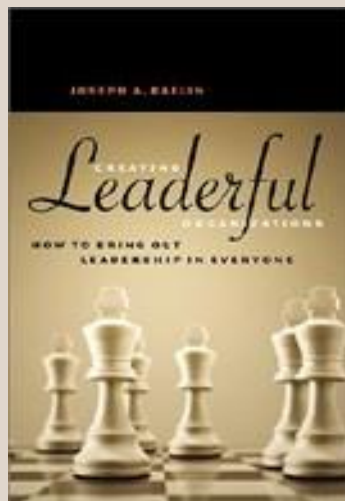


Budování vůdčích organizací

Jak v každém člověku probudit vůdčí schopnosti

Joseph A. Raelin

Shrnutí knihy



Vedení tradičně spočívalo v jedné osobě s mnoha následovníky. Tato kniha představuje nový model vzájemného vedení, který proměňuje vedení z jedné individuální odpovědnosti v nový způsob práce pro každého. Kniha Budování vůdčích organizací dokládá přínos zásad (tzv. „4C“) tohoto modelu, ukazuje, jak tato řešení již fungují v mnoha společnostech, a nabízí vodítko při jejich zavádění.

Raelin, Joseph A.

Vydalo nakladatelství Berrett-Koehler Publishers.

UVNITŘ TOHOTO VYDÁNÍ:

ČÁST I

Představení nového paradigmatu vedení:
vůdčí praxe

1. Zásady vůdčí praxe	1
2. Specifika vůdčí praxe	5
3. Výzvy vůdčí praxe	29
4. Rozvoj vůdčí praxe	45
5. Výhody vůdčí praxe	72

ČÁST II

Odhalení tradic vůdčí praxe

6. Souběžné vedení	89
7. Kolektivní vedení	113
8. Spolupracující vedení	153
9. Empatické vedení	206
10. Začínáme s vůdčí praxí	241

Některé skupiny neztrácejí vedoucí pozici, pokud pracují synchronizovaně jako dobře naolejovaný stroj. Vedení je v tomto okamžiku rozděleno mezi všechny členy komunity. Taková komunita není bez vůdce, je sama vůdčí.

Kapitola 1. Zásady vůdčí praxe (tzv. „leaderful practice“)

Musíme být vůdčí, protože nové formy organizace přináší nová byrokratická rozdělení. Pracovník může nabýt více znalostí než jeho nadřízení. Konvenční hranice, která rozděluje „vnitřní“ a „vnější“, je rozmělněna plynulejší strukturou. Koncept světa se mění, nemůžeme si dovolit mít mechanistický pohled na svět. Žijeme ve specializované, ale subjektivní době – složité, ale založené na vztazích. Příkazy od šéfů shora už nejsou vítány.

Vůdčí zkušenost je něco nového. Ve staré struktuře jsou hrdinové oblíbení, protože lidé potřebují hrdiny, aby je vyvedli z potíží. Pod deštníkem nad sebou cítíme pocit bezpečí. V takové době se většina lidí hlásí k vůdčímu přesvědčení, ale málokdy je uvádí do praxe. V dnešní době je uctívání hrdinů již zastaralé. Neočekáváme, že následovníci, kteří jen čekají, budou jednat na základě rozkazu od vůdce. Na vedení musíme spolupracovat.

Podřízení nechtějí pracovat pouze na nejnižší úrovni bez motivace. Už jsou zapojeni. Organizace musí reagovat na diverzifikované prostředí, takže podřízení nemohou čekat na příkaz shora. V procesu praktikování vůdčí formy se setkáváme s mnoha obtížemi. Autor naznačuje, že bychom dali přednost vůdčím jednotlivcům, kteří by spolupracovali na řešení našich vlastních konfliktů.

„Vůdčí praxe“

- Vytvořit komunitu, kde každý sdílí zkušenosti jako lídr, ne postupně, ale souběžně a kolektivně.

Čtyři kritické procesy vedení

- Stanovit poslání, realizovat cíle, udržet závazek, reagovat na změny

Čtyři principy konvenčního vedení

- Sériové, individuální, řídicí, nezaujaté

Význam slova „vůdčí“

- Společenství je sociální struktura, ve které členové již mají nebo mohou navázat lidský kontakt s ostatními

Čtyři zásady vůdčího vedení:

Souběžné, kolektivní, spolupracující, empatické



Musíme začít spolupracovat!

Potřebujeme organizace, které umožní komunikaci, kdo má schopnosti a ochotu, převzít vedení v patřičném okamžiku... Ano, jsme v tom společně. Podstatou vedení je spolupráce a vzájemnost.

Kapitola 2. Specifika vůdčí praxe

Obavy z autority

Autor poukazuje na to, že vůdčí forma obsahuje hierarchie a každý může být delegován k tomu, aby převzal odpovědnost. Vedení je distribuováno od vedoucích výkonných pracovníků přes řadu manažerů až k nižším úrovním. Manažeři na všech úrovních v organizační struktuře musí prokazovat flexibilitu a schopnost přizpůsobení tváří v tvář dynamickému prostředí.

