Fatální selhání kompetenčních modelů

Zadejte si do Googlu slovo „leadership“ a zobrazí se vám miliony výsledků. Je to jeden z nejpopulárnějších výrazů. Právem, protože právě leadership ovlivňuje to, kdo vyhraje válku, která firma bude prosperovat, případně jaký sportovní tým získá vítězný pohár. Lidé jsou ochotni připustit, že vůdcovství je důležitým tématem: jen málokdo ho ale dokáže správně definovat.

Někteří definují leadership ve smyslu pozice – lídrem tak může být třeba primátor Prahy nebo ředitel Plzeňského Prazdroje. Jiní ho vnímají jako jedinečnou sadu osobnostních charakteristik – například z Václava Havla dělala lídra jeho vize, inspirativnost a autentičnost.

Další zase chápou leadership jako proces, v němž se určitá skupina snaží dosáhnout společných cílů. Tyto rozdílné pohledy související s pozicí, vlastnostmi a procesem se málokdy zmiňují, přestože způsobují v diskusích mnohá nedorozumění. Řekne-li někdo „Potřebujeme více lídrů“, může mít na mysli, že je potřeba více lidí v pozici moci, že lidé ve vedení potřebují jisté vlastnosti, resp. že jejich týmy nejsou schopny spolupracovat na dosahování společných cílů. Lidé tedy mohou při diskusi používat stejná slova a přitom mít na mysli zcela odlišné věci.

„Z mého pohledu v Česku i na Slovensku stále přetrvává nekritická úcta k lidem ve vedoucích funkcích. A to i přesto, že jediné, co z nich dělá lídry, je titul na vizitce. Mnohdy přitom skutečně mají ty správné předpoklady – ale k budování vlastní kariéry, ne úspěšných týmů a organizací,“ říká Rastislav Duriš, organizační psycholog, který učí manažery budovat výkonné týmy.

KOMPETENČNÍ MODEL JAKO VÝCHODISKO

S cílem vyhnout se výše uvedeným nedorozuměním při definici leadership používá většina společností Fortune 1000, ale i státních a neziskových organizací tzv. kompetenční modely, jejichž prostřednictvím pojem ukotvuje.

Organizace nejčastěji identifikují 6–20 kompetencí, které ozřejmují znalosti a chování očekávané od úspěšných lídrů; samozřejmě s jistými variacemi v závislosti na hierarchické úrovni, funkci, divizi, oddělení nebo regionu. Podívejme se proto nyní na následující tři ukázky typických kompetenčních modelů pro vedoucí pozice:

MODEL Č. 1

Strategické myšlení
Analytické myšlení
Dobrý úsudek
Odborná expertiza
Finanční myšlení
Plánování
Řízení implementace
Řízení změn
Orientace na výsledek
Odvaha vést
Ovlivňování jiných
Koučink a rozvoj
Motivace a inspirace
Podpora spolupráce
Budování vztahů
Řešení konfliktů
Naslouchání jiným
Podpora komunikace
Vzbuzování důvěry
Přizpůsobivost

hr11_06_14.indd 6
27.11.14 13:29

MODEL Č. 2

Strategický přístup
Učenlivost
Rozhodnost
Řízení změn
Vedení zaměstnanců
Řešení problémů se zaměstnanci
Participativní řízení
Budování vztahů
Soucit a citlivost
Respektování rozdílů
Iniciativnost
Vyrovnanost
Sebereflexe
Sladění práce se soukromím
Řízení kariéry

MODEL Č. 3

Koučování
Rozhodování
Delegování
Schopnost angažovat
Cílevědomost
Určování směru
Ochota implementovat
Schopnost nadchnout pro vizi

LÍDR MUSÍ PODPOROVAT EFEKTIVITU TÝMŮ

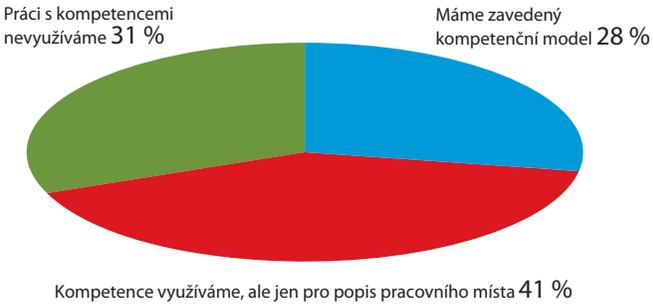
Kompetenční modely jsou dnes základem pro mnohé aktivity v oblasti náboru, výběru, adaptace, rozvoje, vzdělávání, plánování nástupnictví nebo hodnocení výkonu. Do velké míry určují, koho organizace přijme, kdo bude povýšen, získá odměnu nebo bude zařazen do programu rozvoje. Tyto modely organizace nakupují od konzultačních firem, nebo si je připravují samy. Paradoxem je, že místo aby jim sloužily k lepším personálním rozhodnutím, jejich prostřednictvím často vybírají, povyšují a odměňují nesprávné lidi.

