Ovšem jeho přednosti jsou zároveň i jeho nedostatky. Neexistence jasně

¹ Nasim Taleb tvrdí, že je lépe vyrazit společně špatným směrem než vyrazit sám směrem dobrým. Ve skupině lidí je mnohem větší pravděpodobnost, že si někdo všimne, až se ukáže chyba. Taleb, N. N.: *Černá labuť*. Paseka, Praha 2011.

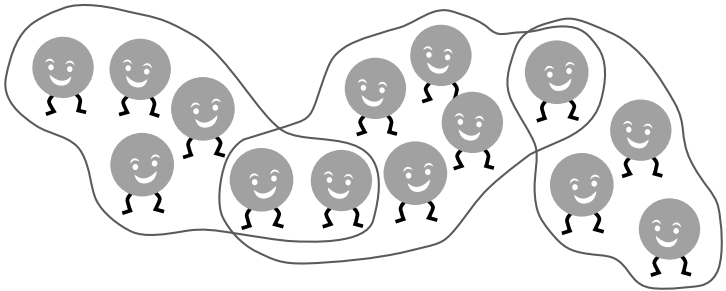
vymezených teritorií a pevně daných hranic výhradních pravomocí vytváří prostředí postrádající jasnou přehlednost a vydané napospas nejednoznačnosti. V neuspořádané, proměnlivé organizaci, kde různí manažeři zastupují odlišné zájmy, a nikdo nemá absolutní pravomoc, je velmi snadné sklouznout ke konfliktům a k nekonečnému dohadování.“

Základním požadavkem pro to, aby tým mohl být efektivní, tedy dosáhl potřebných výsledků a neskončil v hádkách a konfliktech, je **schopnost lidí se účinně začlenit do týmového procesu**.¹ Taková kompetentnost je stvořena z tak měkkého materiálu, jakým je sociální či emocionální inteligence členů týmu. Takže organizace, které mají důvod se do využívání pružných či organických struktur pustit, musí asi nejdříve investovat především do rozvoje lidí v oblastech interpersonálních dovedností a postojů. Na rozdíl od předšlých modelů struktur se zde hlavním řídicím prvkem stává ovlivňování kultury organizace, neboli hodnotového nastavení a chování a jednání všech pracovníků.

Zkušenost však ukázala, že počet lidí, kteří v týmu mohou efektivně spolupracovat, je omezen: nad 8–10 lidí přestávají být týmové (komunikační) procesy zvládnutelné a lidé se opět uzavírají se svými informacemi do svých krabiček a „řvou“, až když jim opravdu něco padá na hlavu – což je pro zdar díla již většinou pozdě. A tak větší i menší organizace v dnešní době hledají takové struktury, které umožní jednak spojit lidi do týmů, ale také propojovat týmy mezi sebou, aby tak dosáhly co nejlepší součinnosti v celé organizaci (Obrázek 6).

Takové pružné a variabilní uspořádání hledají organizace mimo jiné i z důvodů strategických: zdá se, že nejstabilnější konkurenční výhodou především malých a středních firem je jejich schopnost se neustále učit na vlastních chybách (kom-

¹ Procesem se zde myslí komunikační proces mezi lidmi v týmech, nikoli daný sled činností s definovanými vstupy a výstupy. Viz Tým TC Business School: *Tajemství spolupráce v týmech*. Týmové procesy.



Obrázek 6 Propojování týmů

petenční výhoda)¹ a tím se zlepšovat. Procesy učení nejlépe probíhají ve skupinách lidí s rozdílnými znalostmi, zkušenostmi i postoji – tedy ve zcela jiném prostředí, než v uzavřených tradičně uspořádaných statických odděleních či divizích.² Širokou participací lidí ve variabilních skupinách lze nejen rychle zpracovávat strategicky důležité informace a následně pružně obměňovat nabídku zákazníkům, ale také zlepšovat postupy její realizace. Schopnost adaptace je přímo úměrná rychlosti učení se³ a v této souvislosti se někdy zmiňuje typ tzv. **reflektivní organizace**,⁴ která nejlépe odpovídá principům Action Learning.

Paralelně s tímto naučením a pod tlakem koncentrace organizací do obřích „globálů“ se celkem přirozeně objevila otázka, do jaké velikosti je pružně strukturovaná organizace ještě účinně říditelná.