Základy struktury

Protože žijeme v informačním věku, který vyžaduje hbitou reakci, potřebujeme využívat formy kolektivní organizace. V organizační formě jsou vyžadovány fluidní a prostupné hranice. Manažeři stále častěji řídí spolupráci, nikoli plnění úkolů. Mnoho organizací se reformuje tak, že se stávají malými nebo se rozdělují na jednotky a školí manažery pro život v nejistotě.

Vedení a následovnictví

Autor poukazuje na to, že vedení a následovnictví jsou ve skutečnosti stejný proces. Už nepotřebujeme vůdce „vepředu“ a následovníky „vzadu v řadě“. Na základě analýzy teorie „vertikálního dyadického propojení“ přispívají ke kolektivnímu poslání.

Abychom vytvářeli smysluplné komunity, musíme se vzdát následovnictví.

Manažeři mohou být lídři

V článku Abrahama Zaleznika v magazínu „Harvard Business Review“ existuje mnoho rozdílů mezi manažery a lídry. Autor ale tento názor kritizuje a poukazuje na to, že manažeři mohou být lídry, protože lídři se mohou objevit kdekoliv a kdykoliv a může jimi být kdokoliv. Díky každodenní činnosti mají manažeři mnoho příležitostí stát se lídry a mohou také podpořit ostatní, aby převzali vedení. Kromě toho mohou manažeři i všichni ostatní stát lídry bez nutnosti školení nebo absolvování kurzů.

Na konci této kapitoly autor zaznamenává dialog mezi ním a jeho přítelem Robertem, který má tradiční pohled na vedení. Autor opakuje svůj názor, že potřebujeme komunitu osob, které se vzájemně učí a tvoří, ve které jsou vize a poslání sdíleny a vytvářeny společně a nespočívají v jednom jedinci.

Kapitola 3. Výzvy vůdčí praxe

Příprava na vůdčí praxi

Za prvé, přijetí vůdčí praxe může čelit obtížím, pokud mnoho z podřízených není připraveno. Kromě toho platí, že vůdčí komunitu nelze vybudovat v krátké době. Musí být organizována postupně. Pro vyřešení tohoto problému by oficiální lídr měl na začátku prosazovat a převzít tradiční vedoucí úlohu a postupně zapojovat všechny členy do zásadních záležitostí týkajících se fungování. Až poté mohou členové začít přebírat autoritu pro svou vlastní akci. Za druhé, propagátoři vůdčí praxe se také setkají s různými členy, kteří by raději pracovali sami a kteří požadují více privilegií. Kromě toho může různorodost odvětví a kulturních hodnot také způsobit obtíže v procesu přípravy. Další důvod pochází od zprostředkovatelů, kteří jsou pouze „přítomni“

a očekávají, že členové převezmou vůdčí roli sami.

Práce s odmítavými zaměstnanci

V praxi se lze pravděpodobně setkat s různými „problematickými“ zaměstnanci, kteří se vůdčí praxi brání z důvodu přesvědčení nebo obtížněji zvládnutelných situací. Tento odpor v postojích je způsoben tím, že jednotlivci nevěří, že vedení může být kolektivní nebo spolupracující a bojí se nadměrné práce nebo oponentů v rámci vůdčí praxe. Z těchto důvodů s nimi může zprostředkovatel vést upřímnou a otevřenou konverzaci. Nasloucháním výhradám jednotlivců mohou zprostředkovatelé projevit pochopení a poskytnout odporná doporučení.

Při naslouchání výhradám jednotlivců mohou zprostředkovatelé předložit své odborné návrhy a vzít odmítajícího na vědomí. Sdílení vedoucích rolí mezi členy může také vyžadovat naučit se řídit čtyři kritické aspekty vedení - vytváření vizí, organizování, rozšiřování a správa, které jsou v souladu se čtyřmi kritickými procesy vedení. Autor představuje Belbinovu teorii osm týmových rolí, mezi něž patří formovač, realizátor, koordinátor, dokončovač-dotahovač, monitor-vyhodnocovač, týmový pracovník, tvůrce a vyhledavač zdrojů. Je důležité, aby členové stejnou měrou sdíleli vedoucí úlohu a vzali na vědomí, že je třeba, aby jejich role byly v životě komunity odlišně zdůrazňovány.

Kapitola 4. Rozvoj vůdčí praxe

1. Sebeuvědomění na prvním místě

Nejprve si sami soukromě položte otázky, abyste získali povědomí o svých vlastních činech. Vůdčí praxe začíná osobním uvědoměním vlastních schopností. Musíme se probudit z režimu autopilota dosahování úspěchů, abychom znovu objevili sebe sama. Sebezpoznaní potřebuje schopnost, ochotu a odvahu, aby vystopovalo vnitřní uvažování a behaviorální kroky, které způsobují předváděnou akci. Autor cituje teorie

