

VŮDCOVSTVÍ V SPOLEČNOSTI 21. STOLETÍ

LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY SOCIETY

Zbyněk PITRA – Anna ZAUŠKOVÁ

ABSTRACT:

Each time brings changes in conditions that maintain the stability of social development. The role of the leaders of the society is to respond appropriately to these changes by changing the rules governing its functioning. In the case of large qualitative changes - and just such that are characteristic for the beginning of the 21st century - it means a radical change in society life. It is the task of leadership in the first century of the third millennium. Leadership skills of managers are essential for successful long-term development and of the organization social action (its business) and its long-term prosperity. The paper considers the synergy of management, and leadership, we also present new perspectives on the concept and role of leadership in business entities.

KEYWORDS:

Management, leadership, leadership activities, open model of team communication

Úvod

Aktuální společensko-ekonomická krize, která ovládla hospodářsky vyspělý svět a jejíž důsledky dosud nebyly překonány (pokračuje vleklou recesí), ukázala v plné nahotě nedostatek schopností vedoucích představitelů většiny vládních institucí, podnikatelských subjektů i zastupitelských orgánů se s krizí účinně vyrovnat. Severní Amerika stejně jako Evropská unie dosud nemají vůdcovskou osobnost, která by dokázala formulovat dostatečně atraktivní vizi východiska ze stávající nepříznivé situace a získat pro ni celospolečenskou podporu. Situace dospěla tak daleko, že občané postižení negativními dopady současné krize, obviňují z jejího vzniku právě vedoucí představitel, které si do svého čela sami zvolili. Dochází tak k jevu, který je v médiích někdy označován jako „krize vůdcovství“. Představitelé některých intelektuálních skupin dokonce tvrdí, že dnešní moderní společnost již dospěla do stadia, kdy motorem jejího dalšího rozvoje budou společenské iniciativy vedené společným zájmem a sjednocené prostřednictvím sociálních sítí, které dokážou prosadit vznik nových společenských poměrů, aniž by měly v čele nějaký vůdčí subjekt (jedince či organizaci).

Naděje, vkládané do v prvních fázích úspěšných hnutí typu Occupy Wall Street nebo Tea Party, se však ukázaly být lichými. Jejich slibný rozjezd brzy zastavily vnitřní spory a rozmršky, týkající se dalšího směřování aktivit těchto neformálních hnutí. Ta tím byla paralyzována a pokusy o obnovu jejich akceschopnosti v poslední době zklamaly na celé čáře.



prof. Ing. Zbyněk Pitra, DrSc.
předseda Rady expertů
Česká manažerská asociace
Václavské náměstí 21
113 60 Praha 1
Česká republika
zbynek.pitra@seznam.cz

Po absolvování strojí fakulty ČVUT v roce 1965 působil v různých pracovních pozicích a vedoucích funkcích v průmyslových podnicích, v organizacích základního i aplikovaného výzkumu, v institucích státní správy, ve vzdělávacích a poradenských společnostech i jako učitel na vysokých školách v ČR i v zahraničí. Absolvoval dlouhodobé studijní a pracovní pobyty v SRN a v USA. Od roku 1993 vystupuje jako nezávislý poradce s hlavní orientací na zvyšování podnikatelské výkonnosti a efektivity inovačních aktivit organizací. Byl a stále je aktivně zapojen do činnosti několika statutárních orgánů českých firem a je členem vědeckých rad dvou universit v ČR, kde současně pedagogicky působí. Čestný člen České manažerské asociace a v současné době člen výboru a předseda Rady expertů ČMA je autorem 25 knih a učebních textů a více než 600 odborných článků a příspěvků na konferencích (publikovaných doma i v zahraničí).



doc. Ing. Anna Zaušková, PhD.
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
Slovenská republika
anina.zauskova@gmail.com

V akademickom prostredí pôsobí od roku 1978, najskôr na Drevárskej fakulte Technickej univerzity vo Zvolene a od roku 2008 na Fakulte masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave. Vo svojej pedagogickej a vedeckovýskumnej činnosti sa venuje inovačnému a projektovému manažmentu. Je autorkou 9 vedeckých monografií, 19 vysokoškolských učebníc, učebných textov a kapitol v učebniciach, 123 vedeckých príspevkov v zahraničných a domácich časopisoch a zborníkoch. Doposiaľ bola riešiteľkou, koordinátorkou a spoluriešiteľkou 27 medzinárodných a domácich projektov.

Extrémním (a zároveň také varovným) příkladem jsou naděje na rychlou demokratizaci diktátorských režimů, doprovázející spontánní průběh „arabského jara“ v loňském roce. Letos je již celkem zřejmé, že „arabské jaro“ se postupně proměnilo v „arabskou zimu“ diktátu militantního islámu, proti kterému byly svržené diktatury jen slabým odvarem. Uvedené příklady snad dostatečně jasně potvrzují pravdivost názoru, že alternativou špatného vedení nejsou spontánní aktivity bez jednotného vedení a společných cílů, ale lepší formy vedení moderní společnosti. Podstatou úspěšného vedení lidí je dosáhnout toho, že kolektivy složené z obyčejných lidí dosahují neobyčejné výsledky. Díky tomu, že věří v hodnoty, na kterých je založena vize dalšího rozvoje společnosti, jejíž jsou součástí, a pro naplnění vize jejího dalšího rozvoje byli získáni svými vůdci. To je projevem dobrého vedení; špatné vedení charakterizuje absence dlouhodobé vize dalšího rozvoje společnosti a nedostatek úcty k hodnotám, na kterých byl její dosavadní rozvoj založen. Současný stav EU je, bohužel, ilustrací negativních dopadů jejího špatného vedení. A současná situace ČR je vyvolána zklamáním nadějí vyvolaných pádem komunismu a na něj navazujícím „návratem do Evropy“ ještě horší.

Každá doba sebou přináší změny podmínek udržujících stabilitu společenského rozvoje. Úlohou vedoucích představitelů společnosti je na tyto změny adekvátně reagovat změnami pravidel, kterými se řídí její fungování. V případě velkých kvalitativních změn (a ty charakterizují počátek 21. století) to znamená provedení radikálních změn v životě společnosti. To je úkolem vůdcovství v 21. století!

Historický vývoj vůdcovství v naší západní (tj. euro-atlantické, vycházející z myšlenkových kořenů antiky a křesťanství) civilizaci charakterizuje postupná delegace mocenských a rozhodovacích pravomocí shora-dolů; od absolutistických monarchií k zastupitelské demokracii. Vývoj technologií a s ním spojené změny i stylu života dnešní společnosti vedly postupně k tomu, že model hierarchické pyramidy jejího vedení ztratil svou účinnost. Vytvořila se vrstva činitelů rutinně uplatňujících technologii moci, odtržená od zájmů společnosti, jejíž řídicí centra se postupně autonomizovala a začala sledovat prioritně své skupinové zájmy. Vesměs na úkor zájmů celospolečenských, což bylo jednou z příčin pocítované „krize vůdcovství“, představující průvodní jev současné krize. Vůdcovství v 21. století by mělo tuto krizi překonat obnovou vůdcovské pyramidy opačným směrem, tedy zdola-nahoru. Což znamená delegovat rozhodovací pravomoci, týkající se aspektů bránících efektivitě fungování autonomních společenských subjektů a v jejich rámci neřešitelných, na vyšší úroveň, která je schopna tyto aspekty koordinovaně ovlivnit. Budování systému vůdcovství pro 21. století se však musí opírat o dále stručně představené a dějinnou praxí prověřené základní principy vůdcovství.

Vůdce je ten, kdo dokáže přemluvit jiné, aby ho následovali

Začátkem vůdcovství je zápas o srdce a duše lidí, schopnost shromáždit je ke společnému cíli a vdechnout jim důvěru v jeho dosažení. Nemá smysl mít tyto schopnosti, pokud nemáte vůli je využít. Toho lze úspěšně dosáhnout při splnění tří základních podmínek:

1. Autentický vůdce musí být služebníkem jisté pravdy a tuto pravdu učinit ohniskem společného zájmu – v tom spočívá síla jeho charakteru.
2. Autentický vůdce musí být obdařen nakažlivým optimismem a rozhodností vytrvat tvář v tvář obtížím – v tom se projevuje jeho zdravá soudnost, rozvaha a sebeovládání.
3. Autentický vůdce musí být dobrým znalcem lidí, aby si dokázal vybrat správné spolupracovníky a odhadnul jejich povahové vlastnosti – musí přitom uplatňovat spravedlnost, umírněnost a rozhodnost, umění vládnout a poradit si se všemi událostmi a eventualitami.

Tato definice je z pera jednoho z významných vojevůdců druhé světové války, polního maršála Montgomeryho. Po jejím uvedení ve své knize také odpovídá na otázku: Co charakterizuje dobrého vůdce? Podle jeho názoru je to především síla soustředění na zvolený cíl a přijímání rozhodnutí o cestě k jeho dosažení. Přitom musí mít neustále na paměti zásadu, že vědění je pyšné, protože člověk mnoho poznal, ale skutečná moudrost je skromná vědomím, že nepoznal víc.

Co charakterizuje vůdčí osobnost při uplatňování mocenské autority?

Při formulaci svého rozhodnutí o zahájení určitých aktivit (vydání pokynu k působení členů jím vedeného kolektivu) vychází autentický vůdce z odpovědi na otázku: Co musí být provedeno?, nesmí se řídit odpovědí na otázku: Co bude pro mne užitečné?

