

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací**

Seminární práce

**MANAŽERSKÉ ASPEKTY GLOBÁLNÍHO
VÝVOJE EKONOMIKY – HIERARCHIE NEBO
JEDEN VŮDCE?**

Datum zpracování: 10. prosince 2009
Zdeněk Fekar, 4. ročník

Prohlašuji, že jsem na celé seminární práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

V Praze dne 10. prosince 2009

.....

podpis studenta

1. Stručný úvod a cíl práce

Cílem této práce je snaha nalézt odpověď na zdánlivě jednoduchou otázku související s globálním vývojem ekonomiky: má být management budoucnosti v rukou hierarchické skupiny, nebo jednoho vůdce?

Jako metodu zpracování tohoto zadání jsem zvolil kombinaci rešerše odborné literatury a následného vyjádření vlastního názoru.

Dlužno říct, že jsem v několika knihovnách dost dlouho hledal tu správnou literaturu a stále se mi ji nedařilo najít, až jsem narazil ve vlastní knihovně na, dle mého názoru, vynikající publikaci Funky business autorské dvojice Kjell A. Nordström – Jonas Ridderstråle ze Stockholmské ekonomické školy. Jejich knihu jsem pro tuto práci použil jako klíčový zdroj.

2. Funky firma: osvícený diktátor nechává žít samostatné týmy

Na samém začátku přiznávám, že jsem měl nejdříve jasno: budoucnost managementu je v hierarchii, nemůže být v rukou jediného vůdce (diktátora). Když jsem nad věcí déle přemýšlel, bezradně jsem si uvědomil, že jeden vůdce mi přijde zodpovědnější správce, než anonymní skupina manažerů. Začel jsem se do literatury... a opět trochu otočil: správné řešení by mělo být kombinací obou přístupů.

Pojďme se podívat, proč jsem změnil názor.

„S pojetím hierarchie přišel již před 1500 lety Řek Dionýsios Areopagités. Přesný význam tohoto slova je ‚vládnout skrze posvátné‘.“ (Nordström K. A., Ridderstråle J. 2005:140) Funky autoři dále přirovnávají nebesa k devítistupňové hierarchii v čele s Bohem coby generálním ředitelem, archanděly jako manažery a sekretářem Ježíšem Kristem. Důležitější je, že „hierarchie jsou postaveny na třech klíčových předpokladech: prostředí je stabilní, procesy předvídatelné a produkce daná“ (tamtéž). Je-li tomu tak, pak podle autorů je nesmyslné pokoušet se organizovat firmy jakkoli jinak, hned vzápětí ale dodávají, že realita se v dnešní ekonomice docela liší.

Nordström s Ridderstrålem připomínají slova Jacka Welche z General Electric, který řekl, že „hierarchie je organizace, která je obrácená čelem ke generálnímu řediteli a zadkem k zákazníkovi“, čili že udělat šéfovi radost je pro nás někdy důležitější, než posloužit zákazníkovi. Autoři dále (*na str. 141*) upozorňují na chybné považování šéfovského názoru za jediný správný a naopak tendenci podceňovat podřízené jako hloupé lidi, kteří nejsou schopní složitějších úkolů.

Autoři se zabývají tím, jaké vedení je smysluplné. „Lidé se již nestaví do pozoru. Ani se pasivně neřadí do fronty. (...) Lidé už zřejmě nebudou tak poslušní, ale to ještě neznamená, že je vedení zbytečné. Funky svět naopak vyžaduje neomezené vedení. Nepatří k němu však naše tradiční představy o vůdci.“ (*Nordström K. A., Ridderstråle J. 2005:155*) A o odstavec dále: „Potíž spočívá v tom, že moderní vedení často vychází z předpokladu, že absence vedení vyústí v chaosu.“

Nordström a Ridderstråle zastávají názor, že vedení není od toho, aby o všem vědělo do posledního detailu a o všem také rozhodovalo. Jejich pojetí část řízení přesouvá na samotné podřízené. Autoři uvádějí pěkný příměr: noční můrou je pyromanské vedení, snažící se neustále hasit požáry. Skuteční vůdci ale mají jednat spíše preventivně, jejich cílem vlastně je, aby se ve firemní struktuře stali zbytečnými.

