

Ředitelé firem často chtějí po svých podřízených, aby vyřešili to, s čím si oni sami nevědí rady. Chtějí řídit obchodníky a nemají připravené vyjednávací strategie, chtějí vést podřízené a nevědí, jak zvládnout výkonnostní křižovatky. Obvykle jim nechybí dobrá vůle, inteligence a odvaha, ale odstup od myšlenkových stereotypů.

Stojí na výkonnostní křižovatce, a neví o tom

Aby se z náhodného výkonu stala opakovatelná schopnost, musí manažer vědět, kde se nalézají jeho výkonnostní křižovatky, musí umět odhalovat a řešit úniky z tlaku na výkon, a také musí umět vytvářet nové zvládací postupy.

CO MANAŽEŘI DĚLAJÍ, KDYŽ SI NEVĚDÍ RADY

Nedá se tomu vyhnout. Dříve nebo později každý manažer narazí na své vlastní hranice. Za nimi se mu přestává dařit. Nedosahuje cílů, které si stanovil, jeho podřízení se mu zde začínají vymykat z výkonnostního tlaku, postupy, které doposud zabíraly, přestávají fungovat. Manažer začíná selhávat.

Když se k němu jako feedback začnou postupně dostávat zprávy o jeho selhávání, reaguje obvykle tak, jak reaguje nemocný, když mu

lékař sdělí neradostnou diagnózu. Nejprve vše popře, pak se rozčílí na sebe, na nositele zprávy a vůbec na celý svět, po vzteku vstoupí do fáze smlouvání, v níž se snaží omezit dopady a rizika. Pak upadá do deprese, neboť si doopravdy neví se situací rady. Závěrečnou fází by mělo být přijetí faktu a přizpůsobení se nové situaci. Tak to alespoň chodívá v lékařství. Manažeři často mívají s poslední vývojovou fází potíže.

Proč? Protože, i když už spolklí své ego a smířili se s nutností přizpůsobit se a realizovat změny, vlastně nevědí, co by měli udělat. Potřebují pomoc, ale ve firmě nevidí nikoho, na koho by se mohli obrátit. Kdyby požádali své nadřízené, ještě víc by prohloubili nedůvěru ve své schopnosti. Kdyby se obrátili na své podřízené, přišli

by o velký díl řídicí autority, což by v důsledku vedlo k ještě většímu prohloubení krize. Dojdou tedy k logickému závěru a obrátí se na externí poradce. Na prvních místech tohoto seznamu jsou však manželky, manželé a kamarádi. Ti dostanou za úkol hrát roli „selského rozumu“. Ono to ale nefunguje. Když jsou všichni blízcí a přátelé dostatečně otrávení a znudění a zlepšení situace ve firmě to nijak nepomůže, přistoupí manažer k tomu, že začne hledat rady u manažerů konkurenčních firem a u poradenských společností.

Když takto dezorientovaný a frustrovaný manažer začne aktivně hledat nějaké nové funkční řešení, je to dobré znamení. Ale nic víc. Stojí totiž na hranicích svých dosavadních schopností a na své cestě k průlomu potřebuje vnější pomoc.

”

Na druhý trs výkonnostních křižovek manažer narazí, když se změny začnou dotýkat denní činnosti podřízených. To je chvíle, kdy musí úspěšně vyřešit celou škálu manipulačních pokusů. Čeká tu na něj podmínkováání, odkládání, vymlouvání, emoční vydírání.

Může se totiž ztratit, sejít z cesty nebo utéct.