sebeobjevování autorů Barbary Mackoff a Gary Weneta, Roberta Lee a Sary King a Kevina Cashmana k odhalení toho, jak naše vnitřní já významně ovlivňuje naše chování, kterým působíme navenek. Za druhé potřebujeme k realizaci sebezpoznaní oslovit své kolegy, abychom získali zpětnou vazbu, a také se vytrvale ptát sami sebe. Měli bychom se prověřovat pomocí zpětné vazby zvenčí a otestovat sami sebe zevnitř. To také vyžaduje prostor pro reflexi k vyhodnocení a interpretaci

informací, které získáváme. Některé společnosti najímají kouče a mentory, aby tento proces usnadnili, a jednotlivci mohou těžit z kolektivní reflexe v rámci společenství. Za třetí, znát sama sebe nestačí. Potřebujeme vědět, jak naše chování ovlivňuje ostatní. Někdy by si lidé měli zachovat svůj odstup a mít sklon k pozitivním přístupům, jako je humor a laskavost. Je to podmínka pro většinu komunit, aby vzkvétaly.

2. Od sebeuvědomění k sebevedení i vedení týmu

Po zvládnutí určitého stupně sebevedení mohou lídři ve vedoucích pozicích začít modelovat toto chování pro ostatní. Jako kouči mohou lídři povzbuzovat spolupracovníky k experimentování s podobnými behaviorálními a kognitivními strategiemi. Zároveň se posiluje vazba mezi

sebevedením a vedením týmu, když jsou členové týmu vzájemně sladění. Spolupráce povede k posílení omezení izolovaných stanovisek díky použití s ostatními. Autor doporučuje čtyři kroky, které mohou přispět k posílení týmu. První krok: řízení hranic. Oficiální nadřízení se musí naučit neplést se do cesty, když členové týmu řeší své vlastní problémy.

Druhý krok: postupy a systémy. Vyzvěte členy, aby si stanovili své vlastní cíle, standardy a vztahy se zákazníky v práci. Třetí krok: řízení lidských zdrojů. Povzbud'te tým, aby si stanovil vlastní systém odměňování. Čtvrtý krok: sociální struktura. Nechte tým, aby prozkoumal vše, co potřebuje k vykonání práce.

„Přál bych si, abych se lépe dokázal oprostít, měl víru v tok věcí a uvědomil si, že nejsme středem vesmíru.“



3. Rozvoj organizace

Autor také poukazuje na to, že příprava organizace k přijetí vůdčí praxe vyžaduje úsilí na úrovni organizace nebo systému stejně jako na úrovních jednotlivce a týmu. Vrcholový management musí předat otěže moci, na úrovni celé organizace

je třeba být připraveni podporovat kolektivní fungování, zprostředkovatelé musí zpočátku pracovat a připravit členy na rozvoj vedení týmu včetně budování důvěry a zaměstnanci musí nabýt dostatečnou schopnost a ochotu přijmout přístup sebeřízení.

Protože je vůdčí chování neodmyslitelně spolupracující, buduje schopnost vzájemného jednání a podněcuje přirozený talent lidí přispívat k produktivitě a růstu komunity.

Podtrženo a sečteno

Příspěvek, který lidé činí k naplnění svého potenciálu v komunitě, se obchodní terminologií nazývá „konečný součet“ a projevuje se pozitivně a zjevně v kvalitě a produktivitě komunit. Řada společností věnovala pozornost participativnímu a demokratickému managementu s cílem vylepšit konečné výsledky. Ačkoli dosud neexistují studie, které by spojovaly vůdčí praxi a konečné výsledky, studie participativního řízení odhalily, že správně realizovaný vůdčí přístup musí zohlednit organizační řízení. Autor pak také tvrdí, že vůdčí praxe vyžaduje, aby lidé byli zapojeni a potřebují mít schopnost, motivaci a důvěru k účasti ve vedení. Kromě toho je také zapotřebí podpořit moc. Jakmile budou tyto podmínky splněny, začne organizace dosahovat výsledků na základě některých intervenčních procesů.

Lidé se učí spoléhat na ostatní, protože se naučili, že každý člen, dokonce i ten nejslabší, bude zohledněn, když budou činěna rozhodnutí a přijímána opatření.



Jedná se o schopnosti učení, dohledu, odolnosti, proaktivity, výstupu a odhodlání. Nakonec autor poukazuje, že pro dosažení pozitivních konečných výsledků musí organizace do rozhodovacího procesu zapojit všechny zaměstnance.

Plnohodnotné zapojení do práce

Vůdčí praxe inspiruje génie mezi členy komunity a umožňuje jim zapojit se do práce celou svou osobností. Kromě toho může ke spokojenosti a udržení pracovníků přispět i jejich jedinečnost. Autor poukazuje na jedince, kteří by v manažerské pozici mohli být izolováni ze strany svých podřízených, kteří tiše vzdorují rozhodnutím manažera. Autor v tomto smyslu říká, že není nutné, aby potlačovali své hluboké pocity a názory. Potřebujeme, aby se všichni členové komunity vyjádřili a byli sami sebou. Lidi v manažerské pozici mátl další dilema, že nemohou být jedním ze členů společnosti, ale stojí osamocně a podřízení se jim neotevrou, protože nemají důvěru. Při řešení tohoto problému navrhuje autor manažerům, aby zlepšili autentičnost komunikace mezi členy a strávili více času empatickým poznáváním kolegů. Kolektivní a empatický přístup, který projevuje pokoru a který se snaží sloužit druhým, pomůže budovat volnější a svobodnější vztah v komunitě.