Před vydáním pokynu k realizaci jím přijatého rozhodnutí si musí ujasnit podstatu odpovědi na další klíčovou otázku: Co vše musím udělat, abych zajistil úspěšné provedení potřebného? Odpověď na tuto otázku totiž nejlépe zajistí sladění jeho způsobilosti (silných stránek) s požadavky realizace toho, co je potřebné.

Při hodnocení výsledků realizace jím vydaného pokynu si autentický vůdce neustále klade dvě důležité otázky:

- Jaké cíle musí být naplněny v zájmu úspěchu organizace?
- Jaká výkonnost je považována za přijatelnou a přispívá k naplnění daných cílů?

Skutečná vůdčí osobnost se při svém působení nikdy necítí ohrožena lidmi majícími způsobilosti, které ona sama postrádá. Přitom nikdy nechce mít mezi zaměstnanci vlastní klony; autentický vůdce by se nikdy neměl ptát, zda má určitého jedince rád či ne. A v žádném případě nesmí tolerovat nízkou výkonnost jemu osobně sympatických členů jím vedeného kolektivu.

Vůdcovství a management

Důvodem častého nepochopení vztahu mezi vůdcovstvím a managementem je nevyjasněný vztah mezi managementem jako profesí a vůdcovstvím jako osobní charakteristikou. Což vede ke dvěma extrémům. Ke ztotožnění managementu s vůdcovstvím (sémantická shoda) či, naopak, k výraznému oddělení obou pojmů jako sémanticky nesourodých.

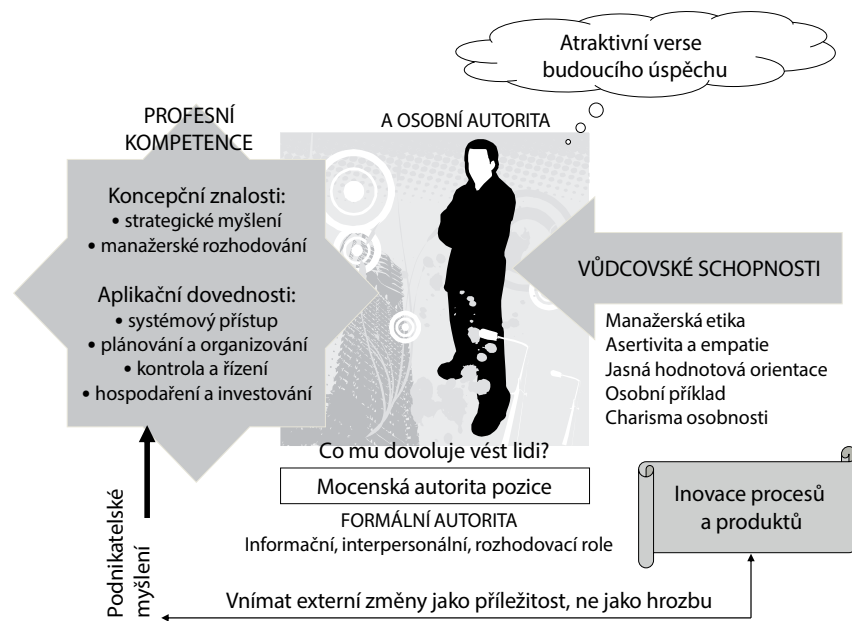
Vůdcovské schopnosti manažerů organizace jsou přitom nutnou podmínkou pro úspěšný a dlouhodobý rozvoj nejenom organizace samotné, ale také společnosti, kde působí a její dlouhodobé prosperity.

Management a vůdcovství představují spojitě nádoby forem vedení lidí, jak je zřejmé z následujícího schématu. Vést lidi manažerovi dovoluje formální autorita pozice, kterou zastává. Ta však musí být spojena s jeho osobní autoritou, aby jeho mocenská autorita byla v dostatečném rozsahu akceptována těmi, které vede.

Má-li být manažer pro své podřízené akceptovanou vůdčí osobností, musí mít dostatečnou mocenskou autoritu, aby dokázal zajistit transformaci vnitřního prostředí organizace, nezbytnou pro účelnou podporu realizace atraktivní vize (a také úsilí o dosažení s ní spojených zvolených strategických – většinou inovačních – záměrů), kterou působí na myšlenky i emoce členů jím vedeného kolektivu.

Proto musí mít dostatečnou odbornou autoritu, opírající se o jeho profesní kompetence, aby o správnosti a uskutečnitelnosti své vize budoucích úspěchů organizace dokázal racionálně přesvědčit všechny pochybovače.

Zároveň musí mít osobní charisma, podporující jeho vůdcovské schopnosti, aby v perspektivu a přínosy jím sledovaných záměrů uvěřili všichni, kteří spolu s ním budou jím proponovanou vizi budoucích úspěchů naplňovat.



Úspěšný management společenského působení organizace je podmíněn nejenom rozsahem profesních kompetencí jejich manažerů (kvalitou jejich odborných znalostí a dovedností), ale především jejich (vůdcovskými!) schopnostmi směřovat kolektiv pracovníků a vytvářet pozitivní vztahy k obchodním partnerům spolupracujícím na uskutečňování zvolené vize budoucího úspěchu.

Širší koncept vůdcovství je vyvolán změnami v životě společnosti 21. století

Těsnější a užší provázanost managementu a vůdcovství je důsledkem současné globalizace světové ekonomiky a rozvoje vědy i techniky, který sebou přináší stírání hranic mezi obory, otevřenost inovačních aktivit a posilování vzájemné závislosti účelného a efektivního fungování jednotlivých podnikatelských subjektů na infrastrukturu společensko-ekonomických vazeb mezi institucemi ovlivňujícími kvalitu života současného světa.

Původní pojetí vůdcovství, známé spíše pod anglickým pojmem „leadership“, se orientovalo na kvalitu interpersonálních vztahů v menších pracovních kolektivech, nejvýše v rámci jedné organizace. Proto je pojem leadership většinou považován za součást pojmového aparátu metodologie managementu lidských zdrojů. A starost o efektivní využití takto pojímaného vůdcovství je považována za součást pracovní agendy HR manažerů. Nikoliv za součást povinností výkonných manažerů organizace.

To je hrubá chyba, které se až příliš často dopouštějí vedoucí představitelé většiny současných organizací (nejenom podnikatelských subjektů). Jejím důsledkem je mj. již výše zmíněná aktuální krize vůdcovství. Nepochopení nutnosti uplatnit komplexní pojetí vůdcovství v životě společnosti v průběhu druhé dekády 21. století může mít negativní důsledky v podobě vzniku překážek pro uplatnění zásad jejího dlouhodobě udržitelného rozvoje. Ve všech souvislostech - jako je ztráta inovačního tempa a tím i hospodářské prosperity, úpadek konkurenceschopnosti vůči nově vznikajícím ekonomickým celkům (jako státy BRICS) a oslabení schopnosti ubránit přednosti vlastní civilizace před nástupem jiných civilizačních okruhů (dnes je aktuální hrozbou pro západní civilizaci především militantní islám).

Je to hlavně pět vývojových trendů, které ovlivnily potřebu výrazné transformace tradičních metod managementu do podoby vůdcovského působení manažerů ve vnitřním prostředí moderních organizací a také do jejich okolí.

Vývoj informačních a komunikačních technologií (ICT) nabídl komunikační kanály, umožňující bezprostřední informační přenosy mezi jedinci, nezávisle na místě jejich pobytu a termínu komunikace. Rozšíření internetu a sociálních sítí nabídlo zdroje informací, které byly dříve jen obtížně dosažitelné či dokonce nedostupné, v rozsahu překonávajícím všechna očekávání. To nemohlo zůstat bez odezvy v sociálním klimatu organizací, kdy intimita libovolných (včetně důvěrných, bohužel) informací se postupně stírá jejich veřejnou dostupností.

Generační obměna (odchod generace baby-boomers z vedoucích pozic v podnikatelských subjektech) nositelů manažerských rolí vyvolala změnu v postojích k formálním autoritám a byla spojena s více ležérním a méně formálním postojem k normám organizačního chování a především se zpochybněním některých tradičních zásad fungování asymetrického vztahu „podřízený-nadřízený“. Bohužel, v mnoha případech také s rozvolněním pracovní kázně a disciplíny.

Globalizace světové ekonomiky, usnadňující prakticky neomezený transfer kapitálu, zboží i práce po celém světě a vytvářející podmínky pro vznik velkých nadnárodních korporací, vyvolala potřebu uplatnění vůdcovského působení vůči kolektivům, které jsou regionálně, kulturně i sociálně výrazně diverzifikované.

Vývoj nových technologií a urychlení inovačních cyklů vyvolalo potřebu výrazného zvýšení profesních kompetencí pracovníků všech organizací (byť s odlišnou nálehavostí v jednotlivých případech) a zvýšilo význam intelektuálního kapitálu pro další rozvoj prosperity moderních organizací. Organizační struktury dnešních organizací jsou jednodušší a flexibilnější a jejich efektivní fungování je ve stále větším rozsahu závislé na angažovanosti a iniciativě jejich pracovníků.

Zvýšení podílu sektoru služeb na úkor průmyslové výroby ve světové ekonomice a stírání hranic mezi obory podnikání vyvolalo potřebu sdílení znalostí uvnitř jednotlivých organizací či dokonce mezi účelově spolupracujícími organizacemi. To klade nové nároky na plnění vůdcovské role manažerů současných organizací, kteří musí otevřít prostor kvalifikovaným pracovníkům k participaci na přípravě jimi připravovaných klíčových rozhodnutí o dalším vývoji organizace.