¹ Viz Kubátová, S. – Bloudek, J. – Bujna, T. – Henych, M. – Müller, D.: *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Management Press, Praha 2012. (Dále Tým TC Business School: *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*.)

² Úsměvnou příhodou může být prozívaní našeho studenta – manažera Radima: „To mě nikdy nenapadlo, že slovo *divize* pochází od slovesa *divide*, tedy rozdělit...“ Možná nebude sám...

³ Viz Revans, R.: *Action Learning: New Techniques for Management*. Blond & Briggs, Ltd., London 1980.

⁴ McAuley, J. – Duberley, J. – Johnson, P.: *Organisation Theory: Challenges and Perspectives*. Prentice Hall, Harlow 2007.

Jedním z průkopníků změn velikosti autonomních struktur byla firma ABB, která již v 90. letech ve své nové struktuře stanovila optimální velikost svých autonomních jednotek na 250 lidí a současně zredukovala centrální vedení zhruba z 3000 na 300 manažerů. Evidentně se tak přesunulo mnoho rozhodnutí blíže k zákazníkům a procesům jejich uspokojování – tedy zvýšila se autonomie malých jednotek.¹

V souladu s tímto příkladem se stále častěji v ekonomické literatuře objevuje zjištění, že stabilita hospodářských systémů stojí hlavně na malých a středních firmách a že řízení velkých celků je vždy provázeno velkými riziky. Nasim Taleb² tuto stabilitu přičítá skutečnosti, že malé organizace (na rozdíl od velkých centrálně řízených kolosů) mohou dělat jen malé a často opravitelné chyby, a tím vlastně podporují dlouhodobou udržitelnost celého systému. Takže flexibilní týmy a skupiny se zdají v tuto chvíli být cestou do budoucnosti.

Prošli jsme z nadhledu postupný vývoj přístupů k organizování a sdílení informací za zhruba století a snad by se nakonec hodilo pokusit se nahlédnout do budoucnosti. Lidé určitě budou žít v jiném světě a jejich životy povedou parametry, o nichž možná ještě dnes vůbec neumíme mluvit. Už z dnešních zkušeností však lze dovodit některé aspekty, které v budoucnosti uspořádání organizací ovlivní.

Mezi mladými lidmi lze například vyzorovat, že mají velkou vůli sami rozhodovat o způsobech svého zapojení do jakýchkoli (pracovních) aktivit. V 80. letech vytvořil Charles Handy pro budoucnost pojem tzv. portfoliových životů:³ je pravděpodobné, že budoucí „pracovní síly“ si budou samy skládat své pracovní portfolio z mnoha někdy velmi různých aktivit.

¹ Jak jsme již dříve uvedli, může být zajímavé, že tento formát restrukturalizace zabral v ABB téměř u všech poboček kromě té české.

² Taleb, N. N.: *Antifragile*. Penguin Books, London 2012.

³ Handy, C. B.: *Hlad ducha – pokapitalistická alternativa: Hledání smyslu v současném světě*. Management Press, Praha 1998.

Známe ženu, která před dovršením 30 let úspěšně vedla vědecký tým a přitom se silně angažovala v projektu budování škol pro děti z himálajských vesnic, později pracovala v rozvojových projektech v Jižní Americe a v současnosti vede venkovský penzion s programem zaměřeným na vzkříšení řemeslných dovedností. Je úspěšná, spokojená a plná nápadů a energie.

Určitě z paměti vylovíte i barvitější portfolia, jejich společným rysem však zůstává, že mnozí lidé se mnohem méně cítí svázáni s jakoukoli organizací či dokonce profesí: jak těká svět, těkají i oni, učí se a adaptují. Takové jednání je možná pro celou společnost dobrou volbou, hlavně když zvážíme, že v našem prostředí již dost dlouho není takový dostatek práce, aby všichni lidé mohli v životě procházet úhledně strukturovaným a logickým kariérním vývojem.

Na druhé straně je možné, že lidé, kteří mohou jen mnohem méně spoléhat na jistotu pracovního zařazení, jež jim poskytne jakýsi smysl jejich snažení, budou mít daleko větší potřebu vidět smysluplné výsledky své práce – už jen kvůli vlastní psychické rovnováze, prostě aby si mohli sami sebe za něco vážit.

