

Vedení lidí a strategie v nejistých dobách

Sláva Kubátová

Jan Bloudek

Tomáš Bujna

Michal Henych

David Müller

Tým TC Business School

Management Press

**Vedení lidí
a strategie
v nejistých
dobách**

© Management TC, 2012
Cover design © Zuzana Vojtová, 2012
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-257-4

Poděkování

Nejvíce ze všeho chceme poděkovat našim studentům za to, že k nám celých 15 let měli dost důvěry a svěřili se nám se svými starostmi a problémy a tak nám umožnili, abychom se učili z jejich příběhů, a někdy dokonce v jejich organizacích.

Chceme také poděkovat Tomáši Sedláčkovi za to, že se po dlouhé době u nás odvážil napsat a publikovat knihu, která vytrhla úvahy o práci a podnikání z letitého objetí technokratických ideologií a vrátit je obyčejným lidem, kteří opravdu pracují a podnikají, tedy sní, vymýšlejí, šílejí, jásají a někdy si i bezradně zoufají. Stejný dík patří Tomáši Brandejsovi za odvahu tuto knihu vydat a učinit viditelnou ve světě. Oba nám byli inspirací.

Dále děkujeme našemu holandskému partnerovi Business School Netherlands za to, že nás před lety dovedl na pole zvané Action Learning. Od něj jsme také dostali základní know-how a potřebnou dávku svobody a důvěry, abychom je mohli rozvíjet ku prospěchu českých organizací.

Naše poděkování rovněž patří nakladatelství Management Press za to, že vsadilo na náš tým a tak nám s knížkou pomohlo.

Náš odborný lektor prof. Leo Vodáček nám dodal mnoho energie a povzbuzení, když nám řekl: „Vy jste tím managementem takoví ještě nezkažení.“ Děkujeme.

Obsah

Předmluva aneb Proč píšeme další knihu o managementu	11
I. Část Vedení lidí	15
1. Kam se poděly osvědčené pravdy v managementu?	17
1.1 MODELÝ, modely...	18
1.2 V jaké krajině vlastně náš život žijeme?	20
1.3 Jak se s tímto světem vyrovnat	21
1.4 Co je management, kdo je manažer?	22
1.5 Změny prostředí	23
1.6 Jak se mění role manažerů	25
1.7 Průběžná adaptace a učení se	28
2. Co už se v managementu zkoušelo	31
2.1 Adam Smith a dělba práce	32
2.2 Klasický management	33
2.3 Vědecký management	34
2.4 Hnutí „Human Relations“	37
2.5 Styly vedení – Blake a Mouton	40
2.6 Kontingenční teorie	42
2.7 Teorie situačního vedení	44
2.8 Vývoj koncepcí managementu v ČSR a ČR	45

3. Život v informačním chaosu	50
3.1 Jak vzniká pocit chaosu	52
3.2 Globalizace a její vlivy	56
3.3 Jak se rozumně chovat v chaosu	60
3.4 Jak reagovat na změny prostředí a chování lidí	67
4. Proč lidé (ne)chtějí pracovat	68
4.1 Principy motivace	68
4.2 Maslow: teorie založená na potřebách	69
4.3 Herzberg: motivátory a hygienické faktory	71
4.4 Cíl jako stimul motivace	72
4.5 Teorie očekávání	73
4.6 Handy – motivační kalkulus	76
5. Co potřebuje manažer umět – role a dovednosti	79
5.1 Nová jednotka organizování – role manažera	80
5.2 Role manažera	82
5.3 Dovednosti manažera	86
6. Jak zvolit vhodný způsob vedení lidí	90
6.1 Vedení a řízení	90
6.2 Autokratický a demokratický styl	92
6.3 Styly vedení pro různé situace	96
6.4 Situační proměnné	99
6.5 Stadia rozvoje schopností pracovníka	100
6.6 Jak vést lidi k vyšším kompetencím	106
7. Vedení lidí v učících se organizacích	109
7.1 Proč se mají organizace učit	109
7.2 Co je učení se?	113
7.3 Systémové myšlení	115
7.4 Komunikace Action Learning	118
7.5 Učení se a kultura	119
7.6 Překážky učení se	120
7.7 Hierarchie, mocenské rozdíly a učení se	123
7.8 Role manažerů v učící se organizaci	124

8. Praktické situace jako zdroj vzdělávání	126
8.1 Projektové vzdělávání ve školách	127
8.2 Manažerské vzdělávání – projekty Action Learning	128
8.3 Učení se v týmech	130
9. Kudy dál? Další oblasti managementu	131
II. Část Strategie	137
Úvod	139
10. Vývoj a změny v prostředí z pohledu strategie	142
10.1 Jak se mění povaha problémů, které řešíme	144
10.2 Vstupní strategická analýza – vnější a vnitřní strategické vlivy	145
10.3 Zájmové strany	151
10.4 Zájmové strany uvnitř organizace?	154
10.5 Strategie jako integrační nástroj uvnitř (i vně?) organizace	155
11. Konkurenční výhoda	158
12. Jak vypadá strategie v organizaci	161
12.1 Strategie a kultura	163
12.2 Definice strategie	164
12.3 Mise (poslání), vize, strategie	167
12.4 Jak pracovat se strategií v reálném životě organizace	169
12.5 Krátké shrnutí	172
13. Jak u nás děláme strategii: strategický proces	173
13.1 Co je strategický proces	174
13.2 Způsoby nastavení strategického procesu	175
14. Ukázky postupů, modelů a nástrojů pro návrh strategického procesu	177
14.1 Analytické postupy pro tvorbu strategie	177

14.2	Ukázky syntetických (deskriptivních) nástrojů	184
14.3	Principy učící se organizace	191
14.4	Charakter prostředí a přístupy ke strategii	194
14.5	Prosperita se rodí z chaosu	196
15.	Kultura jako strategická infrastruktura (dálnice pro strategii)	198
15.1	Lze učení řídit nebo nařídit?	200
15.2	Vzájemná podpora kultury a strategie při učení – organizace potřebuje dálnici	201
15.3	Manažeři jako tvůrci a udržovatelé potřebné kultury	202
	Příloha: Ukázky konkrétních strategických změn	204
	Seznam obrázků	208
	Literatura	210

Předmluva aneb Proč píšeme další knihu o managementu...

když už je jich tolik. Máme nesmírně zajímavé povolání: 20 let pracujeme se studenty MBA i manažery v různých organizacích, kteří se snaží naučit se, jak své organizace zlepšovat. Používáme nepříliš obvyklý styl studia i poradenství, který nezačíná v knihách, ale v reálných problémech, které manažeri řeší (nebo i trestuhodně neřeší!). Teorii pak my i studenti používáme jako zdroj poznání souvislostí, jako soubory modelů, které je třeba přebrat, odůvodněně zvolit ty, které se pro danou situaci hodí, a nakonec je přizpůsobit řešenému reálnému problému. V některých případech je dokonce důležité specifický teoretický model i odmítnout – student ale musí takové rozhodnutí podložit jasnými argumenty. Postupem času tak některé obecně uváděné teorie z našeho rejstříku vypadly – protože je studenti nemohli používat – a jiné naopak nabýly na významu.

Do ediční řady „Action Learning – praktický management“, jejíž první svazek berete právě do ruky, jsme se pokusili shrnout právě takto vybrané základní teorie, ale i zkušenosti manažerů, které vznikaly na cestě za úspěšnými aplikacemi. Našimi kursy prošlo zhruba 700 studentů-manažerů a s dalšími stovkami lidí jsme pracovali v programech rozvoje osobních a manažerských dovedností a systémů ve

více než 200 organizacích. Postupně projdeme prakticky všechny oblasti managementu (viz obrázek 1) a budeme se zabývat především těmi tématy, která se podle našich zkušeností objevují nejčastěji. Předkládáme vám tedy klíčová témata, s kterými se v současnosti potýkají stovky českých manažerů v lokálních i nadnárodních firmách i jiných organizacích.



Obrázek 1 Oblasti managementu, o nichž budeme přemýšlet

Také s vámi chceme sdílet zkušenosti nás jako lektorů a poradců, které jsme získali v situacích, kdy manažeři zkoušejí hledat řešení problémů. Naším cílem nikdy nebylo dodávat hotová řešení aktuálních potíží – nevěříme totiž, že by v této době rychlých změn taková řešení organizacím dlouho vydržela. Podle stylu Action Learning se vždy snažíme o to, aby naším působením jak manažeři, tak celé organizace především získali schopnost se učit a přizpůsobovat.

