Sdílené rozhodování

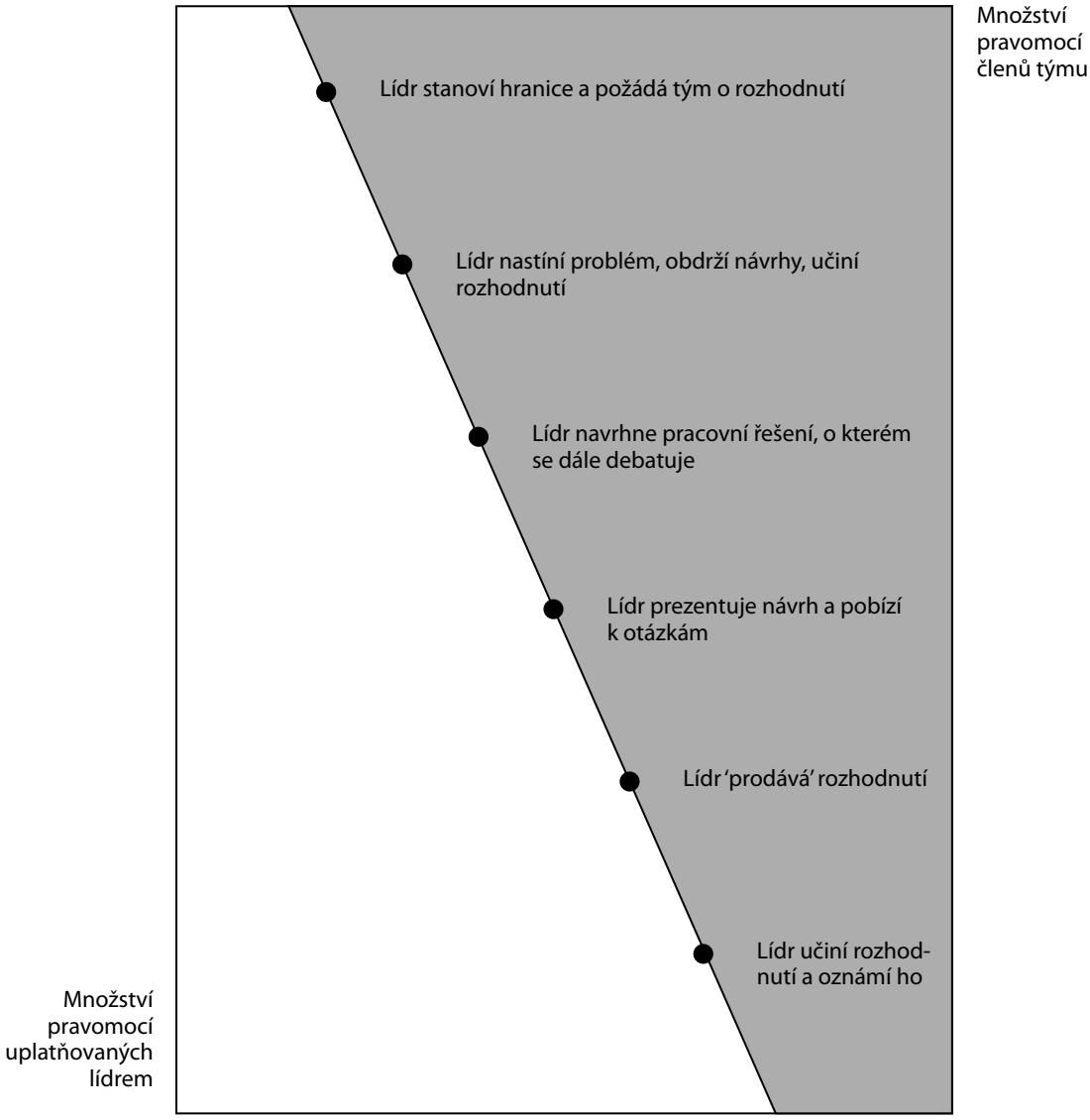
„Z jedné věci jsem stále zmatený," řekl mladý manažer. „Nemůžou být náhodou některé z těchto úkolů, nebo dokonce všechny, svěřeny kterémukoliv členovi týmu a ne pouze lídrovi? Kdyby každý člen týmu dělal něco, byl by potom lídr vůbec potřebný?"

„Předpokládám, že řeknete," pokračoval a sám si začal odpovídat na svou otázku, „že v reálném světě někdo zodpovědnost mít prostě musí – a ten někdo je lídr, ať už se mu říká jakkoliv. Zkusím se zeptat jinak: Do jaké míry by měl jmenovaný nebo zvolený lídr sdílet své úkoly s ostatními členy skupiny?"

