

František Hroník



**MANAŽERSKÁ
INTEGRITA**

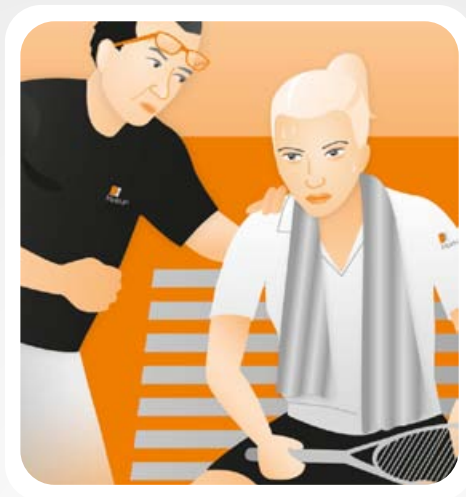


VIRTUÁLNÍ KURZY

MotivP®

- ▶ Analýza SWOT a jak dál
- ▶ Asertivita
- ▶ Behaviorální interview
- ▶ Efektivní komunikace
- ▶ Efektivní komunikace s novináři
- ▶ Change management 1
- ▶ Change management 2
- ▶ Jak najít zaměstnání
- ▶ Jak připravit Assessment a Development centre
- ▶ Jak realizovat Assessment a Development Centre
- ▶ Jak zpracovat výstupy z Assessment a Development Centre
- ▶ Motivace a vedení
- ▶ Osobnost a role
- ▶ Outplacement
- ▶ Projektové řízení
- ▶ Řízení pomocí cílů a odchylek
- ▶ Situační leadership
- ▶ Stress management
- ▶ Time management
- ▶ Trénink trenérů
- ▶ Typologie osobnosti
- ▶ Ukončovací pohovor a výhody ukončení pracovního poměru dohodou
- ▶ Úspěšná prezentace
- ▶ Vedení hodnotícího rozhovoru
- ▶ Vedení propouštěcího rozhovoru
- ▶ Work-life balance
- ▶ Zákaznická orientace
- ▶ Typologie zákazníků
- ▶ Zpětná vazba

www.my-edevelopment.com



CÍLEVĚDOMÝ KOUČINK MotivP

Škola koučinku

Přestože je v dnešní době skutečně hodně koučinků, škola Cílevědomého koučinku se vyznačuje především svou orientací na cíl a na uvědomování si tohoto cíle. Koučink proto vymezujeme jako metodu se všemi svými možnostmi, ale také limity.

**Cílevědomý
koučink
pro nás není
ideologie, ale metoda.**

individuálního, tak i skupinového koučinku, především pak z oblasti managementu a business prostředí.

Nepojímáme jej jako životní filosofii. Celý koučink je podmíněný účelem, který pramení z cíle. Samotný koučink není pro Motiv P žádnou novinkou. Naši koučové mají bohaté zkušenosti jak z oblasti

www.motivp.com

*Věnuji všem lidem v Motivu,
kteří mi od roku 1996 byli inspirací.*

František Hroník



Edice
Development & Consulting

Motiv Press

František Hroník

MANAŽERSKÁ INTEGRITA

Odpovědný redaktor Martin Moravec

Jazyková korektura Alena Němcová

Sazba a obálka Jirí Mičkal

Jako svou 3. publikaci vydalo Nakladatelství Motiv Press s. r. o.

Řehořova 14, Brno 618 00

e-mail: info@motivpress.cz

tel: +420 777 668 472

www.motivpress.cz

Počet stran 154

V Brně roku 2014

© František Hroník, 2008

© Motiv Press, 2008

ISBN 978-80-87981-01-6



MotivPress

Nakladatelství a knihkupectví s manažerskou literaturou

www.motivpress.cz

Obsah

Předmluva	9
Úvod	10
Základní role managementu	12
Dvě úlohy manažera	20
Nové paradigma managementu	22
Osobnost a role	28
Trojrole manažera	36
Commitment a odpovědnost	39
Příběh o hřivnách	49
Důvěra	51
Důvěryhodnost a neformální autorita	58
Odvaha	61
Vztahovost manažera	66
Subjektivita a objektivita manažera	69
Hodnoty	72
Svědomí	85
Zralost osobnosti a morální integrita	93
Vize	102
Cíle	108
Rozhodování a jeho účinnost	113
Postoje	119
Manažerské vzory	122
Individualita a individualismus	125
Všechna motivační pravidla	128
Operační pravidla	132
Situace náročné na manažerskou integritu	138
Shrnutí	143
Použitá literatura	145
Rejstřík pojmů	149

Předmluva

Integritní otazník

O integritě jsem nikdy nijak zvlášť nepřemýšlela. Vždy pro mě byla tak nějak samozřejmá. Nepřemýšlela jsem o ní také proto, že jsem nikdy neměla pocit, že se ve mně něco láme nebo že dělám něco, čemu sama nevěřím a co by pro jiné v mém okolí nebylo důležité a dobré.

Otazníky kolem integrity jsem začala pociťovat, až když jsem se stala součástí pracovního soukolí, které chtělo a muselo nějak fungovat. Mám na mysli tým, v němž funguji, a současně svoji manažerskou roli, za kterou jsem se rozhodla převzít zodpovědnost. Integritu vždy vnímám v kontextu toho, jak věřím tomu, co dělám, zda jsem sama za sebe a zda podle toho konám. Zároveň jestli tomu, čemu věřím já, věří i ostatní a zda to posouvá věci kupředu k očekávaným výsledkům, kterých chceme jako tým dosáhnout.

