

Jak zajistit, aby manažeři své lidi **opravdu vedli** a řídili?



Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.
Gnostika Consulting

Abyste měli ve svém týmu manažery, kteří umějí vést, řídit, delegovat, motivovat a kontrolovat, musíte je sami dobře vést, řídit, motivovat a delegovat práci. Úroveň a zralost lidí v týmu je vizitkou práce manažera. Pokud nebudete způsob vedení lidí ze strany manažerů hodnotit a odměňovat a nebudete mu věnovat dostatečnou pozornost, nečekejte ani žádnou nápravu. Zaměřte se tedy na skutečnost, že **kromě vysvětlení, co od daného člověka očekáváte, jej musíte také hodnotit a odměňovat.**

V následujícím článku se budeme zabývat následujícími situacemi z praxe:

První situace

Představte si obchodní firmu, která má patnáct poboček, přičemž každý

manažer pobočky je zodpovědný za obchodní výsledky a vede tým dvou až tří obchodníků (jezdí do terénu za zákazníky), dvou prodejců (obsluhují zákazníky na prodejně) a dvou skladníků. I když neustále vysvětlujete význam jeho manažerské role, zjišťujete, že většinu obchodu realizuje sám a lidem se nemá čas věnovat.

Práce manažera znamená následující:

- » Používejte dostupné zdroje k dosažení dnešních cílů!
- » Rozvíjejte zdroje k zajištění zítřejších cílů!

Druhá situace

Manažeři střední i vyšší úrovně se chovají jako řadoví pracovníci, utápějí se v operativě, okamžitě osobně řeší problémy, které by mohl vyřešit někdo jiný. Nemůžete z nich dostat žádnou strategii, dlouhodobý plán, vážnou všechny změny, jež chcete zavést

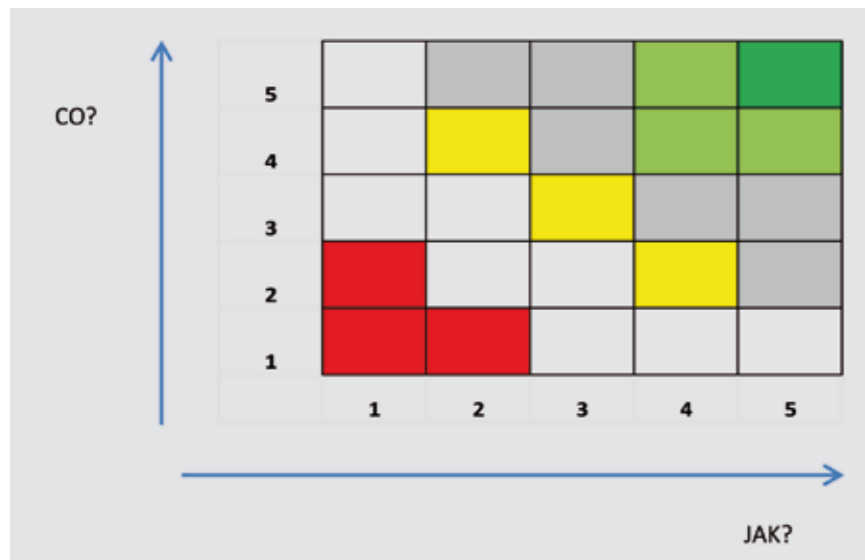
(např. hodnotící pohovory, systém hodnocení, kaizen, lean, ...).

Ať už to vezmete z jakékoliv strany, zjistíte, že ačkoliv se vám mohou zdát tito manažeři nesmírně výkonní a aktivní, jsou pro vás zbytečně drazí, a to z následujících důvodů:

- » výsledky netvoří prostřednictvím svého týmu, ale tím, že pracují za druhé,
- » nemají čas komunikovat se svými lidmi (hodnotící pohovor, motivace, podpora, uznání, kritika) a to způsobuje nespokojenost členů v týmu, nižší výkonnost či vyšší fluktuaci,
- » nemáte partnery pro zavedení strategických změn ve firmě (nemají čas),
- » neuplatňují svou manažerskou roli, za kterou je platíte především,
- » spoluvytvářejí firemní kulturu orientovanou na oceňování a uznání těch pracovníků, kteří nasazují pro zaměstnavatele „život“ (pracují nadměrný počet hodin, jsou neustále online, neberou si dovolenou) bez ohledu na efektivitu práce.