Myslím, že jejich myšlenky dobře rozumím, z vlastní praxe dokážu uvést více než výmluvný příklad: ve firmě, kde pracuji, je zákazníkem pánem všeho. Teoreticky to nejspíš ví každý zaměstnanec, když ale zákazník vznese na prodejně nějaký požadavek, který vypadá logicky a oprávněně, obsluhující jej sice takovým také shledají, ale pro jistotu volají na firemní centrálu, jestli skutečně mohou postupovat v zájmu zákazníka. „Funky vedení“ by tedy mělo jen vymezit mantinely hřiště, ale hru by již měli hrát zaměstnanci samotní.

Čtení práce Nordströma s Ridderstrålem je zábavné i inspirativní, svůj názor na to, kdo má vést firmu budoucnosti, jasně vyjádřili v titulku jedné z kapitol knihy: „Funky firma je heteroarchická“ (*Nordström K. A., Ridderstråle J. 2005:140*); z celé práce je zjevné, že mají na mysli vzájemně vyvážené řízení rozdělené mezi osvíceného vůdce a samostatně jednajících hierarchické struktury.

3. Corporate governance: etika a zodpovědnost

Zatímco oba Švédové víceméně řeší otázku, zda v čele firmy má být jedinec se zřetelnou odpovědností, nebo řídicí skupina s rozplizlou zodpovědností – a jednoznačně se kloní k názoru, že firmu má řídit jasně definované vedení, chceme-li, vůdce, v současném managementu se prosazuje koncept odpovědnosti a etiky.

„Firma 21. století musí být firmou solidní, čitelnou, průhlednou, důvěryhodnou. Je proto nutné vychovávat všechny pracovníky ke kultuře, založené na dodržování principů, obvyklých ve vyspělém světě, k bezpodmínečnému dodržování zákonů a předpisů, principů podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti.“ (Souček Z. 2005:189) Už v roce 1999 přijala Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) Zásady pro řízení a správu společnosti.

Tyto zásady by přitom neměly být jen nějakým vznosným, ale mrtvým dokumentem. „Principy etiky by měly být ve firmách 21. století vyjádřeny ve všech pravidlech, upravujících vztahy k obchodním partnerům, mezi zaměstnanci i vůči různým externím institucím.“ (Souček Z. 2005:190) Trendem přitom je větší, než povinná odpovědnost: „(Firmy) by měly respektovat nejen zákony a předpisy, ale i pravidla, vyplývající z ‚dobrých mravů‘, které jsou za hranicemi povinností, vyplývajících ze zákonů a předpisů“ (Souček *tamtéž*).

4. Psychologie skupiny versus biologie vůdce

Zásady řízení a správy společnosti jsou pěkná věc na papíře, otázkou ale je, nakolik je hodlají dodržovat ti, koho se týkají: skupiny manažerů. Skandály typu Enron, WorldCom či současná globální recese odstartovaná nezodpovědností bankéřů ukazují, že top manažeři jsou s etikou často velmi na štíru.

„Analýzy správy firem, které se staly obětí současné krize finančních trhů, upozornily na zásadní faktory, které umožnily odstartovat destrukční procesy: na psychologii rozhodování malých sociálních skupin, firemní kulturu správy a roli sdílených hodnot v rozhodování senior managementů.“ (Klířová J., Kavalíř P. 2009:13)

Klírová s Kavalířem citují z článku Lekce z „best practice“ corporate governance: „Nenásledujte stádo“ publicisty Richarda M. Steinberga, zveřejněného v květnovém čísle Compliance Week: „Kdybyste pracovali s nejvyšší exekutivou a členy správních orgánů tak dlouho jako já, rozuměli byste tomu, jak jejich problémové chování přímo ovlivňuje výkonnost firem. A jak původ většiny selhání velkých firem, která vidíme ve zprávách, lze vystopovat právě až ke konkrétním rysům problémového chování. Tyto špatné zvyky jsem pojmenoval. Nejhorší je syndrom držme se burzovních indexů, provázený dvěma dalšími logickými následky: best practice a skupinové myšlení.“ Klírová s Kavalířem ve svém článku ve Finančním managementu dále jasně upozorňují: „Zlepšit rozhodování správních orgánů znamená překonat skupinové myšlení.“ Co je vlastně skupinové myšlení? V sedmdesátých letech minulého století se sociální psycholog Irving Janus zabýval skupinovou komunikací a snažil se zjistit, jak je možné, že skupiny inteligentních lidí dokáží přijmout rozhodnutí, která působí katastrofy. „Janus fenomén pojmenoval ‚skupinové myšlení‘ a definoval je jako ‚způsob myšlení, které u lidí nastupuje, když jsou hluboce vtaženi do skupiny s velkou vnitřní soudržností a snaha členů skupiny o jednomyslnost převálcuje jejich motivaci realisticky oceňovat alternativní směry akcí.“ (Klírová J., Kavalíř P. 2009:13) Čeští autoři v článku odpovídají na otázku, kdy může skupinové myšlení mít destruktivní účinky: „Když skupina, která rozhoduje, se vyznačuje vysokou soudržností, izolovala se od názoru z vnějšku (...), rozhoduje pod časovým tlakem a má velmi dominantního a direktivního vůdce.“ Dále ještě Klírová a Kavalíř citují trefnou charakteristiku J. Carvera: „V mnoha případech správní rady jsou nekompetentní skupiny kompetentních lidí.“

