



JAK OSVOBODIT FRUSTROVANÉHO ŘEDITELE

Bylo, nebylo...

*Byla jedna nadnárodní firma v oblasti automobilového průmyslu s přibližně 800 zaměstnanci a dvěma závody ve východní části střední Evropy. Samozřejmě, při řízení celé firmy byla využívána metodika světové výkonnosti pocházející z japonské filosofie. **Náš hrdina, ředitel**, je cizinec, neumí místní řeč a je tedy odkázán na komunikaci v angličtině a body language. Řídí a snaží se koučovat desítky mladých manažerů, které pečlivě vybíral, aby měli zkušenosti a znalosti s metodikami filosofii lean a kaizen. Čte knihy o leadershipu, empowermentu, koučování a přemýšlí, jak změnit svoje klíčové lidi, tak, aby byli samostatní, odpovědní, iniciativní, motivovaní. Jezdí přemýšlet do blízkých metropolí, kde pohledem na místní panorama relaxuje svou unavenou mysl i tělo...*

Ředitel je pohádkově neúnavný. Řídí aktivity detailními standardními poradami ve výrobě před tabulemi s kvalitní vizualizací, kde posouvá lístky s úkoly. Jeho střední manažeři to nevyhlášeně vzali jako hru na téma: *Respektujeme Tě, protože je za Tebou vlastník a máš zkušenost. Budeme tedy dělat to, co si myslíme, že po nás chceš. Prioritou ale je pro nás plnění výrobních úkolů (operativa), takže když to budeme zvládat, tak to tvoje zlepšování, vedení týmů a motivování svých lidí budeme dělat jen do té míry, kolik nám zbude času.*

Protože ředitel vidí neúčinnost dosavadního způsobu managementu založeného na kontrole, kladení otázek zůstávajících bez odpovědí, zbytečných apelech a těžkopádné komunikaci o tom, co chce, volí kombinaci dvou řešení:

1. Nalezení nového manažera závodu
2. Angažování poradců se znalostí místní řeči a kultury

Výsledkem první snahy bylo, že skutečně nastoupil nový ředitel jednoho ze dvou závodů. Dalo by se říci, že to byl zkušený „měnitel postů a firem“ v automobilovém průmyslu s cílem postupovat platově vzhůru. Jakmile se seznámil se způsobem řízení, s lidmi ve firmě a se způsobem přemýšlením šéfa, dal výpověď. Profesní životopis dotyčného byl sice dlouhý a obsažný seznam jeho manažerských hrdinských činů, ale naše firma právě potřebovala hrdinu jiného typu. Její ředitel si to bohužel s hrdinou dopředu nevyjasnil. Budoucí hlavní postava tedy odešla ještě před začátkem a z očekávané pohádky začal pomalu vznikat fejeton:

1. Komunikace vzájemných očekávání mezi ředitelem a podřízenými byla-nebyla (každý o ni mluvil, ale nikdo ji nezažil).
2. Pozice a kompetence byly jenom předpokládáné.
3. Osobnost ředitele a osobnosti jeho přímých podřízených (spolupracujících manažerů) se snad ani nemohla lišit více.
4. Místní kultura zcela převládala představy našeho hrdiny o kultuře firemní.



5. Přetížení manažeři bojovali nejen s ředitelem, ale i s nedostatkem času, neustálou operativou a nestandardními procesy. Samozřejmě byli všichni poraženi.
6. Stres byl všudypřítomný a vznikal z chaosu ve výrobě a z chaosu v myšlení.
7. Hrdinský ředitel schovával ty emoce, které projeviti měl a projevoval ty, které mu nepomáhaly a jeho autoritu podkopávaly.
8. Manažeři přestali být manažery hned za branami firmy, slovo loajalita bylo téměř nadávkou.
9. Co dalšího? Asi od všeho trochu.