„Tady, myslím, pomůže, když se vrátíme k našim třem kruhům. Je zřejmé, že pokud jde o budování týmu a jeho udržování nebo o uspokojování konkrétních potřeb jednotlivců, měl by se zapojit každý – jeden člověk jednoduše nemůže zvládnout všechno úplně sám. To samozřejmě platí pro všechny okruhy. Jeden úkol ovšem vyčnívá nad ostatní a je potřeba, abychom se na něj podívali blíže – *činit rozhodnutí*. Do jaké míry by měl lídr brát rozhodovací proces na sebe? Myslíte si také, že se jedná o klíčovou oblast?"

„To nepochybně," souhlasil mladý manažer. „Je také spojená s další záležitostí, která mi není jasná – jak do vedení lidí zapadá demokracie? Může tým vůbec někdy dosáhnout úplné soběstačnosti, jak tomu někteří lidé říkají?"

„Představte si rozhodování, které může lídr sdílet s týmem, odstupňované tímto způsobem:



„Je vidět, že na dně obrázku leží na lídrovi největší část rozhodovacího procesu, ale jeho podíl postupně klesá, pokud postupujeme po škále směrem vzhůru."

„A také míra jeho kontroly nad rozhodnutím," vykřikl mladý manažer.

„Ano, čím více svobody dáte lidem při rozhodování, tím méně máte přímé kontroly nad výsledkem. Proto je pro manažery tak těžké delegovat i v situacích, kdy by bezpochyby delegovat měli. Je ale potřeba zmínit, co se děje, když se při rozhodovacím procesu dostáváme do nejvyšších pater. Protože čím více se tým nebo jednotlivec, pokud kooperujeme ve dvojici, podílí na rozhodování, tím silnější je motivace toto rozhodnutí uskutečnit."

„Ale nemůže to být trochu manipulativní?" zeptal se mladý manažer. „Znám některé manažery, kteří se nejdříve rozhodnou a potom předstírají, že to tak vůbec není. Byl jsem na několika poradách, kde řídící manažer hrál jen divadlo."

„Samotný proces za předpokladu, že k němu přistupujete čestně a otevřeně, manipulativní není. Stačí použít selský rozum. Já o tom problému vím hodně, vy o tom problému víte hodně, a přesto je nasnadě, že pokud si lídr dá tu práci a snaží se nás zapojit do rozhodovacího procesu, tak se s mnohem větší pravděpodobností budeme cítit osobně zainteresováni na výsledku a budeme se snažit podat co nejlepší výkon.

„Ačkoliv je žádoucí zapojit lidi do rozhodování o tom, co přímo ovlivňuje jejich pracovní život," pokračoval jsem, „existují určité meze. Rozlišujeme čtyři faktory, které hrají roli při rozhodování, jakou pozici na škále byste měl při rozhodování preferovat:

- *Situace*

  Ano, zde znovu narážíme na situační přístup k vedení lidí. Některé pracovní skupiny pravidelně pracují za krizových podmínek, kdy je čas na rozhodování velice omezený a kvalitní rozhodování může být otázkou života a smrti. Zde se od lídra očekávají rychlá rozhodnutí a tým je trénován k tomu, aby na ně byl schopen rychle reagovat. Příkladem takovéto skupiny může být operační tým lékařů v nemocnici, posádka dopravního letadla nebo policie."

„Ale tyto skupiny nejsou *neustále* v krizové situaci," namítl mladý manažer. „Někde jsem četl, že hasič stráví hašením požárů jen asi desetinu své pracovní doby."

„To je pravda. To znamená, že lídři takových skupin si mohou dovolit vzdát se části podílu na rozhodování při činnostech jako například rozpisování služeb nebo výcviku. Tým musí být ovšem neustále připraven vrátit se zpět do režimu, kdy budou od lídra okamžitě přijímat přímé pokyny a bez námitek jich uposlechnou. Jinými slovy, neměli by bezděčně upadnout do falešného očekávání, že *všechna* rozhodnutí nebo *všechny* problémy budou řešeny v rámci celého týmu."

„Tady se lídr pohybuje tak trochu nad propastí," okomentoval to mladý manažer. „Zaslechl jsem výraz 'krizový management'. Co to znamená?"

„Některým manažerům schází prozíravost a jsou příliš líní nebo nekompetentní při plánování a přemýšlení o budoucím postupu. Takoví manažeři nemají žádné dlouhodobější cíle a plány, dokonce ani žádné plány střednědobé, následkem čehož se potácí z jedné krize do druhé jako nějaký opilec. »Žádné strachy,« říká vždy takovýto manažer, »slibuji, že příště už to bude jiné. Musím se rozhodnout nyní, protože jsme propásli termín, ale příště už to bude jiné. Příště to s vámi budu konzultovat předem. Slibuji.« Ale víte, co se stane s oním 'příště' – nikdy nepřijde."

„Ale nemůžete přece počítat s úplně všemi možnostmi – věci se mohou pokazit nebo se stane třeba něco neočekávaného," řekl mladý manažer.