Jinými slovy: zdá se, že hierarchická skupina manažerů dokáže v řízení napáchat více škody, než užítku.

Do diskuse, zda svěřit vedení hierarchii či jednotlivci, nedávno významně promluvila neurověda.

„Důležitým objevem je, že chování vůdců ovlivňuje chemii jak jejich mozku, tak mozku jejich podřízených. Ve vztahu vůdce-podřízený ale nejde o to, že dva (nebo i

více) nezávislé mozky reagují vědomě či nevědomě jeden na druhý. Spíše mysl všech jedinců v týmu fúzuje do jediného systému.“ (*Moderní řízení, 2009:52*)

Pokud článek pro zjednodušení převyprávím vlastními slovy, v podstatě vědci potvrdili, že mezi vůdcem a jeho týmem dochází k opravdové interakci. Proto také šéfové, kteří chtějí ze svých lidí dostat to nejlepší, nemají používat metodu cukru a biče, protože tyto tradiční motivační systémy ve skutečnosti k lepším výkonům příliš nevedou – vůdce musí jít lidem příkladem, protože lidé jednají tak, jako on.

Je samozřejmě problém, pokud vůdce (manažer) nemá zrovna ty správné vlastnosti, jak se ale ukazuje, s dobrým koučem je možné zapracovat na změně vlastního chování.

5. Závěr práce

Žijeme v době, která se stále rychleji mění. Všichni odnášíme důsledky recese, kterou vyvolalo neopatrné, hamižné a někdy možná přímo podvodné jednání skupiny vysoce postavených manažerů daleko od nás.

Domnívám se, že jsem ve své práci snesl dost pádných argumentů pro to, abych mohl jednoznačně tvrdit, že budoucnost řízení i v globální ekonomice má být více v rukou silných jednotlivců, než anonymních skupin.

Zneužit svoji moc mohou oba typy vedení. S tím nic nenaděláme. Ale nejenom současné příklady z ekonomiky, ale třeba i historie dobře fungující mašinerie nacistických koncentračních táborů jasně ukazují: lidé ve skupině jaksí méně cítí svoji odpovědnost, podléhají skupinovému myšlení, a to je velmi náchylné schválit cokoli, co se skupině zrovna hodí. Nebo – co jí předhodí její vůdce.

Věřím ale tomu, že jednotlivec má častěji silnou motivaci něco dokázat, předvést se v lepším světle, a koneckonců, výkony jednotlivce lze lépe kontrolovat a hodnotit, než výkony skupiny, jednotlivce lze za dobrou práci dobře odměnit, za zjevná pochybení pohnat k odpovědnosti.

Skupina je spíše brzdou, je pomalá v rozhodování a dříve nebo později může působit spíše negativně hájením svých skupinových zájmů, zatímco vůdce-jednotlivec má prokazatelný vliv na výkon celého týmu.

Cestou, jak zajistit, aby vůdce nemohl zneužít svého postavení, by tedy nemělo být přenechání vedení hierarchické skupině, ale spíše důslednější uplatňování zásad corporate governance, důsledná a otevřená komunikace uvnitř společností a samozřejmě také respektování rolí vůdců (strategie) a skupin (maximální možná autonomie).

Použitá literatura:

KLÍROVÁ, Jana – KAVALÍŘ, Petr. *Co opravdu rozhoduje o kvalitě corporate governance*. Finanční management: říjen 2009, roč. 6, č. 7, s. 13. ISSN 1214-9292

NORDSTRÖM, Kjell A. – RIDDERSTRÅLE, Jonas. *Funky business*. Grada Publishing: Praha, 2005, 220 s. ISBN 80-247-1067-6

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*. Professional Publishing: Praha, 2005, 260 s. ISBN 80-86419-88-6

Zkratka -pe-. *Biologie vůdcovství*. Moderní řízení: červenec 2009, roč. 44, č. 7, s. 52. ISSN 0026-8720