Je pravděpodobné, že tyto trendy vytvoří v oblasti organizování určitý tlak na stále větší fragmentaci, na to, aby se lidé spojovali do relativně malých celků, které usnadní intenzivní komunikaci, umožní efektivní využití zpětných vazeb, zpracování informací a učení a adaptaci. Současně v takových malých pracovních společenstvích bude pro lidi snazší pochopit smysl a poslání celku, identifikovat se s ním a využít je jako přirozený cíl řízení vlastního jednání a chování – což je velmi zásadní podmínkou pro dobrý výkon organizace a v mnoha velkých organizacích bývá právě naplnění této podmínky velmi tvrdým oříškem.

I v protisměru ovšem působí velmi silné vlivy: globalizace je faktem, velká část bohatství se koncentruje v rukou relativně malého počtu lidí, rozdíly se zvětšují a na druhé straně se světy těchto rozdílů intenzivně propojují jak fyzicky (doprav-

ní propojení, volný pohyb kapitálu i lidí), tak informačně (IC technologie); a tak je stále jednodušší spojovat organizace do velkých a mocných celků. Alespoň to tak v současnosti vypadá. Otázkou zůstává schopnost těchto velkých celků účinně pracovat s organizační kulturou, která je zdrojem adaptability a učení, a tak zvládat stále komplexnější a méně průhledné problémy, které tyto velké celky už jen svým vlastním působením a neprůhledností svého konání vytvářejí.¹

Kde a jak se tyto protichůdné vlivy potkají, je dnes asi pouze otázkou k zamyšlení. Je však velmi pravděpodobné, že pracovních problémů, které efektivně dokáže vyřešit jedna hlava, bude už jen ubývat. Pro uspořádání organizací tak jistě bude ještě nějakou dobu platit, že princip spojování lidí bude účinnější než princip tradičního rozdělování. Už jenom proto, že složitost světa požene lidi často do zmatků, frustrací a úzkostí – a pak budou určitě potřebovat další lidi, aby si s nimi mohli o svých problémech a dilematech alespoň popovídat. Jsme na sobě fakticky stále více závislí – ať už se nám to líbí či ne.

¹ Jakým překvapením bylo v roce vydání této knihy pro většinu Západoevropanů a Američanů, když se ukázalo, že Rusové příliš nestojí o naše pojetí demokracie a raději zbrojí!

2 Struktury a kultury – nedělitelná symbióza

Když veterán nauk o managementu, Peter Drucker, kdysi údajně prohlásil, že „kultura klidně sní strategii k snídani“, pak jeho výrok logicky vybudí otázku, jak asi mocná kultura naloží se strukturou? Že by se v tomto vztahu struktura organizace stala třeba sušenkou ke kávě?

Vztah obou těchto nástrojů managementu je, jak jsme již zjistili v předchozí kapitole, složitější a bude obecně podléhat vývoji, který odráží proměny celkového kontextu, v němž organizace žijí. Struktura bývá – alespoň v organizacích řízených pomocí byrokracie nebo cílů či výsledků – hmatatelnější, většinou nějak slovně či graficky popsána a lidé k ní velmi často vzhlížejí jako k určitému zdroji jistoty, k instituci, která je „průvodcem“ po terénu organizace a určuje, kdo co a jak (ne)má dělat.

Jednou jsme jako konzultanti pracovali se spíše nevýrobní organizací, která se právě stěhovala do nové velmi pěkné a účelně postavené budovy, jež měla pracovně „ubytovat“ asi 180 lidí. Diskuse na téma Kdo? Co? S kým? a Kde? – tedy diskuse o organizačním uspořádání – byla v plném proudu, výhrad mnoho a dohody v ne-

dohlednu. Zkusmo jsme tedy trochu provokativně navrhli: „Nedávejte žádné cedulky na žádné dveře či poschodí, prostě se sejděte v den D ráno v recepci a pak se rozejděte do jednotlivých místností podle toho, kdo s kým potřebuje nejvíc pracovat – vždyť to sami víte nejlépe.“ Návrh vzbudil trochu pobavené rozpaky: „No, to by přece nešlo!“ Experiment se skutečně nekonal, ale patrně nejen kvůli tomu, že o usazení jednotlivých lidí bylo rozhodnuto již v projektu budovy a cedulky na dveřích byly dávno připevněny. Dalším důvodem mohlo být, že přece jen většina lidí dala přednost tomu, „mít své jistě“, tedy alespoň stůl a židli, ale nejspíš i pozici.