Druhá část. Odhalení tradic vůdčí praxe

Autor zmiňuje, že vůdčí koncept není zcela nový. Pochází z práce mnoha praktiků. Druhá část této knihy má především prezentovat některé z cenných tradic, jež odhalí některé neuvěřitelně užitečné nápady, jak rozvíjet vůdčí praxi. Kromě toho autor také poskytuje úvodní dotazník pro čtenáře, který hodnotí jejich relativní předpoklady ke každému z bodů vůdčí praxe. Po vyplnění tohoto dotazníku mohou čtenáři pomocí pokynů k vyhodnocení zjistit svůj vůdčí potenciál v každé ze čtyř zásad („4C“).

Kapitola 6. Souběžné vedení

Úvod:

Pokud člen skupiny může pracovat nezávisle a fungovat ve vzájemné závislosti, vedení může přejít za rámec pravomoci. Souběžné vedení znamená pro lídry ve vedoucích pozicích zpřístupnit odpovědnost pro všechny v komunitě, avšak nezabavit se administrativní odpovědnosti.

Aby se usnadnil nástup souběžného vedení, musí lídři ve vedoucích pozicích vést členy skupiny do stavu sebeřízení. V týmu musí zprostředkovatelé diagnostikovat úroveň připravenosti svého týmu, reagovat a povzbuzovat členy, aby si našli nějaký čas na překonání svých mezilidských obtíží. Na externí úrovni musí zprostředkovatelé chránit tým před vnějšími vlivy, které by mohly narušit jeho vnitřní fungování, a někdy je dokonce třeba propojit členy z různých týmů, kteří mají kompatibilní zájmy a zdroje pro dobře se rozvíjející tým. A konečně kromě členů, kteří se sami rozvíjejí, může být třeba, aby se lídři ve vedoucích pozicích naučili dovednosti facilitace týmu.

Druhý oddíl:

Lídr jako situační manažer

Pro přizpůsobení mnohostranných, dynamických organizací moderní doby je zapotřebí manažerů s vůdčí schopností, kteří budou vykonávat celou řadu vedoucích funkcí a měnit je podle situací, s nimiž se setkávají. Situační manažeři musí rovněž rozpoznat různý stupeň schopnosti a motivace členů a přijmout dva fundamentální předpoklady, na nichž je situační přístup založen: za prvé, diagnostika různých podmínek v komunitě, za druhé, na základě diagnostiky může manažer odpovídajícím způsobem upravit svůj styl řízení. Autor znázorňuje pojetí životního cyklu podle Herseye a Blancharda, které specifikuje čtyři styly, které mohou manažeři aplikovat při rozvoji členů svých týmů, aby přijali podmínky vůdčího postavení. Tyto čtyři styly jsou direktivní, koučující, podporující, delegující. Hersey a Blanchard také navrhuje dva rozměry, které charakterizují povahu následovníků: jejich schopnosti včetně zkušeností, znalostí, schopností a jejich ochotu spočívající v zájmu, motivaci a důvěře.

Na základě posouzení osobností a preferencí následovníků za použití výše uvedených teorií mohou lídři ve vedoucích pozicích přesně přizpůsobit svůj styl vedení. Při jednání s pracovníky, kteří mají různé schopnosti a ochotu, by měli lídři ve vedoucích pozicích poskytovat nepřetržitou podporu a povzbuzení během vývojové fáze. Poté lídři ve vedoucích pozicích musí střídát styl koučování a spojování týmů, že přímo zasáhnou nebo pomohou vyřešit problémy sami. Vůdčí styl je spíše podobný stylu propojování než stylu delegování. Ve vůdčí praxi zůstává pozice lídra součástí skupiny a nevyhraňuje se jako „delegující“. Lídři se přitom musí rozhodnout, jakou roli by měli v týmu hrát. V neposlední řadě jsou delegování a participace sladěny, když je v týmu rozvinuta dostatečná důvěra a „následovníci“ již nejsou zapotřebí.



Lídr jako zprostředkovatel týmu

Prostřednictvím vyprávění příběhu „Chlapec z hor“ autor tvrdí, že vůdčí schopnosti mohou kdykoli objevit u kohokoli, kdo má v rámci komunity odborné znalosti, a že v jedné komunitě může působit více vůdců. Lídr, který operuje s byrokratickou autoritou, se nutně nevzdává svého vůdcovství, když se je snaží uplatňovat někdo jiný. Vedení týmu založené na myšlence souběžnosti bude klást důraz na odborné znalosti a přispění lidí. Autor také uvádí tvrzení Kimballa Fishera, že zprostředkovatel pracuje na systému, nikoli v systému. Výslovně nominovaní lídři nejprve sestaví tým a poskytnou relativní zdroje. Jakmile je tým hotov, oficiální manažeři pouze potřebují moderovat týmovou práci, pokud je to nutné, ale ne dohlížet na členy týmu.