Využívání kompetenčního modelu ve firmách

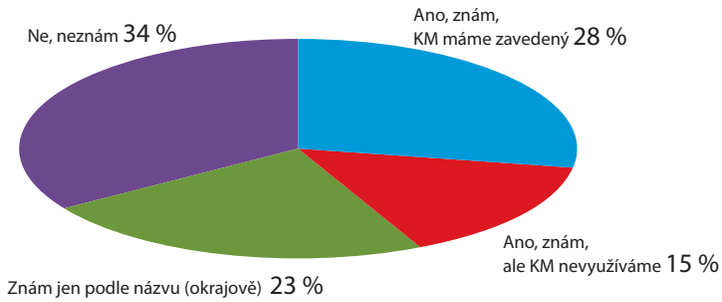
Koncepci kompetenčního modelu podle zjištění aktuálního průzkumu HR Monitor nezná více než 34 % personalistů, avšak 95 % z těch, kteří ho využívají, by tento koncept doporučilo i jiným firmám

Projekt HR Monitor dlouhodobě mapuje situaci v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmách. Sběr dat proběhl v červenci 2014 a bylo dotázáno 292 HR manažerů z firem s více než 100 zaměstnanci. Projekt realizuje TREXIMA, spol. s r.o.

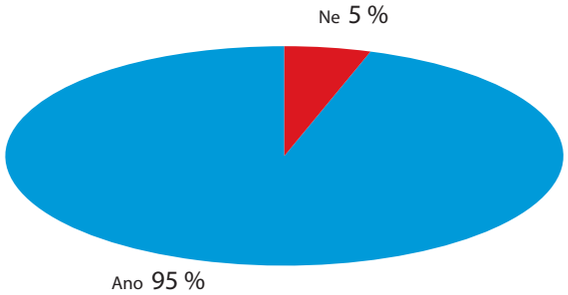
Využívání kompetencí v HR



Znáte přístup, který pro definování pracovního místa používá kompetenční model?



Doporučil/a byste zavedení kompetenčního modelu i jiným firmám ve vašem oboru?



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA, spol. s r.o. (2014), N=292

hr11_06_14.indd 7
27.11.14 13:29

Jak je možné, že natolik akceptované řešení, jakým je kompetenční model, způsobuje, že se firmy rozhodují nesprávně? Děje se to proto, že mezi úspěšnými a efektivními lídry je zásadní, často opomíjený rozdíl. Ti úspěšní jsou ambiciózní, mají vysoké EQ a rychle postupují v hierarchii. Většinu času věnují budování a udržování vztahů, politikaření, uhlazování konfliktů, účasti na „viditelných" projektech, případně odlišení se od kolegů. A protože často působí skvělým dojmem na své nadřízené, objevují se i jako vhodní kandidáti na seznamu talentů a nástupců.

Naproti tomu efektivní lídři dokážou motivovat lidi a vytvářet úspěšné týmy. Většinu svého času zabezpečují, aby byli v týmu nejen správní lidé, kteří chápou aktuální situaci a vědí, čeho mají dosáhnout a jak zvítězit, ale také, aby týmová pravidla napomáhala plnění cílů a dosažení lepších výsledků než konkurence. Tito lídři nemají sklon na sebe upozorňovat, a tak je často nadřízení přehlédnou. Z vlastní zkušenosti tvrdím, že jen malá část úspěšných lídrů je efektivních.

„Setkávám se s tím pravidelně: charisma, komunikativnost, sebeprezentace nebo schopnost vyjít s nadřízeným jsou spojovány s potenciálem vést lidi. Komunikace, budování vztahů i ambice jsou důležité, avšak zralí lídři dokážou tyto schopnosti dát do služby celku – týmu a organizace, zatímco ti nezralí je využívají ve svůj prospěch," říká k tomu psycholog Duriš.

LADA, NEBO BMW?

Většina organizací se mylně domnívá, že dovednosti potřebné pro úspěch jsou stejné jako ty pro efektivní fungování –, bohužel to není pravda.