Když se však lidí v organizacích zeptáme, jak jim struktura pomáhá, slova chvály neslyšíme téměř nikdy. Slyšíme tak o „zbytečné byrokracii“, často se opakuje „nechápu, proč to mění, čeho tím chtějí dosáhnout“, slyšeli jsme i o restrukturalizacích vnímaných jako nástroje zvučle mocných. V konfliktních situacích se ale opět vrací v úvodu zmíněná neodbytná žádost „Dejte nám jasné pravomoci!“¹ Tak co si vlastně lidé o strukturách organizací skutečně myslí?

Již z předchozí kapitoly víme, že manažerské teorie, z nichž vycházejí různé formy organizačních uspořádání (hierarchie, byrokracie, procesy, týmy) počítají v různé míře s vlivem kultury na strukturu. Struktury, které drží pohromadě byrokracie a přístup command-control, se většinou snaží úkoly i uspořádání spíše odlidštit, s lidmi se zde spíše počítá jako s objekty či součástkami soustrojí. Celkem přirozené se v takovém nastavení s něčím tak subjektivně založeným jako kulturní rozmanitost (odlišnost hodnot, přesvědčení a vzorců chování) příliš nepočítá a mocenská nerovnost je považována za **jediný možný princip** soudržnosti komunit všeho druhu. Modely procesní a projektové, které drží pohromadě zaměřením na dohodnutý výstup či výsledek, musí spoléhat na spolupráci lidí v týmech, a tak se alespoň do určité míry už kulturními aspekty a jejich **diverzitou** zabývají. Přinejmenším

¹ Také jsme však, bohužel jen jednou, slyšeli reakci ředitele: „Neblázněte, to vám stejně nepomůže!“

se zde pracuje s chováním lidí v týmech a s vlastnictvím cílů a procesů – tedy s pocity odpovědnosti zapojených lidí za doručení výsledků. V koncepcích nové vlny managementu nebo učících se organizací se pak kultura sama stává tím prvkem, který danému uspořádání dává základní soudržnost, tvar a tah ke společně sdílené vizi.

Avšak nezávisle na tom, zda manažerské teorie s kulturou počítají více nebo méně, je pravděpodobné, že ve všech organizacích (tedy i byrokratických!) nějaký typ kultury chování lidí ovlivňuje, už jen proto, že chtějí být v daném společenství přijímáni či uznáváni. V integrovaných kulturách dobře vyladěných se strategií je takový vliv pozitivní a vede k vyšší efektivnosti organizace. V dezintegrovaných kulturách může naopak vést lidi k jednání, které efektivnost organizace podřívá. Organizační uspořádání by mělo vždy být navrhováno¹ tak, aby s kulturou vytvářelo co nejvhodnější synergii, která povede ke konkurenceschopnosti a k optimálnímu rozvoji organizace.

2.1 Jaký je vztah mezi strukturou a kulturou v realitě organizací?

Časté zmatky, které provázejí změny organizačních struktur, by manažeři mohli omezit, kdyby pokaždé, když se chystají strukturu měnit, zvažovali její **silné a relativně pevné propojení s kulturou**. Jak jsme již podrobně zkoumali ve čtvrté knížce této ediční řady, ani kulturu si organizace nevybírají jen tak nahodile, ale do značné míry účelově. A co je tímto účelem? Lidé své chování a jednání téměř vždy přizpůsobují

¹ V angličtině se v této souvislosti používá spojení „organisation design“ – což nám bohužel česky vychází na poněkud všední slovo „návrh, navrhnout“. O designu organizací se obvykle nehovoří, i když toto slovo by patrně bylo výstižnější hlavně pro své směřování ke kreativité a spíše uměleckému snažení.

tomu, čeho chtějí dosáhnout, tedy cílům, a totéž více méně platí i pro organizace jako společenství integrovaná nějakým společným záměrem, smyslem. Jeho vyjádřením zpravidla bývá poslání a následně i konkrétnější strategie.

