

Úvod do frameworku soupeřících hodnot

podle: Kim Cameron, PhD.

Framework soupeřících hodnot

Framework soupeřících hodnot byl původně vyvinut na základě výzkumu provedeného členy fakulty Michiganské univerzity, který se týkal hlavních ukazatelů efektivní výkonnosti organizace.

Ukázalo se, že je to velmi užitečný model pro uspořádání a pochopení široké škály organizačních a individuálních jevů, včetně teorií organizační efektivity, kompetencí vedoucích pracovníků, organizační kultury, organizačního designu, fází vývoje životního cyklu, kvality organizace, vedoucích rolí, finanční strategie, zpracování informací a fungování mozku. Robustnost tohoto frameworku je jednou z jeho největších předností. Ve skutečnosti byl označen za jeden ze 40 nejdůležitějších frameworků v historii podnikání.

Přibližně před 20 lety vznikl na základě výzkumu kritérií, která předpovídají, zda organizace funguje efektivně. Na tyto výzkumy navázaly studie organizační kultury, vedoucích rolí, manažerských dovedností a stylů zpracování informací. Z těchto empirických studií následně vyplynuly dva hlavní rozměry. Jedna dimenze odlišuje důraz na flexibilitu, diskrétnost a dynamiku od důrazu na stabilitu, řád a kontrolu. Například některé organizace a manažeři jsou považováni za efektivní, pokud jsou proměnliví, přizpůsobiví a transformační. Jiné organizace a manažeři jsou považováni za efektivní, pokud jsou stabilní, předvídatelní a konzistentní. Toto kontinuum se pohybuje od všestrannosti a poddajnosti na jednom konci až po stabilitu a trvanlivost na tom druhém.

Framework soupeřících hodnot

Druhá dimenze odlišuje vnitřní orientaci se zaměřením na integraci, spolupráci a jednotu od vnější orientace se zaměřením na diferenciaci, konkurenci a soupeření. Například některé organizace a manažeři jsou považováni za efektivní, pokud mají harmonické vnitřní vztahy a procesy. Jiné jsou hodnoceny jako efektivní, pokud úspěšně konkurují ostatním a vytvářejí si mezeru na trhu. Toto kontinuum se pohybuje od soudržnosti a souznění na jednom konci až po oddělení a nezávislost na druhém.



Od doby, kdy byl proveden původní výzkum, byly tytéž dimenze reprodukovány v celé řadě výzkumných studií, od kognitivního stylu přes lidský vývoj až po filozofii. Jinými slovy, tento framework se ukázal jako velmi robustní napříč různými jevy a popisuje základní přístupy k myšlení, chování a organizaci spojené s lidskou činností.

Tyto dimenze společně tvoří čtyři kvadranty, z nichž každý představuje odlišný soubor organizačních a individuálních faktorů. Určují například kritéria efektivity, která musí organizace sledovat, vůdčí a manažerské kompetence, které jsou nejefektivnější, základní kulturu organizací atd. Pozoruhodné na těchto čtyřech základních hodnotách je, že představují protikladné nebo konkurenční předpoklady. Každá dimenze zdůrazňuje základní hodnotu, která je opačná než hodnota na druhém konci kontinua - tj. změna versus stabilita, interní versus externí.