Vývoj týmu

Zprostředkovatel týmu musí také zvyšovat povědomí o skupině a pomáhat jí řídit její přirozenou dynamiku tak, aby si členové uvědomili nejen výzvu, ale také přínos rozvoje svého týmu. Použitím konkrétního stylu zasahování provázejí skupinu přes její různorodá přirozená stadia vývoje. Autor představuje Tuckmanův model, který nastiňuje čtyři etapy, jejichž prostřednictvím skupiny dosáhnou efektivity: formování („forming“), bouření („storming“), normování („norming“), výkon („performing“). Autor také zmiňuje „Nut Island efekt“ z bostonského přístavu, aby prokázal, že izolovaný způsob může mít za následek selhání ve vývoji týmu a že tým může být úspěšnější, pokud funguje ve vztahu k širší organizaci.

Kromě toho aforismus od Alaina Godarda tvrdí, že člen týmu se může zlepšit prostřednictvím přispívání ke svému týmu.

Usnadnění chování

Zprostředkovatelé mohou při práci se skupinou uplatnit dva základní přístupy: úkolový přístup předepisuje členů role a úkoly a stanovuje, co má skupina dělat; přístup správy se týká poskytování podpory a povzbuzení členům skupiny, zprostředkovává jejich interakci a zapojuje je do rozhodování. Pro usnadnění vývoje je vyžadována správná kombinace obou přístupů na základě čtyř etap a čtyř stylů řízení uvedených výše. Pro direktivní („telling“) styl, zejména ve formovací fázi, je odpovídající použití vysoké míry úkolového přístupu a menší míry správy. Za účelem vytvoření skupiny musí zprostředkovatelé pomoci členům vyjasnit jejich úkol, vytvořit klima a stanovit cíle, ale nemusí nutně poskytovat příliš mnoho podpory. Ve fázi bouření stejně jako ve stylu „koučování“ musí zprostředkovatel zvýšit úroveň správy, aby zajistil rovnováhu při zajišťování úkolů. V této situaci musí zprostředkovatelé poskytovat dovednosti řešení problémů a zároveň trvat na společném cíli ve skupině. Styl „spojování“ je v souladu s normovací fází, protože zprostředkovatel musí od objasňování úkolu a cíle a přejít k moderování funkcí správy mezi členy.

A konečně ve výkonné fázi používá zprostředkovatel „delegující“ styl, když skupina sama začne přejímat funkce odpovědnosti a správy.

V poslední fázi musí zprostředkovatel také identifikovat odpor ze strany jednotlivců a přijmout vhodná opatření. Autor zmiňuje sedm zdrojů odporu: manažerská podpora, důvěra, jasné stanovení rolí, kulturní hodnoty, tolerance ke změně, rozložení pracovní zátěže a sociální podpora. Na základě identifikace faktorů odporu mohou zprostředkovatelé přistoupit k vypořádání pomocí adaptabilních reakcí nebo v rámci různých období.

Řízení hranic

Řízení hranic definované jako koordinace vnitřních a vnějších funkcí týmu také podporuje souběžné sdílení vedení v rámci týmu. Tým však musí být natolik vyvinutý, že se skutečně sám řídí, aby lídři ve vedoucích pozicích mohli přejít k řízení hranic. Lídři ve vedoucích pozicích si musí smysluplně všimnout, zda je v týmu pouze povrchová soudržnost. Navíc i když je skupina připravena řešit své vlastní problémy, není vhodné nechat skupinu samotnou příliš dlouho.

POZNÁMKY:

Kapitola 7. Kolektivní vedení

1. Lídr jako starostlivý

Vůdčí praxe se částečně hlásí ke starostlivému přístupu („stewardship“) k vedení, který předpokládá, že žádná osoba nemá automatické právo na výkon funkce. Starostlivý proces ve vysoce vyvinuté skupině tak podporuje kolektivní vedení s cílem realizovat blahobyt a dobro celku. Naneštěstí v sobě nese starostlivý proces velkou chybu, která prosazuje ambice jednoho na úkor ostatních.

Autor také představuje další koncept „vedení službou“ („servant-leadership“) od Roberta Greenleafa, který klade důraz na to, jak komunikovat s podřízenými s cílem získat si jejich oddanost. Vedení službou však znamená závislost následovníků, což eliminuje příležitost ke kolektivnímu vedení.

2. Učíci se lídr

Lídr se musí neustále učit, aby mohli vést komunitu po správné cestě. Pro lídry je proces učení často bolestivý a může trvat dlouho, lídři proto musí být ochotni čelit skutečnosti, že jsou v případě některých problémů a relevantních otázek skutečně nekompetentní.

Vůdce, který zná všechny odpovědi

Učení je přednostně kolektivní proces, protože musí přesahovat rámec jednotlivce. Je nemožné, aby ve znalostní společnosti existoval člověk, který zná na všechno odpověď.