CO JSOU VÝKONNOSTNÍ KŘÍŽOVATKY

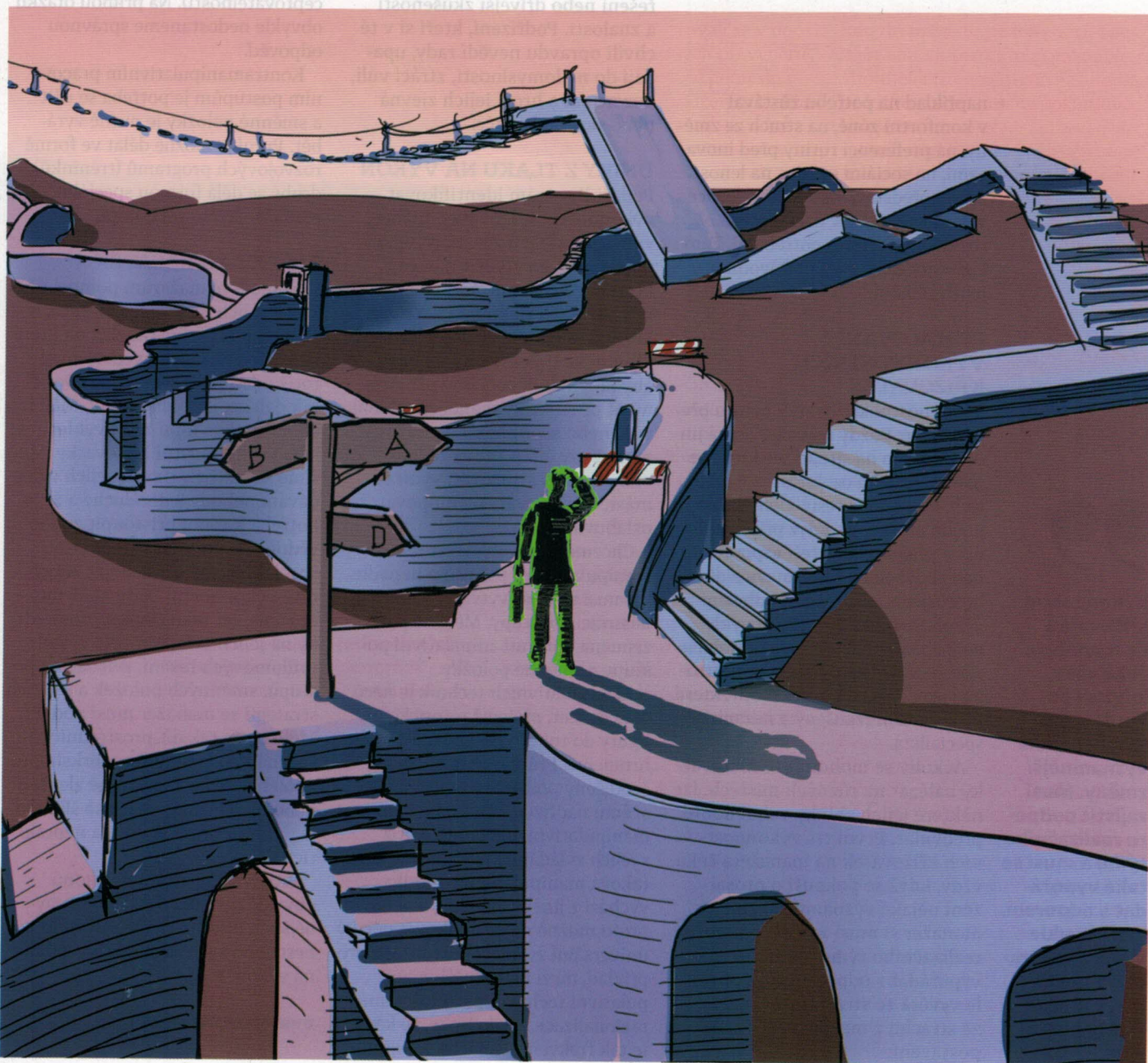
Cesta k rozvoji vede přes identifikaci výkonnostních křižovatek manažera. Řídící proces je složitý, ale rozhodně to není žádný tajemný a nerozborný celek. Výkonnostní křižovatky jsou ta místa v řídicím procesu, kde dochází k rozhodujícím manažerským aktům. Řídící proces si tak můžeme představit jako cestu složenou

z těchto kritických míst. Zvládne-li manažer výkonnostní bod, uspěje. Nezvládne-li jej, řídící linka se přeruší a dosažení následného bodu je o to obtížnější. Zaměříme-li se na odhalování a řešení těchto výkonnostních bodů, zvýšíme pravděpodobnost celkového úspěchu a efektivitu řízení.