Framework soupeřících hodnot

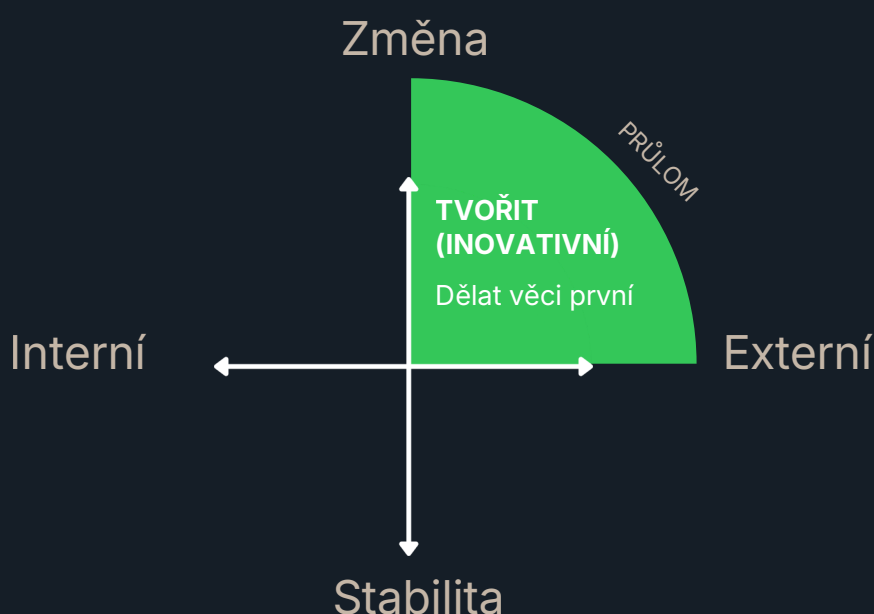
Dimenze tedy vytvářejí kvadranty, které si na diagonále rovněž odporují nebo konkurují. Levý horní kvadrant identifikuje hodnoty, které zdůrazňují vnitřní, organické zaměření, zatímco pravý dolní kvadrant identifikuje hodnoty, které zdůrazňují vnější, kontrolní zaměření. Podobně pravý horní kvadrant identifikuje hodnoty, které zdůrazňují vnější, organické zaměření, zatímco levý dolní kvadrant zdůrazňuje vnitřní, kontrolní hodnoty. Tyto konkurující si nebo protikladné hodnoty v každém kvadrantu daly vzniknout názvu modelu, Framework soupeřících hodnot

Na Michiganské univerzitě se Framework soupeřících hodnot používá k uspořádání přístupu k rozvoji vedení a řízení. Jednotlivé kompetence vedoucích pracovníků jsou rozvíjeny a zdokonalovány například v kontextu kultury organizace, jejích strategických kompetencí, finančních strategií, naléhavých problémů a požadovaných výsledků. Všechny tyto faktory jsou měřeny nástroji založenými na Frameworku soupeřících hodnot, čímž je zajištěn integrovaný a konzistentní přístup k rozvoji a zlepšování jednotlivce i organizace. Ilustrace Frameworku poskytuje znázornění klíčových hodnot, typů vedení, hodnotových faktorů, přístupů ke změnám a teorií efektivity.

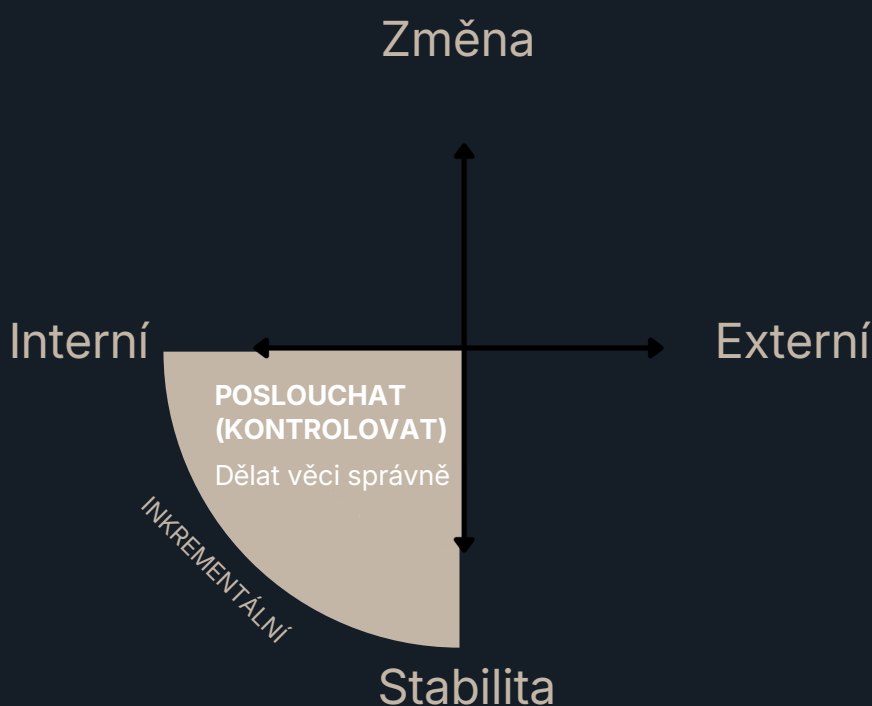
Programy rozvoje vedoucích pracovníků a vzdělávání vedoucích pracovníků se často zaměřují na kompetence a schopnosti, které se nacházejí v každém ze čtyř různých kvadrantů Frameworku. Konkrétní nástroje a techniky vedení, na které je kladen důraz u skupin vedoucích pracovníků, jsou často určeny vlastní kulturou organizace, aspiracemi na změnu, kompetencemi týmu vrcholového vedení nebo zpětnou vazbou na údaje, které jednotlivci získávají z různých hodnocení