Jak přemoci tohoto mnohohlavého draka, aby hrdinu nesežral? Stínat hlavy, anebo si ho ochočit? V našem případě následoval plán ochočení, výše uvedená změna č. 2. Manažer pozval poradce se znalostí místní řeči a kultury. Formuloval jasné zadání: *Energetizovat zaměstnance a tím dostat organizaci prostřednictvím lidí na vysokou výkonnost.*

Začal boj. Vyptávání, dlouhé diskuse a týmové práce realizované v dračím doupěti mělo své oběti, ale zjistilo se, že:

1. Zaměstnanci se prioritně starají jenom o své peníze, dovolené a penze. Odpovědi na výzvu starat se i o jiné věci: „*Zapomeňte. Nebudte směšný. Nejsem blázen. Proč já?*“
2. Postoje zaměstnanců: *Nedělám nic, co nemusím. Nemám proč a ani nechci.*
3. Jediný akční pohyb u zaměstnanců je vidět při odchodu domů. Ten vypadá jako zrychleně puštěné video.
4. Každý zaměstnanec udělá jen tolik aktivit, kolik mu zajistí, aby neměl problém nebo nebyl vyhozen.
5. Zlepšení se nenavrhují, protože *změna není chtěná.*
6. Manažeři firmy sice pracují 11 hodin denně, z toho je ale 30 % aktivit jimi samými definováno jako plýtvání (MUDA).
7. Paradigma: *Jestliže budeš zlepšovat, ztratíš práci. Efektivně se vše rozdělí, tvoji práci dostanou jiní a tebe už nebudou potřebovat.*
8. Jakýkoliv pokus motivovat zaměstnance má jen krátké trvání.

Nikdy není chyba jenom na jedné straně, ale v naší firmě si to žádná ze zúčastněných stran nemyslela. Vinič byl vždy ten druhý, p proto se nedalo pracovat efektivně. Nedostatek vzájemné důvěry způsobil chyby v komunikaci a následné zmatky. Chybějící sebedůvěra na obou stranách měla za následek odsuzování toho druhého a o něčem takovém jako o vzájemném naslouchání si tu nikdo nedělal iluze. Mezi ředitelem a manažery se propast prohlubovala a tento problém se řešil byrokratickými předpisy. Kvůli obhajování a vysvětlování chyb nebyl čas na komplexní řešení problémů a vytvoření strategie dalšího postupu. Byrokracie zabíjela kreativitu, nestandardní procesy zabíjely kvalitu, mládí a nezkušenost *kid manažerů* zabíjela jejich víru v možnost změny. Nic nebylo pod kontrolou a hrdina se pomalu psychicky hroutil a fyzicky jenom zoufale hřímal na ostatní z moci svého postu. Zoufale čekal na dobrou radu a dostal ji. Dokonce ne jednu ale víc:



1. Podporujte sebedůvěru vašich lidí!

Ve firmách se dnes zapomíná na obyčejnou pochvalu, která dokáže lidi vyburcovat a probudit více než slibovaná peněžní odměna. Vzájemná podpora a týmová práce pomůže jednotlivcům překonat strach z úkolů, které se jim zdají těžké. Podporu sebedůvěry u manažerů jednotlivců je možné řešit osobním koučováním.

2. Poslouchajte a vnímejte – buďte empatičtí! A nejenom zdola nahoru, ale i opačně.

Začněte naslouchat a všítat si současné situace. Vnímejte signály, které k vám jsou vysílané, řeč těla, způsob komunikace. Empatický manažer umí lépe motivovat a má větší autoritu. Schopnost být empatický můžete vhodným tréninkem zvyšovat. Jak? Začněte hned! Vstaňte od vašeho počítače a namísto poslání e-mailu si jděte s jeho adresátem promluvit tváří v tvář.

3. Podporujte a vytvářejte atmosféru řešení problémů, podporujte nové myšlenky, návrhy, informace!

Komunikujte, komunikujte, komunikujte! Cíle podpořte vhodným systémem a standardy. Naučte lidi používat metody pro analýzu problémů v praxi a hlavně jim dokažte, že se nemusí bát mluvit. Spojte lidi z různých oddělení do jednoho týmu, taky spojte lidi na různých hierarchických stupních. A nezapomeňte, že je potřeba používat víc komunikačních nástrojů najednou. Například: jenom papírový systém zlepšováků nestačí. Připojte k tomu týmové workshopy a dny otevřených dveří v kancelářích.