Slovo **učení**¹ nás proto bude v těchto knihách provázet na každém kroku a bude se opakovat jako výsledek rozličných úvah vedených z mnoha různých úhlů pohledu.

Postup vzdělávání Action Learning – tedy začít u definice reálného problému, poté k němu hledat informace a modely vhodné k jeho řešení a učit se, jak je možné teorii aplikovat a jaké důsledky aplikace má pro nás samotné i pro řešený problém – není úplně nový. Poprvé jej patrně formuloval v roce 1947 Reg Revans a popsal jej takto: **„Reální lidé řeší reálné problémy v reálném světě a PŘITOM se učí.“** Za pár desítek let též Reg Revans shrnul svou životní zkušenost profesora a poradce Action Learning slovy: **„Organizace mohou prosperovat jedině tehdy, když rychlost učení je vyšší nebo se rovná rychlosti změn [v těchto organizacích].“**

Užívání popsaného stylu managementu, který důsledně dbá na to, aby se učení neoddělovalo od praxe, není do současné doby u nás příliš obvyklé.² Vše, co v této knize najdete, jsme se pokusili popsat právě z perspektivy Action Learning, protože věříme, že je to vhodné náčiní do našeho až hrozivě úžasného světa, kde nikdy nic není v klidu.

Action Learning také v mnohých případech může přinést odpověď na rozpaky vznikající při užití tradičního vzdělávacího postupu, který jde cestou téměř protisměrnou: nejdřív si osvojte co možná nejvíce informací, dat a teoretických modelů (vytvořených v době, kdy v rozkvětu sil byli vaši učitelé) a věřte, že když je přenesete do současné reálné situace, vaše problémy se vyřeší. Často se tak dostaví výsledek výrazně

¹ V české terminologii se zde objevuje určitá potíž: zatímco angličtina má dvě jasně oddělená slovesa „teach“ (učit někoho) a „learn“ (učit se), v češtině lze tyto dva různé významy rozlišit pouze částicí „se“ (učit a učít se). Částicí je však někdy obtížné zařadit do věty (vznikají kombinace jako „učení se se jeví“). V textu se budeme snažit o přesnost, ale tam, kde už jsou obraty zažité bez „se“, přesnost někdy porušíme.

² Mnohem běžnější je přístup Action Learning ve Velké Británii (zde se v současnosti někdy nazývá Critical Action Learning) nebo ve skandinávských zemích.

odlišný od toho, co autoři řešení čekali, dokonce někdy míra frustrace nad neefektivností takového postupu převýší i jeho možné přínosy: „...a tohle také (moc) nepomohlo, to už snad nemá cenu se snažit...“ Negativní zkušenosti se opakují, výsledky nenaplnují očekávání, frustrace stoupá, někteří manažeři rezignují, jiní se upracují až k úplnému vyčerpání, málo je spokojených. Tak v čem je problém?

Action Learning a další koncepce, které se soustřeďují na to, aby se lidé i organizace především učili (adaptovali), vnášejí do práce jakousi novou sílu. Společným objevováním nových myšlenek, postupů a souvislostí se do týmů vrací optimismus a energie. Lidé si jeden druhého více váží, protože v procesech učení se je evidentní, že si navzájem pomáhají. Organizace se tím mění na společenství lidí, kteří nechtějí porazit celý svět, ale věří, že dokážou vytvořit něco hodnotného, co má smysl i pro druhé. A když tomu věří, velmi často se jim to také povede a kromě jiného to přinese i radost a uspokojení, možná i pocit hrdosti. Touto cestou vás, doufáme, povede management ve stylu Action Learning.

I. část

VEDENÍ LIDÍ

1 Kam se poděly osvědčené pravdy v managementu?

Mezi nejdůležitějšími překážkami, které ovlivňují úspěšnost manažerských projektů, se v praxi objevují tyto skutečnosti:

- Dnešní realita je natolik různorodá, nepředvídatelná a proměnlivá, že její zachycení v modelech vyžaduje příliš velké zjednodušení, které se pak stává zdrojem chyb v řešení.
- Naše **schopnosti**, nástroje a postupy, které užíváme k pochopení reality, nejsou příliš přesné;¹ lidský mozek je sice úžasný nástroj, ale způsoby jeho fungování mohou paradoxně někdy být současně překážkami, které nám brání vidět realitu takovou, jaká skutečně je.²

¹ Dokonce i v písni Boxer od Paula Simona a Arta Garfunkla jsme už v r. 1968 mohli slyšet: „...still a man hears what he wants to hear and disregards the rest...“ (Člověk slyší to, co chce slyšet, a zbytek pomíjí.)

² Taleb, N. N.: Černá Labuť. Paseka, Praha – Litomyšl 2011. Taleb popisuje toto zkreslení jako „trojí mlhu“ – naše vnímání světa zkresluje: „a) iluze porozumění neboli všeobecné přesvědčení, že chápeme dění, které je však mnohem komplikovanější (či náhodnější), než si uvědomujeme, b) retrospektivní zkreslení, tedy skutečnost, že problémy dokážeme posuzovat teprve poté, co již proběhly..., c) přeceňování hodnoty faktů a nešvar... kategorizovat.“

- Modely byly postaveny na jiné bázi, než je naše dnešní realita.
- Svět se mění pod rukama (Nassim Taleb říká, že „Nikdo neví, co se děje“)¹ a my se pomocí našich naučených zvyků, znalostí a schopností s touto situací neumíme vyrovnávat – svým konáním vlastně stále „bojujeme v minulých bitvách“.
- V organizaci (která sama je složitým vztahovým propletenecem) nestačí, aby prostředí, problémy a řešení pochopil jeden člověk nebo úzká skupina manažerů – chápat je musí být dost na to, aby změnili setrvačnost zaběhaných vzorců.

Z našich zkušeností jsou právě tyto příčiny nejčastějším zdrojem zklamání a frustrací z omezených úspěchů manažerských projektů, a proto jsme se ve vzdělávání manažerů vydali cestou Action Learning a tzv. učících škol:² je-li realita tak těžko uchopitelná a naše schopnost ji ve vší její složitosti pochopit není velká, zaměříme jádro našeho učení právě na výše popsané oblasti spojené s chápáním světa a našeho vlastního postavení v něm. Tím se naučíme používat i teorii (kterou jistě někdo postavil s dobrým úmyslem) tak, aby nám posloužila.

Nyní se zaměříme na některé oblasti, které jsme výše popsali jako zdroje omezených úspěchů.

1.1 MODELŮ, modely...

Naši studenti-manažeři – dříve, než se dotknou Action Learning – si zpravidla osvojí řadu modelů uváděných v manažerské literatuře a snaží se tyto modely nějak prakticky použít. Zpočátku i nás samotné překvapovalo, jak malá část etablovaných teoretických modelů přináší očekávaný výsledek. Si-

¹ Taleb, N. N.: Černá Labuť. Paseka, Praha – Litomyšl 2011.

² Mintzberg, H.: Strategy Safari. Prentice Hall, New Jersey 1998.

tuace v kursech většinou vypadá tak, že my se jako lektoři snažíme co nejlépe model představit a prozkoumat, studenti se poctivě snaží o jeho využití a přesto se často na konci objevuje zklamání...

Čím to je?

Z našich pozorování by mohlo mít vliv třeba toto:

- Modely nereflektují dnešní realitu, protože jsou příliš schematické a zjednodušené a tím si vytvářejí svůj vlastní svět, který s realitou může mít jen velmi málo společného. Když není povinnou součástí projektu mnohasměrná zpětná vazba z reálného světa, může být model velmi zavádějící.
- Když manažer studuje teorii, způsob popsání a konstrukce modelu jsou natolik vzdáleny jeho životní zkušenosti, že student často ztrácí víru v to, že by takový model mohl v jeho realitě způsobit nějakou pozitivní změnu.
- Některé modely jsou možná přesnější a berou v úvahu více rysů dotyčného problému – potom ale často narážíme na protější zeď: manažeři je nepochopí tak dobře, aby je dokázali přizpůsobit pro sebe, svou organizaci i svoje lidi.