Framework soupeřících hodnot

Tento rámec také naznačuje, že nástroje a techniky zaměřené na inovace, kreativitu, formulování vize budoucnosti, transformační změny nebo podnikání by mohly být adresovány v pravém horním kvadrantu.

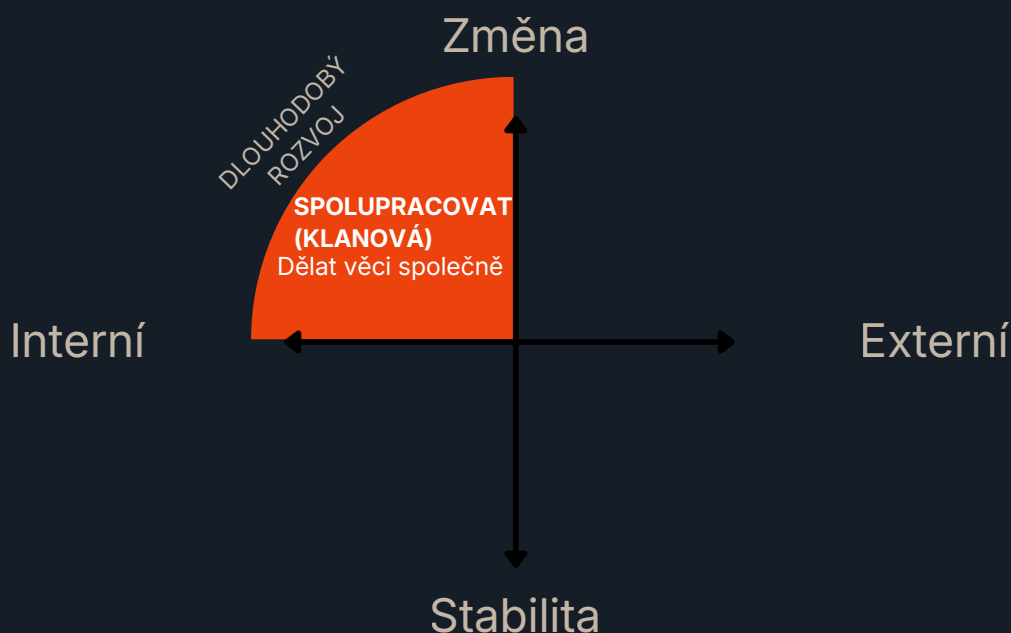


Naopak nástroje nebo techniky, zaměřené na hodnocení a měření, řízení procesů, strukturování, zvyšování efektivity nebo zvyšování kvality, by mohly být řešeny v levém dolním kvadrantu.