4. Pomáhejte, aniž převezmete zodpovědnost, delegujte!

Nedůvěra ve schopnosti spolupracovníků a pocit vlastní nenahraditelnosti u manažerů vede k přetížení a vyhoření. Snižuje motivaci vlastní, ale i motivaci a úroveň samostatnosti podřízených. Firma ale nefunguje na principu rodičovského vedení za ručičku. Firma by měla fungovat na jasném zadávání úkolů a autonomii lidí. Naučte se důvěřovat a delegovat.

Doporučení jsou hezká věc, ale vybral si něco z nich hrdina naší pohádky? Popelka měla tři oříšky, a když je všechny rozlouskla, stala se ženou prince a možná pak královnou. Náš hrdina dostal 4 rady, které obsahovaly tři zlatá manažerská pravidla:

- Efektivní delegování
- Vhodně zvolené koučování
- Empowerment zaměstnanců

Tato pravidla fungují dle principu Popelčiných oříšků: musí se rozlousknout postupně, pomalu, používat s rozvahou...a taky to všechno bude chtít čas. Popelka taky byla nejprve umouněná od popela, tvrdě pracovala a dlouho čekala.



Zlaté pravidlo č. 1: EFEKTIVNÍ DELEGOVÁNÍ

Delegovat či nedelegovat? Tuto hamletovskou otázku řeší asi 80% manažerů: *Když nedeleguji, nebudu stíhat, hrozí mi vyhoření a podřízení budou možná naštvaní, že jim nedůvěřuji. Když deleguji, nemusí to ale moji podřízení udělat správně a načas. A navíc, určitě to znáte: Vysvětlit někomu, jak to chci udělat, mi zabere víc času, než když si to udělám nakonec přes víkend sám.* Jak to tedy udělat, aby byly spokojeni všichni? Pokuste se dodržet tyto pravidla:

1. Zadejte konkrétní úkol správné osobě. Máte matice kvalifikace a dovedností? Pokud ne, věnujte čas tomu, abyste si ji aspoň pro klíčové lidi udělali.
2. Delegujte pravomoci realizovat úkoly a dělat rozhodnutí. A zkuste se zamyslet, co vlastně vám samotným delegovat brání? Není to tak trochu vaše obava a strach, že to bez vás nedopadne sto procentně? Nejste schopni obětovat těch 10 procent možných chyb, ale jste ochotni obětovat 10 hodin svého spánku anebo 10 dní určených pro vaši dovolenou?
3. Zpočátku koučujte, podporujte, sledujte delegovaného. Chce to sice na začátku velkou investici zejména času a nervového vypětí, ale vyplatí se to. Je to, jako když si koupíte auto namísto toho, abyste chodili po svých.
4. S delegováním přichází potřeba nastavit kontrolní mechanismy. Zaměstnanci přijímají kontrolu negativně, pokud je nevhodná pro danou situaci. Tomu se dá předejít jasným a efektivním nastavením pravidel (standardů). Ze začátku jich může být víc, ale neudělejte standardní manažerskou chybu a jejich počet nezvyšujte. Má to být právě opačně! Pokud se počet standardů snižuje, jde o signál, že všechno je na dobré cestě.