Integritu vždy vnímám v okamžiku rozhodování mezi tím, co si myslím, že je správné chtít dosáhnout, a tím, co si myslí druzí. Ocitla jsem se v různých situacích, které byly „na hraně“. Pro přijetí toho kterého rozhodnutí pro mě bylo vždy důležité najít společné průniky principů. Když vedete tým lidí, a dnes se snad jinak než v týmu ani pracovat nedá, musíte se s určitým rozhodnutím v jistých momentech všichni ztotožnit. K tomuto ztotožnění může dojít z různých důvodů, ať už vlastních nebo společných. Jedině tak může celý tým táhnout za jeden konec a společným úsilím mohou všichni společně a také každý pro sebe něčeho dosáhnout. Je pro mě povzbuzující, že čím déle působím ve své profesi, tím více si uvědomuji, že je pro mě integrita důležitá a že je stejně důležitá pro většinu lidí kolem mě. Není to však jednoduché. Když jste příliš přesvědčeni o své pravdě, nacházíte společné průniky mnohem hůře – jsou ovšem o to věrnější, více si je hlídáte a vážíte si jich.

Zdá se, že přísloví „vodu káže a víno pije“ vystihuje podstatu. Znamená to však, že když pijete víno, pokulháváte v integritě? Nevím, zda je to protiklad, ale pokud je to způsob, jak táhnout za jeden provaz ke společnému cíli, a pokud si přitom dokážete stále nalévat sklenici čisté vody, máte šanci. Věřím, že Františkova kniha na tuto otázku mnohým z nás odpoví.

Anetta Gergeřlová



Kolega Michael Chytrý si mě po vydání *Manažerských příběhů* často dobíral, že to je ode mě první kniha, která se dá číst, zatímco ostatní se musí studovat. Když jednou zopakoval tento svůj bonmot, poznamenala jen tak mimochodem paní Hana Krbcová, opravdová dáma mezi personalisty, že jí schází kniha o manažerské integritě, která by se dala číst, a že bych snad... Na druhý den jsem začal sepisovat, co by taková kniha vlastně měla obsahovat. Přišlo to zrovna v době, kdy jsem měl řadu inspirujících rozhovorů o integritě v praxi s Milanou Hrubou, dámou jasného a přesného vhledu do nejrůznějších manažerských situací. Seznámil jsem se s ní ve firmě, která měla integritu definovanou jako jednu z kompetencí a kde působila Anetta Gergelová, jež pro mě svou vůlí, nasazením a poctivostí manažerskou integritu přímo ztělesňovala. A také jsem mohl vést rozhovory o hodnotách v podnikání a poslíze i v politice, kde často vítězí zájmy nad hodnotami, s Davidem Mackem, člověkem nesmírně vzdělaným, který mě seznámil s profesorem Lubomírem Mlčochem, autorem *Ekonomie důvěry*, jemuž jsem měl možnost naslouchat. Inspirujících lidí, se kterými jsem měl možnost se blížeji seznámit, bylo jistě více. Omlouvám se, že všechny nejmenuji. Jsou mezi nimi samozřejmě také spolupracovníci Motivu, kteří mě inspirovali k řadě myšlenek. Knihu věnuji jim, hlavně k přečtení a pochopení mého pohledu na management. Nedá mi to, abych z „motiváků“ kromě Michaela Chytrého nevzpomněl ještě jednu osobu, se kterou spolupracuji přemnoho let. Začali jsme ještě před vznikem Motivu. Tou osobou je Jana Dorazilová, která dokáže neuvěřitelně rychle číst integritu druhých lidí.

Jsem rád, že jsem opět mohl psát knihu, která není o metodách. To by však k radosti nestačilo. Uvědomuji si, že řada lidí, manažery nevyjímaje, touží po návodech, které budou fungovat. Ocitáme se v době, kdy je leckdy metoda stavěna výše než účel či princip. Příkladem může být stále se rozvíjející individuální koučink. Jedna z autorit nabádá, že firmu či osobu nabízející individuální koučink je třeba si prověřit, zda se pod jejím koučováním neskrývá nakonec něco z řízení. Absolvent certifikovaného kurzu koučinku pak říká, že kouč vlastně nemusí nic vědět o businessu

Na úvod něco o principech

„Nemůžeme zlomit zákon. Můžeme zlomit pouze sami sebe.“

Cecil de Millo ke svému filmu Desatero přikázání

Stephen R. Covey rozlišuje mezi principy a hodnotami. Dle něj jsou principy územím či kompasem a hodnoty jsou mapou: „Mapa zprostředkovává popis, ale kompas poskytuje širší vizi a směr.“

(Covey, S. R.: Bez zásad nemůžeme vést. Pragma 2003, str. 103.)