V realitě však jen zřídka najdeme organizace plně kulturně integrované, kde skutečně všichni táhnou za pověstný „jeden provaz“. Úplná kulturní integrace také nejspíš není pro organizace příliš výhodná, ve skutečnosti by tak vznikaly uzavřené systémy – sekty či ghetta, které by ztratily možnost se vyvíjet a přizpůsobovat. Určitý stupeň různosti jednání, chování, postojů a myšlenek je tedy v kultuře organizace nezbytný, tato různost by však neměla přerůst do zásadních **konfliktů různých cílů**, kterých lidé v organizacích chtějí dosáhnout. Silná organizační kultura se často projeví tím, že v případech naznačených kolizí cílů (například tehdy, když jeden pracovník dělá vše pro to, aby si vybudoval „zahrádku vlastní nepostradatelnosti“ a to i na úkor společných cílů) se objeví konzistentní odpor proti takovému jednání ne pouze u jednoho, ale rovnou u několika lidí současně.

Jednu takovou léta pěstovanou zahrádku obchodního ředitele jsme viděli v menší firmě, která úspěšně prodávala zajímavé produkty a dokázala si tak vytvořit svébytný vlastní trh. Obchodník měl velmi pevné vztahy s majitelem a zakládal si na tom, že on bude tím jediným, kdo dokáže zákazníky přesvědčit, aby koupili. Proto samozřejmě v jeho oddělení nemohl vyrůst nikdo do vyšší úrovně kompetentnosti než písařka či asistent, jeho autoritativní jednání vzbuzovalo odpor, nedůvěru a podrážděné reakce mezi manažery i výkonnými pracovníky, ale nejdůležitější obchodní kontakty pořád zůstávaly „jeho majetkem“. Cílem byla nejspíš jeho vlastní prestiž a pozice. Práce měl hodně, nestíhal, a tak se celkem logicky občas posílil alkoholem, posléze i drogami. Pokračování příběhu asi není třeba podrobně popisovat, snad jen, že škoda, kterou si tímto strukturálním nastavením (centralizace obchodu do jedné rukou) organizace způsobila, byla napravitelná jen s opravdu velkými náklady. Management firmy se ho dokonce jednou pokusil propustit – ale za dva týdny ho museli

vzít zpět, protože nikdo neuměl jednat se zákazníky, dokonce ani na všechny zákazníky nedokázali dohledat spojení.

Kolize cílů – a jaký vztah má tento příběh ke kultuře a struktuře organizace? Z kulturních hodnot tu jistě není naplněna hodnota spolupráce, silně pokulhává i hodnota učení se, protože popsaný ředitel obchodu se stále více uzavíral do menšího a menšího prostoru, který navíc bránil před ostatními. Takové prostředí stěží přinese inovace a odvahu opouštět „vyjeté koleje“, protože pro učení je především nutná hodnota otevřenosti. A co s tím struktura?

Ve chvíli, kdy si organizace uvědomila (kulturní) podstatu popsaného problému, mohla reagovat změnou organizačního uspořádání obchodu s cílem „zahrádku nepostradatelnosti“ prostě zrušit.¹ Mohli třeba vybrat z výrobních procesů ty lidi, kteří se zákazníky alespoň částečně přicházeli do styku, a z nich vytvořit malý obchodní tým, který by alespoň nepustil, že strategicky důležité informace (obchodní kontakty) budou dále napospas jednomu člověku, který má navíc asi problémy s ovládním sebe sama. Dalším možným řešením by bylo zavést důsledné delegování – tedy že každý manažer si musí vedle sebe povinně vychovat svého „stína“, tedy člověka, který v dohodnutém časovém horizontu bude schopen převzít jeho úkoly. Možných řešení je ještě v oblasti uspořádání organizace mnoho, uvedli jsme pouze dvě náhodně vybrané varianty a konkrétní postup bude vždy třeba odvodit z reálné situace konkrétní firmy.

Uvedený příklad však naznačuje, že strukturální, kulturní a strategické aspekty je třeba vždy promýšlet ve vzájemných souvislostech, jak naznačuje obrázek č. 7.

¹ Organizace, na rozdíl od královských dvorů, přece nejsou obecně budovány, aby sloužily ku slávě jednotlivců. Jak jsme již psali, jejich rozvoj se zdá být plodem demokratizace lidských společenství, kde každý má právo a prostor tvořit hodnoty, které považuje za smysluplné a užitečné, a k tomu se spojovat s dalšími lidmi. Je pravdou, že jsme takového stavu v realitě ještě nikdy nedosáhli, ale v myšlenku snad poměrně velká část lidí věří. Nebo...?