Metafora delegování a pasti

Jestliže někomu řeknete, že chcete, aby plaval, pak *jeden způsob* je naučit jej pohyby na břehu a pak jej nechat plavat. Nejdříve se záchranným pásem, který po nějakém čase už nebude potřebovat, přitom jej sledovat a usměrňovat z břehu. *Druhý způsob* je sdělit mu úkol, teorii a pak jej hodit do vody a zároveň být připraven na břehu se záchranným pásem pro případ, že by se začal topit. Ani jeden ze způsobů není správnější. V různých případech u různých lidí fungují různé způsoby. Je ale potřeba správně pochopit, že *delegování je sdílení zodpovědnosti s podřízenými, ne vzdání se vlastní zodpovědnosti*. Nadřízený má i nadále zodpovědnost za:

- Vývoj situace ve firmě (ukazatele, KPI)
- Udávání směru (strategie, cíle)
- Rozhodnutí, co podřízení mohou a nemohou (pravomoci vyplývající z organizační struktury)
- Sledování, zda podřízení udržují „kurs“ (kontrolní milníky na cestě)
- Nabídku pomocné ruky (otevřené dveře, pravidelné schůzky)
- Měření výsledků
- Bytí SMART manažerem



K tomu, abyste si vše výše uvedené ulehčili, slouží „obeya room“ (viz kapitola: Potřebují manažeři válečné komnaty?) pro kontrolní schůzky. Je zde vizualizovaný systém ukazatelů, stanovená měřítko (KPI) a SMART cíle.

Zlaté pravidlo č. 2 – VHODNĚ ZVOLENÉ KOUČOVÁNÍ

Určitě by se i náš hlavní hrdina ředitel (a možná taky jeho podřízení) rád poradil s dědem vševědem anebo hovořícím mravencem. Bohužel, tyto rádce mají jenom hlavní hrdinové jiných pohádek, ne té naší. Existuje ovšem alternativa a tou je koučování. Kouč nikdy nebude vševědouce, ale dobrý kouč by měl být alespoň věduocí, předvídavý a chápající. Vhodný kouč nemusí být jen externí konzultant s napěchovaným CV, může jim být (po náležitě přípravě) každý schopnější nadřízený. Poslední varianta funguje nejlépe. Jako kouč objevujete a odhadujete potenciál koučovaného, vaším úkolem je přivést koučovaného k odhalení a pocítění vlastních nedostatků. Správné je vést kladením otázek a ne určování úkolů. Velmi pomáhají příklady, dobré i špatné, a diskuse o vlastních (koučovaného) konkrétních změnách v realizacích a rituálech. Nepodceňujte důležitost pravidelné a jasné zpětné vazby s následujícími konkrétními akcemi. Na co by se při koučování nemělo zapomínat:

1. Vysvětlení účelu a toho, co chcete koučovaného naučit a co od něj očekáváte. Je potřeba si taky ujasnit, jestli vaše představa a představa koučovaného se protínají.
2. Vysvětlení celého procesu koučování: jak probíhá, co a jakým způsobem budete dělat, jaké jsou plány.
3. Krátká ukázka konkrétního koučinku (cca 30 minut až 1 hodina), aby byl koučovaný připraven a neměl obavy.
4. Samotné koučování se stanovenými milníky.
5. Systematické pozorování toho, jak koučovaný zjištěné a naučené aplikuje.
6. Poskytování okamžité zpětné vazby, aby se koučovaný vyvaroval chyb.
7. Vyjadřování důvěry v potenciál koučovaného.
8. Pravidelná kontrola plnění akčního plánu a nastavování akcí.

Pamatujte: Zaměstnanci se učí rychleji a raději z úspěchu než z neúspěchu.

A co sebe-koučování? Je to mýtus anebo realita? Pravda je někde ve středu. Cílem sebe-koučování je vlastní rozvoj. Zkuste se například na sebe podívat pohledem vašich kolegů, podřízených anebo nadřízených. Jak se vidíte? A vůbec: zvládnete odložit brýle „svého vlastního pohledu“? (Ne)máte z toho možná trochu strach? (Ne)chybí vám motivace? (Ne)chybí vám čas?