O principech jsem si vytvořil jen trochu jiný obraz. Na interaktivní mapě lze nalézt různé cesty k různým cílům. Na cestě se nám objevují překážky, nebezpečná místa, místa, kde lze nabýt nových sil. Lze také měnit cíl. Asi nebudeme měnit význam a smysl, které cestě přikládám. Také nebudu měnit zásady. Takovou zásadou je, že při cestě do kopce mám těžiště spíše vpředu, zatímco při cestě z kopce přesouvám své těžiště mírně dozadu – jinak riskuji kotrmelec, byť je zde šance rychlejšího postupu. Změna těžiště tak může být jeden z principů.

firmy, ve které pracuje jeho svěřenec. To je zmatení jazyka a mysli. Metoda je stavěna nad účel. K cíli mohou dojít několika cestami (metodami), z nichž si vybírám právě tu nevhodnější.

Dnešní doba před nás klade nejrozmanitější situace, k jejichž řešení nedokážeme vytvořit univerzální návody či jediné správné metody. Jsme však schopni pochopit, co se děje. Co tu bylo vždy a co je dobové. V pochopení si lze osvojit principy, na jejichž základě si mohou nalézt či vytvořit přístup, způsob, metodu, které mě přiblíží k mému cíli. V současném světě, ve kterém je kolem nás více rychlosti a nejistot, kdy se pohybujeme v prostředí, které je nestabilní, potřebujeme o to více hledat pevný bod sami v sobě. Manažerská integrita je nezbytnou výbavou do manažerského prostředí, které vyniká zejména svojí turbulencí.

Do knihy *Manažerská integrita* vkládám ambice, aby byla inspirací, aby připomněla nosné principy managementu. Kniha nemá charakter příběhu, a tak nevím, jestli ji přeče jen nebude třeba studovat. Není napsána tak, aby ji čtenář „zhltнул“ jedním dechem – snad tedy povede k zamyšlení.

Nakonec ještě jedno osobní vyznání. Děkuji své rodině, Janě a dětem za trpělivost, kterou projevují v dobách, kdy píšu a nemohu být s nimi.



V knize mluvím také o myšlenkách lidí, se kterými jsem se žel nepotkal a nerozmlouval s nimi z očí do očí. Inspirací mi byli všichni citovaní autoři, kteří jsou uvedeni v seznamu literatury.

O některých se chci přeče jenom zmínit jmenovitě. Jsou to W. Bennis, S. R. Covey, P. F. Drucker, F. Fukuyama, Ch. Handy, J. F. Kennedy, J. Kotter, G. Lipovetsky, J. Magretta, K. Nordström, C. K. Prahalad, J. Ridderstråle, P. Senge, J. Sokol, R. Sprenger, H. a A. Tofflerovi a J. Welch.

Všichni tito autoři nutí člověka přemýšlet a domýšlet. Každý z nich má silný názor. Každý je „králem“, „lvem“, o kterém mluvím v jednom příběhu v této knize, v části o odvaze (O králi lvů). Ke každému mi bylo třeba se přiblížit. Jak to dopadlo? Posudte sami.



Základní role managementu

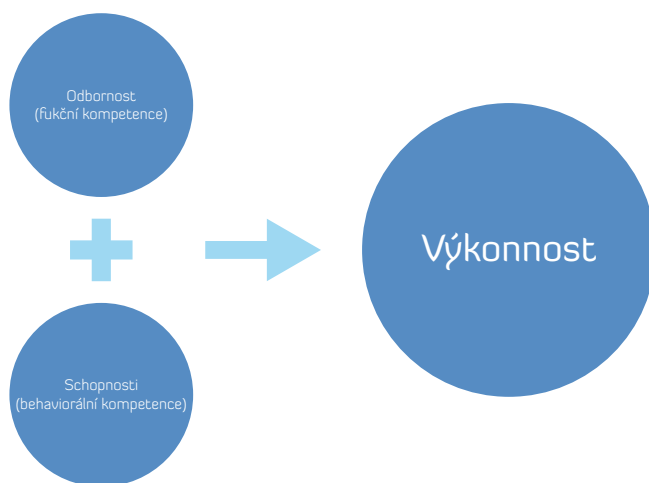
Nejde to ani jinak než vymezení základní role managementu odstartovat Druckerem:

„Úkolem managementu je produktivní využití lidské síly. Přejít k pracovníkům disponujícím znalostmi a neustálé zkvalitňování schopností pracovních sil představuje obrovské a prakticky bezprecedentní zvýšení potenciálu lidské síly ve vyspělých zemích. Je to dokonce právě tato situace, která z nich činí „vyspělé“ země. Přesto se však obecně řečeno management ve vyspělých zemích nechopil iniciativy a nesnaží se tento potenciál síly přeměnit ve skutečnou odpovědnost a občanskou uvědomělost...“

Konkrétně je třeba, aby byla zaměstnancům na všech úrovních, od nejnižší až po nejvyšší, svěřena opravdová odpovědnost za záležitosti komunity jejich podniku, včetně odpovědnosti za vypracování a administrativní zabezpečení programů mimoplatových výhod. Musí zodpovídat za vytyčování cílů pro svou vlastní práci a za cílové sebeřízení a sebekontrolu. Musí být zodpovědní za neustálé zdokonalování chodu celého podniku – tedy to, čemu Japonci říkají, „nepřetržité učení“. Musí být zodpovědně zapojeni do promyšlené a vytyčování podnikových cílů a záměrů a do přijímání podnikových rozhodnutí.“

(Drucker, P. F.: Řízení v turbulentní době. Management Press 1994, originál 1980, str. 178–179)