Jako příklad výkonnostní křižovatky lze uvést situaci, v níž se manažerův podřízený pokusí dostat se z tlaku na výkon tím, že začne oslabovat autoritu svého vedoucího, spustí sérii výmluv, vytlačuje

manažera z týmu, zpochybňuje cíle, začne si klást podmínky, oddaluje rozhodnutí, uzavírá obranné koalice, odmítá plnit úkoly, neplní cíle. Jak se s tím dokáže manažer vyrovnat?

Velmi mnoho manažerů se spoléhá na své vzdělání a na logiku. Žijí v představě, že své hranice překonají tím, že zlepší pracovní postupy, informovanost a motivační stimuly. Když ale začnou své cíle prosazovat, narazí na potíže, se kterými jim tyto nástroje nepomohou. Narazí na lidské potřeby a limity. Narazí



DEFINICE

VÝKONNOSTNÍ KŘÍŽOVATKY

Výkonnostní křížovatky jsou ta místa v řídicím procesu, kde se rozhoduje o manažerově úspěchu nebo selhání. Manažer stojící na výkonnostní křížovatce musí především: umět zabránit pokusům o únik z tlaku na výkon, odolat manipulaci ze strany podřízených, vytvářet směnné položky a uzavírat manažerské dohody.

- ▶ například na potřebu zůstat v komfortní zóně, na strach ze změny, na preferenci rutiny před inovacemi, na sociální svazky, na lenost, limity představitosti apod. Nejvíce výkonu se ztrácí v území mezi rozumem a těmito potřebami. Tam leží osmdesát procent důvodů pro jejich selhání.

ODHALOVÁNÍ VÝKONNOSTNÍCH KŘÍŽOVATEK

Výkonnostní křížovatky nejsou předem dané. Každý manažer je má jinde. Závisí to na situaci, ve které se nalézá, na jeho osobnosti a na úkolech, které musí řešit. Úplně něco jiného musí řešit, když připravuje nový projekt, když řeší vzpouru, nebo když musí řešit únavu z dlouhotrvajícího úsilí atd. K odhalení výkonnostní křížovatky obvykle nedochází samovolně. Je potřeba je cíleně vyhledávat. Ideálním nástrojem jsou speciální workshopy, které vede externí (zkušený a nezaújatý) specialista.

Ačkoliv se mohou tyto křížovatky nalézat na různých místech, lze některé jejich sdruhy velmi dobře předvídat. První trs výkonnostních křížovatek na manažera čeká vždy, když se pokouší o prosazení nějaké významnější změny. Manažer si musí zajistit podporu realizačního týmu a musí se také vypořádat s odporem. Ten obvykle vyvěrá ze strachu z neznáma, ze strachu z možné ztráty postavení.

Na druhý trs výkonnostních křížovatek manažer naráží, když se změny začnou dotýkat denní činnosti podřízených. To je chvíle, kdy musí úspěšně vyřešit celou škálu manipulativních pokusů. Čeká tu na něj například podminování, odkládání, vymlouvání, emoční vydírání, sociální nátlak, zastrasování.

A se třetím trsem výkonnostních křížovatek se setkává ve chvíli, kdy dochází k upevňování změn. V této fázi jsou už podřízení smířeni s nutností změny realizovat, ale nevědí si s nimi rady. To nastává vždy, když není možné na daný úkol aplikovat rutinní řešení nebo dřívější zkušenosti a znalosti. Podřízení, kteří si v té chvíli opravdu nevědí rady, upadají do malomyslnosti, ztrácí vůli, pozornost a hrozí jejich zjevná nebo skrytá dezerce.