Výsledkem je, že většina lidí v pozici autority jsou úspěšnými lídry. Ptát se jich, co je nutné k tomu, aby byl člověk dobrým lídrem, je jako se ptát prodejce ojetých aut na výhody vozu Lada z roku 1990. Zahrnou vás řadou pěkných frází, ale jakmile si auto koupíte, narazíte na problémy.
Organizace, které chtějí přijímat, rozvíjet a povyšovat lídry typu BMW a ne Lada, potřebují modely, jež zahr-

Rastislav Duriš – působí jako nezávislý HR konzultant a psycholog. Je členem Slovenské psychologické společnosti při SAV. Zároveň také partnerem americké společnosti Hogan Assessment Systems v oblasti osobnostního testování, mezinárodní poradenské společnosti AON Hewitt pro oblast výzkumu motivovanosti a angažovanosti pracovníků, Curphy Consulting Corporation pro oblast týmového rozvoje a v neposlední řadě rovněž partnerem švédského vydavatele talent management softwaru Verismo HR. Své názory pravidelně publikuje na portálu HRclub.sk. Aktuálně připravil ojedinělý workshop Gordona Curphyho, světově uznávaného experta na leadership, který v Bratislavě 20.11. představil svůj Raketový model.

hr11_06_14.indd 8
27.11.14 13:29

nují dovednosti a chování související s efektivním leadershipem, což v praxi znamená budovat vítězné týmy. Jak můžete vidět ve třech výše uvedených komerčně dostupných modelech, žádná z kompetencí se nevztahuje na budování úspěšných týmů. Dva ze tří sice mluví o výsledcích, ale chování obsažené v jednotlivých kompetencích spíše naznačuje lídra na cestě za svými osobními cíli než dosahujícího výsledků prostřednictvím vedení jiných. Interní kompetenční modely trpí stejným neduhem, protože popisují chování, jak získat povýšení, ale jen zřídka dovednosti potřebné k budování týmů schopných překonat konkurenci.

JAK Z TOHO VEN?

Vzhledem k tomu, že HR oddělení jsou zodpovědná za koncipování a použití kompetenčních modelů, mají jedinečnou příležitost tento problém napravit. V první řadě mohou zjistit, nakolik jejich kompetenční modely zahrnují dovednosti a chování potřebné k budování vysoce výkonných týmů, které dokážou porazit konkurenci. Většina z nich bude tuto oblast pokrývat minimálně, takže dalším krokem by měla být identifikace těch lídrů, kteří prokazatelně vybudovali vysoce výkonné a angažované týmy. Jaké znalosti a dovednosti mají? Jaké chování jim pomáhá v dosahování nadprůměrných výsledků? Jak se odlišují od těch, kteří nedokážou budovat soudržné týmy, případně dosahují jen průměrných výsledků? Třetím krokem je využít tato zjištění a na jejich základě stávající kompetenční modely upravit. Je pravděpodobné, že modely se rozšíří o kompetence spojené s budováním produktivních týmů a dosahováním špičkových výsledků, zatímco z nich zmizí kompetence jako udržování vztahů, vyrovnanost či networking, protože ty často souvisejí s úspěšným a ne s efektivním lídrem.

„Lídři i HR manažeři se mě ptají, jaké kompetence jsou na vedoucí pozici klíčové. Neexistuje jediná správná odpověď. Z praxe vím, že je důležité, aby lídr dokázal pojmenovat hodnoty, z nichž vychází, byl schopen identifikovat a udržet talentované lidi, nastavit jasnou metriku a cíle, které umožňují porovnat se s konkurenčními týmy a pravidelně hodnotit týmovou práci včetně poskytování zpětné vazby. Pokud bych však přece jen měl vyzdvihnout jednu vlastnost, byla by to koučovatelnost, tedy schopnost poučit se z vlastních chyb či špatných rozhodnutí, spojená s touhou dál se rozvíjet a růst," říká Duriš.

ZÁVĚR

Změna kompetenčních modelů samozřejmě nebude snadným úkolem, protože mnozí, kteří se dostali na vrchol, patří mezi úspěšné lídry a situace jim vyhovuje. Pokud ale organizace opravdu chtějí zvítězit nad konkurencí, neměly by si dělat starosti s vývojem inovativních produktů nebo poskytováním nadprůměrného zákaznického servisu. Větší službu sobě i trhu prokážou, když se jim podaří do vedoucích pozic dosadit co nejvíce efektivních lídrů – špičkové aplikace, lepší produkty či spokojení zákazníci budou přirozeným důsledkem.

Gordon Curphy

Gordon Curphy – Absolvoval vojenskou univerzitu v Colorado Springs. Na akademii a později v armádě působil v několika vedoucích pozicích. Pracoval pro jednu z největších konzultačních společností na světě Personnel Decisions International (předchůdce Korn/Ferry). Více než 30 let se věnuje výzkumu, školením, poradenství a publikování článků zejména o leadershipu a týmech. O těchto tématech už napsal 19 knih. Jedna z nich se stala v USA nejprodávanější učebnicí za posledních 17 let (Leadership: Enhancing the Lessons of Experience). Metody té nejnovější, The Rocket Model: Practical Advice for Building High Performing Teams, představí 20. listopadu na semináři v Bratislavě. Mezi jeho klienty patří významné společnosti žebříčku Fortune 500 (např. Ariba, Boeing, HP, Metlife nebo Symantec). Zajímavostí je, že jeho tchyně je slovenského původu.

hr11_06_14.indd 9
27.11.14 13:29