Vzhledem k těmto skutečnostem se naše společnost a především její vedoucí představitelé musí urychleně zaměřit na formulaci nového - komplexního - konceptu vůdcovství pro 21. století, který se musí účinně uplatnit při prosazování:

- vůdcovství v inovačním rozvoji světové ekonomiky (vůdcovství ve strategických aliancích);
- vůdcovství v rozvoji klíčových oborů (přinášejících změny ve stylu života společnosti);
- vůdcovství ve světovém obchodu (vymezování standardů kvality i bezpečnosti);
- vůdcovství v plnění závazků společenské odpovědnosti států, regionů i organizací;
- vůdcovství při ochraně životního prostředí a kvality života na celé planetě.

Nové pohledy na pojetí a úlohu vůdcovství v současné moderní společnosti byly v poslední době prezentovány ve světovém odborném tisku. Bylo by dobré, aby se většina českých manažerů seznámila alespoň se stručným výběrem podstatných částí jejich obsahu.

Úspěch vůdcovského působení spočívá ve stylu komunikace uvnitř kolektivu

Otevřené inovace spojené s mezioborovým vývojem nových produktů a služeb vznikají většinou díky kreativnímu úsilí týmu pracovníků, ve kterém jsou zastoupeny různé profese, a je mnohdy složen z jedinců působících v odlišných organizacích. Tyto týmy jsou typické pro spolupráci různých organizací v účelově (v zájmu úspěšného vstupu určité inovace na trh) vytvořené strategické alianci, označované jako podnikatelský inovační ekosystém. Při budování takového profesně heterogenního týmu, tvořeného jedinci přicházejícími z prostředí odlišných firemních kultur, musí být překonány nejenom sociálně-psychologické bariéry vznikající zákonitě při vytváření jakýchkoliv nových pracovních kolektivů (tedy i profesně a kulturně homogenních), ale jejich členové se musí vyrovnat s řadou dalších specifických problémů.

Soudržnost pracovního kolektivu je založena na respektu všech jeho členů k normám (většinou nepsaným) chování, které vymezují statut jednotlivých členů a formy výkonu jimi zastávaných profesních i týmových rolí. Tedy respektují pravidla, která upravují jejich vzájemné pracovní a komunikační vztahy a vymezují jejich osobní odpovědnost za výsledky celého týmu. Přitom vznik těchto pravidel určují nejenom organizační faktory (dělbá práce, pracovní specializace i metody koordinace), ale také stav firemní kultury organizace, jejíž je nově vytvářený pracovní kolektiv součástí.

V případě profesně i kulturně homogenních týmů je chování jeho jednotlivých členů usměrňováno působením jediného vedoucího (manažera), který ve vztahu vůči všem členům týmu zastává vůdcovskou roli po celou dobu jeho existence. Jeho efektivita závisí na tom, jak je tato jeho mocenská autorita (její soulad s jeho osobní autoritou) vnímána těmi, které vede.

V případě budování profesně i kulturně heterogenních týmů, složených převážně z chytrých lidí (tým musí zajistit vznik něčeho nového - připravit podmínky pro úspěch inovace), nelze uplatnit vůdcovské působení, které se osvědčilo při budování homogenních týmů. Tým si musí vytvořit vlastní normy chování (nelze implementovat normy organizace, ze které pochází většina členů týmu), vytvořit si společný jazyk (sjednotit se na sémantice pojmů, které jsou v různých profesích vnímány odlišně) a jeho členové se musí také přizpůsobit virtuálnímu vůdcovství (vůdcovskou roli přejímá vždy ten člen týmu, který je specialistou na řešení problému, jehož zvládnutí je klíčové pro úspěšný výsledek fáze postupu řešení, na kterém se podílí všichni členové týmu). Významnou charakteristikou týmu, složeného z chytrých lidí je, že odmítají být vedeni. Nemají respekt k formální (mocenské) autoritě, ale zcela ukázněně respektují odbornou autoritu svých partnerů v kolektivu. Samozřejmě očekávají, že ostatní členové týmu budou na oplátku stejně ukázněně respektovat jejich odbornou autoritu.

V týmech, kde není možné uplatnit mocenskou autoritu vůdcovského působení je jediným nástrojem k posílení soudržnosti týmu komunikace. Přitom je překvapující skutečností, že není ani tak moc důležité o čem se komunikuje, ale důležité je zejména to, jak se komunikuje. Z toho vyplývá další překvapující závěr, který zpochybňuje běžně akceptované představy o způsobech efektivního využití intelektuálního kapitálu organizace. Větším přínosem pro úspěšný výsledek heterogenního kreativního týmu je schopnost jeho jednotlivých členů přizpůsobit se modelu týmové komunikace než jejich individuální profesní znalosti a dovednosti.

Model komunikace představují tři hlavní složky:

- a. intenzita komunikace, která ovlivňuje tvůrčí energii týmu a charakterizuje míru příspěvku jednotlivých členů k celkovému výsledku týmu;
- b. angažovanost v komunikaci, která je měřítkem příspěvku jednotlivých členů týmu k přijímání klíčových rozhodnutí;
- c. zvědavost, vymezující komunikaci týmu s partnery v okolí a podíl tvůrčí energie, kterou tým získává z okolí.

Je důležité, aby intenzita komunikace byla rovnoměrně rozdělena mezi všemi členy týmu. To je podmínkou komplexního posouzení všech aspektů problému, jehož řešením se tým zabývá a rovnoměrného využití tvůrčí energie všech jeho členů při formulaci výsledného řešení. Není-li intenzita komunikace rovnoměrná, vzniká nebezpečí, že některé aspekty řešení budou opomenuty a kvalita výsledku nebude optimální. Dosažení potřebné úrovně intenzity komunikace lze zajistit prostřednictvím přímých interpersonálních kontaktů mezi všemi členy týmu i mimo vlastní pracoviště (společné kulturní, sportovní, sociální a volno-časové zážitky). Nejúčinnější je osobní (face-to-face) komunikace, telefonní rozhovor anebo videokonference. Vliv na intenzitu komunikace se snižuje, pokud komunikační technologie umožňuje simultánní propojení více účastníků najednou. Navzdory výhodám, které sebou aplikace ICT prostředků přináší, má přesun některých komunikačních aktivit do elektronického prostředí negativní vliv na intenzitu komunikace, snižuje její míru.

Angažovanost jednotlivých členů týmu v interní komunikaci je obrazem rozdělení tvůrčí energie mezi jeho členy. Pokud je intenzita komunikace mezi některými členy týmu vyšší než intenzita komunikace mezi ostatními členy týmu, je to obvykle signálem skutečnosti, že uvnitř týmu vzniká skupina, která může dominovat při přijímání kolektivních rozhodnutí. Ke škodě jeho výsledné kvality, která může být poškozena skupinovým zájmem. Proto je důležité vytvořit pravidla skupinové komunikace, která omezí exhibici nadměrného ega jeho nositelů a naopak vytvoří prostor pro členy, kteří nedokážou vlastní tvůrčí energii prosazovat se stejnou agresivitou jako jejich sebevědomější protějšky. Nebezpečí nerovnoměrné angažovanosti jednotlivých členů týmu je vyšší v případě těch členů, kteří s ostatními komunikují převážně prostřednictvím prostředků ICT.

Zvědavost jednotlivých členů týmu, která je hnacím motorem jejich komunikace s externími partnery, umožňuje transfer tvůrčí energie, kterou tým postrádá, do jeho vlastních tvůrčích aktivit z okolí týmu. Snahy omezit komunikaci členů kreativního týmu s jeho okolím (zdůvodňované potřebou udržení obchodního tajemství) je kontraproduktivní. Tým se tím zbavuje možností využití tvůrčí energie, kterou sám nemůže disponovat. Představa o možnosti udržení obchodního tajemství (speciálního know-how) v prostředí jedné organizace je v době internetu a sociálních sítí iluzorní. Naopak, odstranění se od externích zdrojů bývá většinou bolestivě reálné. Praxe ukázala, že vyšší míra zvědavosti, která ze své podstaty nemůže být jednostranná, má na úspěšnost inovačních aktivit dnešních organizací spíše pozitivní vliv.

Zcela přirozeně se vnučuje otázka, jak zajistit vyváženost fungování modelu komunikace v týmu bez formální vůdcovské autority. Obvykle je k tomu účelu využíváno externí (nezávislé) hodnocení průběžných výsledků práce tvůrčího týmu. Součástí tohoto hodnocení je i způsob, jakým byly posuzované výsledky generovány. Tedy je prověřován i charakter modelu komunikace, který byl uplatněn v procesu, kterým byly tyto výsledky formulovány do výsledné podoby.

Vůdcovství a participace pracovníků vyžadují interní dialog

Moderní organizace se stávají stále více závislými na angažovaném přístupu svých (především klíčových) pracovníků k řešení problémů, doprovázejících jejich úsilí o dlouhodobou prosperitu a udržitelný rozvoj jejich podnikatelských aktivit. Průběžné zvyšování profesních kompetencí přetváří jednotlivé pracovníky spíše v uvědomělé a kompetentní partnery než v pouhé vykonavatele (stále složitějších) příkazů svých nadřízených (manažerů). Tento vývoj vede k požadavku participace pracovníků na přípravě rozhodnutí, která budou muset uvádět do života. Mají-li na plnění managementem organizace přijatých rozhodnutí angažovaně spolupracovat, musí se s dikcí těchto rozhodnutí osobně ztotožnit.