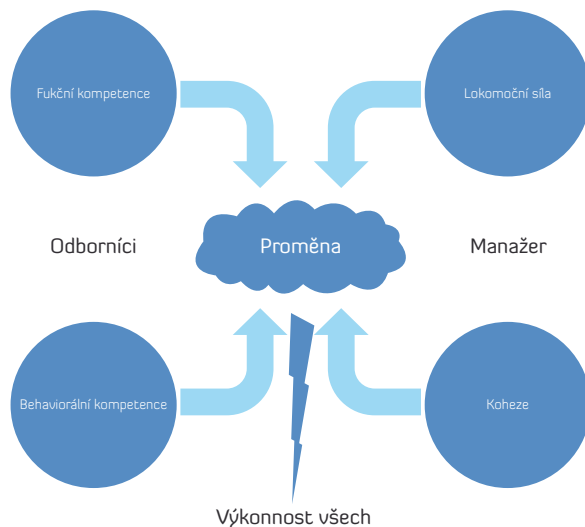
Manažeři tu byli odnepaměti. Stejně jako felčari. Za ta léta, staletí, vlastně tisíciletí se toho mnoho nezměnilo. Alespoň když budeme mluvit o cílech. Felčar, kterému dnes říkáme lékař, chce, aby se jeho pacient uzdravil. Za ta staletí se změnily především nástroje, cíle zůstaly stejné.



Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech. To slovo „proměňuje“ zní až spirituálně. Aby tomu tak bylo, potřebujeme jít dále. Nevystačíme si s jednoduchým, technicistním schématem. Musíme si tedy klást otázku:

Jak manažer proměňuje odbornosti a schopnosti druhých?

Využívá k tomu především lokomoční síly a koheze. To jsou dvě síly, bez nichž proměna nenastane. Takže původní jednoduché schéma trochu zkomplikujeme; přesto zůstane technicistní.



Kromě kompetencí na straně odborníků a dvou sil na straně manažera mají na výkonnost rozhodující vliv jiné proměnné. Jsou to především postoje a sdílené hodnoty. Jejich začleněním se poměrně statické schéma změní v dynamické.

O postojích a sdílených hodnotách bude ještě řeč.

Výkonnost a efektivita

Mnozí autoři rozlišují mezi výkonností a efektivitou s tím, že samotná výkonnost je nedostačující. Ch. Handy vykresluje tento rozdíl názorným způsobem: „... naše vášně pro výkonnost sama o sobě vytváří deformace. Nedokážeme-li se na výkonnost dívat ze správného zorného úhlu, může se stát, že se ocitneme v postavení, kdy budeme tak pilně pracovat na výkonnosti, že zapomeneme na původní smysl svého počínání. Výkonnost není vždy synonymem efektivy. Elektronická a hlasová pošta jsou báječné doplňky podnikatelského života, nesmírně výkonné v oblasti rychlé osobní komunikace. Jsou dokonce tak výkonné, až si mi ředitelka jistě velké konzultantské skupiny onedny postěžovala, že její lidé tráví tolik času posloucháním a odpovídáním na své přijaté zprávy, že úplně přestali myslet. Je to výkonné? Ano. Je to efektivní? Tím si nejsem tak jistý.“ (Handy, Ch.: *Hlad ducha*. Management Press 1999, str. 35–36)

Prezident tří prvenství

Americký prezident W. H. Harrison byl v jistém ohledu velmi výkonný. Měl zatím nejdelší inaugurační projev ze všech nastupujících prezidentů. Trval dvě hodiny. Byl pronesen za mrazivého počasí, 4. března 1841. Prezident se nachladil a zemřel na zápal plic přesně o měsíc později – 4. dubna. Získal tak další dvě prvenství. Byl prvním prezidentem, který zemřel během výkonu svého úřadu, a dosud je prezidentem s nejkratší dobou ve funkci. O efektivním výkonu funkce však nemůže být řeč.

Úsilí a výsledek

Jakousi podmnožinou pojmů výkonnost a efektivita je úsilí a výsledek. Jako manažer poměrně často slyším obhajobu založenou na tom, kolik úsilí bylo tomu či onomu věnováno. Report je leckdy přehlídkou všeho toho, na čem člověk pracoval, ale málo se dozvídáme o konkrétních výsledcích. Ty jsou na obzoru. Výsledek je přirozenou touhou každého opravdového manažera. Výsledek však ještě nestačí. Výsledek, kterého dosáhneme, musí mít pro někoho (zákazníka) hodnotu.

Produktivita a produktivní schopnost

S. R. Covey odlišuje produktivitu a produktivní schopnost. Rozlišení uvádí na příkladu husy, která snáší zlatá vejce. Je to husa z Ezopovy bajky, kterou nedočkavý sedlák zařízne a vykuchá, aby z ní dostal co nejvíce zlatých vajec najednou. V této bajce představují zlatá vejce produkci, zatímco husa je symbolem produktivní schopnosti.

Výkonnost dle S. R. Coveyho spočívá ve vyváženosti P (produkce) a PS (produktivní schopnosti). Většina lidí bohužel „vidí výkonnost z hlediska paradigmatu „zlatého vejce“: Čím více produkuje, čím více děláte, tím jste výkonnější. Bajka však ukazuje, že skutečná výkonnost je funkcí dvou věcí: Toho, co vyprodukuje (zlaté vejce), a zdroje produkce neboli schopnosti produkovat (husa). Jestliže přijmete způsob života zaměřený na zlatá vejce a nebudete se starat o husu, brzy přijdete o produkční zdroj, který zlatá vejce vytváří. Na druhé straně, budete-li se starat pouze o husu, aniž byste měli za cíl získat zlatá vejce, brzy budete mít problém, zda se máte najíst sami, nebo nakrmit husu.