Přesvědčte se, že manažer správně chápe svou roli

Příklad z praxe: Nedávný workshop pro teamleadery, jejichž top manažer nebyl spokojen s tím, jak pracují (spíše nepracují) se svými lidmi, jsme za-



mená, že kromě jasně stanovených cílů (týmových individuálních) stanovíte cíle v oblasti kompetencí. Kompetence uvedené v tabulkách se na manažerských pozicích hodnotí nejčastěji (sem ty tabulky z excelu, jestli to půjde, přikládám, EB).

Nechtějte po druhých to, co sami neděláte

Chcete, aby manažeři své lidi vedli, řídili a motivovali, aby využívali hodnotící pohovory, aby se svými lidmi komunikovali a podporovali je v jejich rozvoji a procesu zrání? A jak s nimi pracujete vy sami? To znamená, že byste si měli manažery rozdělit na ty, kteří ve své roli teprve začínají a potřebují více řídit z vaší strany, a na ty, na něž můžete projekty – úkoly – delegovat, načež sledujete postup prací (v milnících) a výsledky. Vaším úkolem je pomoci manažerům dozrát v jejich manažerské roli. Stejně tak mají oni za úkol pomoci svým lidem v týmu dozrát (to znamená přijetí zodpovědnosti za sebe a své výsledky a schopnost dělat věci správně správným způsobem). Argument, že mám přece manažery, kteří mají být za svoji oblast zodpovědní, neobstojí. Proces zrání je třeba respektovat na každé pozici, a proto má celá řada manažerů své kouče a mentory.

měňují především dosažené výsledky. Pokud vám záleží rovněž na tom, zda manažeři dodržují a zlepšují procesy, vedou a motivují svůj tým, jak komunikují s ostatními kolegy v rámci firmy, je třeba hodnotit a odměňovat i tyto oblasti.

O systému hodnocení a odměňování jsme již napsali hodně a hodně již bylo napsáno, proto připomeneme pouze základní oblasti. Následující

**Vždy platí:
Co neměříme, to neřídíme;
co neřídíme, to nezískáme.**

obrázek ukazuje, že způsob dosažení výsledků by měl být hodnocen a odměňován stejně jako jeho samotné dosažení (viz graf).

JAK? představuje například způsob komunikace, práce s lidmi, motivace, hodnocení (manažerské kompetence); **CO?** zastupuje dosažené měřitelné výsledky. I zde samozřejmě záleží na dané pozici a nelze doporučit poměr 50 : 50. Cesta je tedy jasná: dbejte na to, aby byli manažeři pravidelně hodnoceni a odměňováni za tzv. měkké dovednosti (vedení, řízení a motivaci lidí, komunikaci apod.). Konkrétně to zna-

hájili otázkou, kdo z nich je manažer. Nikdo se nepřihlásil. Chtěli jsme tedy, aby popsali, co dělá ideální manažer. Nakonec se shodli, že jsou to oblasti, které vykonávají částečně, nebo by vykonávat měli. Samozřejmě měli celou řadu důvodů (objektivních i neobjektivních), proč se tak neděje. Ale už jsme byli na dobré cestě – uznali, že jsou v manažerské pozici.

Čemu chceme, aby se manažer věnoval: plánování; stanovování cílů; rozhodování; organizování; vedení, řízení a motivování lidí; hodnocení; kontrole. Rozsah a poměr těchto rolí na jednotlivých pozicích je samozřejmě individuální. V případě výše zmíněných manažerů obchodních poboček jsme samozřejmě nenašli v popisu pracovního místa například získávání nových zákazníků, udržování vztahů se stávajícím zákazníky, řešení problémů s dodavateli apod., čemuž se z velké části v reálné praxi věnovali. K těmto činnostem je vede odpovědnost za výsledky a podíl na nich.