Jaký způsob práce s teoretickými modely tedy zvolit? Když je zjednodušíme, nepotkáme se s realitou, když vybereme složitější, nedokážeme s nimi pracovat.

Zdá se, že modely je možné v současnosti používat pouze jako více či méně nepřesné **mapy souvislostí** různých faktorů, sil, prvků a jiných veličin. **Mapa ale není krajinou** – takže poučení o možných souvislostech, musíme se opřít o vlastní pozorování skutečných dějů a souvislostí. Pak můžeme přemýšlet, zda charakter a vývoj toho, co pozorujeme, odpovídá popsaným modelovým souvislostem nebo ne – tedy jsou-li teorie nebo jejich části pro řešený problém vhodné. Prostě nezbyvá, než modelům nevěřit a neplést si je se životem. Pro člověka, který byl vesměs vzděláván ve školách, které prezentují „pravdy pravdoucí“, už samotný tento krok není jednoduchý.

1.2 V jaké krajině vlastně náš život žijeme?

Dnes už je málo lidí, kteří vidí náš svět jako přehlednou a klidnou krajinu, kde se věci odehrávají pozvolna a předvídatelně. Ještě méně najdeme takových lidí mezi manažery, kteří denně ve značném stresu vymýšlejí rozhodnutí, která ovlivňují je samotné a mnoho dalších lidí. Přesto máme často tendenci předpokládat (pro vlastní pohodlí?), že svět známe. Dokonce si myslíme, že když je někdy něčeho dostatek, máme na to **navždy** nezpochybnitelné právo. Lehce přitom nebereme v úvahu, že mnoho zdrojů a příležitostí jsme už spotřebovali. Své myšlenky řídíme podle toho, co se dělo v minulosti, a pokud narazíme na problém, očekáváme, že náš nový projekt ho vyřeší jednou provždy.

Je snadné být chytrý, když se díváme dozadu. Valem však ubývá těch, kteří se cítí stejně chytrí při pohledu dopředu. Téměř všichni jsme už zakusili, že stát se může cokoli, a těžko se odhaduje, zda za rohem sedí myš nebo slon – a někdy se tolik obáváme, že naše dlouhodobé plány budou chybné, že je raději ani nezkoušíme dělat. Je opravdu obtížné plánovat a rozhodovat, když budoucnost je tak nejistá – ale nějak to zvládnout musíme. Manažerské nástroje a postupy, s nimiž pracujeme, jsou také velmi složité, a tak se výsledky naší práce nedostaví ani zítra, ani za měsíc a někdy se projeví až za léta. Potřebujeme tedy schopnosti, jak se s touto dynamickou komplexností naučit žít a ještě lépe – využívat jí. Protože budoucnost neskrývá pouze obří tajemné hrozby, ale patrně stejně obří a tajemné příležitosti – jen potřebujeme nějak ty dvě od sebe odlišit.

Později se ještě nad proměnami prostředí zamysleme detailněji. Pro teď asi stačí uvědomit si, že hledáme způsoby, jak zvládat nejistoty a opustit pohodlná přesvědčení, že světu a lidem rozumíme a že někde existuje to jedno skvělé a naprosto „správné“ řešení, které navždy učiní přítrž našim problémům a zmatkům.

1.3 Jak se s tímto světem vyrovnat

Studenti-manažeři, kteří většinu svého vzdělání získali ve spíše znalostním a analytickém modelu vzdělávání, od nás hodně často očekávají, že jim jako poradci nebo lektori dáme ten jeden správný návod, jak rychle a navždycky vyřešit problémy jejich organizací. Jsme přece odborníky, tak bychom takové řešení měli dodat.

I kdybychom na chvíli uvěřili, že takové řešení známe, platnost takto získaného řešení by byla patrně velmi úzká a krátkodobá. Příjemce řešení, který ho sám nevymýšlel, nemá natolik jasno v souvislostech, aby ho dokázal při dalších změnách v prostředí podle potřeby včas upravit nebo změnit. Nemluvě o tom, že pro uživatele takto získaného řešení by bylo velmi obtížné o něm přesvědčit ty lidi v organizaci, kteří se musí podílet na jeho zavedení nebo budou jeho zavedením zásadně zasaženi. Jak bude takové řešení akceptováno? A omezené pochopení a akceptace opět ovlivní účinnost řešení.

Co se tedy musíme naučit, abychom se s takovou situací vyrovnali? Action Learning nabízí postup, jak nejprve prozkoumat **široké souvislosti problému** a teprve, když jsme pochopili, co je skutečný problém (nikoli pouze vnější symptom), využít **skupinového úsilí k nalezení řešení**. Při tomto postupu se současně zlepšuje schopnost lidí uvědomovat si své silné a slabé stránky, ale také předsudky a ustrnulé postoje – tedy vede je k sebereflexi a učení se. Učící školy (tj. ty přístupy k managementu, které kladou důraz na schopnost rychlé adaptace v proměnlivém prostředí)¹ nabízejí intenzivní práci se zpětnými vazbami a otevřenost jak vůči racionálním, tak emocionálním složkám našeho pohledu na svět. Někde v těchto oblastech budeme hledat nové manažerské postupy. Smyslem učení tak bude zvyšovat naši odolnost vůči nejistotám a dostatečnou vnímavost, abychom včas zpozorovali,

¹ McLeod, S. A.: David Kolb – Learning Styles. www.simplypsychology.org/learning-kolb.html, 2010.

kdy, kde a kam zahrnout. Naše cesty budou stěží rovné jako podle pravítka.

1.4 Co je management, kdo je manažer?

Chápání toho, co všechno patří do managementu, může být velmi různé. Obvykle je na jedné straně této úvahy potřeba organizace dosáhnout výsledků a na druhé straně jsou pak její zdroje – lidé a jejich schopnosti a vztahy, informace, čas, kapitál, technologie... Úkolem manažera je tyto zdroje zorganizovat a zaangažovat tak, aby bylo dosaženo výsledků. Nejlépe to asi vystihuje jednoduchá definice, že **management je dosahování výsledků s pomocí jiných lidí**.

Pokud se podíváme na to, jakými způsoby manažeři výsledků dosahují, už to tak jednoduché nebude.

V některých organizacích (podle jejich kultury) je manažer tím, kdo lidem zadává a kontroluje úkoly a sám přijímá důležitá rozhodnutí. Je zároveň odborníkem v té oblasti podnikání, kde se organizace pohybuje, a většinou dokáže vyřešit i ty nejnáročnější problémy – nebo tomu alespoň on i ostatní věří.

Dříve byl tento přístup téměř synonymem managementu, ale při dnešním překotném vývoji a růstu složitosti rychle ubývá oblastí, které lze účinně „uřídít z jedné hlavy“.

Na druhé straně jsou manažeři, jejichž organizace se pohybují v natolik nepředvídatelném prostředí, že pro jejich řízení je nutné využívat týmu, kde je každý odborníkem na určitou, často velmi malou část činností. Vedle odborných schopností pak každý potřebuje navíc dobrou schopnost týmově spolupracovat s ostatními. Největší výzvou pro manažera pak je takové lidi najít, připravit a vést je ke spolupráci. Přílišná odbornost a snaha samostatně řešit odborné, a dokonce i manažerské problémy tu možná trochu paradoxně může být spíš na škodu.

Přestože v organizacích najdeme často kombinaci obou

manažerských stylů, zdá se, že trendy spíše směřují k tomu, aby se manažer vzdal odborného rozhodování a soustředil se především na budování týmu spolupracujících lidí a takového prostředí, které bude lidi motivovat k podávání maximálních výkonů. Management se tímto vývojem stává spíše službou, která zajistí, že lidé budou svou práci dělat rádi a hlavně proto, že jim připadá smysluplná – že je prostě baví. **Základní složkou manažerské práce se tedy stává vedení lidí** – tak, aby mohli ve prospěch organizace maximálně využít svého odborného i lidského potenciálu. Nad konkrétními proměnami rolí manažerů se ještě zamyslíme později.

1.5 Změny prostředí

Pokud má být hlavní náplní manažerské práce vedení lidí, je určitě potřeba zamyslet se nad tím, s jakými očekáváními lidí v dnešní době do organizací vstupují, co je pro ně motivující a jak se jejich očekávání vyvíjejí.