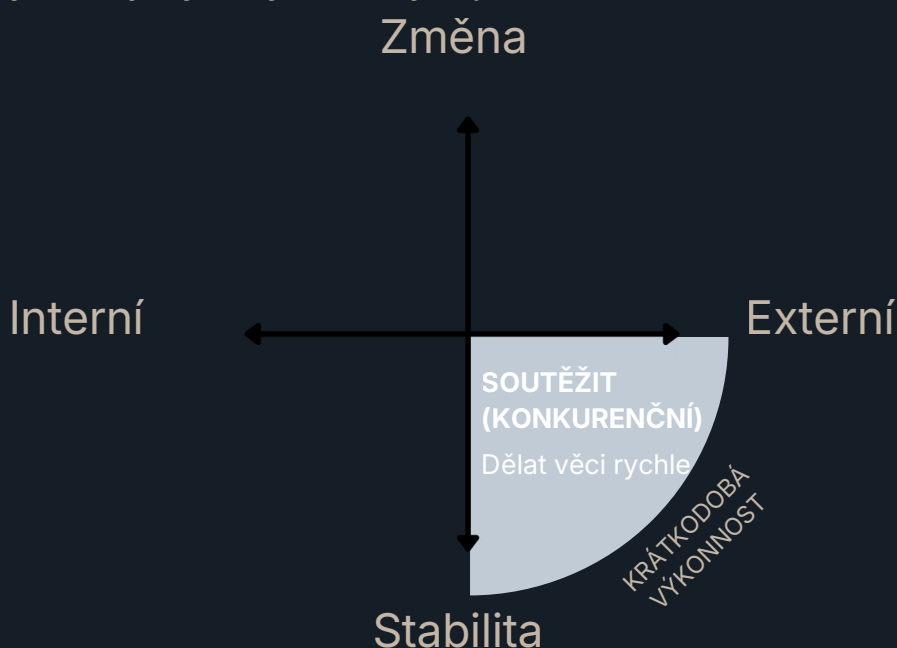


Framework soupeřících hodnot

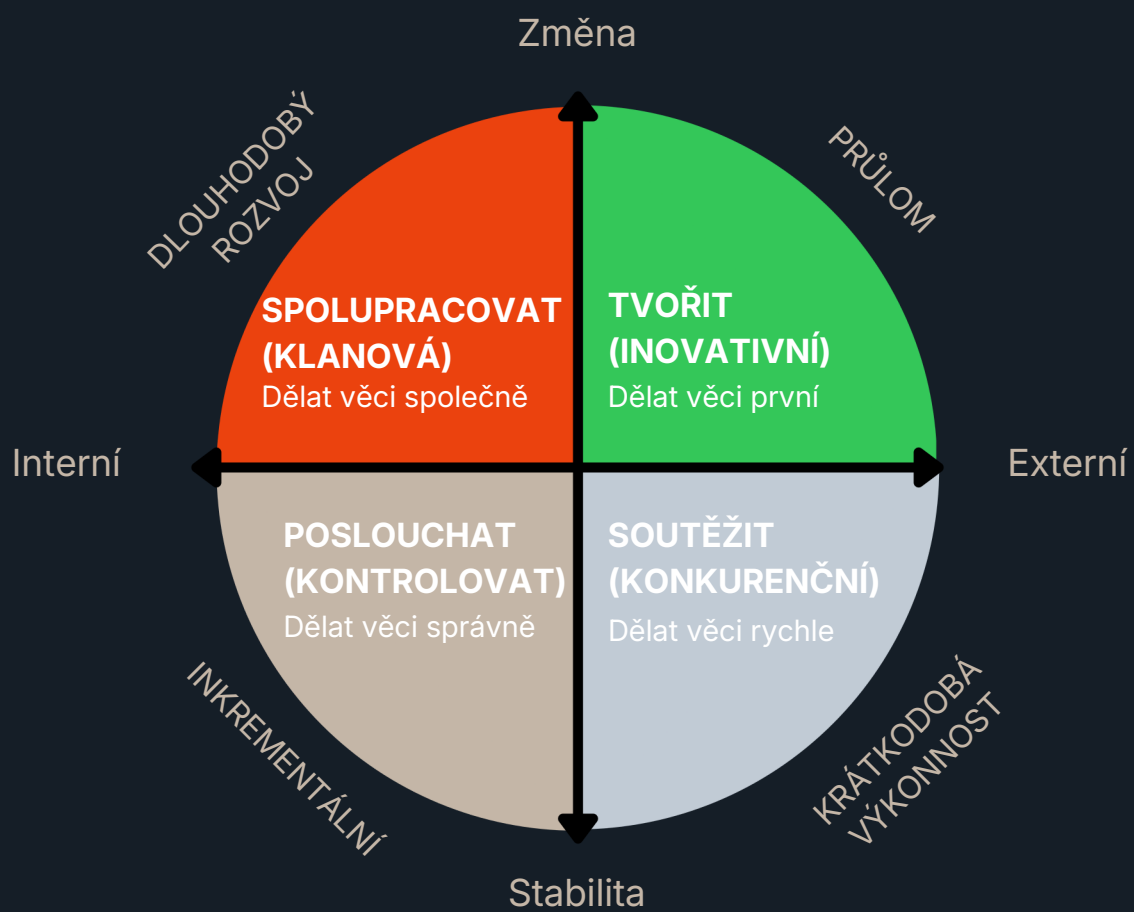
V levém horním kvadrantu lze například zdůraznit nástroje a techniky, jako je týmová práce, spolupráce, řízení talentů, posílení postavení nebo mezilidské vztahy.