Hodnoťte a odměňujte manažery za to, co chcete, aby dělali

Současné systémy hodnocení a odměňování manažerů hodnotí a od-

Samostatnost, spolehlivost a odpovědnost:	Orientace na zákazníka:	Schopnost vést a motivovat tým / Leadership:
<p>0–25 %</p> <ul style="list-style-type: none"> je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou neumí se samostatně rozhodovat je závislý na skupinovém myšlení 	<p>0–25 %</p> <ul style="list-style-type: none"> je pasivní vůči zákazníkovi komunikuje nedostatečně, případně komunikovat nemá chuť nevládá emoce, reaguje agresivně v případě, že po něj zákazník vyžaduje službu nedostatečně posuzuje zákaznickou potřebu, případně se o potřebu nezajímá 	<p>0–25 %</p> <ul style="list-style-type: none"> odmítá odpovědnost za tým nestojí o pozici leadera nebo ji nevládá stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém vyzařuje z něj negativní očekávání, což může odrazovat a demotivovat jeho podřízené nevěnuje pozornost zlepšování a rozvíjení svých podřízených
<p>26–50 %</p> <ul style="list-style-type: none"> samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení podléhá skupinovému myšlení přizpůsobuje se názoru ostatních 	<p>26–50 %</p> <ul style="list-style-type: none"> nemá vždy snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho potřeby je schopný vstřícného chování, má ale obavy z nových kontaktů vyjednává a komunikuje se zákazníkem instinktivně, podle aktuální nálady ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků 	<p>26–50 %</p> <ul style="list-style-type: none"> obtížně přijímá odpovědnost za tým občasné problémy s realizací úkolů a cílů rezervy s kontrolou termínů a plnění úkolů nevyvíjí úsilí, aby rozvíjel ostatní neumí delegovat
<p>51–75 %</p> <ul style="list-style-type: none"> samostatně a spolehlivě plní pouze jednodušší, běžné úkoly vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje není schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů 	<p>51–75 %</p> <ul style="list-style-type: none"> dokáže zjistit a uspokojit základní zákaznickou potřebu snaží se chovat vstřícně a příjemně, ne vždy se mu to ale podaří je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace své emoce v běžných situacích zvládá, ve vypjatých situacích, např. při reklamaci nebo problémech může mít problémy tyto situace zvládnout 	<p>51–75 %</p> <ul style="list-style-type: none"> dokáže přijmout zodpovědnost jen za malý tým svolává a vede operativní porady, informuje své podřízené, v kontrole výsledků má rezervy nedokáže motivovat tým, případně má v tomto ohledu problémy nevyužívá formální autoritu věří, že se ostatní se chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly samostatně, bez vedení
<p>76–95 %</p> <ul style="list-style-type: none"> v obecné rovině je samostatný při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit je schopen se koncentrovat v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) 	<p>76–95 %</p> <ul style="list-style-type: none"> je orientován na potřeby zákazníků snaží se být empatický jedná a komunikuje profesionálně, usiluje o spokojenost, důvěru uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost dokáže vyjednávat, zvládá konfliktní situace, přijímá osobní zodpovědnost 	<p>76–95 %</p> <ul style="list-style-type: none"> chce vést a vede ostatní, přijímá zodpovědnost za výsledek dobře vede porady, dokáže definovat společné cíle ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám kontroluje realizaci cílů a úkolů využívá formální autoritu a moc správným způsobem dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady podporuje formální vzdělávání
<p>96–100 %</p> <ul style="list-style-type: none"> samostatný, dokáže převzít odpovědnost i za složité úkoly plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat rychle a pružně se rozhoduje dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se nést osobní riziko 	<p>96–100 %</p> <ul style="list-style-type: none"> je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování, zastává roli důvěryhodného poradce umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit jeho vyjednávací a prezentační dovednosti jsou na vynikající úrovni 	<p>96–100 %</p> <ul style="list-style-type: none"> „přirozený leader“, vzor prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci chová se jako vůdce – nezalekne se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím záleží mu na rozvoji podřízených

Zjistěte, proč manažer nedeleguje

Začneme tím, co nelze delegovat: (i) úkoly, které vyžadují vaše mimořádné znalosti a dovednosti; (ii) úkoly, jež jsou silně svázány s vaší funkcí. Proč tedy manažeři nedelegují? Nemají dostatek důvěry ve schopnosti jiných. Nevědí, co mohou delegovat (špatné plánování). Určité věci dělají rádi a nechtějí se jich zbavovat. Chtějí mít o všem přehled a všechno kontrolovat. Obávají se konkurence.