Technika učení ve dvojitě smyčce

Svět „Model I“, který Chris Argyris chápe se stejným významem jako řídicí systém. Systém „Model I“ ve skutečnosti představuje orientaci bez učení. Aby se situace změnila, je třeba,

aby lídři podrobili komunitu názorovému střetu, namísto toho, aby potlačovali nevyhnutelný nesouhlas. Pak mohou realizovat praxi ve světě „Model II“. Ve světě „Model II“ panuje přesvědčení, že celá komunita může společně hledat a učit se a že všichni členové se stanou vzájemně odpovědnými za rozhodnutí a činy komunity. Učení je úzce spjato s kolektivním vědomím, které podporuje neustálé přezkoumávání významu. Za účasti společníků učící se lídři odhalují uplatňované implicitní postupy a předpoklady - tzv. „učení ve dvojitě smyčce“ („double-loop learning“).

Společné učení

Aby bylo možné vytvořit a udržet si orientaci na učení, musí být každý v organizaci vnímán jako spoluúčící se. Efektivní způsob zapojení všech zaměstnanců do učení je prostřednictvím vlastnictví podílů zaměstnanců.

Učení se na základě práce

Když začleníme změnu do samotného pracovního procesu, může být zavedena jako součást systémového úsilí, na kterém se podílejí všechny zúčastněné strany nezbytné pro změnu.

3. Vůdce jako tvůrce významu

Vytváření významu pro komunitu je klíčové v tom smyslu, že je třeba pouze pomoci skupině pochopit, co lidé dělají, když pracují společně. Každý v komunitě může plnit svou roli.

Vizionářství

Podle konvenčního názoru je běžné, že lídři provádějí proces stanovení poslání pro

pracovníky tím, že sladí organizaci se strategií nebo kaskádově posouvají vizi do nižších úrovní. Tichým předpokladem fungování je, že zaměstnanci se věnují děláním a vedoucí se věnují myšlení. Vize jsou přednostně vytvářeny společně. Minimálně vznikají z komunity při její vlastní práci. Vize je často již přítomna a pouze vyžaduje formulaci. Je důležitější význam rozpoznat, než jej vytvořit.

Tvorba významů

Kromě toho jsou manažeři jako tvůrci významu stejně zodpovědní za povzbuzování ostatních, aby formulovali význam komunity, stejně jako sami za sebe. Autor také poukazuje na to, že může být velmi složité být tvůrcem významu, protože členové mohou být v jakémkoli bodě na jiné úrovni shody, pokud jde o mentální modely komunity. Ve skutečnosti jsou tvůrci významu členové, kteří mají tendenci být obzvláště všímaví a kteří jsou důvěrně zapojeni do svých komunit.

POZNÁMKY:

Kapitola 8. Spolupracující vedení

Vedení založené na spolupráci má přirozený smysl. Praxe spolupráce, která vyzývá k účasti všechny členy komunity, představuje základní podmínku vůdčí praxe. Tři oddíly uvádějí, jak rozvíjet spolupracující vedení:

1. Vůdce jako aktér změny

Za prvé, aktérem může být stejně sloužící jako ředitel. Vůdčí lídr může utvářet směr a navíc sloužit jako model možnosti změny. Změna je pravděpodobně také obtížný úkol. Autor doporučuje dva procesy, které změnu usnadní: zapojte lidi do návrhu změny a do snahy o změnu.

Odpor

K překonání odporu může lídr pomoci pomocí otevřeného dialogu nebo začleněním odporu do změny. Aktér změny musí volit mezi posílením zprostředkujících či usnadňujících sil nebo oslabením odporujících sil, přičemž se doporučuje zvolit druhou možnost. Tváří v tvář protikladným údajům stojí člen komunity před pěti typy ztrát definovanými Scottem a Jaffem, včetně ztrát bezpečnosti, kompetence, vztahů, smyslu pro orientaci a teritoria. Aby tyto nepříjemné reakce kompenzovali, mohou jim vůdčí aktéři změny pomoci postavit se tváří v tvář psychologickým předpokladům, které za odmítáním stojí.

Fáze změny

Lidé se setkávají se změnou tím, že se probouzejí z první fáze - spokojenosti. Pak lídr změny musí dát lidem čas, aby dali průchod své nejistotě ve druhé fázi - popírání. Krátce poté se objeví odpor obsažený ve dvou složkách: kontraproduktivní a neproduktivní. Jakmile lidé dosáhnou určitého pohodlí, mohou začít proces učení s názvem fáze průzkumu. V poslední fázi obnovy budou lídři vyžadovat institucionalizaci změny.

Komunikace změny

Autor zavádí model CUSP, který pomáhá manažerům pozorovat a komunikovat s pracovníky dotazováním se na pocity podřízených.

Minová pole změny

Autor poukazuje na řadu „nášlapných min“ v oblasti změn. K první nášlapné mině dochází, když zaměstnancům není umožněno projít fázemi popírání, odporu a průzkumu. Druhá nášlapná mina spočívá v nedostatečné připravenosti organizace, kdy manažeři ani pracovníci nejsou dostatečně připraveni zapojit se do úsilí změny. Třetí nášlapnou minou změny je názor, že lidi a organizace lze změnit bez ohledu na jejich pocity, hodnoty a chování lidí.