(Covey, S. R.: *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Návrat etiky charakteru*. Praha 2002, str. 46–52)

Tři druhy výkonnosti

Robert Kuttner (dle Handy, Ch.: *Hlad ducha*. Management Press 1999, str. 37–39) vymezil tři odlišné druhy výkonnosti. Každý z nich pojmenoval podle ekonomy, který té které výkonnosti odpovídá:

- ▶ smithovská výkonnost
- ▶ keynesovská výkonnost
- ▶ schumpeterovská výkonnost

SMITHOVSKÁ VÝKONNOST

Smithovská výkonnost zajišťuje, že se věci budou vyrábět na správném místě se správnými náklady a budou se prodávat za správnou (konkurenční) cenu. Mít smithovskou výkonnost znamená „jet na doraz“, žádný „podkožní tuk“, žádné rezervy. Proto se k ní váže nákladová strategie a popř. strategie expanze či expanzivního udržení podílu na trhu. Smithovská výkonnost přestává být efektivní, když „se mnoho psů tahá o jednu kost“. Aby byla efektivní, je potřeba mít hotový produkt, zdokonalovat procesy a dodržovat pravidla hry.

KEYNESOVSKÁ VÝKONNOST

Jestliže organizace či celá ekonomika „jede“ pod své možnosti, existuje možnost nastartovat obrát tím, že se stimuluje poptávka. Pracovníci se například připravují „do zásoby“, jsou různě podporováni, aby byli k dispozici, kdy bude třeba. To vede ke dluhům, které jsou pak spláceny z pozdějších výsledků.

SCHUMPETEROVSKÁ VÝKONNOST

V současné době je nejvíce zdůrazňována schumpeterovská výkonnost, protože vyžaduje nejen rychlý běh po vyznačené trati (smithovská výkonnost), ale i hledání nových tras. Je zde čas přemýšlet, jak dělat věci jinak. Jen tak si lze udržet náskok v dlouhodobé perspektivě. Schumpeterovskou výkonnost akcentuje například kniha *Strategie modrého oceánu* (Kim, W. Ch, Mauborgne, R. Management Press 2006). Je spojena se strategií diferenciací a kulturou přátelských experimentů. Pro uplatnění schumpeterovské výkonnosti je potřeba mít dostatečné zdroje.

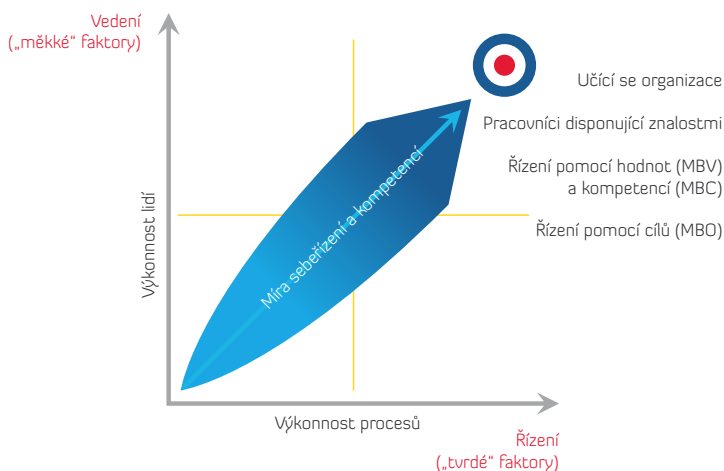
Od manažera působícího v organizaci, která vyznává smithovskou výkonnost, očekáváme jiné projevy chování než od manažera firmy se schumpeterovskou výkonností. Různé druhy vý-

konnosti jsou více či méně efektivní vždy s ohledem na situaci. Jednotlivé výkonnosti nejsou v principu protikladné, a proto by se i manažer měl na různé situace dívat skrze různé brýle, tzn. používat vždy odpovídající nástroje a metody.

Zvyšování výkonnosti organizací

Bez ohledu na to, zda je naše organizace zaměřena více smithovskými, nebo schumpeterovskými, existují následující dvě oblasti, v nichž můžeme svůj přístup uplatnit:

- ▶ výkonnost procesů
- ▶ výkonnost lidí



Osy x a y na sobě nejsou nezávislé. Je nemožné udržet výkonnost a sofistikovanost procesů s nevykonnými (nemotivovanými) lidmi. A naopak: Velmi výkonné a motivované lidi zcela jistě neudržíme u rutinní práce.

Od manažera se očekává, že dokáže řídit výkonnost lidí a procesů v maximální možné míře a rovnováze.

Dosud jsme se soustředovali především na výkonnost lidí. Bude tomu tak i nadále. Výkonnost procesů jsem uvedl pro úplnost a pochopení souvislostí.

V zájmu úplnosti a zachycení celého pole, na kterém manažer působí, použiji schéma, ve kterém jsou čtyři různé světy vymezeny osami procesy–lidé a strategie–operativa.

Rozdíl mezi rolí manažera a odborníka aneb Čtverec do kulatého.

