

STRATEGIE ZŘÍDKA NIČÍ FIRMY. TICHO V LEADERSHIP TÝMU ANO

TEXT Martina Očadlíková, Strategický leadership coach **FOTO** archiv Martiny Očadlíkové

Ve většině firem se velká pozornost věnuje strategii, růstovým plánům, vizím a novým iniciativám. Přesto mnoho problémů, které organizace skutečně brzdí, nevzniká kvůli špatné strategii. Vznikají ve chvíli, kdy lidé přestanou otevřeně pojmenovávat realitu.

Napětí v týmu. Nejasné vztahy. Konflikty, které se opakují. Rozhodnutí, která se stále odkládají. Situace, které většina lidí nějak vnímá, ale nikdo je neřekne nahlas. V takové chvíli se ve firmě začne ztrácet jasnost a s ní postupně i schopnost dělat rozhodnutí.

Když realita zůstane nepojmenovaná

Ve většině organizací pracují schopní lidé, kteří chtějí odvádět dobrou práci. Přesto se někdy začne dít něco, co postupně narušuje spolupráci. Lidé začnou být opatrnější v tom, co říkají. Na poradách se souhlasí rychleji, než je zdravé. Skutečné názory se přesouvají do neformálních rozhovorů mimo místnost. Porady se prodlužují. Rozhodnutí se vracejí stále dokola. Energie, která by mohla jít do řešení problémů, se postupně přesouvá do vztahového napětí. Zvenku to může působit jako běžné organizační komplikace. Ve skutečnosti ale často jde o nevyřešenou dynamiku mezi lidmi. A právě ta začne postupně ovlivňovat atmosféru i výkon celého týmu.

Tento vzorec vídám opakovaně při práci s leadership týmy. Jeden z případů z mé praxe pochází z technologické firmy se zhruba 120 zaměstnanci. Firma měla stabilní produkt i zákazníky a vedení řešilo další krok: zda investovat do zahraniční expanze. Leadership tým o tom diskutoval téměř půl roku. Porady se opakovaly. Argumenty se vracely. Rozhodnutí se odkládalo. Na první pohled šlo o klasickou strategickou debatu. Když jsme se na situaci podívali podrobněji, ukázalo se něco jiného.

Dva klíčoví členové vedení si dlouhodobě nevěřili. Na poradách spolu souhlasili, ale mimo místnost rozhodnutí toho druhého systematicky zpochybňovali nebo blokovali. Strategie se tak nestávala problémem kvůli svému obsahu.

Problémem bylo, že se nikdy otevřeně nepojmenovalo, co se mezi nimi skutečně děje.

Po individuálních rozhovorech s oběma členy vedení následovalo společné setkání, kde byla tato dynamika otevřeně pojmenována. Jakmile bylo jasné řečeno, co se mezi nimi skutečně děje, diskuse o strategii se rychle posunula. Dokud realita zůstává nevyřešená, žádná strategie nemůže skutečně fungovat.

Odvaha otevřít to, co všichni cítí

Otevřeně pojmenovat problém, ale není jen otázka komunikační techniky. Je to především otázka odvahy a často také zranitelnosti. Mnoho lídrů se bojí, že pokud otevřou konflikt, situace se vymkne kontrole. Nebo že budou vnímáni jako slabí. Proto raději volí opatrnost, odkládají nepříjemné rozhovory nebo doufají, že se věci časem vyřeší samy.

Opak ale bývá pravdou. Lídr, který dokáže říct: „Hele, tady to skřípe. Musíme si to vyříkat.“ nedává najevo slabost.

Výzkum organizační psychologie dlouhodobě ukazuje, že výkonnost týmů silně souvisí s tím, zda se lidé cítí bezpečně říkat i nepříjemné nebo nepopulární věci.

Ve většině organizací pracují schopní lidé, kteří chtějí odvádět dobrou práci. Přesto se někdy začne dít něco, co postupně narušuje spolupráci.