Zlaté pravidlo č. 3 - EMPOWERMENT ZAMĚSTNANCŮ

Empowerment je vlastně volně přeloženo jako energetizace zaměstnanců. Energetizovaní a angažovaní zaměstnanci jsou svobodnější, využívají více svůj

potenciál, nebojí se zodpovědnosti a přijímání rozhodnutí. Empowerment anebo energetizace vyžaduje změnu i ve stylu vedení. Zároveň je pro vás jako pro decision makera firmy nutno:

1. Stanovit směr: oblast zaměření, cíle, měřítka.
2. Definovat situaci a stanovit potřeby týkající se znalostí a dovedností vašich lidí: školení, trénink, informace.
3. Uvolnit zdroje: nástroje, materiály, prostředí, čas (na to se často zapomíná), finance.
4. Podporovat, podporovat, podporovat! Samozřejmě vaše zaměstnance. Jak? Chválení (ano, ano), koučink, pravdivý a jasný feedback, povzbuzování.

Ve vašich lidech máte velkou pomoc. Energetizované a skutečně přesvědčené týmy jsou:

- mnohem produktivnější než energetizovaní jednotlivci
- perpetuum mobile – čím více rozhodnutí tým udělá, tím je produktivnější

Kdo determinuje motivaci a stupeň energetizace zaměstnanců? Stupně podle významu:

1. Nejvíce ten, komu dotyčný reportuje.
2. Přímý „boss“.
3. Okolní kolegové a dodavatelé.
4. Vyšší management.
5. Organizace a systémy.

Vraťme se k naší firmě a osamocenému hrdinovi. Na začátku nechal náš hrdina připravit pro širší management 3denní seminář se zadáním: energetizovat, motivovat, zapálit a přimět manažery zamyslet se nad současnou situací ve firmě a vlastní rolí v procesu řízení a změn. Začátek semináře byl ze strany manažerů vnímán rozpačitě. Pak se ale „rozjeli“. Hned při druhém úkolu zjistili, jak jim je vzdálené myšlení a způsob řeči jejich podřízených, operátorů. Mluvit stejnou řečí je u motivace velmi důležité, jinak vám nikdo nebude rozumět. Velmi zajímavá byla analýza jejich pracovního dne, kdy se mluvilo o přetížení. Zde je několik ukázek:

Manažeři se na semináři, a mnozí i po jeho skončení, začali zamýšlet nad tím, jak vlastně pracují s vlastním časem a energií, analyzovali svou současnou úroveň ve fyzické dimenzi, emočních a mentálních schopnostech. Po realizaci semináře byli vybráni jednotlivci pro individuální koučink. Projekt zdárně pokračoval koučinkem a vybranými projekty na zlepšování (hoshiny).

V závěru lze říci, že role dnešních hrdinů, manažerů a ředitelů, při efektivním řízení firem je kromě jiného také chránit zaměstnance před demotivátory, vhodně koučovat a vytvářet motivující a svobodnější prostředí. Zároveň zaměstnavatel vždy musí vytvořit „pravidla hry“ včetně situací, kdy může a musí využít své moci a nastolit kontrolní mechanismy. Musí být připraven i na to, že si svobodu zaměstnanci transformují v „cohcárnu“ a lidovou tvořivost, když nejsou dostatečně zralí a zkušení a zodpovědní.



Kromě řízení firmy a jejích procesů je stejně (pokud ne více) důležité řídit sebe sama. Dokážete zabránit vlastnímu vyhoření, dosáhnout harmonie fyzické (sport, výživa, odpočinek), emoční (porozumění sám sobě, empatie, sociální dovednosti), mentální (kontrola myšlení, meditace) a spirituální (srovnané hodnoty, poznání vlastní mise). Dokážete i sladit osobní a pracovní život, využívat inner game (vnitřní hra), bavit se, rozhodovat s nadhledem a nebát se rizika. Jednou z nejdůležitějších věcí a výborná externí motivace pro všechny zúčastněné je vytvořit kolem sebe tým lidí, který provokuje k nápadům a dělá i „šílenosti“, čte, vzdělává se, vstřebává informace a neustále analyzuje.

Jak tedy osvobodit frustrované ředitele a manažery?

***„Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.“
(Roosevelt)***