Ve filmu Apollo 13 lze spatřit nejilustrativnější ukázkou rozdílu mezi myšlením manažera a odborníka.

Odborníci se sbíhají k veliteli záchranné akce a jeden přes druhého spustí:

*„Jeane, tak to vypadá na pěkný průser s kysličníkem.“
„Máme problémy s CO₂.“
„Je tam pět filtrů.“ „Pro dva chlapy na jeden a půl dne. Řekl jsem to doktore...“ „Už teď jsou na osmi jednotkách. Jestli půjdou přes patnáct, tak máte narušené vnímání, vidění a tak dále.“*

Do této řeči plně různých limitů vstupuje velitel: „A co filtry na velitelském modulu?“

Odborník odpovídá: „Ty jsou čtvercový...“ „a na lunárním kulatý,“ dodává další.

Velitel: „Neříkejte mi, že to nevyřešíme?“

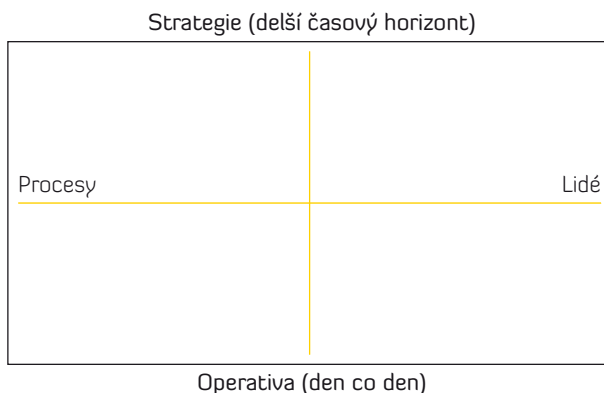
„S takovouhle situací jsme vůbec nepočítali,“ odpovídá jeden z přítomných odborníků, opět v duchu limitů. A další dodává: „Ten CO₂ začne být toxickéj...“

Velitel nenechá odborníka domluvit: „Musíme vymyslet, jak dostat čtvercovej kolík do kulatýho otvoru. A rychle.“

Odborníci přemýšlí v limitech. Manažer v příležitostech. Myšlení v příležitostech vychází z limitů a překračuje je. Není od nich odtrženo. Manažer potřebuje odborníky a oni zase jeho.

K odtržení manažerů a odborníků došlo před startem raketoplánu Challenger. Manažeri nebrali vážně odborníky. Jejich limitující přístup brali jako komplikaci, kterou je třeba obejít. Inženýři již 6 měsíců před katastrofou upozorňovali na rizika spojovacích kroužků. Ještě pár hodin před osudným startem probíhá interní porada firmy Morton Thiokol (výrobce přídavných raketových motorů). Dva inženýři energicky prohlašují, že je třeba startu zabránit, protože jsou nepříznivé klimatické podmínky, které rizika ještě zvyšují. Na poradě zazní památná věta: „Sundej si z hlavy inženýrský klobouk a nasad si manažerskou čepici.“ A to byl začátek konce Challengeru. Při vyšetřování vyšlo najevo také úplně rozdílné pojmání rizika u odborníků a manažerů. Inženýři z terénu uváděli pravděpodobnost nehody 1:100, zatímco manažeri 1:100 000. To bylo nesmyslné, protože v takovém případě by byla katastrofa pravděpodobná nejdříve za 300 let, i kdyby raketoplán startoval každý den.

Velmi často se mluví o společenské odpovědnosti firem. Milton Friedman v pověstném článku z roku 1970 (*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, ve kterém navazuje na knihu *Kapitalismus a svoboda*) zdůrazňuje, že společenskou odpovědnost nemá firma, ale manažer či vlastník, tedy



Každý manažer včetně manažera první linie působí ve všech čtyřech kvadrantech. S velkou mírou pravděpodobnosti bude ohnisko působnosti generálního ředitele v I. kvadrantu (strategie a procesy), zatímco mistr bude působit převážně ve IV. kvadrantu. Zároveň obsah I. kvadrantu bude u generálního ředitele a mistra poněkud odlišný. Pro mistra to může být například otázka: „Co chci zlepšit na chodu celého cyklu, za který zodpovídám?“

Pro vysvětlení schématu si dovolím krátký komentář: I. kvadrant označuje především představu, systém. II. kvadrant se zabývá přenesením představ do hlav druhých lidí tak, aby si je vzali za své. IV. kvadrant (postupují po směru hodinových ručiček) znamená každodenní uplatňování sdílené představy. III. kvadrant směřuje k vyhodnocení, zpětné vazbě a zpřesnění či korekci celého postupu. Procházením kvadrantů po směru hodinových ručiček uvádíme věci do pohybu (lokomoční síla).

Výkonově orientovaná kultura

Snad se ani nechce věřit, že by v komerčních organizacích mohla být uplatňována jiná než výkonově orientovaná kultura. I od manažerů v nekomerčních organizacích budeme očekávat výkon, který bude mít adresáta v nějakém interním či externím zákazníkovi.

Občas se objeví nějaká hnutí protestující proti kultuře výkonu a konformitě. Poslední takové silné hnutí bylo v 60. letech minulého století reprezentováno zejména hippies. Byl to výtrysk autentických postojů tehdejší generace, která nechtěla žít způsobem svých otců. Jenže z Lennona, jeho Beatles, z Rolling Stones a dalších kapel se staly továrny, firmy se vším všudy. Kromě několika epizod žijeme po staletí ve výkonově orientované kultuře.