Proto musí manažeři, v zájmu účinného uplatnění své vůdcovské role, v interním prostředí organizace vytvořit podmínky pro dialog (účelně organizovaný a efektivně řízený!) s pracovníky. To je celkem přirozené v malých organizacích s několika desítkami pracovníků. Ale podobné intimní klima dialogu o klíčových problémech organizace musí vzniknout i ve velkých organizacích.

Pro mnoho dnešních manažerů, uvyklých na komunikaci typu „vydání příkazu-kontrola jeho plnění“, je představa rovnoprávného dialogu s podřízenými, ve kterém nevystupují dominantně jako finální rozhodce, nepředstavitelná. Mentálně je to pro ně představou „konec světa“. Čím dříve si uvědomí, že „konec světa“ hierarchických příkazovacích struktur už v podstatě nastal, tím jednodušší pro ně bude vtělit se do nového pojetí vlastní vůdcovské role, adekvátního společenské a ekonomické situace druhé dekády 21. století. Pokud to nedokážou, ztratí oprávnění zastávat svou manažerskou pozici. Ta se musí přeměnit ve vůdcovskou pozici. K takové přeměně musí vedoucí představitelé jednotlivých organizací přistoupit co nejrychleji; jakékoliv zaváhání totiž může ohrozit efektivitu podnikání organizace či dokonce její samotnou existenci.

Interní dialog je účinný, respektují-li jeho organizátoři i jeho účastníci čtyři základní požadavky:

1. Intimita dialogu, manažeři musí přistupovat ke komunikaci se svými podřízenými jako k dialogu mezi sobě rovnými partnery. Nesmí se snažit dominovat, musí spíše naslouchat než mluvit a nesmí považovat interní dialog za hlásnou troubu pro šíření vlastních (obvykle nekritizovatelných) názorů či dokonce pokynů.
2. Interaktivita dialogu, manažeři jsou pouhými účastníky dialogu, nejsou ani vlastníky informačních kanálů, po kterých dialog probíhá, ani nejsou jejich regulátorem. Dialog se musí řídit předem stanovenými pravidly a musí být obousměrný.
3. Obsahové zaměření dialogu, diskutovaná témata se musejí týkat zásadních otázek fungování organizace. Jeho výsledkem musí být dosažení shody o řešení aktuálních problémů a potíží. Nesmí dojít k situaci, kdy dialog se zabývá marginálními problémy, zatím co řešení zásadních problémů si monopolizuje management organizace.

4. Cílová orientace, dialog musí vyústit do podoby konkrétních závěrů, které jsou přijatelné pro všechny jeho účastníky. Interní dialog je nástrojem názorové konfrontace (kritického posouzení) názorů a postojů jednotlivců či organizačních složek v zájmu vyhledání optimálního řešení existujících problémů ve fungování organizace. Není platformou pro úspěšný „prodej“ managementem již předem přijatého rozhodnutí těm, kteří ho budou uvádět do života.

Manažeři musí vytvářet prostředí vzájemné důvěry osobní komunikace, nesmí v průběhu intimního dialogu získané informace zneužít k uplatnění vlastních zájmů nebo k prosazení své mocenské autority. Jedině tak se jim podaří získat upřímnou a pravdivou zpětnou vazbu. Díky tomu si pak mohou ujasnit, jak jsou v pracovním kolektivu, který vedou, vnímáni.

Dialog znamená mluvit s pracovníky, nikoliv mluvit k pracovníkům a také nechat jednotlivé pracovníky komunikovat mezi sebou navzájem bez dohledu nadřízených. Aby komunikace byla obousměrná, musí být vyvolána vhodnými podněty, jako jsou počítačové prezentace, osobní příběhy, příběhy úspěchu či selhání apod.

Obsahové zaměření dialogu je vymezeno jeho základním tématem; na jeho dodržování musí dbát moderátor dialogu (zkušený a všemi respektovaný specialista s výraznými komunikačními schopnostmi) spolu se všemi do dialogu zapojenými aktéry. Díky aktivnímu zapojení se do interního interaktivního dialogu získávají jednotliví pracovníci přehled o strategických záměrech organizace a mohou je pak sami na veřejnosti představit a obhajovat.

Cílová orientace dialogu, vymezená manažery, vede k pochopení inovačních (strategických) záměrů všemi pracovníky. To je vesměs vede k jejich angažovanému zapojení se do jejich uskutečňování. Závěrečná formulace podnikatelské strategie organizace, která byla úspěšně realizována, byla vesměs výsledkem interního dialogu o jejich cílech, podmínkách jejich dosažitelnosti a o možnostech realizace opatření, která vznik těchto podmínek podpoří. K internímu dialogu ve vnitřním prostředí jakékoliv organizace dochází spontánně, nelze ho potlačit. Proto je výhodnější aplikovat metody kreativního vůdcovství k jeho využití ve prospěch podpory dalšího rozvoje organizace.

Vůdcovství v inovačních aktivitách nemůže spoléhat na stabilitu personální sestavy tvůrčích týmů

Stabilní sestava tvůrčích týmů, zabývajících se řešením inovačních projektů, napomáhá ke zvýšení soudržnosti kolektivu, ke stabilizaci statutu jeho jednotlivých členů a k jasnému rozdělení týmových rolí mezi jednotlivé členy kolektivu. To ve svém důsledku podporuje vyšší výkonnost týmu.

Bohužel, rychlost změn v okolí dnešních organizací, zostrující se konkurenční soutěž na globálních světových trzích a nepředvídatelnost vývoje zákaznických potřeb, přání a požadavků způsobená sociálně-psychologickými impulsy vývoje dnešního světa, brání současným organizacím uplatnit efektivně možnosti k vybudování takových stabilních tvůrčích týmů. V těchto podmínkách se musí organizace (či spíše jejich účelová sdružení – podnikatelské ekosystémy) smířit s tím, že kombinované (profesně heterogenní) tvůrčí týmy, zabývající se rozpracováním projektů realizace inovačních záměrů, se budou muset vyrovnat s dočasným členstvím nositelů některých profesí (po splnění svého úkolu v týmu, budou přesunuti do jiného týmu, který aktuálně vyžaduje jejich profesní know-how), s průběžnou změnou charakteru řešením sledovaných cílů a dokonce i se zrušením projektu, jehož dosavadní výsledky nenaplnují očekávání spojená s jeho zahájením. Zrušení projektu pak automaticky znamená rozpuštění tvůrčího týmu, který byl pro účely řešení tohoto projektu založen.

Tato změna v pojetí působení tvůrčích týmů vyžaduje uplatnit zcela odlišné pojetí vůdcovství, které lze nejlépe označit adjektivem flexibilní. Jeho cílem je propojit specialisty z různých oblastí fungování moderních organizací do dočasného tvůrčího týmu s virtuálním členstvím, jehož úkolem bude nalézt účinnou odpověď na nově vznikající podnikatelské příležitosti. Flexibilní vůdcovství dočasných tvůrčích týmů musí být založeno na dvou aspektech ovlivňování jeho produktivity i kvality generovaných výstupů.

A První (racionální či pragmatický) aspekt spočívá v moderním přístupu k aplikaci prověřených metod managementu projektu, především dekompozice úkolu do souboru autonomně řešitelných dílčích projektů, sladění logického pořadí i časového průběhu jejich syntézy a účelné koordinace postupu řešení, zabezpečující kompatibilitu cílů dílčích projektů s hlavními (strategickými) cíli projektu jako celku.

B Druhý (sociálně-psychologický) aspekt pak musí přispívat ke vzniku takového sociálního klimatu uvnitř týmu, kdy

- jsou vnímány odlišné názory jako podnět do diskuse o nejlepším možném (nikoliv jako personální útoky zpochybňujících odbornost zastávce jiného názoru),
- je konflikt vnímán jako přirozený a účinný nástroj postupu při hledání nejlepšího možného (ne jako osobní prestižní souboj předimenzovaného ega jednotlivých stran konfliktu),
- je chyba vnímána pozitivně – jako poznání, že cesta k nejlepšímu možnému vede jinudy (ne negativně – jako osobní selhání jedince).

Flexibilní vůdcovství představuje pro moderní organizace v podstatě jedinou schůdnou cestu jak se úspěšně vyrovnat s potřebou zvyšovat úroveň vlastního intelektuálního kapitálu a zároveň rychle a pružně reagovat na vývoj v jejich okolí. Flexibilní vůdcovství se přitom musí umět vyrovnat s problémy, vyplývajícími z podstaty fungování dočasných tvůrčích týmů s virtuálním členstvím, a zároveň musí dokázat řešení těchto problémů využít k tvorbě přínosů pro organizaci i pro jednotlivce (členy týmu i ostatní pracovníky organizace).

Spolupráce specialistů z různých oblastí a z odlišných organizací je ohrožena interpersonálními konflikty mezi jedinci zastávajícími odlišné hodnoty, respektujícími jiné normy společenského chování, používajícími jiný jazyk (odborný žargon) a opírajícími se o jiné profesní i životní zkušenosti. Jejich překonání přináší organizaci nový intelektuální kapitál (kombinace nových znalostí a dovedností) a návyk na řešení multidisciplinárních problémů. Jednotlivým pracovníkům rozšiřuje obzory jejich poznání, dovoluje jim hlubší pochopení zákonitostí podnikání organizace a zvyšuje jejich povědomí o souvislostech využití jejich profesních kompetencí s aplikací profesních kompetencí jiných specialistů.

