

JAK MŮŽEME DOSÁHNOUT TOHO, ABY NAŠI VŮDCOVÉ BYLI EFEKTIVNĚJŠÍ

DAVID M. NOER

IMPERATIV NOVÉHO VŮDCOVSTVÍ

Vůdčovství v nové realitě vyžaduje opustit minulé představy o tom, co vůdcové dělají, jak se vychovávají a trénují a jaký je jejich vztah ke zbytku organizace. Aby mohli plnit svou dnešní úlohu, musí vrcholoví manažeři seskočit ze svých koní, pověsit na hřebík své ostruhy, shrnout své rukávy a zavést opravdové vztahy se svými spoluzaměstnanci. Zbytek organizace jim musí umožnit, aby to udělali, tím že jim dovolí, aby byli lidští.

Organizace v nové realitě již nejsou řádnými, racionálními místy, kde logika, analýza a chladné uvažování podporuje jednání managementu. Jsou chaotické, matoucí a plné konfliktních hodnot, voleb a požadavků. Stejně jako byla Newtonova vize pevného, prediktabilního, jako hodinový stroj fungujícího vesmíru překonána teorií relativity, bylo pojetí racionální, klidné organizace nahrazeno daleko zmatenější, tvořivou a neprediktabilní realitou. Řízení v takové organizaci vyžaduje dovednosti a přístupy velmi odlišné od minulých.

Vůdcové organizací, kteří skutečně vynikají, především usnadňují změny. Vědí, že nemohou vyhovět potřebám organizací "nové reality" tvrdošíjným lpěním na teorii a praxi minulých let. K vynikajícímu postavení povede rozvíjení schopností vůdců usnadňovat změny: Své vlastní změny, změny organizace a změny svých spoluzaměstnanců.

Aby vyhověli opravdovým potřebám organizací, musí vůdcové začít se svými vlastními změnami. To je často proces velmi obtížný pro ty, kteří vyrostli v době, kdy platil jiný soubor předpokladů a norem, a nyní musí opustit některé ze základních dovedností, které je přivedly do vedoucího postavení, aby mohli pomoci své organizaci přežít.

Rozvoj základních dovedností pro usnadnění změny může napomoci deset velmi specifických doporučených aktivit:

- Zúčastněte se dobré, "staromódní"

skupiny pro změnu.

- Vytvořte profesionální nástroj pro 360ti stupňovou zpětnou vazbu.
- Zúčastněte se profesionálního výcvikového programu pro vedoucí pracovníky.
- Navštěvujte večerní kurzy nebo se запиšte do speciálních programů, kde se vyučuje dovednostem, jak pomáhat změně.
- Seznamte se důvěrně s technologií zkoumání budoucnosti.
- Naučte se vést dialog.
- Najděte někoho, kdo vám bude říkat pravdu za všech okolností.
- Zapojte se do vedení dobrovolné organizace.
- Staňte se aktivním členem své profesní asociace.
- Zpracujte intenzivní osobní zpětnovazební projekt.

PĚT BLUDŮ

Dnes má mnoho organizací obtíže způsobené jejich uzavřenými a přetíženými kulturami. Přesto dále podporují a najímají vůdce, kterým nejen chybí potřebné znalosti, ale kteří i aktivně znehodnocují právě ty dovednosti a přístupy, které mohou jejich organizace zachránit. Zčásti je příčinou tohoto stavu to, že mnozí vrcholoví vedoucí, řídicí orgány a kontrolní výbory pracují na základě mylných premis. V dalším uvádíme pět z těchto často se vyskytujících bludů a odpovídající reality.

- **Blud jedna:** Sebe porozumění založené na sebezpytování je změkčilost. Skuteční vůdcové jednají tvrdě - dělají vše pro dosažení zisku či snížení stavu pracovníků.
- **Realita jedna:** Odvaha vyhledávat zpětnou vazbu, střítnout se s realitou, že to, co přičtete a o čem si myslíte, že děláte, je nejen nepochopeno ostatními, ale často ani neodpovídá potřebám organizace.
- **Blud dva:** Marketing, finance, vývoj nových výrobků - to jsou aktivity, které způsobí převrat v organizaci.
- **Realita dvě:** Usnadňovat změnu je esencí liniového řízení v nové realitě. Vynikající úroveň funkcí je důležitá, ale sama neudrží organizaci nad vodou. K primárním úkolům vůdčovství patří zapřáhnout lidského

ducha do pomoci zákazníkům. V době změny paradigmatu k tomu patří usnadňování změny. To nemůže být delegováno nebo svěřeno tišším účelové pracovní skupiny.

- **Blud tři:** Skuteční manažeři nemají čas, energii ani dovednosti, aby si hráli na psychiatry. Mají své problémy.
- **Realita tři:** Nemáte-li je vy, kdo je má? Jste chytří, proto jste se dostali tam, kde jste. Jste schopni se naučit, jak pomáhat ostatním vypořádat se se stresem změny. To je to, co byste skutečně měli dělat. Je to nejlepší využití vašeho času, berete-li vy a vaše organizace vážně své přežití.
- **Blud čtyři:** Když vrcholový management zjistí, že lidé tráví čas usnadňováním změn a plněním dalších "měkkých" úkolů, budou padat hlavy.
- **Realita čtyři:** Co váš management skutečně od vás chce, abyste dělali, je pomáhat vaší organizaci držet se nad vodou, soustředit se na zákazníky, pomáhat jim a potěšit je. Nemůžete to dělat bez osvobozených, nezávislých pracovníků.
- **Blud pět:** Nyní, když se ekonomie obrátila a organizace má zase peníze, je všechna tato "omáčka" o přechodu a změně minulostí. Nyní se musíme vrátit k základnímu - především dělat dále to, na čem jsme vyrostli.
- **Realita pět:** Ať se vám to líbí nebo ne, věci se změnila a změnila se nenávratně. I při návratu k ziskovosti se základní vztahy lidí k práci změnila. Neexistuje již celoživotní smlouva a pomáhat pochopení a usnadnění základního přechodu do nové reality je esencí vůdčovství.

Tento článek čerpá z knihy Davida M. Noera *Breaking Free: A Prescription for Personal and Organizational Change*, Jossey-Bass Inc., 1997.

(Podle *Management Review*, January 1997, s. 24 - 25)