2. Lídr jako vzájemný ovlivňovatel

Na rozdíl od klasického vedení nespočívá vlivový proces ve vůdčí praxi ve vykonávání kontroly, ale může mít podobu spolupráce. Autor souhlasí s tím, že vlivový vztah by měl být vzájemný, kdy se následovníci mohou stát lídry a naopak.

Vliv jako proces výměny

V této části autor popírá, že vliv („influence“) se rovná výměně („exchange“), protože orientace na výměnu představuje motor svědomí. Vůdčí pohled se týká jak prostředků diskurzu, tak i výsledku, pokud jde o věrnost a lidskost. Autor doporučuje vztahy na základě důvěry a integrity. Poukazuje rovněž na to, že bude užitečné říkat ostatním, jaké chování je důvodem k obavám, a neustále se ptát. Když jsou budovány vztahy založené na spolupráci a důvěře, moc není konečná, ale nekonečná.

Strategie ovlivňování

Autor představuje způsoby řešení konfliktů navržené Kenem Thomasem. Strategie zahrnují vyhýbání se (regulace a nezapořádání), přizpůsobování (uhlazování a inspirování), činění kompromisů (podpora, vytváření sítí a vyjednávání), soutěžení (nátlak, sankcionování a přesvědčování) a spolupráci (řešení problémů a uvažování). Každá z nich zahrnuje asertivní a kooperativní chování.

Van Vlissingen založil celou svou filozofii managementu na oproštění se („management by letting go“).

Lídr, který vede dialog

Vedení ve formě dialogu vyžaduje odhodlání udržovat reflektivní kulturu, která zohledňuje všechny názory.

Dovednosti dialogu

Dovednosti vedení se skládají z pěti složek: účasti, mluvení, odhalování, testování a sondování, v nichž je dovednost účasti ústřední a všudypřítomná, protínající ostatní dovednosti, neboť představuje přítomnost a zranitelnost při vytváření reflektivního klimatu v komunitě. Dovednost účasti může donutit manažera soustředit se na otevření se zkušenostem a mezilidskému prostředí. Kromě toho může přítomnost znamenat zůstat sám o sobě nebo se ptát s ostatními při modelování zvědavého postoje bez předsudků k jevům ve skupině. Druhá reflektivní dovednost mluvení nám může pomoci najít a charakterizovat náš kolektivní hlas. Použitím třetí schopnosti, odhalování,

se manažeři obracejí do sebe, sdílejí své pochyby, vyjadřují své zájmy a ptají se sami sebe, co mohou říct, aby pomohli komunitě lépe je poznat. Čtvrtá dovednost, testování, znamená otevřené dotazování, které celou komunitu navádí k odhalení možných nových způsobů myšlení a chování. A nakonec při sondování se lídři přímo dotazují, jak vyvodit fakta, předpoklady, důvody a důsledky.

Podmínky pro dialog

V rámci dotazů na identitu organizace by měl dialogista vést upřímné diskuse v komunitě.

Výhody dialogového dotazování

Otevřený a veřejný dialog může přinést čtyři výhody: Za prvé, dialog může pomoci lidem přejít od nevědomosti k informovanosti. Za druhé, dialogy nám mohou pomoci překonat propast mezi našimi „zastávanými teoriemi“ a našimi „používanými teoriemi“ danými tradičními organizačními kulturami.

Za třetí, otevřené dialogy nás mohou přimět ke změně „chyb“ ve svém vnímání reality, jako je například povrchní sběr dat. Za čtvrté, dialog může zpochybnit normální kognitivní proces z minulosti.

POZNÁMKY:

Kapitola 9. Empatické vedení

Na rozdíl od neempatických lídrů se empatictí lídři nesnaží ostatní ovládat ani je děsit, ale usilují o povznesení ostatních, aby z toho mohla těžit celá komunita. To, co činí empatické lídry výjimečnými, je jejich mezilidská oddanost důstojnosti ostatních. Empatické komunity jsou charakterizovány jako podporující rozmanitost pohledu a volby účasti.

Spása nepřichází shora, ale je dosažena společnou tvrdou prací a vzájemným jednáním členů.

1. Vůdce jako necharismatický

Charismatictí vůdci jsou považováni za mimořádné lidi, kteří jsou nadpřirození a svázáni s následovnictvím, a jsou oceňováni svými následovníky, kteří očekávají spásu. Charisma znamená ovládnutí a přikazování. Naopak empatický vůdce vždy nabízí následovníkům příležitost naučit se řešit své vlastní konflikty. Ačkoli ve vůdčí komunitě někdy mluvící osoby poutají pozornost, lidé mohou současně vidět spojení se sebou samými a s ostatními.

2. Vůdce jako svědomí

Být vůdcem předpokládá jednat se svědomím, konkrétně se souborem etických hodnot. Autor se domnívá, že hodnoty demokracie jsou pro vedení nejdůležitější. Hodnoty mají přímý dopad na vůdčí praxi.