Dočasnost existence týmu a virtualita členství způsobuje problémy tím, že jednotliví členové týmu nemají dostatek času k vzájemnému poznání se a k získání důvěry mezi sebou. Jejich překonání přináší vyšší intenzitu sdílení znalostí uvnitř organizace přes hranice jednotlivých organizačních útvarů i uvnitř aliance přes hranice jejich jednotlivých složek. Také zvyšuje důvěru mezi jednotlivými organizačními složkami. Jednotliví pracovníci získávají lepší komunikační schopnosti a možnost začlenění do sítí vzájemně spolupracujících a navzájem se respektujících specialistů.

Žádný z inovačních projektů není stejný, proto se musí jednotliví specialisté i celé tvůrčí týmy průběžně učit novým znalostem a rozvíjet své stávající dovednosti. To vnáší do práce tvůrčích týmů pocit nejistoty a chaotičnosti. Překonáním těchto problémů získává organizace schopnost rychleji a pružněji reagovat na rychle se měnící požadavky zákazníků i schopnost lépe se vyrovnávat s nejistotami vývoje ve svém okolí. Jednotliví pracovníci se naučí lépe a precizněji orientovat při vzniku neočekávaných situací a naučí se účelně využívat myšlenkové i reálné experimenty při hledání východisek z krizových situací.

Jsou-li kombinované tvůrčí týmy sestavovány ze specialistů z geograficky vzdálených oblastí, musí se navíc ještě vyrovnávat s problémy vyvolávanými kulturními odlišnostmi i odlišnými časovými pásmy. Přínosem z překonání těchto problémů je lepší vyladění spolupráce mezi geograficky vzdálenými organizačními složkami lepší vzájemné pochopení odlišností v chování i pracovních návyků pracovníků z různých regionů.

Má-li dojít k hladkému a bezkonfliktnímu překonání zmíněných problémů a k získání s tím spojených citovaných přínosů, pak musí být vůdcovství těchto týmů založeno na těchto zásadách:

1. Upřímná a čestná diskuse mezi členy týmu o všech (včetně kontroverzních) tématech, ve které jsou klade-ny přímé a věcné otázky, je upozorňováno na chyby a existující nedostatky a jsou prezentovány argumenty na obhajobu vlastních stanovisek. Diskuse musí být vždy věcně strukturovaná a vedena v duchu zásad pozitivní komunikace a asertivně. Jednotliví aktéři diskuse jsou vnímáni s plným respektem, nezávisle na jejich individuálním statutu.
2. Provádění myšlenkových experimentů (typu co se stane, když ...) za účelem identifikace nejistot a rizik spojených s přijímanými rozhodnutími či odchylek oproti plánovaným předpokladům, které se ukázaly být mylnými.

3. Pravidelná reflexe dosažených výsledků, jejich nezávislé hodnocení nezaujatými (vůči týmu externími) specialisty v souladu s plány interního auditu a kontrolních činností statutárních orgánů organizace.
4. Uvědomělé a pozorné naslouchání kritickým připomínkám zevnitř organizace a podnětům z okolí.
5. Integrace podnětů jednotlivých členů týmu a nových poznatků při přípravě plánů implementace zpracovaného řešení projektu.

Flexibilní vůdcovství inovačních aktivit může budovat zdání chaotičnosti, ve skutečnosti je logicky uspořádaným procesem vyhledávání i tvorby nových znalostí využívaných okamžitě po jejich identifikaci při hledání možností jak úspěšně reagovat na výzvy z okolí.

Představa, že tlak termínů zvyšuje kreativní výkonnost kombinovaného tvůrčího týmu, je iluzí

Vedoucí představitelé většiny dnešních organizací jsou přesvědčeni o tom, že tvůrčí tým dosáhne nejlepších výsledků, cítí-li se všichni jeho členové pod tlakem, je-li jim často připomínáno, že další osud organizace a také jejich vlastní kariéra jsou podmíněny pozitivním vyřešením problému, kterým se zabývají. Tedy v situaci, kdy vše závisí na úspěchu jejich úsilí.

Opak je pravdou. Provedené výzkumy jednoznačně potvrzují, že pod vnějším tlakem se členové tomuto tlaku vystaveného tvůrčího týmu podvědomě (a mnohdy i vědomě) uchylují k bezpečným, již odzkoušeným řešením, aby snížili riziko penalizace chyb, kterých by se mohli dopustit při své snaze o uplatnění nových, dosud neprovozených postupů.

V takových napjatých situacích směřuje při finalizaci závěrečných výstupů většina členů týmu k dosažení pro všechny přijatelného kompromisu a potlačuje pokusy jeho některých členů o důslednější verifikaci přijímaných závěrů (typickým výrokem v této situaci je konstatování, že kdyby tým měl prověřovat všechny námítky důsledně, nikdy se nedopracuje k požadovaným výsledkům). Postupně se jednotliví členové týmu uchylují k mocenské autoritě svého vedoucího představitel (on je za výsledek zodpovědný, musí vědět sám nejlíp, jak ho obhájit) a podřizují se jeho stanovisku, i když o jeho správnosti pochybují. Jenom sebevědomí specialisté v této situaci dokážou spoléhat na vlastní úsudek víc než na sdílené znalosti, přejímané všemi členy týmu bez protestů. Výsledkem je dost dobré (a v podstatě tradiční) řešení stávajícího problému (což bylo týmu uloženo), které může dočasně odstranit či alespoň zmírnit jeho negativní dopady na aktuální fungování organizace. Ale nikdy to není netradiční, originální a překvapivé řešení, které dokáže organizaci od stávajících problémů vzdálit a tak ji zbavit jejich negativních vlivů.

Aplikace principů flexibilního vůdcovství přispívá k eliminaci vnějších tlaků na činnost komplexního tvůrčího týmu. Jeho vesměs virtuální členové v týmu působí dočasně a nesou osobní odpovědnost za tu část řešení, kvůli které byli do týmu nominováni. Jejich akceptování ostatními členy týmu je dosaženo v průběhu kritických diskusí, které nemohou skončit kompromisem. Její účastníci musí dospět ke konsensuální shodě o tom, jak specialistou obhájené řešení začlenit do finálního výsledku tak, aby již nemohlo vyvolat další diskusi v době, kdy příslušný specialista již nebude členem týmu.

Pro vyšší efektivitu tvůrčích diskusí je nezbytné, aby jednotliví specialisté formulovali své návrhy, připomínky a postoje takovým způsobem, který je učiní pochopitelnými a srozumitelnými všem členům týmu. Snaha o vymezení společného jazyka týmu má pozitivní přínos i pro specialisty samotné. Má-li specialista zformulovat určitou myšlenku, která se mu v profesionálním žargonu jeví nezpochybnitelnou, v jiné jazykové podobě, může mu to pomoci odhalit její některé nedostatky.

Zabránit tlaku vnějších okolností na práci tvůrčího týmu je nutné důsledným uplatněním nástrojů managementu projektu (zejména plánu postupu, jeho organizačního zabezpečení a rozpočtu), které jasně vymezí příspěvek každého člena týmu ke konečnému řešení (jeho rozsah, požadovanou kvalitu, termín provedení) a umožní tak kontrolu jeho plnění všemi členy týmu, jejichž aktivity jsou na tento příspěvek vázány. Při vnějším tlaku na změnu plánu je nutno toho, kdo jej vyvíjí, upozornit na skutečnost, že splnění tohoto požadavku povede ke změně kvality výsledku, ke zpoždění výsledného řešení a k navýšení rozpočtu projektu

V zájmu včasného podchycení změn v postojích zákazníků je vhodné, aby do týmu připravujícího provedení určitého inovačního záměru byli v prvních fázích jeho postupu začleněni také představitelé potenciálních klientů, kteří mohou vnést do řešení v jeho prvních fázích úpravy, které bude možné do plánu řešení začlenit včas, aby nedošlo k jeho zbytečnému zpoždění a prodražení.

Úkolem flexibilního vůdcovství je objektivně hodnotit příspěvek každého člena týmu k splnění všech záměrů, důsledně trvat na tom, aby žádný z těchto příspěvků nebyl marginalizován a zajistit, aby každý nový poznatek byl přednášen v kontextu známého rámce řešení a ve formě snadno pochopitelné všemi členy týmu. Tím dojde k obraně proti vnějším tlakům při současném zajištění vysoké tvůrčí výkonnosti týmu, která zaručí originalitu a výjimečnost výsledného řešení.

Přechod od managementu k vůdcovství

Rozsah a komplexnost současných inovačních (podnikatelských!) aktivit vede u mnohých manažerů k pocitu pracovního přetížení a nejistoty. Jejich stávající znalosti a praxí nabyté dovednosti v plánování a organizování podnikatelských činností organizace, jejich umění vytvářet soudržné pracovní kolektivy a motivovat jejich členy k vysoké pracovní výkonnosti i jejich zkušenosti z kontroly a řízení působení těchto pracovních kolektivů se ukazují jako nedostačující ke zvládnutí nových náročných požadavků úspěšného podnikání v prostředí dnešní globální ekonomiky (postížené současnou krizí). Již jim nestačí zvládat specializaci jimi vedených kolektivů, ale musí chápat jejich propojení s dalšími pracovními kolektivy. Nestačí jim dovednosti z vedení relativně homogenního týmu pracovníků, musí dokázat efektivně komunikovat s lidmi z různých prostředí, odlišně profesně orientovanými a existenčně nezávislými na výsledcích jejich organizace. Jsou stále častěji konfrontováni s otázkami typu:

- Co je klíčovým faktorem úspěchu podnikání organizace?
- Jaké nové podnikatelské příležitosti se organizaci nabízejí a jaké hrozby jsou spojeny s úsilím o jejich využití?
- Jak může (či spíše musí) jimi vedené pracovní kolektivy přispívat k vysoké úrovni podnikatelské výkonnosti vlastní organizace jako celku?