V rámci kultury, která je orientována veskrze výkonově, uplatňujeme management excellence (výtečnosti). Kdopak z nás ví, kdo byl dle počtu medailí nejúspěšnější sportovec na olympiádě v Mexiku v roce 1968? Je to dávno, více než čtyřicet let, ale přesto řada lidí uvede, že tím nejúspěšnějším sportovcem byla Věra Čáslavská. Málokdo si ale vzpomene, kdo byl vlastně druhý. Podobně se nám podaří uvést jméno prvního člověka, který stanul na Měsíci, ale budeme mít problém vzpomenout si na toho druhého. V General Electric se říká „dnes rekord, zítra norma“. Tímto se vytváří tlak na výkon.

Avšak ve výkonově orientované kultuře náš horizont nemůže končit u výkonu. Potřebujeme si klást otázky, co je smyslem našeho podnikání, abychom se nedostali do pasti jako krysa, která se uštve k smrti, když běží ve svém kole.

Je tedy smyslem vytvořit zisk?

Na otázku či proklamaci v tomto duchu odpovídám provokativně: Smyslem podnikání není vytvořit zisk. Zisk je potřebný a bez něj bychom stěží naplnili základní úkol jakékoli organizace: Efektivně sloužit lidem, pro které tu je. Tito lidé stojí mimo organizaci. Smysl žádné organizace nemůže být uvnitř, žádná organizace tu není sama pro sebe.

Každá organizace je tu pro své zákazníky, kterým přináší nějakou hodnotu, užitek. Aby tuto hodnotu či užitek mohla poskytovat, musí vytvářet zisk a také vztahy důvěry. Zisk, ale i důvěra jsou v organizacích prostředkem, nikoli cílem. Důvěra bude naopak cílem v přirozené skupině, jako je například rodina.



konkrétní osoba. V tomto článku dovozuje, že společenskou odpovědnost manažera je vytvářet zisk za podmínky respektování otevřené a svobodné soutěže bez podvádění a klamání.

Jiní autoři zdůrazňují, že úspěch a společenská odpovědnost jsou vzájemně provázané.

Ch. Handy uvádí příklad spoluzakladatele a duchovního otce firmy Hewlett Packard: „... David Packard... to krátce před svou smrtí formuloval následovně: Proč jsme tady? Podle mého názoru se mnozí lidé mylně domnívají, že podnik existuje výhradně proto, aby vydělával. Peníze jsou důležitou součástí existence podniku, pokud tento podnik za něco stojí. Výsledek však není smyslem existence. Musíme se ponořit hlouběji a najít skutečný důvod svého bytí. Při tomto hledání nevyhnutelně dospíváme k závěru, že se skupina lidí dává dohromady a koexistuje v podobě instituce, již říkáme podnik, aby byla schopna kolektivně dosáhnout něčeho, čeho by jednotliví lidé dosáhnout nedokázali – aby něco přinesli společnosti, což se zdá být otrápanou frází, má to však zásadní význam.“

(dle Handy, Ch.: Hlad ducha. Management Press 1999, str. 72–73)

Organizační kultura, business strategie, akcentovaná výkonnost, proměnlivý trh a osobité představy zákazníků vytváří předpoklady pro individuální reakce. To, že se manažer osvědčil v jedné firmě, není zárukou, že bude stejně úspěšný i v jiné firmě, kde jsou sdíleny jiné představy.

Zažil jsem několik manažerských přestupů „z jednoho kvadrantu do druhého“, které se nepovedly. Nebylo to způsobeno osobnostními vlastnostmi ani deficitem v motivaci, ale nekompatibilitou chování člověka a organizace. Chování manažera směřovalo k opakování úspěšného vzorce bez přihlídnutí ke změně situace.

„A velmi důležité je uvědomovat si, že manažeři jsou – stejně jako spotřebitelé – značně různorodí. Nenajdete dva manažery, kteří by reagovali stejně na podobné události.“

(Pralhad, C. K., Ramaswamy, V.: Budoucnost konkurence. Spolu-vytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Management Press 2005, str. 180, 183)

Míra jedinečnosti se zvyšuje na všechny strany.

Svět kultur a strategií jsme si zjednodušili pro určitou názornost. Do tohoto světa si můžeme promítnout i různá pojetí výkonnosti. Kultura ostrých hochů (či loktů) je kulturou individualistickou, ve které všichni mezi sebou soutěží a není nic staršího než včerejší úspěch. Taková byla například Welchova GE. Naproti tomu kultura přátelských experimentů je týmová, inovační (upraveno dle Deal, T. E., Kennedy, A. A.: *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Penguin 1982). Reprezentantem takové kultury je například NOKIA, která svým tržním podílem výrazně převyšuje konkurenci. Kultura jízdy na jistotu může mít s ohledem na strategii různou podobu. U obou podob téže kultury je hlavní nedělat chyby a mít velmi kvalitní „brzdy“. Reprezentanty strategií bezpečnosti a nákladů je většina firem působících v oblasti automotive (dodavatelé pro automobilový průmysl).