Obrázek 7 Vnější vlivy a uspořádání organizace

A nejen promýšlet. Stejně důležité je, aby lidé, jichž se změna uspořádání organizace dotýká, také pochopili, **proč** se taková změna provádí, co bude jejím (strategicky důležitým) smyslem a výsledkem. Až když se s tímto smyslem dokážou identifikovat, budou (pokud nemáme firmu plnou slepě poslouchajících otroků) mít vůli měnit své zažitě návyky a jednání a organizační změna tak dostane šanci přinést své ovoce.

Byli jsme svědky mnoha organizačních změn, v nichž bylo obtížné najít kulturní a strategické souvislosti už v myšlenkách jejich tvůrců.

V jedné organizaci, jejíž tržby se v důsledku krize výrazně snižovaly, vyvíjel majitel dlouhodobě silný tlak na management: „Tak už s tím proboha něco udělejte, ať se ten vývoj obrátí!“ Když už byl tlak tak silný, že se manažeři začali bát o vlastní židle, sáhli k velké organizační změně: firmu rozdělili na několik „divizí“, u nichž bylo obtížné stanovit specifické cíle u různých segmentů zákazníků. Součinnost a vzájemná podpora směrem k celkovým strategickým cílům, která ani před změnou nebyla díky hierarchické a subjektivní kultuře ideální, se ještě zhoršila. Posty manažerů však zůstaly zachovány – že by také kolize cílů?

Návrhy a změny uspořádání organizací, které nemají pro lidi jasný smysl podporující potřebnou kulturu a strategii, budou nejspíš obcházeny. Zůstanou na papírech a většina lidí půjde hledat jiné cesty k vytvoření něčeho hodnotného třeba jen proto, aby si sami před sebou nepřipadali zbyteční. Budou to ale dělat „navzdory“, což se jistě projeví na jejich motivaci i výkonu.

2.2 Proč jsou kulturní návyky vytvořené strukturami tak pevné?

Představte si na chvíli, že jste Pepa Novák a pracujete v organizaci, která je řízena hierarchií a soustavou byrokratických pravidel, směrnic a řádů. Je jasné, co dělat musíte, a také je jasné, co dělat nesmíte. Víte, že za plnění svých úkolů jste odpovědní svému šéfovi a posledních 5 let děláte více méně stejné rutinní úkoly, které už zvládáte, a za to berete více méně stejnou odměnu. Práce sice není příliš namáhavá, ale trochu vás nudí, ale když chcete ty peníze, asi to tak musí být. Jak se daří celé firmě, ani moc nevíte, občas přijde sice shora nějaká zpráva a plány do budoucna, ale z vašeho místa to není příliš srozumitelné – těžko si představujete, jak se vaše práce do toho celku promítá, a navíc máte pocit, že ze svého místa stejně nemůžete skoro nic ovlivnit – také se to od vás nečeká, od toho jsou tu jiní. Jediné, co vám občas vyhodí pojistky, je, když Venca, kolega, od něhož přebíráte práci k další operaci, nedodá včas potřebný materiál nebo informace, nebo když jsou informace chybné či polotovary vadné. To pak nezbyvá než si stěžovat u šéfa, párkrát jste to zkoušel řešit sám, ale nepovedlo se, Venca je paličatý jako mezek. A někdy dokonce přijde trochu opilý – ale to na něj přece nemůžete jít žalovat, jak byste vypadal!

Z takto zjednodušeného obrázku pracovního života „na věšáku“¹ si lze celkem snadno uvědomit, jak struktura spo-

¹ Solidní výzkumy bohužel nejsou k dispozici, ale náš přibližný odhad odvozený ze zkušeností z reálných firem je, že v podobně strukturovaných pracovních podmínkách u nás pracuje možná až 40–60% pracovníků, a to zdaleka ne jen ve výrobních firmách.

lu s kulturou ovlivňují lidské jednání a hlavně jak postupně vytvářejí pevné návyky. Pepa z našeho příběhu se naučí být poslušným příkazů a naučí se soustředit na „svou“ operaci a téměř bezchybně ji provádět. Současně se ale odnaučí přemýšlet o smyslu své práce pro celek, ztratí nebo nezíská dovednosti k řešení mezilidských střetnutí, včetně otevřené komunikace, postupně ztratí sílu vyvinout nějakou iniciativu, jeho kreativita a schopnost měnit zaběhlé postupy se sníží na minimum. Tyto návyky si bude vytvářet a utvrzovat celých dlouhých pět – nebo patnáct let!