Pro nalezení vhodných odpovědí na uvedené otázky již nepostačují kompetence v aplikaci moderních manažerských metod. Manažeři se ve svém působení na pracovní kolektiv musí opírat o uplatňování principů podnikatelského myšlení (strategicky myslet, uvažovat systémově a zajistit zdravé hospodaření organizace) a využívat k úspěšnému plnění jejich pracovnímu kolektivu uložených úkolů své vůdcovské schopnosti. K tomu může dojít prostřednictvím sedmi základních systémových změn, představujících „seizmické posuvy v dosavadním uspořádání krajiny managementu“.

1. Přechod od úzké specializace orientované na výkon určité podnikatelské funkce (činnosti) k holistickému chápání podnikatelských aktivit organizace jako celku. To znamená porozumět pojmovému aparátu podnikání a na něm vystavěným mentálním modelům, ilustrujícím sociálně-ekonomické mechanismy tvorby přidané hodnoty a společenského prospěchu ve výstupech z podnikatelských aktivit organizace.
2. Využit analytické výsledky (identifikaci podnikatelské situace) k účelné syntéze takto získaných poznatků se souborem znalostí, kterými organizace disponuje, při přípravě rozhodnutí o komplexním řešení aktuálních problémů, kterým organizace čelí. Nestačí pouze identifikovat charakter problémové situace, vůdcovství spočívá ve vytýčení cesty jak se z ní vymanit.
3. Věnovat stejnou pozornost taktickým detailům realizace přijatých rozhodnutí i širšímu strategickému rámci, ve kterém se tyto detaily vzájemně ovlivňují. Vůdčí osobnost musí dokázat dokonale tančit ve víru tanečnicků na parketu a současně musí mít dokonalý přehled o dění na celém parketu z balkonu, aby vždy dokázala najít prostor, na kterém její taneční kreace nejvíce vyniknou. Znamená to vyvážit při implementaci přijatého rozhodnutí induktivní myšlenkové pochody s pochody deduktivními.
4. Při změnách v uspořádání vnitřního prostředí organizace působit současně jako architekt těchto změn i jako vykonavatel (realizátor) architektonické představy v jednotlivých částech stavby. Znamená to dosáhnout systémového vyladění funkcí všech výkonných složek organizace řídicích se operativními plány je-

jich každodenního působení tak, aby koordinovaně přispívaly k dosažení cílů, vymezených dlouhodobými strategickými plány organizace. Vůdcovské působení je analogické úsilí dirigenta vytvořit ze špičkových sólistů orchestr, schopný geniálně představit náročnou symfonii.

5. Úkolem managementu podnikání je nalézat efektivní řešení problémů, které se na cestě ke zvoleným podnikatelským cílům zákonitě vyskytnou. Úkolem vůdcovství je orientovat podnikatelské aktivity tak, aby se na cestě ke zvoleným cílům problémy nevyskytovaly vůbec anebo jenom v minimálním rozsahu. Efektivita managementu spočívá v účelném a účinném řešení problémů, efektivní vůdcovství je založeno na identifikaci možných problémů, které nejsou řešitelné v rámci jednotlivých podnikatelských funkcí, ale které musí být řešeny holisticky, koordinovaným úsilím jednotlivých složek organizace.
6. Manažerské působení je svým pojetím bojovné (využit předností organizace k vítězství v soutěži s konkurenty), vůdcovství je svou povahou spíše diplomatické (vytvořit alianci, spolupracující na tom, aby konkurence byla pro dosažení výsledného podnikatelského úspěchu irelevantní). Vůdcovství je spojeno s vyhledáváním nových podnikatelských příležitostí, pro jejichž využití se může opřít o takové silné stránky (vlastní i svých strategických partnerů), které potenciální konkurenty alespoň dočasně odradí od snahy o jejich získání.
7. Vůdcovské působení je založeno na využití dobrovolného rozhodnutí jedinců i kolektivů následovat svého vůdce a usilovat o naplnění vize, která oslovila jejich mysl i srdce. Proto je zodpovědnost za průběh a výsledky jednotlivých podnikatelských aktivit či procesů delegována až na místo jejich provádění. Nositelé těchto procesů jsou vybaveni pravomocemi, umožňujícími zajistit v plném rozsahu jejich kontrolu a řízení. Koordinace jednotlivých aktivit je zabezpečována jednotnou orientací na společné cíle účinněji než při uplatnění sofistikovaných metod kontroly a řízení v průřezu několika vrstev managementu (především klíčových) podnikatelských aktivit organizace.

Uvedených sedm „seizmických posuvů“ znamená přechod od využívání analytických schopností levé mozkové hemisféry při aplikaci manažerských metod k většímu využití koncepčního myšlení pravé mozkové hemisféry při uplatňování vůdcovského působení. Nelze to však interpretovat tak, že manažeři zapomenou na detaily (taktické a operativní působení) a budou se věnovat výhradně celku (strategické rozhodování) při realizaci svého vůdcovského působení. Smyslem naznačeného přechodu je zajistit vyrovnanou pozornost manažerů otázkám řešení aktuálních podnikatelských problémů a otázkám přípravy příznivých podmínek pro další rozvoj podnikání organizace. Manažeři musí plnit tuto duální úlohu symetricky!

Ještě koncem minulého století byl za úspěšného manažera považován jedinec, který dokázal vyřešit problémy, se kterými si nedokázali poradit jeho podřízené. Dnešní organizace však potřebují mít v čele vůdčí osobnost, která dokáže přesvědčit své podřízené, aby si dokázali své problémy vyřešit sami, bez jeho intervence. Tím si vytváří prostor pro budování podmínek pro další rozvoj organizace a pro řešení problémů budoucích ještě dříve, než nastanou.

Při porovnání charakteristik managementu a vůdcovství lze specifikovat to, čím se liší. Management představuje soubor konkrétních metodických nástrojů a technik, jejichž správná aplikace zabezpečí bezproblémové fungování organizace. Umožní dosáhnout optima její podnikatelské výkonnosti (maximální výnosy při minimálních nákladech) v určité podnikatelské situaci. Vůdcovství je založeno na tvorbě myšlenkových modelů (vizi) budoucího podnikání, jejichž uskutečnění umožní fungování organizace na kvalitativně vyšší úrovni. Tedy dosáhnout vyšší podnikatelské výkonnosti přenosem podnikatelských aktivit organizace do podmínek příznivější podnikatelské situace.

Z výše uvedeného je zřejmé, že management a vůdcovství jsou komplementární složky metodologie, umožňující rozvoj podnikatelské výkonnosti organizace. Vůdcovské působení při cestě k novým podnikatelským cílům může být úspěšné pouze tehdy, vytvořil-li úspěšný management dosavadního podnikání organizace dostatečně silnou výchozí základnu pro úspěšný pohyb po této cestě. Stručně řečeno: podmínkou úspěšného vůdcovství je efektivní management podnikání organizace!

Vůdcovské schopnosti jsou individuální a nelze je získat sebelepším výcvikem

Schopnosti jsou součástí osobních kompetencí člověka, jsou mu však (na rozdíl od znalostí a dovedností, dalších dvou součástí osobních kompetencí) již vrozené. Představují dar od Boha, se kterým člověk může zacházet uvážlivě anebo marnotratně. Může vrozené schopnosti rozvíjet usilovným tréninkem, anebo je může nechat zakrhnout. Nikdy však nemůže získat schopnosti, které mu nebyly vrozeny. Totéž platí i pro vůdcovské schopnosti. Buďto je jedinec má (je jedno v jakém rozsahu) anebo je nemá. V prvním případě je může cílevědomě rozvíjet, ve druhém je veškeré úsilí marné; musí zapomenout na to, že by se mohl někde a někdy stát vůdčí osobností. K manažerským kompetencím se jedinec může dopracovat vhodně koncipovaným studiem a výcvikem, vůdčí osobnost je možné pouze vychovat z jedinců, kteří mají určité vůdcovské schopnosti.

Rozšiřující se povědomí o nutnosti přechodu dnešních organizací od profesně efektivního managementu přípravy vlastních inovačních aktivit k vůdcovství procesů jejich realizace vedlo řadu jejich vedoucích představitelů k rozhodnutí zařadit do programů rozvoje managementu tematické celky týkající se rozvoje vůdcovských schopností manažerů organizace. Obvykle byly tímto úkolem pověřeny útvary HR, které se rutinně zaměřily na vyhledání vhodných kursů. Kde existuje poptávka, zákonitě se objeví i nabídka. Mnoho dnešních vzdělávacích či poradenských firem přichází s nabídkou kursů leadershipu (mnohdy i kvalitního obsahu) a setkávají se s poměrně velkým zájmem o jejich provedení. Ke zklamání objednavatelů je efekt těchto kursů minimální. Jejich obsah je totiž koncipován jako prezentace příkladů „nejlepší praxe“ (úspěšného) leadershipu, u lepších kursů ještě doplněných analýzou podmínek, ve kterých se tyto příklady uplatnily. Objednavatelé i poskytovatelé těchto kursů se dopouštějí dvou zásadních chyb:

1. Vůdcovství se nelze naučit, vůdčí osobnost je nutné vychovat! Vzdělávací kursy mají jenom informační hodnotu inspirativního podnětu, nemohou iniciovat změny v chování jejich absolventů, pokud na ně nejsou organicky navázány výcvikové programy, zaměřené na rozvoj již existujících vůdcovských schopností.
2. Vůdcovské schopnosti jsou individuální charakteristikou (jimi nadaného) jedince. Nejsou shodné, u každého jedince se jedná o individuálně specifickou kombinaci základních rysů několika kategorií této schopnosti. Jejich výcvik nemůže být kolektivní, musí mít formu individuálního koučingu a následného mentoringu.