ÚNIKY Z TLAKU NA VÝKON

Podaří-li se nám identifikovat výkonnostní křížovatky, máme vyhráno. Ale jen zčásti. Nyní si potřebujeme vytvořit nástroje, kterými je budeme řešit. Jak se lidé vyhýbají tlaku na výkon, se kterým jejich nadřízený přichází? Manipulací! Podřízený usiluje o to, aby jakýmkoli sociálně přijatelnými prostředky manažera zbavil vůle nebo schopnosti prosazovat stanovený cíl. A proto začíná manažera: zastrasovat, vydírat, mást, znejišťovat, korumpovat, oslabovat.

Chceme-li, aby manažer těmto manipulativním pokusům nepodleh, musí si umět vytvářet zvládací nástroje a postupy. Mezi ně patří zejména kontramaniplativní postupy a směnné položky.

Manipulativních technik je něco přes dvacet, přičemž rétorické figury do tohoto počtu vůbec nezahrnujeme. Průměrně talentovaný a zkušený podřízený používá vůči svému nadřízenému asi tak osm manipulativních technik. Potíž s jejich zvládnutím je v tom, že každá taková manipulativní technika vychází z jiného základu, a není proto možné na ně aplikovat nějaký univerzální zvládací postup. Jen pro příklad, mezi nejběžnější manipulativní techniky patří takzvaná racionalizace. Zdálo by se, že když je tak frekventovaná, bude její

zvládnutí samozřejmostí. Pravý opak je pravdou.

Směnné položky jsou základním řídicím nástrojem každého manažera. Podstata tohoto nástroje tkví v tom, že se lidské potřeby transformují do manažerských dohod. Manažer cíleně vyhledává hmotné, sociální, emoční a mentální potřeby svých podřízených a vytváří z nich směnné položky, se kterými pak obchoduje v rámci manažerského vyjednávání. A to je zaměřené na dosažení kooperativního postoje. Zdá se to možná jednoduché, ale není tomu tak. Důvod: větší část potřeb není zjevná nebo sdělitelná (především z důvodů sociální neakceptovatelnosti). Na přímou otázku obvykle nedostaneme správnou odpověď.

Kontramaniplativním pracovním postupům je potřeba se učit a směnné položky je nutné vyrábět. První je možné dělat ve formě rozvojových programů (tréninků), druhé se dělá formou speciálních manažerských workshopů.

ZPÁTKY NA ZAČÁTEK

Chceme-li manažerům pomoci překonat jejich dosavadní hranice, je zbytečné klást jim otázky, na které nemohou znát odpověď. Nemají totiž odstup od sebe sama. Došli tak daleko, jak sami mohli. Měli bychom spolu s nimi začít vyhledávat jejich výkonnostní křížovatky. Musíme se smířit s tím, že jejich vyhledávání nebude jednoduché a že je potřeba k tomu přistoupit zodpovědně. Ideálním nástrojem jsou specializované workshopy. Když tyto výkonnostní body najdeme, musíme dát manažerům prostředky na jejich zvládnutí. Na vývoji průlomových řešení, zvládacích postupů, směnných položek a řídicích strategií se manažer musí podílet. Mělo by se tak dít prostřednictvím speciálních tréninků a workshopů. Spoléhat se na samovolné zlepšení nebo na obecná tematická školení je v tomto případě docela nepraktické.

K největším ztrátám výkonu obvykle nedochází z důvodu chybějících informací, ale z důvodu neschopnosti zvládat úniky z tlaku na výkon. ■

www.focusmarketing.cz



Výkonnostní křížovatka na manažera čeká vždy, když se pokouší o prosazení nějaké významnější změny. Musí zajistit podporu realizačního týmu a musí se také vypořádat s odporem. Ten obvykle vyvěrá ze strachu z neznáma, z možné ztráty postavení.