V našich podmínkách pomalu přestává platit, že práce je pro lidi nejnütnější podmínkou přežití, protože sociální systém každému garantuje alespoň nějaké zabezpečení nejzákladnějších potřeb. Práce pro mnoho lidí přestala být nepřátelským prostředím, kterému se musí bezpodmínečně podřídít ve jménu uhájení holé existence. Lidé dnes v práci stále častěji hledají seberealizaci, sociální kontakty, možnost naučit se novým věcem, poznat nové oblasti, zajímavé lidi...

Kromě toho na každého z nás tlačí téměř nekonečná nabídka možností, čemu bychom mohli věnovat svůj čas a úsilí. Můžeme procestovat celý svět, přátelit se s lidmi na druhém konci zeměkoule, stát se členy nejrůznějších komunit zaměřených na všechno možné, od sportu, umění, her, vaření až po praktikování a šíření nepřeborného množství náboženství či jiných ideologií... Můžeme se zaměřit na vylepšování svého obydlí, shánění nejmodernější elektroniky a různých technic-

kých hejblátek, popřípadě na vylepšování vlastního zevnějšku – nabídka všeho se neustále rozšiřuje takovým tempem, že je těžké se v ní vůbec zorientovat. Všechna tato lákadla, často prezentovaná velmi neodbytným způsobem v reklamách, vedou k tomu, že naše zájmy jsou velmi roztržštěné a neustále máme dojem, že nám něco důležitého utíká.

Výsledkem může být, že mnoho lidí má problém si vytvořit a uskutečňovat vlastní vizi toho, kam směřovat své dlouhodobé úsilí; pod agresivním informačním (reklamním) tlakem je těžké se soustředit na několik málo věcí, které jsme si vybrali jako podstatné.

Jak roste rozličnost toho, čemu můžeme věnovat svůj čas a úsilí, zvětšují se také rozdíly mezi námi. Někdy může být těžké vůbec pochopit, co je pro druhého důležité, jaké hodnoty vyznává a proč, jak s ním vůbec najít společnou řeč. Projevuje se to samozřejmě i v organizacích, kde už při výběru práce mají lidé pro svoji volbu velice různorodé individuální důvody a různé jsou i stimuly, které je motivují k podávání dobrých pracovních výkonů. Celá řada výsledků zkoumání pracovní motivace¹ přitom ukazuje, že lidé nejlépe pracují, pokud ve své práci vidí smysl, baví je obsah toho, co dělají, a nepotřebují pak žádné mimořádné vnější odměny.²

Pokud manažeři chtějí, aby jejich lidé dosahovali nadprůměrných výsledků, potřebují dobře pochopit individuální důvody, které povedou k jejich vnitřní motivaci. V době takové individualizace, jakou zažíváme, je to úkol na velmi dlouhé zamyšlení. Pro manažera je také velmi obtížným úkolem dosáhnout dobré spolupráce v týmu často velice odlišných osobností s nejrůznějšími zájmy a žebříčky hodnot a i tento úkol zajisté zabere mnoho jeho pracovních hodin.

¹ Viz subkapitola 4.1 Principy motivace.

² Collins, J.: Jak z dobré firmy udělat skvělou. Grada Publishing, Praha 2008. Collins říká něco ve smyslu: neberte do firem lidi, kteří nemají rádi to, co firma vytváří. Jinými slovy: těm, co nesnášejí kouření, se nebude dařit v továrně na cigarety.

Lidé, kteří chtějí být v práci úspěšní a dosáhnout v ní vnitřního uspokojení a seberealizace se totiž potřebují spolupráci s ostatními neustále učit. Organizace pak vlastně plní ve světě roztržštěných zájmů jakousi integrační, socializační a vzdělávací funkci: snaží se hledat a vytvářet vzájemně vyladěné společné hodnoty a cíle (tedy vytvářet komunitu lidí se společnou kulturou), které budou motivující pro lidi, kteří zde pracují. A kdo to zařídí? Kdo jiný než manažeři.

1.6 Jak se mění role manažerů

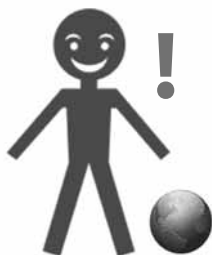
Ve složitém a rychle se měnícím světě obývaném neméně složitými a rozličnými lidmi bude manažer ve srovnání i s poměrně nedávnou minulostí potřebovat jiné postoje jak k prostředí, v němž se jeho organizace pohybuje, tak k lidem, kteří organizaci tvoří.

Z pohledu prostředí bude patrně nejdůležitějším úkolem manažera péče o to, aby organizace měla dostatečně dlouhodobé vize a aby byla připravena k nekonečnému procesu postupných adaptací těchto vizí na změny „venku“. V minulosti se snažili manažeři svět především **vysvětlovat** (a pak také **vysvětlovali** svým zaměstnancům nebo prosazovali, co mají dělat). V dnešní době, kdy se svět díky množství informací hodně zkomplikoval, bude asi účinnější jiný postoj: svět se spíše snažíme **pochopit** – a k tomu velmi často **potřebujeme pomoc dalších lidí**, včetně našich „podřízených“. A oni na této cestě k pochopení a k rozhodnutí, co dělat, potřebují naši pomoc. Tato postojová změna by mohla být znázorněna obrázkem 2.

Pokud se zaměříme na to, jak pomoci lidem podávat co nejlepší výkony, bude patrně nejdůležitější rolí manažera budování a sřežení vhodné a motivující kultury organizace – tedy atmosféry, ve které se lidem co nejlépe pracuje a hlavně – spolupracuje. Navíc lidé, kteří jsou světem vychovávaní v ovzduší nebývalé svobody rozhodování a mají přístup

prakticky k jakýmkoli informacím, si pochopitelně nenechají poroučet. Manažer tedy bude potřebovat především širokou paletu interpersonálních dovedností,¹ které mu pomohou zjistit, co opravdu jeho lidé potřebují.

VYSVĚTLIT
prosazování se



POCHOPIT
přizpůsobování se



Obrázek 2 Různé možnosti postoje ke světu výrazně ovlivní, jak se budeme chovat k ostatním lidem

Současně bude manažer často potřebovat notnou dávku tvořivosti – ve složitém sociálním předivu organizace lze jen málokdy využít jakýchkoli prefabrikovaných řešení. Stěží najdete hotový nástroj, který vám jasně a přesně řekne, kde a proč se ve vaší organizaci právě na tomto projektu dvěma lidem nechce spolupracovat, nesdílejí informace, dělají si nashvály, a dokonce proti sobě vzájemně štvou další lidi. Tady bude asi pro manažera klíčová vaše role pozorovatele – abyste alespoň dokázali takový jev zachytit a popsat. Rovněž bude třeba použít znalosti základních principů lidského chování. Hledání řešení pak už často bývá jednodušší než diagnostika.

Velmi přesně popsal posun mezi minulými a současnými požadavky na manažery Jim Collins: na základě studia ma-

¹ Například vědomí sama sebe, naslouchání, práce se zpětnou vazbou, vyjednávání, budování konsensuálních řešení... a další dovednosti, jejichž zdrojem většinou bývá tzv. sociální inteligence. (Vrátíme se k ní v další knize.)

nažerů velmi úspěšných organizací popsal pět úrovní vedení lidí. Kontrast mezi modely managementu z minulého a tohoto století se pak odráží na porovnání 4. a 5. úrovně vedení.¹

Manažer čtvrté úrovně je ceněn především za to, že sám **vytvořil velmi hodnotnou vizi**, kterou přesvědčivě prezentoval lidem – a ti potom (často pomocí tradičních standardních postupů a pod pečlivou kontrolou) tuto vizi implementovali.

Manažer páté úrovně má zcela jiné poslání: především musí **vytvořit a udržovat velmi silný a odhodlaný tým lidí**, který sám dokáže vytvářet společné vize – ale současně je dokáže opravovat a aktualizovat. Tito lidé jsou pak totiž všichni velmi citliví na kritické změny jak v prostředí, tak uvnitř organizace – tedy pracují jako soustava tykadel, která nepřetržitě prohledávají prostor. Důležité také je, že titíž lidé, kteří tvoří plány a vize, vymýšlejí cesty k jejich implementaci. Nebudou tedy tak často sahat ke standardním řešením, ale jejich hluboké pochopení vize jim umožní navrhovat mnohem účinnější a kreativní cesty k realizaci.