Co se asi stane ve chvíli, kdy změnou organizačního uspořádání budete najednou od Pepy chtít, aby vychoval svého nástupce? Budete ho sice přesvědčovat, že důvodem je zvýšená poptávka a že potřebujete na stejnou práci více lidí, ale protože Pepa nerozumí tomu, jak si firma stojí na trhu a kam se trh žene, nebude vám to příliš věřit: nechcete ho náhodou vyhodit a připravit o tu jedinou jistotu, co měl, tedy stálý plat? Taková úvaha jistě zabarví jeho postoj k mladému Jeníkovi, kterého má svou práci naučit, a možná se časem doslechnete, že ten kluk není k ničemu, protože dneska ti mladí... Problém ve skutečnosti může být, že Jeníkovi nedokázal práci pořádně vysvětlit, protože si za ta léta odvykl o ní přemýšlet a ani není zvyklý se s někým sáhodlouze vybavovat, on se to naučil sám, tak ať se kluk snaží... Snaha posílit potřebné kompetence pomocí delegování se možná nezdaří, i když ve skutečnosti Pepa není ani zlý, ani líný a nepřející a Jeník je také docela šikovný i když nezkušený kluk. Jenomže Pepa si za léta práce v dané struktuře vytvořil (kulturní) návyky, které teď blokují další rozvoj jeho, Jeníka i celé organizace.

Psycholog se možná při čtení této triviální příhody chytne za hlavu s vědomím, že ve skutečnosti je chování a jednání lidí mnohem složitější. Nicméně na úrovni alespoň základní uvěřitelnosti může příběh ilustrovat spolupůsobení kultur a struktur na lidské návyky, a současně napovědět, jak velkou

setrvačnost takto vytvořené návyky mohou mít. Daniel Kahneman¹ tvrdí, že za to částečně může způsob činnosti našeho mozku: většinou stále v realitě vyhledáváme a volíme takové postupy, které se co nejlépe hodí do našich **minulých** příběhů, a své návyky měníme až v případech, kdy nám realita opakovaně a velmi razantně (tak, abychom si konečně všimli toho, co ve skutečnosti nechceme vidět) ukáže, že „tudy cesta nevede“.

Na spolupůsobení struktur a kultur je možné ještě pohlédnout z trochu jiného úhlu. U každého typu organizačního uspořádání si lidé od jednotlivých rolí, pozic, pracovních míst či jak jinak je chcete nazývat, navyknou očekávat určité „standardní“ jednání i chování. Pepa si například navyknul, že jeho šéf řeší jeho konflikty s Vencou, a podobně dost českých manažerů má návyk řešit za své pracovníky mnoho problémů, které by si měli být schopni vyřešit sami. Návyk bývá oboustranný: manažer očekává, že se na něj lidé obrátí o radu (a on tak stále bude vědět, co se děje, a zachová si pocit, že má věci pod kontrolou), a lidé zase čekají, že on jejich problémy vyřeší sám – dokonce i v situacích, kdy to opravdu nejde (on je přece odpovědný!). Soustavě takto ustálených očekávání se někdy říká **sociální struktura**,² která je jakýmsi nepsaným návykovým mezistupněm mezi kulturou a strukturou organizace.

Nepříjemná situace může nastat, když se sociální struktura s organizační strukturou významně rozejde, například když v určité roli konkrétní člověk nenaplnuje očekávání ostatních vůči této roli. Často jsme takové situace viděli opět na postech obchodníků, kteří – jak jsme již výše popsali – mívají exkluzivní přístup k informacím o zákaznících, ale s ostatními je nechtějí sdílet. Lidé se pak naučí si pro takové informace chodit jinam, k těm kolegům, kteří je sdílejí ochotněji...

¹ Kahneman, D.: *Thinking Fast and Slow*. Penguin Books, London 2011.

² Bax, E. H.: *Organisatiecultuur, technologie en management in een veranderende samenleving*. Het Spectrum, Utrecht 1991.