Vůdčí hodnoty

Za prvé, pokora je tou nejdůležitější hodnotou spojenou s vůdčím chováním. Hodnota pokory je shodná s hodnotou úcty k jednotlivcům. Druhá hodnota spočívající v důvěře v druhé osoby může přispět k dosažení úspěšných výsledků. Za třetí, vůdčí lídr zachovává závazek k participativním hodnotám, které hovoří pro posílení postavení všech zúčastněných aktérů. Čtvrtou hodnotou je důvěra. Vůdčí manažeři si získávají důvěru své komunity třemi způsoby - projevy kompetence, integrity a dobré vůle vůči ostatním.

Dojmy a loajalita

Za prvé, použití „ovlivňování dojmů“ (tzv. „impression management“) je neautentické, a tudíž zcela v rozporu s vůdčím chováním. Autor poukazuje na to, že ve vůdčím světě je vhodnější vést otevřenou diskusi o věcech, jichž se to týká, ve kterém může být přítomen pocit důvěry mezi členy. Za druhé, nasloucháním odpůrcům mohou empatictí lídři pochopit podstatu jejich námitek. A konečně na rozdíl od poslušnosti je loajalita považována za vnitřní vlastnictví, který členové komunity poskytují svobodně.

Jednání na základě vůdčích hodnot

V rámci své vůdčí činnosti musí lidé jednat na základě demokratických hodnot, které jsou v souladu s jejich účelem, což znamená veřejně vyjádřit své postoje, předpoklady a závěry a vyžádat si názory a pocity ostatních. Chování pomáhá praktikovat empatické hodnoty: silné schopnosti naslouchání, upřímnost, vnitřní klid, radostný duch, harmonii.

Lákadlo kontroly

Dominance kontroly je v mnoha kulturách obvykle mlčky předpokládána. Skutečná kultura organizace může být v rozporu s tím, co manažeři prosazují. V kultuře kontroly může dojít k morálnímu úpadku, když člověk čelí přísnosti skutečné praxe, která je v rozporu s demokratickými hodnotami a chováním. Na rozdíl od toho se vůdčí manažeři zřídka uchylují ke svůdnosti kontroly, protože jejich autorita nepochází z pozice v hierarchii, ale ze vzájemného respektu sdíleného se všemi členy komunity.

POZNÁMKY:

3. Lídr jako společensky uvědomělý

V organizaci se komunity navzájem překrývají a nelze předpokládat, že budou fungovat jako uzavřené systémy. Z tohoto důvodu se vůdčí lídři nezabývají jen svou organizací, ale i širší společností. Společensky uvědomělí lídři se snaží zapojit do dostatečného dialogu se všemi možnými zúčastněnými stranami při současném zvyšování povědomí o technologiích a zdrojích používaných nebo navrhovaných jejich společností.

Udržování místních kultur

Společensky uvědomělí lídři hledají „udržitelná“ nebo ekologicky životaschopná řešení, která jsou závislá na přínosu místního životního prostředí. Společensky uvědomělí lídři přebírají odpovědnost za dopady na různorodé zúčastněné strany, s nimiž komunikují. Při práci se širším společenstvím ve světě je to stejné jako interní proces v rámci společenství na místní úrovni, ve kterém řešení musí pocházet od vedení komunity.

Vůdčí manažeři se navíc snaží vytvořit prostor, v němž lze slyšet všechny hlasy bez ohledu na jejich původ nebo společenské a fyzické postavení. V době, kdy všichni povstávají, povstávají také společensky uvědomělí lídři. Kromě toho společensky uvědomělí lídři, kteří jsou oddáni demokratickým hodnotám, budují důvěru a projevují empatii se zúčastněnými stranami v rámci širší komunity.

Kapitola 10. Začínáme s vůdčí praxí



**Do toho!
Zkuste to!**

Před dokončením této knihy autor doufal, že manažeři dokážou přehodnotit sami sebe tak, že opakovaně vyplní **vůdcovský dotazník** a stanou se více vůdčími v tom smyslu, že budou vnímavější a postupně se začnou vzdávat kontroly. Manažeři, kteří chtějí dosáhnout souběžného vedení, musí sdílet vedení s ostatními a podporovat ostatní v komunitě. Pro rozvoj kolektivního vedení musí manažeři převést vedení z jednotlivce na komunitu. Aby manažeři dosáhli spolupráce, musí

usilovat o různé názory a zapojit se do procesů vzájemného ovlivňování. A konečně empatické vedení bude posíleno, pokud manažeři zavedou demokratické hodnoty a převezmou širší odpovědnost mimo organizace.

Na druhou stranu mohou zaměstnanci také praktikovat vedení. Musí převzít zodpovědnost za vedení ve své vlastní organizaci, být sebevědomí a dokázat ovlivňovat lidi kolem sebe. Umožněním vůdčí praxe, sebeřízením,

„Přivítejte všechny ve věku vůdčí praxe.“

snahou o smysl, zapojením do změn a prosazováním své vlastní hodnoty mohou zaměstnanci praktikovat zásady „4C“ a nalézt své role ve své vlastní organizaci.