Obrázek 3 Vedení páté úrovně

¹ Collins, J.: Jak z dobré firmy udělat skvělou. Grada Publishing, Praha 2008.

Spolu s proměnou rolí manažerů v organizacích se také proměňuje obsah a rozsah jejich klíčové odpovědnosti. Samozřejmě zůstává odpovědnost za výsledky – ty ale počítáme zpravidla zpětně a pro manažery jsou spíše zpětnou vazbou o tom, jak se jim v minulosti povedlo přivést lidi k dobrým výkonům. V tuto chvíli je však důležitou součástí odpovědnosti manažera nějak zajistit, aby lidé měli dostatečné schopnosti a vůli **pracovat v budoucnosti**. Odhadnout, co a jak je potřeba pro dosažení tohoto cíle, vyžaduje velmi soustředěnou práci zaměřenou opět na lidi – a tudíž často i více než jeden normální pracovní úvazek jednoho manažera. A hlavně – každý manažer musí tento úkol vnímat jako nejdůležitější část své odpovědnosti, protože právě na tom závisí stabilita a výkonnost organizace v budoucnosti. Takové nastavení je typické právě pro manažery páté úrovně.

Jim Collins popisuje tento posun v manažerských rolích a odpovědnostech v paradoxu okna a zrcadla:¹

„Vůdcové 5. úrovně se dívají z okna, aby, když se věci daří, připsali zásluhu faktorům, které jsou mimo ně, a když se jim nepodaří najít žádnou konkrétní osobu nebo událost, hovoří o štěstí... Současně se dívají do zrcadla, aby si připsali odpovědnost... když se věci nedaří... vůdcové [čtvrté úrovně]... vyhlíželi z okna, aby našli něco nebo někoho, koho by obvinili ze špatných výsledků, ale rozplývali se před zrcadlem přičítající si zásluhy, když se věci dařily.“

1.7 Průběžná adaptace a učení se

Jakými nástroji, procesy a přístupy se tedy manažer může vyrovnávat s výše popsányými výzvami?

Kulturní antropolog E. T. Hall se zabýval proměnami lid-

¹ Collins, J.: Jak z dobré firmy udělat skvělou. Grada Publishing, Praha 2008.

ského myšlení a konání z pohledu vývoje lidské historie.¹ Člověk (stejně jako ostatní živé organismy) svými aktivitami svět výrazně přetváří. Něco vymyslí, pak to udělá a kus světa se změní. Před tisíci lety, kdy se lidé hlavně soustředili na získání potravy a zajištění tepla a bezpečí, zpětné vazby o účinnosti jejich výmyslů chodily samy a rychle a byly čitelné: hlad, zima a smrt jsou zhruba stejně čitelnými signály pro všechny dotčené. Také tyto signály jasně nutí člověka se zamyslet nad dalšími aspekty, tedy zvážit širší kontext celé situace, aby své chování opravil. Lidé tedy byli rychle a jasně donuceni se přizpůsobit.

Jak k nám chodí zpětné vazby o našich činech v dnešní době? Naše komplexní výtvořky jsou zpravidla vybudované na jiných lidských výtvořkách a ty zase na jiných... a celá stavba stojí jakoby ve vzduchu, zpětná vazba přichází nikoli přímo z reality, ale ze zažitých, uznávaných (minulých)... myšlenek (proti nimž se snažíme zjistit, co je „správné“). To nás mimo jiné vede k tomu, že ve srovnání se složitostí světa promýšlíme stále užší a užší kontext svého jednání a – celkem přirozeně – děláme mnohem větší chyby. Hypoteční krize, bubliny IT společností – ale i naše překvapení nad dvojčaty v New Yorku či sametovou revolucí jsou ukázkou takových myšlenkových redukci. Informací je víc, než umíme zpracovat – tak si prostě vybereme jen nějaké, čímž ale bohužel ty ostatní ani nezmizí ani neztratí vliv.

Kromě toho, že budeme zvažovat široké kontexty událostí a rozhodnutí,² potřebujeme akceptovat ještě jeden základní princip: musíme být připraveni se podle získaných zpětných vazeb a objevených souvislostí **měnit – neboli se učit**. To není vždy pohodlné – protože učit se znamená opouštět zná-

¹ Hall, E. T.: *Beyond Culture*. Anchor Books, Garden City NY 1976 – Kultury širokého a úzkého kontextu.

² Takový přístup velmi důkladně zpracoval Peter Senge ve své knize *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Management Press, Praha 2009. Onou pátou disciplínou je právě systémové myšlení – tedy zvažování souvislostí v rámci komplexních celků.

mé a pohodlně srozumitelné krajiny a vydávat se vstříc nejistým dobrodružstvím, riskovat. Do výbavy manažera se tedy určitě bude hodit i odvaha k takovým dobrodružným cestám.

Zdá se, že v našem světě je bezpečnější a efektivnější používat spíše postupy, které nás povedou ke zvážení širšího kontextu reality dříve, než začneme vymýšlet řešení. Metoda Action Learning nás mimo jiné povede i k takovému stylu přemýšlení. Relativně hodně času a úsilí je zde třeba věnovat co nejpřesnějšímu pojmenování problému – dříve, než se začne hledat řešení.¹ Jinak nám hrozí, že budeme sice usilovně – možná rychle – řešit (nebo hledat náměty k řešení i u jiných lidí či organizací nebo v knihách...), ale nebude úplně jasné, co řešíme – a výsledek dopadne podle toho.

¹ V již uvedené knize P. Sengeho autor výrazně nabádá, abychom neřešili symptomy, ale hledali zásadní řešení.

2 Co už se v managementu zkoušelo

Historicky, v každé situaci, kdy se k nějakému úkolu postavilo více lidí, se objevila potřeba nějak se zorganizovat. Na některé výsledky starověkého „managementu“ dnes pohlížíme s úctou a nevíme mnoho o tom, jak se lidé k práci opravdu organizovali. Podrobněji dokumentované modely managementu můžeme sledovat pouze zhruba za předchozích 300 – 400 let.

V posledních staletích vznikl bezpočet různých koncepcí managementu a jejich obměna se od začátku minulého století výrazně zrychluje. Všechny tyto koncepce byly ve své době nesporným přínosem a vycházely z potřeby řešit tehdejší aktuální problémy. V dnešní době však koncepce managementu 19. a 20. století jako celek většinou neodpovídají současným potřebám. Některé jejich části přesto mohou být i dnes velice užitečné, například myšlenka, že manažerovo chování má rozměr vztahový i úkolový (zhruba z 30. let 20. století) je pro vedení lidí dodnes platná, podobně jako Fiedlerovo rozdělení úkolů na strukturované a nestrukturované.

V této kapitole se pokusíme přehledně popsat nejdůleži-

tější etapy vývoje různých koncepcí managementu. Hlavně ale doufáme, že tento přehled pomůže pochopit určitou vývojovou linii spjatou s proměnou světa a života lidí v něm. Zkusíme porovnávat, jaké myšlenky a přístupy se v managementu potkávaly či střetávaly v minulých situacích, s jakými se setkáváme nyní a s jakými se možná budeme setkávat v budoucnosti.

2.1 Adam Smith a dělba práce

Jeden z nejstarších modelů, který budeme zvažovat, je založen na principu dělby práce. Poprvé ho najdeme v knize Adama Smithe Bohatství národů (The Wealth of Nations) z roku 1776. Hlavní myšlenkou tohoto modelu managementu je, že když se lidé sdruží do skupiny a každý z nich se specializuje na jednu operaci, vyrobí v součtu mnohem více, než když každý z nich bude vyrábět celý výrobek – tedy známý model dělby práce.¹

Katalyzátorem rozvoje managementu byla nesporně průmyslová revoluce. V té době se poprvé v dějinách výrobní závody a jejich produkce rozrostly do mnohem větších rozměrů než kdykoliv v minulosti. Do výroby se v masovějším měřítku zapojují nejen lidé, ale i nové stroje. Takže potřeba organizovat práci se netýká pouze lidí, ale také koordinace lidí a strojů. Navíc stroje přebírají některé činnosti, které předtím vykonávali lidé, a tak lidé začínají dělat něco jiného – jejich úkoly jsou pak často složitější, náročnější a neopakují se. V organizaci vznikají skupinky lidí – manažerů – kteří nedělají žádnou výkonnou práci, ale věnují se **organizování, plánování, vyhodnocování a kontrole**.