Naopak tým ukazuje sílu a skutečný zájem o fungování týmu. Zároveň tým dává ostatním svolení, aby byli autentičtí a řekli, co skutečně vidí nebo cítí. Právě takové momenty často rozhodují o tom, zda se tým dokáže posunout dál.

Jasnost jako klíčová kompetence lídra

Jednou z nejdůležitějších schopností leadershipu není jen rozhodování. Je to schopnost vidět situaci přesně takovou, jaká je. To znamená vnímat nejen fakta a výsledky, ale také vztahy, motivace a způsob, jakým spolu lidé skutečně komunikují.

Výzkum organizační psychologie dlouhodobě ukazuje, že výkonnost týmů silně souvisí s tím, zda se lidé cítí bezpečně říkat i nepříjemné nebo nepopulární věci. Tento princip je známý jako psychologické bezpečí a popsala ho například profesorka Amy Edmondson z Harvard Business School.

Pokud prostředí ve vedení firmy takovou otevřenost nepodporuje, začnou lidé postupně filtrovat informace, které sdílejí. Realita organizace se pak začne rozcházet s tím, jak o ní vedení mluví. Bez této jasnosti může být i velmi dobrá strategie jen dobře napsaný dokument.

Osamělost leadershipu

Být na vrcholu organizace je zároveň často velmi osamělá pozice. Lidé ve vedení firem nesou vysokou míru odpovědnosti, ale zároveň mají jen málo míst, kde mohou složité situace otevřeně reflektovat. Uvnitř firmy jsou vždy přítomné role, očekávání a mocenské vztahy. To přirozeně ovlivňuje, jak otevřeně mohou lidé mluvit.

Někteří lídři proto postupně přestávají říkat věci naplno. Ne proto, že by je neviděli, ale protože se obávají, že by mohli ztratit jediné spojení, které ve vedení mají. Ticho tak někdy nevzniká z nezájmu, ale z obavy. A právě proto může být důležité vytvořit prostor, kde je možné situaci analyzovat s odstupem a pojmenovat ji bez interních tlaků.

Slepé skvrny lídrů

Podobnou dynamiku vidám i u zakladatelů a CEO firem. Mnozí z nich vybudovali úspěšnou organizaci díky své energii, intuici a schopnosti rychle rozhodovat. Právě tyto vlastnosti, ale mohou v určité fázi růstu začít vytvářet nové napětí. Zakladatelé někdy začnou narážet na pocit, že „něco přestalo fungovat“. Firma roste, struktura se mění a způsob řízení, který fungoval na začátku, už nestačí. V takové chvíli často nejde o strategii. Jde o ochotu podívat se na vlastní slepé skvrny.



Vzpomínám si například na zakladatele jedné firmy, který byl přesvědčený, že jeho manažeři nejsou dost samostatní. Měl pocit, že všechna důležitá rozhodnutí stejně nakonec musí udělat on. Když jsme se na situaci podívali blíže, ukázalo se něco jiného.

Jeho manažeři skutečně nebyli samostatní, ale ne proto, že by toho nebyli schopní. Bylo to proto, že byli dlouhodobě zvyklí, že zakladatel všechna klíčová rozhodnutí kontroluje nebo přebírá. Jinými slovy, samostatnost, kterou od nich očekával, jim ve skutečnosti nikdy nevznikl prostor rozvíjet. Ve chvíli, kdy si tuto dynamiku uvědomil, mohl s ní začít pracovat. Ne změnou strategie, ale změnou vlastního způsobu rozhodování a zapojování týmu. Právě tato sebereflexe často otevírá cestu k dalšímu růstu firmy.

Leadership začíná odvahou

Leadership se často spojuje se strategií, výkonem a výsledky. Ve skutečnosti, ale často začíná něčím mnohem jednodušším. Odvahou pojmenovat realitu. Protože ve chvíli, kdy lídr přestane říkat věci tak, jak jsou, přestává je postupně vidět i celý tým. A firma se pak nezačne ztrácet ve strategii. Začne se ztrácet v tom, o čem se přestalo mluvit. •