Opačné druhy nástrojů nebo technik, jako je soutěživost, rychlá reakce, rozhodnost, překonávání překážek nebo dosahování cílů, by mohly být zvýrazněny v pravém dolním kvadrantu.



Framework soupeřících hodnot



Framework soupeřících hodnot

Pro kulturu, leadership, efektivitu a hodnotové faktory

Dlouhodobá změna		Individuálnost Flexibilita		Nová Změna	
Typ kultury:	KLANOVÁ	Typ kultury:	INOVATIVNÍ	Typ kultury:	INOVATIVNÍ
Orientace:	SPOLUPRACOVAT	Orientace:	TVOŘIT	Orientace:	TVOŘIT
Typ Leadera:	Facilitátor Mentor Teambuilder	Typ Leadera:	Inovátor Podnikatel Vizionář	Typ Leadera:	Inovátor Podnikatel Vizionář
Hlavní hodnoty:	Závazek Komunikace Rozvoj	Hlavní hodnoty:	Inovativní produkty Transformace Agilita	Hlavní hodnoty:	Inovativní produkty Transformace Agilita
Teorie efektivity:	Rozvoj lidí a vysoké nasazení přináší efektivitu.	Teorie efektivity:	Inovativnost, vize a neustálé změny vedou k efektivitě.	Teorie efektivity:	Inovativnost, vize a neustálé změny vedou k efektivitě.
Interní péče		Vnější zaměření		Rychlá změna	
Typ kultury:	ŘÍDÍCÍ	Typ kultury:	KONKURENČNÍ	Typ kultury:	KONKURENČNÍ
Orientace:	KONTROLOVAT	Orientace:	SOUTĚŽIT	Orientace:	SOUTĚŽIT
Typ Leadera:	Koordinátor Pozorovatel Organizátor	Typ Leadera:	Hard-driver Konkurent Výrobce	Typ Leadera:	Hard-driver Konkurent Výrobce
Hlavní hodnoty:	Efektivita Včasnost Konzistence & jednotnost	Hlavní hodnoty:	Podíl na trhu Dosažení cíle Ziskovost	Hlavní hodnoty:	Podíl na trhu Dosažení cíle Ziskovost
Teorie efektivity:	Řízení a výkonnost se správnými procesy vedou k efektivitě.	Teorie efektivity:	Agresivní konkurence a zaměření na zákazníka přináší efektivitu.	Teorie efektivity:	Agresivní konkurence a zaměření na zákazníka přináší efektivitu.
Kontrola stability		Inkrementální změna		Rychlá změna	

Chcete zjistit,
jak je to s kulturou ve vaší firmě?

ozvěte se nám na:

Kogi.cz