¹ Adam Smith však zdaleka nebyl propagátorem tvrdé neviditelné ruky trhu. Velmi intenzivně se též zabýval sociální a kulturní stránkou ekonomického rozvoje. Velmi zajímavě tuto oblast zpracoval Tomáš Sedláček v knize *Ekonomie dobra a zla* (65. pole, Praha 2009) v kapitole „Kovář ekonomie Adam Smith“.

Právě tyto čtyři činnosti jsou největším objevem konce 19. století – a najdeme je v různých podobách v managementu dodnes. Lze je považovat za základ klasického managementu.

2.2 Klasický management

Klasický management je spojen se jménem Henriho Fayola (1841–1925).¹

Fayolovým východiskem bylo, že řízení je činnost, kterou se lze naučit. Fayol zdůrazňoval, že za svůj úspěch v roli manažera nevděčí svým osobním vlastnostem, ale systematickému používání určitých, přesně určených činností. Jejich výkon má fungovat bez ohledu na prostředí, výrobní metody nebo jiné zvláštní rysy libovolné organizace. Proto bylo nutné, aby manažer tyto činnosti dokonale zvládnul.

V jeho pojetí v každé organizaci najdete následující skupiny činností:

- technické,
- obchodní,
- finanční,
- účetní,
- vedoucí a řídící.

První čtyři činnosti provádí každá organizace bez ohledu na velikost, pole působnosti nebo druh výrobního procesu. Jejich vykonávání mohou provádět různá oddělení organizace. Ve Fayolově představě jsou první čtyři skupiny činností navzájem propojeny pomocí činnosti poslední, a proto je vedení a řízení nepostradatelné. Skládá se z následujících pěti částí:

- **Předvídaní a plánování.** Zde si Fayol představuje jak předvídaní budoucnosti, tak i plánování a rozpočtování.

¹ Thinking Leaders: Henri Fayol – functions of management. www.thinkingleaders.com/archives/743, 2010.

- **Organizování.** To je v podstatě oblast, která se dnes nazývá organizační strukturou. Jde o rozdělení organizace do částí a oddělení, dále sem patří jasné definice vztahů mezi těmito částmi a jejich pravomocí a odpovědností.
- **Ukládání úkolů.** Úkolování je ve Fayolových očích „pobídnutí personálu k práci“. Tedy zadání přesně určených úkolů a poskytnutí pomoci při jejich plnění.
- **Koordinování.** Zde má Fayol na mysli vzájemné přizpůsobení a vyladění činností různých oddělení a na různých úrovních organizace tak, aby se tyto činnosti nedostávaly do vzájemných rozporů a stále vedly k dosažení cílů organizace.
- **Kontrolování.** Tady Fayol míní následné přezkoumání toho, zda byly různé činnosti vykonány v souladu s předem danými postupy.

Fayol zastával názor, že se každá organizace musí vyznačovat takovým stylem řízení, který předvídá, organizuje, ukládá, koordinuje a kontroluje. Tím využil již zmíněné teorie Adama Smithe. Skutečně objevná ale byla jeho myšlenka, že organizace bude dobře fungovat pouze v případě, že všechny tyto **činnosti bude provádět, dodržovat a stále se snažit o jejich vzájemné vyladění.**

2.3 Vědecký management

Otec „vědeckého managementu“, Frederic Taylor,¹ dochází k podobnému závěru jako Fayol, ale klade důraz na jiné aspekty. Ani Taylor se nevěnuje vůbec nebo jen okrajově odlišnostem, které by mohly být zapříčiněny tím, co organizace dělá, nebo specifickou situací, ve které se organizace ocitá. Každý dobrý manažer musí podle Taylora vysoko ctít následující čtyři pravidla:

¹ Taylor, F.: Principles of Scientific Management. Digireads.com Publishing, Lawrence 2008.

- Přesuň veškerou odpovědnost za organizaci práce z pracovníka na manažera. Manažeři myslí, pracovníci vykonávají! (Nemysli a dělej!)
- Použivej vědecké metody, abys zjistil, jaký způsob práce je nejefektivnější. To pro Taylora znamená určení co **nejobjektivnějších** norem výkonů. Ty lze stanovit pomocí detailních analýz o čase, metodách, pohybu, únavě atd.
- Na základě těchto vědeckých metod vyber, kdo se pro co nejvíce hodí. Teprve poté vytvoř (ty, manažere!) prostředí pro růst vynikajících pracovníků („first class man“). Trénink a vzdělávání pracovníků je přitom nezbytné.
- Průběžně kontroluj pracovní výkony.

Jak pro Fayola, tak pro Taylora je středem zájmu otázka, jak organizaci učinit co **nejefektivnější**. Podle obou jsou přitom vždy nezbytné **jasnost, přesnost a měřitelnost pracovních výkonů**. Pracovníci jsou podle tohoto modelu oceňováni pouze tehdy, jsou-li spolehliví, výkonní a lze-li předvídat jejich chování. Jsou téměř považováni za součást velkého stroje organizace. Problémy uvnitř organizace jsou vždy technického rázu a nikdy ne rázu sociálního nebo psychologického. Proto také musí manažer používat autokratický způsob vedení svého personálu – on totiž nejlépe ví, co se musí stát, aby se organizace stala efektivním celkem.

Taylorovy a Fayolovy myšlenky se v současnosti zdají být poněkud zastaralé. Jejich koncepci proto můžeme pochopit pouze tehdy, umístíme-li ji do kontextu doby, ve které autoři žili. Velmi důležitým faktorem je přirozeně skutečnost, že na konci devatenáctého a začátku dvacátého století zažívala průmyslová revoluce nevídaný rozkvět. Převažujícím ideálem podnikání bylo vyrábět stále více a levněji, což vyžadovalo stále vyšší efektivnost – dodnes známým příkladem tohoto modelu byly Fordovy automobilky.

Snad ještě důležitější roli pro pochopení vývoje modelů managementu však hraje představa o člověku, která tento prů-

myslový rozkvět provázela. Na počátku minulého století bylo populární pojetí, že člověk je bytost usilující o co nejvyšší příjmy a především o uspokojení vlastních osobních potřeb.

Pro běžnou pracovní sílu v průmyslu byl tehdy život v továrně pohodlnější, výnosnější a svým způsobem jistější¹ než většinou velmi nejistý a namáhavý farmářský život. Když takovému pracovníkovi dáme finanční impuls, povede to k vyšší produktivitě. Jmenované koncepce vycházejí z představy, že výtěžek je pracovníkův jediný zájem, a potud se v Taylorově představě neodlišuje od zájmu managementu, tedy dosažení co největšího zisku. Protože pracovníci i manažeři mají stejné zájmy, není v Taylorově teorii místo pro motivační problémy pracovníků, konflikty mezi vedením podniku a „dělníky“ atd. Vědecký management totiž slouží zájmům jak manažerů, tak i pracovníků.

Myšlenka, že je vědecký management „nelidský“ nebo „nemorální“, by se u Taylora a mnoha jeho současníků vůbec nemohla objevit. Prostě na roli člověka v organizaci měli tenkrát jiný pohled. Je zajímavé, že i když dnes na vědecký management jako na trochu nelidský pohlížíme, je mnoho firem, institucí, dokonce i škol, které jej považují za to nejlepší možné pro řízení organizace. To se odráží mimo jiné i v manažerské literatuře, což někdy vede lidi, manažery a celé organizace k bezmezné víře, že stačí dobře nastavit systémy, směrnice a procesy, lidé se přizpůsobí a problémy se vyřeší. Takový předpoklad je však zároveň asi nejzávažnější slabou stránkou používání popsaného modelu managementu v dnešní době: dnešní pracovní síla má opravdu jiná očekávání než před 100 lety.

Slabina vědeckého managementu se v současné době ještě zhoršuje v návaznosti na stále rychlejší a častější změny. Na začátku století bylo ještě možno vymyslet systém, který chvíli fungoval, dnes to ale příliš snadno nejde. V dnešní době dříve

¹ Přinejmenším do první velké hospodářské krize v roce 1929.

než takový analyticky přesný systém vymyslíte a lidé ho plně pochopí, přijde další změna a systém už není plně funkční.