Přechod od managementu k vůdcovství nelze zajistit způsoby, které jsou efektivní v situacích změny manažerských metod - např. při zavádění metod časově-nákladového řízení výrobních operací, změny procesu, kterou lze podpořit kombinací vhodného školení a výcviku stávajících manažerů. Vůdcovské působení je schopen efektivně využít jenom ten manažer, který je k tomu disponován! Do programů výchovy vůdčích osobností proto nemohou být plošně začleněni všichni manažeři organizace! První podmínkou úspěšné výchovy nových vůdčích osobností je provedení výběru (formou podrobného assessmentu osobnosti) jeho účastníků. Je vysoce pravděpodobné, že tímto výběrem neprojde řada manažerů, kteří se mohou prokázat úspěšnými výsledky ve stabilních podmínkách fungování organizace, kdy uplatňují své profesní manažerské dovednosti. Pro každého jedince, vybraného do tohoto programu, musí být sestaven individuální plán jeho výcviku. Musí korespondovat s charakterem jeho individuálních vůdcovských schopností. Přitom výchova vůdčích osobností se musí primárně zaměřit na koncepty a myšlenkové modely, vyvolávající odezvu v mysl i srdcích vedených pracovníků. Ne na metody a techniky působení na dosažení žádoucích projevů chování členů jimi vedeného kolektivu.

Individuální výchova vůdčích osobností musí být koncipována dynamicky, její program se musí přizpůsobovat výsledkům, kterých jedinec průběžně dosahuje. Cílovou orientaci programu výchovy musí v jeho prvních fázích garantovat přidělený kouč, který může jeho průběh korigovat sám. V další fázi si průběh programu musí dokázat regulovat jeho účastník sám. Většinou po konzultaci se svým mentorem, který v této fázi nahradí kouče z fáze předcházející. Při koncipování individuálních programů výchovy vůdčích osobností je nutné mít na paměti zásadní prvek jejich působení, je to autenticita jejich projevů. Ta se musí opírat o silné stránky jedince, který při svém vůdcovském působení na členy jím vedeného kolektivu musí tyto své silné stránky dokázat účelně využít. Bude-li aplikovat přístupy, které s jeho osobními silnými stránkami nekorespondují, vystavuje se riziku ztráty své autenticity a tím i akceptování své vůdcovské role jím vedeným kolektivem.

- Vůdcovský typ poradce se projevuje uměním omezovat volbu svých podřízených. Jeho autentický přístup spočívá v nabídce volby mezi alternativou A nebo B, kterou vymezí základní téma interního dialogu. Tím zaměří kreativitu týmu na to, co je v dané chvíli klíčové pro naplnění jím sledované vize.
- Vůdcovský typ iniciátor se projevuje autenticky tím, že představí svoji vizi budoucího úspěchu tak, aby členům jím vedeného kolektivu bylo jasné, jaké výhody získají oni osobně tím, že budou aktivně podporovat její uskutečnění. Tím vybudí jejich kreativní hledání cest k získání nabízejících se výhod.
- Vůdcovský typ integrátor působí autenticky tím, že dokáže nastolit téma interního dialogu jako výzvu pro každého člena kolektivu ke sdělení jeho názorů a představ o naplnění zvoleného tématu. Tím dokáže identifikovat podmínky proveditelnosti jím představeného záměru s využitím zdrojů, které má kolektiv k dispozici.
- Vůdcovský typ pionýr působí autenticky tak, že poukáže na překážky, které musí kolektiv cestou k naplnění určité vize překonat. A mobilizací sil k překonání těchto (zdánlivě nepřekonatelných) překážek podněcuje kreativitu týmu.
- Vůdcovský typ realizátor zakládá autenticitu svého působení na tom, že jasně specifikuje silné stránky každého člena pracovního kolektivu a naznačí své přesvědčení o tom, jak lze jejich kombinovaným doporučením zajistit naplnění sledovaného záměru.

Každá vůdčí osobnost je jiná. To co jedna dokáže efektivně uplatnit, je pro druhou nepoužitelné. Proto nelze výchovu vůdčích osobností založit na kopírování univerzálního modelu vůdcovského působení úspěšných vůdčů. Úspěch vůdce spočívá v uplatnění silných stránek svých osobních schopností. Proto musí dnešní organizace nominovat do vůdcovských pozic osobnost vůdcovského typu, který je adekvátní požadavkům této pozice. A vytvářet přitom takové interní podmínky, ve kterých právě tyto vůdcovské vlastnosti vyvolají největší rezonanční odezvu.

Steve Jobs - příklad úspěšné vůdčí osobnosti

Krátce po předčasné smrti Steva Jobse, kvůli které se stal ze dne na den podnikatelskou legendou, vyšla jeho biografie. Mnozí snaživí konzultanti se pokusili z jejího obsahu odvodit návod, jak se stát vůdčí osobností. Zaměřili se na jeho umanutost a jeho pohrdání společenskými pravidly, což považovali za charakteristiku výjimečné osobnosti a hnací motor jeho podnikatelských úspěchů. Naopak, řada čtenářů se zaměřila na ne příliš příjemné a obdivuhodné stránky jeho osobnosti a došla k závěru, že jeho příklad je spíše varovnou ukázkou hrubého vykořisťování kreativních talentů.

Většinu čtenářů však unikla důležitá okolnost. Steve Jobs byl v první řadě perfekcionista. Jeho nespokojenost, netrpklivost a emocionalita byly doprovodnými rysy jeho snahy po nenapodobitelných inovacích. Rozhodně nebyl příjemným šéfm (i když dokázal být zábavným společníkem, věrným přítelem, pozorným manželem a milujícím otcem), přesto dokázal kolem sebe sjednotit tým nesmírně chytrých lidí, z nichž každý by nepochybně získal bez problémů velmi atraktivní zaměstnání jinde než po jeho boku. Většina jeho spolupracovníků s ním však vydržela po dlouhou dobu a společně vytvořili produkty, které - bez nadsázky - změnily svět. Podle názoru autora zmíněné biografie jenom málo čtenářů jeho knihy pochopilo, co bylo na vůdcovství Steva Jobse tím, že jeho spolupracovníci byli nejenom ochotni tolerovat i snášet jeho emotivní projevy, ale dokázali překonat sami sebe při sledování záměrů, které vytýčil a v které plně věřili. Pokusil se proto shrnout v samostatném příspěvku zásady vůdcovského působení, kterými se Steve Jobs dlouhodobě řídil. Jejich přehled stručně prezentuje následující seznam.

1. Soustředění na nejvíce podstatné

Při sledování celé řady možností jak dosáhnout podnikatelského úspěchu je nutné si vybrat pouze jednu (nejvíce dvě) a na její využití napnout všechny síly organizace. Organizace si musí jasně zvolit, co bude dělat. A soustředit se pouze na to. Tím si zároveň volí to, co dělat nebude. A musí se toho důsledně držet i přesto, že se jiné možnosti jeví jako atraktivní.

2. Úsilí o co nejjednodušší řešení

Zákazníkovi je nutné nabídnout produkt, který dokáže jednoduše ovládat (např. musí získat odpověď na svůj pokyn na jediné kliknutí, nesmí být nucen se složitě proklikávat k hledané odpovědi), a který neobsahuje ani jednu nadbytečnou komponentu, je snadno opravitelný, nevyžaduje složitou péči apod.

3. Převzít odpovědnost nejenom za dílčí řešení, ale také za řešení celku

Jednoduchost kombinovaných produktů je založena na vzájemném provázání všech jejich součástí do jednoho integrovaného celku. Nestačí vytvořit dokonalé komponenty, je nutné z nich sestavit dokonalý produkt. To je v odpovědnosti všech, kteří se na tvorbě jednotlivých součástí podílejí.

4. Při signálech o zaostávání se urychleně vrátit na vedoucí pozici

Při tvorbě inovačních aktivit nelze zajistit, že přijdete vždy první s nejlepším nápadem. Přijde-li s lepším nápadem dříve někdo jiný, je nutné se zaměřit na to, jak tento nápad překonat anebo jak ho využít lépe, než to dokáže jeho autor.

5. Primární je úspěšnost inovace, teprve potom její ziskovost

Podstatou úspěšnosti inovace je její užitek pro uživatele; na to se musí primárně zaměřit vývoj nových produktů. Úspěšnost produktu je zdrojem zisků z jeho prodeje. Primární orientace vývoje na maximalizaci ceny při minimalizaci nákladů je zavádějící a v dlouhodobé perspektivě organizaci poškozuje.