„Při plánování by měl lídr maximálně využívat své představivosti a pokusit se vizualizovat si v hlavě všechny věci, které by se mohly pokazit. Určitě byste měl mít nějaký plán pro nepředvídané události, nebo přinejmenším strategickou rezervu, i kdyby to měla být jen rezerva vašeho volného času. Krize by měla být spíše výjimkou než pravidlem. Pokud to tak je, a vy jste se předem připravili jim čelit, můžete vyzařovat klid a jistotu. Můžete si dokonce najít čas, konzultovat vzniklou situaci s lidmi ve vašem týmu, pokud je to vhodné."

„Zplnomocnění nebo delegování nemusí být již tak vhodné při krizi, kdy je skupina nestálá a nejistá do té míry, že by výsledky mohly být vážně ohroženy," pokračoval jsem. „Podpora, koučink nebo výrazné usměrňování a kontrola mo-

hou být na místě. Tým to v takovém období pravděpodobně uvítá a může mu to pomoci rychleji znovu nabýt ztracenou sebedůvěru, vyrovnanost a schopnost nalézt inovativní a flexibilní řešení problémů.

- *Členové týmu*

  Druhým faktorem jsou relativní znalosti, zkušenosti a motivace – 'vyspělosť skupiny. Je zřejmé, že pokud jsou ve vašem týmu samí nováčci v oboru, tak jim budete muset říkat, co mají dělat. Budou to očekávat a kvitovat s povděkem. Pokud jsou erudovanější a zkušenější než vy, může být moudřejší, pokud to čas dovolí, zasvětit je do problému a vyslechnout si jejich názory, než učiníte rozhodnutí, nebo se s nimi na rozhodnutí shodnete."

„Zde musíte být opět opatrný, pokud manažeři protestují. Pamatuji si jednoho manažera, který mi řekl: »Měl byste vidět mé podřízené. Ti o podíl na rozhodování nemají zájem. Chtějí jen ode mě slyšet, co mají dělat.« Rozhodně jsem nemínil to nechat bez odezvy! »Jak jste se k nim choval, nebo spíš nechoval, že mají takovýto nepřirozený přístup?« zeptal jsem se. Ukázalo se, že oni podřízení neměli žádné nebo jen zanedbatelné zaškolení. Nikdo se vůbec nepokusil je seznámit s cíli společnosti. Byli udržováni v informačním vakuu ohledně finanční pozice. Jelikož na ně nikdy nikdo nedelegoval žádné úkoly, nezískali žádné zkušenosti. Ve skutečnosti byli naprosto 'vypnutí'."

„Prvním pravidlem je tedy mít realistickou představu o lidech, kteří s vámi pracují. Vždycky jsou lepší, než si myslíte – pod dobrým lídrem to mohou dotáhnout opravdu daleko. Za druhé, proškolujte je, připravujte je a povzbuzujte, aby se plnohodnotně podíleli na rozhodnutích, které přímo ovlivňují jejich práci. Tím se dostáváme ke třetímu a čtvrtému faktoru:

- *Organizace*

  Organizace mají různé záměry, hodnoty a firemní kultury. Organizace, která si svých zaměstnanců vysoce cení, hledá cesty, jak pracovníky zapojit do rozhodovacího procesu, aby tím zajistila, že rozhodnutí budou efektivní a proveditelná.

- *Lídr*

  Někteří lídři vždycky činí rozhodnutí na stejném stupni škály, jsou jako zaseklá gramofonová deska. Myslí si, že být rozhodný znamená dělat rychlá rozhodnutí naprosto samostatně. Být rozhodný ovšem znamená učinit rozhodnutí ve správný čas a vybrat to nejlepší možné rozhodnutí v dané situaci."

„Ale já jsem poznal manažery, kteří se nikdy nedokázali rozhoupat k rozhodnutí," řekl mladý manažer. „Neustále vraceli záležitosti zpět k dalšímu projednání nebo ustavovali další pracovní týmy. Bylo nesmírně frustrující pro ně pracovat. Pamatuji si, jak jsem jednou vyšel z manažerovy kanceláře a řekl: »Ale on přece *má* všechny informace – teda, ne *úplně* všechny, protože to nemá nikdo, ale dostatek k tomu, aby učinil rozhodnutí, ALE ON SE PROSTĚ NEROZHOUPE.« Potom to s námi samozřejmě začalo jít z kopce a následky jeho nerozhodnosti se na nás začaly vršit. Náš největší konkurent byl najednou v každé oblasti před námi. Když se ale podívám zpět na váš nákres rozhodovací škály – existuje nějaký bod, kde dochází k rozhodování nejběžněji?"

„To samozřejmě záleží na urgentnosti a závažnosti daných okolností," prohlásil jsem, „ale obecně se dá říci, že je nutně potřeba zkoumat, co mají lidé za nápady a podporovat je v tom, aby se cítili zapojeni do procesu. V současné době to je nepochybně, a zcela po právu, snadněji akceptovatelné."

Nikdy neříkejte lidem,
jak mají věci dělat.
Řekněte jim, co je potřeba udělat
a oni vás překvapí
svým důvtipem.