Taylor však do managementu přispěl minimálně dvěma zajímavými myšlenkami. První z nich představuje počátek používání vědeckých a statistických metod pro analýzy toho, co se v organizaci stalo, a využití výsledků pro plánování budoucnosti. Data navrhoval Taylor sbírat nejen za organizaci jako celek, ale i z detailních analýz výkonů jednotlivých lidí. Některé analýzy tohoto druhu používáme dodnes.

Druhá myšlenka se kupodivu vztahuje k lidem a navazuje na první. Taylor zjistil, že pokud se lidé mají zlepšovat v tom, co dělají, nestačí pouze vyhodnocovat jejich výkony, ale bude třeba je i vzdělávat a rozvíjet. Jeho tehdejší důvody, které ho vedly k nutnosti lidi vzdělávat, se ale od dnešních důvodů vzdělávání výrazně liší.

2.4 Hnutí „Human Relations“

Navazující hnutí Human Relations¹ nezpochybňuje předchozí teorie Taylora. Nicméně za další a stejně důležitý aspekt organizace začíná považovat lidský faktor a říká, že pouze systémy a technická stránka práce k vysoké výkonnosti nepomohou. Problémy uvnitř organizace nejsou jen technického rázu, ale mají mnoho společného i s lidmi, kteří v organizaci pracují.

Z průzkumů, které prováděl mj. **Elton Mayo** (1880–1949), vyplynulo, že nespokojenost lidí s povahou vlastní práce vede k horším pracovním výkonům. Kolem roku 1930 vzniká hnutí, které více než předtím klade důraz na „**lidský faktor**“.

Pro manažera to znamenalo, že plánování a kontrola samy o sobě už nestačí. Ukázalo se, že je třeba také věnovat pozornost **motivaci** pracovníků. Taylor a Fayol si mysleli, že

¹ Kyle, B.: Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations historiography. *Management & Organizational History*, pp. 177–199, May 2006.

pro pracovníka jsou peníze samotné dostatečnou motivací k tomu, aby udělal, co se od něj očekává. Lidé, kteří patřili k **hnutí „human relations“**, poukazovali na to, že situace není tak jednoduchá. Motivace pracovníků se zdála být mnohem komplikovanější a stejně nepostradatelná jako plánování a kontrola.

Tímto pojetím se začíná měnit role manažera. **Sociální dovednosti**, které předtím nepotřeboval, se stávají jedním z klíčových předpokladů úspěšného vedení lidí. Z toho vyplynulo, že i způsob vedení se musí podstatně změnit. Kouzelnými slovíčky „nového manažera“ se nakonec staly: spoluúčast, demokracie a vedení zaměřené na člověka. Zastaralý způsob autokratického vedení se stal nežádoucím.

Mayovy myšlenky dále rozpracovává **Douglas McGregor**.¹ Rozlišoval dva druhy přístupů manažera k lidem – „**teorii X**“ a „**teorii Y**“. Zastával totiž názor, že způsob vedení je možné odvodit ze způsobu myšlení a chování manažera.

Teorie X se zakládá na třech předpokladech:

- Průměrný člověk má nechuť k práci.
- Proto musí být tím či oním způsobem nucen k podání určitých výkonů.
- Problémem však je, že se pak bude co nejvíce vyhýbat odpovědnosti.

Manažeři, kteří tuto představu o člověku mají, se obecně budou přiklánět k autokratickému a autoritativnímu způsobu vedení, který je většinou realizován úkolováním, donucováním, kontrolou a trestem. Manažeři zde příliš často nepožadují vlastní přínos a zapojení pracovníků. Obecně se tito manažeři budou cítit doma v tradičně řízených organizacích, které jsou založeny na pravidlech Fayola a Taylora.

Teorie Y svědčí o zcela jiném způsobu myšlení. Vyznačuje se následujícími čtyřmi předpoklady:

¹ Cleverley, G.: *Managers & Magic*. Longman's, London 1971.

- Pro průměrného člověka je práce stejně přirozená jako odpočinek.
- Průměrný člověk se proto v žádném případě nevyhýbá odpovědnosti.
- Průměrný člověk je zdrojem kreativity.
- Pro průměrného člověka nejsou peníze v žádném případě jediným impulsem k práci; stejně velkou roli hraje potřeba seberealizace.

Manažeři, kteří vycházejí z této teorie, budou obecně nakloněni demokratickému stylu vedení a spoluúčasti. Budou otevření nápadům pracovníků a budou jim dávat co nejvíce příležitostí k rozvinutí jejich vlastní iniciativy. Tito manažeři se na své pracovníky ve věci dosažení stanovených cílů velmi silně spoléhají. Sami jim spíše vytvářejí podmínky k seberealizaci, než aby je kontrolovali. Takovým manažerům bude organizace „zaměřená na člověka“ vyhovovat více než stoupencům teorie X.

Na McGregorově pojetí jsou nové dvě věci: Poprvé se ukázalo, že **styl**, kterým manažeři vedou lidi, **nemusí být jen jeden**. Způsob, jakým manažer vede, často závisí na jeho pohledu na člověka a svět obecně. Přitom nejde o to, zda jsou určité myšlenky nebo postoje (v tomto případě teorie X nebo teorie Y) dobré či špatné. Pro některé lidi je uplatnitelná teorie X, pro jiné Y a u jiných to není jasné. Dobrý manažer musí s touto skutečností počítat a vybrat určitý způsob vedení podle svých specifických rysů.

Druhým přínosem je, že podle teorie Y je důležitější výsledek než přesný sled prováděných činností. Sám McGregor možná příliš nevnímal přínosnost této myšlenky, ale dnešním pohledem už ji vidíme jako významnou. **Důležitost výsledků** (na rozdíl od důležitosti provedení činností) se u McGregora objevila poprvé. Vzniká zde jeden z paradoxů, s kterým dodnes musíme počítat: teorie Y je primárně zaměřena na „humánní“ přístup k lidem. Avšak manažer nemůže pouze „být hodný na lidi“, protože konání organizace musí také vést

k cíli (v té době hlavně definovanému jako tvorba maximálního finančního zisku).

2.5 Styly vedení – Blake a Mouton

Dalšími autory, kteří významně posunuli pohled na management, jsou **Blake a Mouton**.¹ Na rozdíl od předchozího pojetí McGregora rozlišují dvě nové dimenze v chování manažerů:

- Pozornost, kterou manažer věnuje **lidskému aspektu**.
- Pozornost, kterou manažer věnuje **výrobě (neboli úkolu a výsledku)**.

Tento model poprvé upozornil na to, že chování manažera je nejméně dvousložkové a o nastavení obou složek je třeba přemýšlet. McGregor sice oba aspekty ve své teorii také zvažoval, ale nedíval se na ně jako na zcela samostatné faktory. Z tohoto důvodu ho pak ani nenapadlo zkoumat souvislosti mezi přístupem manažera k lidem a výsledky práce.

Pomocí zmíněných dvou dimenzí Blake a Mouton definují pět různých stylů vedení. Vznikla tzv. „manažerská matice“ nebo „matice stylů vedení“:



Obrázek 4 Styly vedení – Blake a Mouton

¹ Blake, R., Mouton, J.: The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Gulf Publishing Co., Houston 1985.

Podívejme se na jednotlivé styly podrobněji.

- **Omezené vedení:** Manažer věnuje malou pozornost jak výrobě (výsledkům), tak lidskému aspektu. Podle Blakea a Moutona jde o neefektivní styl vedení. Pracovníci jsou převážně líní, apatičtí a lhostejní – ale manažeři také. Oba vědci poukazují na to, že tato forma vedení vede ke konfliktům mezi všemi navzájem.
- **Úkolové vedení:** Tento styl se vyznačuje malou nebo žádnou pozorností pro lidský aspekt a vysokou pozorností pro výrobu (tlak na výsledek). Manažer svoje pracovníky považuje téměř za součást výrobního zařízení. Jeho nejdůležitější odpovědností je podle něj plánování, řízení a kontrola těch, kteří mu jsou podřízeni (srovnejte s Taylorem a teorií X).
- **Country-club:** Manažer věnuje pozornost především lidskému aspektu a malou pozornost výrobě. Předcházení konfliktům a vybudování dobrých vztahů jsou pro něj důležitější než dobré výkony. Jenže výkony se pak často vůbec nemusí dostavit. Lidé se mohou do práce chodit „pobavit“.
- **Zlatá střední cesta:** Manažer se snaží dosáhnout střední cesty mezi péčí o výrobu a o člověka. Klade důraz na dobré výkony, ale nechce jít až do krajnosti. Sám se považuje za přísného, ale vůči pracovníkům spravedlivého. Je to trochu kompromisní řešení – jak výsledky, tak spokojenost lidí jsou naplněny tak napůl.
- **Týmové vedení:** Podle Blakea a Moutona je nejefektivnější formou vedení. Maximální pozornost je věnována jak výrobě (výsledkům), tak lidskému faktoru. Manažer považuje za svůj úkol vytvořit pevnou skupinovou soudržnost, přičemž vychází z toho, že to povede k vyšší produktivitě.