6. Inovační aktivity se nesmí primárně řídit průzkumy trhu

Zákazník nemá (zejména v případě podstatných inovací) představu o tom co chce, dokud neuvidí, co se mu nabízí (H. Ford: když se zeptám zákazníka, co chce, řekne mi - rychlejšího koně!). Místo zákazníka ve vývoji nového produktu je, až když je k dispozici prototyp nového produktu.

7. Netvrdit, že něco je nemožné

I kreativní jedinci jsou zatíženi vlastními zkušenostmi a opírají se o své znalosti. To, co není s touto jejich mentální výbavou v souladu, si neumí představit. Podaří-li se jim od této reality odpoutat a dát průchod fantazii, většinou se ukáže, že to, co původně považovali za nemožné, je reálně proveditelné, pokud změní svůj navyklý styl myšlení.

8. Nebát se změnit tradiční pojetí

Lidé jsou převážně konzervativní, proto jsou zvyklí na určité formy a určitý design většiny objektů, které je obklopují. To je důvod, proč jsou mnohdy nové produkty stejné kategorie navrhovány ve vazbě na tyto zvyklosti. Avšak nové funkce vyžadují nový design, obsah se nesmí přizpůsobovat formě. Naopak, změna formy může často zdůraznit podstatnou změnu obsahu.

9. Usilovat o perfektní řešení až do krajnosti

Mnohdy jsou při vývoji nového produktu jeho tvůrci nespokojeni s některými jeho atributy, obávají se však pokusů o jejich úpravu kvůli zpoždění vývoje či zvýšení nákladů a spokojí se s existujícím řešením, sice nedokonalým, ale vyhovujícím. To nesmí organizace připustit. I za cenu dalšího úsilí a nákladů nesmí pustit za své hranice nic, co nepovažuje za dokonalé.

10. Tolcrovat je možné pouze hráče „A“ týmu

Organizace, která usiluje o udržení špičkové pozice ve svém oboru, si nemůže dovolit věnovat všem svým zaměstnancům stejnou péči, jakou věnuje svým klíčovým pracovníkům. Špičkový fotbalový tým může snadno nahradit i výborné hráče, ale jenom obtížně může nahradit hvězdy, na nichž je založena jeho herní koncepce.

11. S chytrými lidmi je nutné komunikovat osobně

Nové nápady vznikají přímou konfrontací různých pohledů na určitou událost, jev, proces, objekt či osobu v průběhu kreativní diskuse. Ne prostřednictvím písemných stanovisek, připomínek či námitek, předkládaných neosobně (byť i v elektronickém prostředí).

12. Je nutné vidět celek a současně vnímat detaily

Mít dobrou a atraktivní vizi je nutné, ale ďábel se skrývá v detailech; je nutné mít i představu jak jednotlivé složky této vize uvést do života.

13. Inovace racionální (vědecké) a zároveň i sociální (humanitní) přístup k tvorbě nového

Nové produkty musí mít lidský rozměr, musí vyvolat nejenom intelektuální, ale také emocionální odezvu zákazníka. Inovace je spojena s uplatněním nových poznatků, ale ty musí být provázeny tvůrčí fantazií a vyvolat pozitivní estetický dojem.

14. Být neustále nespokojený a také trochu blázen

Lidé, kteří jsou dostatečně blázniví, aby si mysleli, že dokážou změnit svět, jsou jedinými, kterým se to může úspěšně podařit (motto společnosti Apple).

To jsou zásady, kterými se Steve Jobs řídil po celý svůj profesní život. Ve spojení s mocenskou pozicí, kterou zastával, a s jeho osobním charismatem mu umožnily stát se vůdčí osobností společnosti Apple. Prosazoval je způsoby, které lze mnohdy označit jako neurvalé, ale ve specifickém sociálním klimatu firmy byly vnímány jako akceptovatelné. Proto byly tak účinné a společnost Apple se usadila na špici svého oboru. Je však otázkou, jak se společnost s odchodem vůdčí osobnosti, na které byla závislá v řadě aspektů jejího podnikání, dokáže vyrovnat. To ukáže čas. Snažit se tyto zásady napodobit a doufat, že se člověk stane novým Stevem Jobsem, je spíše hloupé než naivní. Steve Jobs byl nenapodobitelný originál. Ale jeho příběh je jedním z kamínek mozaiky obrazu úspěšného vůdce, a proto může být pro mnohé tížádnostivé manažery podnětnou inspirací.

Výchova nových vůdčích osobností je velmi náročná nejenom intelektuálně, ale je také velmi nákladná a je poznamenána vysokým stupněm nejistoty výsledku. To mnohé organizace (především jejich vedoucí představitelé) odrazuje od snahy o výchovu vůdčích osobností ze svých manažerských talentů. Navíc je výběrová výchova pouze vhodně disponovaných jedinců vždy spojována s obviněním o pokus o prosazení „elitářství“ do společnosti, která se řídí principem rovných šancí pro každého svého člena. Bohužel, je - v podstatě teoreticky přijatelný - princip rovných šancí v praktickém životě zneužíván profesionálními „obhájci práv občanů“, když je účelově vykládán jako požadavek sociálního rovnostářství.

Je zajímavé, že společensky je naprosto přijatelné, když do sportovního týmu jsou přednostně vybíráni pouze jedinci, kteří jsou pro sport disponováni patřičnými individuálními schopnostmi. Každý, i ten nejvíce ortodoxní zastávce „rovných šancí“ chápe, že úspěchu ve sportovní soutěži dosáhne pouze tým, který je tvořen vybranou elitou sportovců. Ale podnikání je také soutěž (poměrně nelitostná a globální). Zákonitě v ní nemohou uspět organizace, které nebudou vedeny mimořádně schopnými osobnostmi. K úspěchu v globální konkurenční soutěži nevede lpění na „rovnosti šancí“, ale vůdčivé působení profesně schopných a k tomu osobně disponovaných manažerů. Chce-li naše společnost v této globální konkurenční soutěži uspět (či dokonce pouze přežít), musí do svého čela postavit vůdčí osobnosti, které budou mít proveditelnou vizi toho, jak uspět, a získají její důvěru ve své schopnosti cestu k úspěchu reálně uskutečnit. Pokud to nedokážeme, půjdeme v dějinných stopách společností, které to také nedokázaly a jejich bývalý lesk připomínají jenom publikace historiků.

Závěr

Z výše uvedeného je zřejmé, že management a vůdčivost jsou komplementární složky metodologie, umožňující rozvoj podnikatelské výkonnosti organizace. Vůdčivé působení při cestě k novým podnikatelským cílům může být úspěšné pouze tehdy, vytvořil-li úspěšný management dosavadního podnikání organizace dostatečně silnou výchozí základnu pro úspěšný pohyb po této cestě. Stručně řečeno: podmínkou úspěšného vůdčivost je efektivní management organizace.

LITERATURA:

- BUCKINGHAM, M.: Leadership Development in the Age of the Algorithm. Harvard Business Review, June 2012, pp.86-94.
EDMONSON, A.C.: Teamwork on the Fly. Harvard Business Review, April 2012, pp.72-80.
ELLIOT, J., -SIMON, W.L.: Cesta Steva Jobsa: iLeadership pre novú generáciu. Bratislava: Trio, 2012. 232 s. ISBN 978-80-89552-09-2.
GARDNER, H.K.: Coming Through When It Matters Most. Harvard Business Review, April 2012, pp.83-91.
GROYSBERG, B. - SLIND, M.: Leadership is a Conversation. Harvard Business Review, June 2012, pp.76-84.
ISAACSON, W.: The Real Leadership Lessons of Steve Jobs. Harvard Business Review, April 2012, pp.93-102.
MIKLOŠÍK, A., HVIZDOVÁ, E., ŽÁK, Š.: Znalostný manažment ako podstatný determinant udržateľnosti konkurencieschopnosti podniku. Ekonomický časopis, roč. 60, č. 10, 2012, s. 1041-1058, ISSN 0013-3035.
Montgomery, B.L.: The Path to Leadership : Cesta k vůdčivosti. Praha : Odeon Epoque, 1999. 248 s. ISBN 80-207-1029-9.
OVANS, A.: When No One's In Charge .Harvard Business Review, May 2012, pp.146-147.
PENTLAND, A.S.: The New Science of Building Great Teams. Harvard Business Review, April 2012, pp.61-70.
PITRA, Z.: Základy managementu (management organizací v globálním světě počátku 21. století). Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

PITRA, Z.: Vůdčivost ve společnosti 21. století. [online] 2013. [cit.05.09.2013] Dostupné na internete: <http://modernizace-ni.ihned.cz/c1-59353430-vudcovstvi-ve-spolecnosti-21-stoleti>.

SIMON, W.L., YOUNG, J.S.: Ikona Steve Jobs – znovuzrození Apple. Bratislava: ARIMES, 2008. 360 s. ISBN 978-80-8100-077-5.

SOLÍK, M.: Komunikácia v spoločenskom kontexte – uznanie ako intersubjektívny predpoklad. Communication Today, roč. 1, č. 2, 2010, s. 41-57, ISSN 1338-130X.

WATKINS, M.D.: How Managers Become Leaders. Harvard Business Review, June 2012, pp.64-72.

ZAUŠKOVÁ, A.: Riadenie inovácií. Zvolen : Bratia Sabovci, 2002. 220 s. ISBN 80-89029-34-5, EAN 9788089029341.

ZAUŠKOVÁ, A., MADLEŇÁK, A.: Otvorené inovácie – teória a prax. Lódz : Księży Młyn Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2012. 144 s. ISBN 978-83-7729-188-7.