Někteří manažeři říkají, že by rádi delegovali, ale nemají ve svém

týmu správné lidi, jimž by se dalo důvěřovat či kteří by uměli to, co je třeba. Okamžitě se ptám, jak dlouho je v týmu mají a co udělali pro to, aby byli jejich podřízení zralí na tento manažerský styl vedení lidí – delegování. Pokud tedy nemáte potřebné lidi, na které byste mohli delegovat, je to většinou vaše chyba.



Pro rozvoj lidí je nezbytná vhodně zvolená míra „pojištění úspěchu“. Volíme ji podle situace, tedy podle zralosti a připravenosti lidí k úkolu. Vstupují zde do hry hlavně dva faktory, které jsou pak kritériem pro volbu míry „pojištění“. Jedná se o skutečné schopnosti, dovednosti a vědomosti úkol zvládnout a dále o pocítovanou míru jistoty pracovníka, že úkol zvládne. Oba faktory tvoří v souhrně tzv. zralost spolupracovníka.

Nekolik tipů pro delegování:

- » Dejte svým lidem maximum pravomocí, které unesou.
- » Nechte je používat vlastní mozek, není horší než ten váš.
- » Spolupracujte.
- » Mnozí lidé jsou lepší, než si myslíte, dostanou-li šanci a získají-li trochu praxe.
- » Seznamujte své lidi s výsledky svého plánovacího úsilí: s posláním firmy; s cíli a strategií. Respektujte zkušenost, že žádný plán nejde podle plánu; své plány aktualizujte, pokud se situace změní.
- » Přenášejte rozhodování (vždy, když je to možné) na lidi, kteří mají: schopnost a ochotu rozhodovat; potřebné informace; objektivní přístup k cílům podniku.
- » Jestliže se na vás podřízení obracují s příliš četnými žádostmi o rozhodnutí, trvejte na tom, aby rozhodli sami.
- » Nezapomínejte, že vaši lidé mohou dělat jen to (a všechno to), co jim umožníte. Abyste jim i sobě situaci usnadnili: nevnímejte je jako „podřízené“, ale jako spolupracovníky; nemluvte o nich jako o „podřízených“.

Poskytujte manažerovi pravidelnou zpětnou vazbu

Využijte všech svých dovedností, abyste měli s manažery pravidelné schůzky, dávali jim zpětnou vazbu, diskutovali o skutečných problémech, podporovali je a motivovali. To je manažerská práce, a neumíme si představit, co by mělo být důležitějšího. Dále jsme pro vás připravili výčet tipů, jak poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu. Není však potřeba, abyste se vždy řídili všemi! Některé tipy mají obecnou platnost, jiné mají konkrétnější vztah ke zpětné vazbě následující po pohovoru nebo poskytované při hodnocení.

Dávejte přednost uznání před kritikou. Většina lidí kladně reaguje na chválu, povzbuzení a uznání.

Povzbuzujte. Jestliže se vám na někom něco líbí nebo máte pocit, že něco udělal obzvláště dobře, uznejte to. Poskytněte mu pozitivní zpětnou vazbu a povzbudte ho, aby dál stavěl na svých silných stránkách.

Buďte konkrétní. Vyhybejte se všeobecným poznámkám typu „bylo



to dobré“. Místo toho řekněte, CO bylo dobré.

Uvádějte detaily. Detailní zpětná vazba poskytuje větší příležitost k učení. Například: „Způsob, jak jste formuloval otázku, byl pro klienta užitečný, protože mu dal příležitost vysvětlit...“

Raději popisujte, než posuzujte. Budete-li hodnotit, udělejte to s odkazem na kritéria, která jste viděli či slyšeli, a na účinek, jež na vás měla.

Soustředte se na to, co lze změnit. Směřujte svou zpětnou vazbu pouze na věci, s nimiž daný člověk může něco udělat.

Naše doporučení

Přestaňte používat nacvičenou metodu „sendviče“, tj. techniku, která doporučuje nejdříve dotýčného pochválit, potom sdělit kritiku a následně jej opět za něco pochválit či zdůraznit, jak si ho vážíte. Marně jsme se léta bránili, že tento americký styl u nás často selhává. Nyní již můžeme říci zcela otevřeně: jednejte na rovinu, nemanipulujte, pokud chválíte – chvalte, chcete-li nápravu

chyby – zvolte konstruktivní kritiku. Nemíchejte to dohromady.