Tady si dovolíme trochu upřesnit slovo tým: z dnešního pohledu jde opravdu spíše o skupinu než o tým. Týmová práce má dnes jiné a mnohem složitější principy. (K týmům se ještě

vrátíme podrobněji v dalších kapitolách a hlavně v dalších navazujících knihách.)

Přínosem modelu Blaka a Moutona je viditelnost souvislosti mezi výsledky (význam pro výrobu) a vztahy s lidmi (význam pro člověka). Z toho také plyne, že stylů vedení může být mnoho. Jenže sami autoři tvrdí, že všechny styly kromě týmového vedení jsou méně efektivní. Takže možnost volby stylu vedení vlastně neexistuje, jeden styl je optimální.

2.6 Kontingenční teorie

Po druhé světové válce začal převládat názor, že nejlepší způsob vedení je závislý na konkrétní situaci. Toto pojetí označujeme termínem „**kontingenční pojetí**“. Jeho vznik je zřejmě reakcí na skutečnost, že všechny předchozí teorie se snažily najít „jediné správné řešení“ a aplikovat ho na všechny situace. Avšak přesvědčení o tom, že v realitě taková řešení fungují, v celé druhé polovině minulého století sláblo spolu s tím, jak si lidé začali připouštět, že svět je tak složitý, že už mu příliš nerozumějí.

Kontingenční teorii představil **Fred Fiedler**.¹ Ten v 50. a 60. letech provedl průzkum situací, v nichž vedení lidí probíhá. Na začátku se zajímal především o způsob vedení v americké armádě. Tam vyšlo najevo, že nejefektivnější byli autoritativní a úkolově zaměřeni manažeři, kteří nevěnovali přílišnou pozornost udržení dobrých vztahů se svými podřízenými. Později však Fiedler přenesl své zkoumání na situace, jež byly zcela jiné než v americké armádě. V mnoha organizacích (ale např. také ve sportovních týmech) se autokratický styl vedení vůbec nejevil jako efektivní. Fiedlerův závěr byl nasnadě: v některých situacích se nejefektivnějšími stávají

¹ Fiedler, F. E.: *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. University of Illinois Press, Urbana 1958.

manažeři orientovaní na vztahy, v jiných zase ti, kteří se zaměřují na úkoly.

Podle Fiedlera existují tři faktory, které hrají roli v otázce, jaký styl vedení je pro danou situaci nejefektivnější:

- Prvním a nejdůležitějším faktorem je povaha **vztahu** mezi manažerem a pracovníkem. Tento vztah může být přirozeně velmi dobrý, ale také velmi špatný.
- Druhým důležitým faktorem je **struktura úkolů**. Některé úkoly je možné řešit velmi strukturovaně, tedy lze dopředu vymyslet jednotlivé úkony, které je třeba provést. Pracovník tedy může dostat úkol, který lze rozložit do několika přesně určených kroků a ty je třeba vykonat jeden za druhým, jestliže má být úkol dokončen. Příkladem strukturovaných úkolů může být: upéct chleba, vyrobit výrobek podle dokumentace, připravit standardní podklady pro poradu... U jiných úkolů je naopak na začátku méně zřejmé, jaké kroky je třeba podniknout a kdy přesně je úkol splněn. Příkladem nestrukturovaného úkolu může být: najít zákazníky a prodat jim určitou službu či výrobek. Nebo vůbec objevit, co zákazníci vlastně chtějí a vynalézt účinný způsob komunikace.
- Třetím a neméně důležitým faktorem, který podle Fiedlera ovlivňuje vedení lidí, je **moc**, kterou manažer má na základě svého postavení a vlivu v organizaci. Není tady ani tak důležité, jakou moc manažer fakticky má, ale spíše záleží na tom, jak a jakým způsobem jí využívá a pracuje s ní. Moc manažera může být podle Fiedlera relativně velká nebo relativně malá.

Na základě těchto tří faktorů Fiedler hledá způsob, pomocí něhož lze určit, jaká pracovní situace je pro manažera příznivá. Pod slovem „příznivý“ se zde myslí, jak složité bude pro manažera zajistit, aby pracovník splnil úkol. Kombinací popsanych faktorů Fiedlerovi vyšla následující tabulka (viz obrázek 5).

	1	2	3	4	5	6	7	8
Příznivá situace	Velmi příznivá		←—————→				Velmi nepříznivá	
Vztah manažer a pracovník	Dobrý				Špatný			
Struktura úkolu	Silně strukturovaná práce		Málo strukturovaná práce		Silně strukturovaná práce		Málo strukturovaná práce	
Moc manažera	Velká	Malá	Velká	Malá	Velká	Malá	Velká	Malá
Vztahové vedení	-	-	-	+	+	-	-	-
Úkolové vedení	+	+	+	-	-	+	+	+

Obrázek 5 Fiedlerův model vedení

Fiedlerovo poselství tedy je: manažer se musí snažit – v závislosti na své osobnosti a rysech svého stylu vedení – přizpůsobit situaci své vůli. Model má však jednu zásadní nevýhodu: je to složité. Složitost a z ní plynoucí nepraktičnost je asi největší slabinou Fiedlerova modelu. Tabulka může být milou hračkou pro analyticky založené lidi, ale její použití v praxi se jeví jako velmi problematické – jednat totiž manažer musí okamžitě a na tak složitou analýzu není čas. Asi se právě tady setkáváme s důkazem toho, že některé modely z literatury selhávají. Na jednu stranu vypadají velmi přesně a budí dojem univerzální použitelnosti, na stranu druhou si lze jen těžko představit, že manažer bude mít tolik času a trpělivosti, aby pochopil, jak model vlastně funguje, natož aby ho použil. Nicméně úvahou o strukturovaných a nestrukturovaných úkolech Fiedler významně přispěl k rozvoji manažerských teorií.

2.7 Teorie situačního vedení¹

Všechny modely, o nichž jsme dosud psali, se na vedení lidí dívaly především z pohledu manažera. Pohled těch, kteří mají být vedeni, nebyl důležitý nebo se s ním prostě nepočítalo.

¹ Podle učebních textů Řízení, vedení. BSN, Buren 1990.

Fiedlerův model i předchozí koncepce vedení lidí se postupně stávaly neefektivními s tím, jak se měnilo prostředí, požadavky na výkon organizací a vlastnosti pracovní síly. S novou komplexností se zhruba od 80. let minulého století snažila vyrovnat „**teorie situačního vedení**“. Autoři nabídli pružnější model než předchozí teorie založené na polarizaci vztahového a úkolového způsobu vedení.

Další výraznou změnou byl předpoklad, že se manažer musí přizpůsobit situaci, a ne naopak. Tedy, že **manažer musí změnit své chování, jestliže se změní situace, namísto toho, aby přizpůboval situaci svému oblíbenému chování**. A čemu všemu se v dané situaci má manažer přizpůsobit? Podle modelu situačního vedení je situace určována především následujícími faktory:

- Osobnost manažera.
- Pracovníci.
- Druh úkolu.
- Prostedí.

Vše ještě rozebereme podrobněji, protože situační vedení je pravděpodobně model, který má i dnes svou platnost. I když, jak uvidíme později, i situační model bude mít své nevýhody. V dalších kapitolách popíšeme i náš vlastní pohled na management a ten bude situační vedení dále rozvíjet.

Avšak dříve, než situační vedení popíšeme detailně, uděláme ještě jednu malou odbočku do historie. Pokusíme se porovnat vývoj teorií managementu v euroamerickém prostoru s tím, jak se vyvíjel management na našem území, tedy v Československu a později v České republice.

2.8 Vývoj koncepcí managementu v ČSR a ČR

Dlouhou dobu byl pohled na management na území dnešní ČR a Slovenska podobný jako ve zbytku Evropy. V první třetí

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