...třeba k Františkovi ze servisu, on nakonec to u toho zákazníka zná možná lépe než všichni obchodníci dohromady, a navíc, je sdílný.

Na první pohled se neděje nic významného, z manažerského hlediska však dochází k oslabení funkčnosti organizační struktury jako důležitého nástroje. Sociální struktura a spolu s ní i „návyková“ kultura totiž bývají pevnější než nakreslená struktura organizace, a tak i dobře vymyšlený způsob organizace firmy ztrácí působivost a důvěryhodnost, a nakonec zapadne kamsi do šuplíků, kde ho budou hledat nanejvýš auditoři systému řízení jakosti, aby zjistili, že existuje, nikoli jak je účinný.

Popsali jsme z různých pohledů, jak se na obecné úrovni struktury a kultury organizací navzájem prolínají a ovlivňují. I když to závěrem vypadá tak, že kultura je „silnější“ a má potenciál výrazně ovlivnit úspěšnost i neúspěšnost zavedení určitého modelu organizování, je třeba také zvážit, že každý typ organizačního uspořádání lidí vede k tomu, aby si vytvořili kulturní návyky, které mu v něm umožní co nejlépe pracovat i žít. Takže vliv je oboustranný a symbióza skutečně nedělitelná.

V další kapitole se zaměříme hlavně na to, jaké specifické rysy kultur organizačních i národních je dobré zvažovat, když manažeři přemýšlejí o tom, jak konkrétní organizaci uspořádat.

2.3 Specifické vlivy národních kultur na organizační uspořádání

Poté, co jsme zjistili, jak úzký je obecně vztah mezi strukturami a kulturami, je zřejmé, že při navrhování organizační struktury pro konkrétní organizaci bude třeba počítat také s kulturním nastavením, které si lidé v dané organizaci „při-

nesli zvenku“. Žádný zaměstnanec totiž není nepopsanou knihou, na jejíchž krásně čisté bílých listech bychom mohli svobodně vytvořit takovou osobnost, jakou právě potřebujeme. Jedním z nejsilnějších vlivů na kulturní nastavení lidí mají jejich předchozí zaměstnání – tedy pokud v nich vydrželi alespoň rok a déle. Navíc, „naši“ lidé také žijí v jiných komunitách než pracovních, v rodinách, spolcích apod., které mohou mít odlišné kulturní nastavení, neboť sledují jiné cíle.

V následujícím textu budeme často navazovat na poznání kultur ze čtvrté knihy ediční řady Action Learning¹ a podle zkušeností našich studentů se patrně i vám úvahy o organizačních strukturách budou číst pohodlněji, pokud před tím projdete i detailnější zamyšlení o povaze a charakteristikách kultur.

První skupinou specifických vlivů, které budeme zvažovat, jsou **vlivy národní kultury**, tedy té soustavy pravidel a návyků, která lidem umožní, aby byli přijímáni v širších společnostech než pouze v dané organizaci.

Kulturním rysem, který účinnost struktur v našem prostředí ovlivňuje zásadně, je patrně **mocenská vzdálenost a dvojí tvář**:² mocenská vzdálenost je u nás často relativně vysoká (hlavně v našem chování na veřejnosti, tedy i v práci), což znamená, že mnoho lidí stále počítá s tím, že je normální, aby jim někdo poroučel a za ně rozhodoval, a i když se jim příkazy nelíbí, málokdy se opřou o vlastní iniciativu. Zvláště ve firmách nově založených po roce 1990 opakovaně slyšíme takovéto výroky vůči majitelům: „Vždyť je to tvoje, tak si s tím dělej, co chceš, já ti do toho přece nebudu/nemohu mluvit!“ Případné soukromé frustrace se však vzápětí ventilují v restauraci za rohem: „Víte, co ho zase napadlo!? On se snad zbláznil!“ Takové (dvojí a dezintegrované) vidění a jednání značně snižuje schopnost a motivaci lidí nést odpovědnost at' sami za sebe, tak jako členové týmů, které mají doručit dohodnuté výsledky procesů.

¹ Tým TC Business School: *Kultura organizace je cestou ke strategii*.

² Viz tamtéž.

Toto je pouze náhled elektronické knihy.
Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém
obchodě společnosti eReading.