Typologie firemní kultury dle T. E. Deala a A. A. Kennedyho je založena na tom, jak vnější okolí vytváří vnitřní prostředí, ve kterém se pohybuje manažer a jeho lidé. Stejně tak působí strategie. Proč však o tom mluvím v knize o manažerské integritě?

Manažer potřebuje umět číst prostředí, ve kterém se pohybuje. Porozumět mu, respektovat jej. Pak může dobře předvídat, přizpůsobovat a také měnit.

Jaká je tedy základní role managementu, resp. manažera?

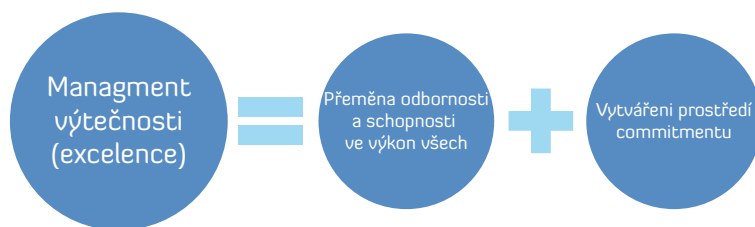
Dosud jsme dospěli k formulaci:

Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech.

Tuto větu jsem ilustroval několika příklady a ukázkami. Většinou je v nich patrná funkce lokomoční síly. Manažer pochopitelně uvádí věci do pohybu. Jenže to nestačí, je také třeba dávat lidi dohromady, vytvářet kohezi.

Při uplatňování lokomoční síly je role manažera často diferencující, například při hodnocení a odměňování. Při vytváření koheze je jeho role integrující.

Nyní je možné si základní roli poněkud rozšířit:



Ke commitmentu se budeme dostávat dále v textu. Teď mohu předeslat, že commitment představuje nepsanou psychologickou smlouvu, závazek. Nejedná se o zanícenou sounáležitost ani o identifikaci s organizací.

„Skutečný přínos managementu tkví v jeho schopnosti proměňovat složitost (komplexitu) a specializovanost ve výkonnost. S tím, jak se světová ekonomika ve stále větší míře opírá o využití odborných znalostí a jak se stává propojenější, bude také práce stále více – nikoli méně – specializovanější a komplexnější. A tak také management bude v našem životě hrát nikoli menší, ale větší roli. To pak také vytváří paradox v samém srdci moderních ekonomik: Čím vzdělanějšími a specializovanějšími se stáváme, tím více potřebujeme druhé k tomu, abychom mohli podávat výkon.“

(Magretta, J.: Co je to management. Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás. Management Press 2004, str. 15)



Dvě úlohy manažera

Ve filmu *Zařikávač koní* lze dobře sledovat manažerské chování. Je v něm také scéna, která trvá šest a půl minuty a během tohoto krátkého času je řečeno vše podstatné o vedení lidí. Tato scéna začíná prvním setkáním Grace s Tomem.

Pokud jste film neviděli nebo si na tuto scénu nemůžete vzpomenout, přijměte její krátké převyprávění:

Annie je manažerkou z *Manhattanu* a její dcera Grace utrpěla při havárii vážný úraz a přišla o nohu. Její kamarádka při havárii zemřela a kuň Pilgrim ji také málem nepřežil. Grace a Pilgrim se po nehodě stávají ustrašeně zlymi. Annie se s tím nechce smířit a dceru i koně proti jejich vůli naloží do auta a převezve přes tři čtvrtiny Spojených států. Nedělá jí problém vyvinout velký tlak na své podřízené nebo členy rodiny. Stejným způsobem chce přistoupit k Tomovi, zařikávači koní. Tomovi se situaci snaží nadefinovat i další aktéři: Grace, Pilgrim, Lester. Tom se však nedá a je tím, kdo definuje situaci. Nenechá se odradit Grace ani se ji nesnaží přesvědčovat, „lámat přes koleno“. Neřídí se doporučením Lestera, aby nelezl za Pilgrimem. Pilgrim varuje Toma přeražením několika desek, ten však pokračuje ve svém.

Manažer, jehož základní rolí je proměnění schopností a odbornosti druhých ve výkon všech, potřebuje splnit dvě úlohy: definovat situaci a zatížit odpovědností. To platí ve všech organizacích bez ohledu na to, zda zdůrazňují smithovskou, keynesovskou či schumpeterovskou výkonnost.



„Jedinou možností, jak dát budoucnosti smysl, a to v organizacích, ve společnosti i ve vašem vlastním životě, je vzít tuto budoucnost do vlastních rukou, a nikoli na ni jen reagovat.“

(Handy, Ch., in: Gibson, R. (ed.): *Nový obraz budoucnosti*. Management Press 2007, str. 39)

DEFINOVAT SITUACI

Znamená nejen určit výchozí stav a cílovou představu, ale především být tím, kdo má situaci v rukou, určuje ji. Manažer definující situaci není v jejím vleku, není jen reagující, ale je naopak tím, kdo situaci utváří. Nenechá si ji utvářet těmi, které má vést, i když jejich podněty bere vážně a nechává se jimi inspirovat.

ZATÍŽIT ODPOVĚDNOSTÍ

Pouhé definování situace by nebylo dostatečné. Potřebujeme druhé zatáhnout do řešení, čehož nejlépe dosáhneme tím, že lidem dáváme zodpovědnost, aniž se zříkáme svého dílu zodpovědnosti. Přitom si však potřebujeme ohlídat delegování směrem nahoru.