Ke zpětné vazbě můžete využít také názory lidí, s nimiž váš manažer spolupracuje. Jedná se o tzv. 360° zpětnou vazbu, která slouží jako podpůrný nástroj k hodnocení a stanovení dalších cílů. Metoda 360° vazby představuje způsob hodnocení kompetencí vedoucího pracovníka, přičemž pracovníka hodnotí nejen jeho nadřízený – vy –, ale i jeho podřízení, kolegové či zákazníci. Běžný systém hodnocení „boss-down“ se tedy postupně doplňuje o názor dalších zúčastněných. Podmínkou je, že je hodnocený manažer s hodnotiteli v kontaktu minimálně tři měsíce, ideálně jeden rok.

Účastníci hodnocení

Hodnotitel – kolega

Při komplexním hodnocení je dobré znát také názory kolegů hodnoceného. Jsou s ním v častém kontaktu, mnohdy spolu úzce spolupracují, a tudíž ho mohou dobře posoudit. Tato skupina hodnotitelů však může být

tip

Zadejte úkol a sdělte, kdy ho zkontrolujete. Vysvětlete/doporučte, sjednejte/nabídněte podporu, proces sledujte a korigujte směrem k úspěchu. Popište výsledek, nabídněte radu, doporučte jen tehdy, jste-li dotázáni. Popište výsledek, shodněte se na postupu a konkrétních bodech.

ovlivněna osobními vztahy či vzájemnou rivalitou v daném týmu.

Hodnotitel – podřízený

Metoda 360° zpětné vazby se opírá především o názor podřízených hodnoceného, protože nejvíce pociťují jeho způsob komunikace, řešení problémů, schopnost motivovat apod. I zde musíme ovšem zmínit potenciální ovlivnění názoru této skupiny. V krizovém období, při hrozbě propouštění, po snížení odměn kvůli neplnění cílů apod. mohou podřízení hodnoceného přistupovat k hodnocení a priori negativně.

Hodnotitel – sám hodnocený

Důležitou složkou hodnocení je sebehodnocení. Sebehodnocení se porovnává s hodnocením ostatních a je podkladem pro diskusi. Tím, že se v organizaci umožní provést také sebehodnocení, se posiluje sebereflexe, svědomitost a zodpovědnější přístup k práci samotné. Nevýhodou sebehodnocení je pak někdy snížená schopnost vidění sebe sama realisticky. Hodnocení k sobě často bývají velmi kritičtí, ale někdy jsou naopak značně benevolentní a odmítají vidět nedostatky své práce.

Výsledek hodnocení se musí vždy dobře interpretovat a především následně prodiskutovat (vy a váš manažer – hodnocený).

Závěrem

Abyste měli ve svém týmu manažery, kteří umějí vést, řídit, delegovat, motivovat a kontrolovat, musíte je sami dobře vést, řídit, motivovat a delegovat práci. Úroveň a zralost lidí v týmu je vizitkou práce manažera. Pokud nebudete způsob vedení lidí ze strany manažerů hodnotit a odměňovat a nebudete mu věnovat dostatečnou pozornost (alespoň poloviční ve srovnání s hodnocením výsledků), nečekejte ani žádnou nápravu. Zaměřte se tedy na skutečnost, že kromě vysvětlení, co od daného člověka očekáváte, jej musíte také hodnotit a odměňovat. Pozor na postoj: „Je mi jedno, jak to uděláš, hlavně když budeš mít výsledky.“ Zbavujete se tím své manažerské role! Sami nemůžete ovlivnit výsledky přímo, ale nepřímo – prostřednictvím svých lidí.

Je tedy důležité, abyste sledovali proces a aktivity, které s velkou pravděpodobností povedou k výsledkům. Proto by například manažera obchodní pobočky mělo zajímat, kolik návštěv udělá obchodník týdně, kolika zákazníkům zavolal, kolik schůzek si domluvil. Jedině díky správným aktivitám existuje pravděpodobnost dosažení výsledků. Náhoda a štěstí mohou tvořit pevnou součást vašich plánů, ale raději na ně zcela nespolehejte.

