

Achillova pata podnikatele a manažera

Petr Parma

Úvodní sdělení ke dílně Podnikatelé a manažeři - vůdcové nebo oběti?

1. S čím potřebují dnešní podnikatelé a manažeři nejvíce pomoci?
2. V čem jim pomoci skutečně lze a v čem jsou jejich očekávání marná...?
3. Jsou jejich problémy skutečně jejich? (vztah s rodiči...)
4. Manažerské poradenství versus koučování – protiklad nebo syntéza?

1. Očekávání podnikatelů a manažerů

1.1. Na začátku spolupráce

1.1.1. Nefunguje to dobře v mém týmu (představenstva, vedení, pracovním)

- Ne vždy se podporujeme, skoro všechno táhnu sám - Na něčem se dohodneme, ale ostatní (někdo) to potom nedodrží - Někdy si spolu nerozumíme (nechápu je - oni mě) - Míváme konflikty, které musím řešit z pozice moci (nejde to partnersky) - Potřebuji, aby se kolega změnil a dosud se mi to (zcela) nedaří

1.1.2. Moji lidé jsou málo aktivní a iniciativní

- Mají malý rozhled, neuvažují z celofiremního (makroekonomického) hlediska - Tráví v práci spoustu času, ale efekt tomu neodpovídá - Moji nejbližší se mnou neumí držet krok - Mám potíže se spolehnout na jiné jako na sebe sama

1.1.3. Chybí mi nástroje, jak řídit firmu jako celek

- Nemám ucelenou a praktickou teorii managementu – Měním organizační strukturu, ale moc (vůbec) to nepomáhá - Resorty špatně spolupracují, spíše spolu bojují - Mnoho času věnuji operativě, často improvizuji, o mých manažerech ani nemluvě - Někde jsou nedostatečné (chybí) systémové metodiky (lidské zdroje, systém řízení, procesní mapování, poziční popisy, dodavatelsko-odběratelské mapy...)

1.1.4. Většina podstatných věcí ve firmě (části firmy) visí jenom na mě

- Musím hodně kontrolovat a mám málo času na přemýšlení, vymýšlení... - Neumím zajistit, aby mí lidé byli plně kompetentní

1.1.5. Práce mě baví, jsem v pohodě, ale moje rodina (partner) má problémy s mým pracovním nasazením

- Děti mě potřebují víc vidět a nevím, jak to zařídit - Manželka chce mít výhody z mé pozice, ale mít mě po páté doma...

1.2. Po vzniku důvěryhodného vztahu (asi ve druhém či třetím sezení)

1.2.1. Se svými lidmi někdy (pořád) zacházím, jako z nekompetentními

- V podstatě jim (vůbec) nedůvěřuji a musím je kontrolovat - Vlastně je neumím rozvíjet, zajistit, aby byli v tom svém lepší, než já - Jejich hlavní (jedinou) předností je loajalita ke mně...

1.2.2. Mé životní hodnoty se odchýlily od hodnot mé manželky (mé rodiny)

- Doma si nerozumíme, držíme rodinu k vůli dětem (majetku...) - Děti mají potíže ve škole (mezi vrstevníky, v okolí...) - Neumím skloubit velmi náročné povolání a náročnou rodinu (manželku...)

1.3. Po vzniku důvěrného vztahu (zhruba po třetím sezení)

1.3.1. Vrcholová pozice mě občas (stále) vyčerpává, ale nemůžu to dát najevo

- Všichni si myslí, jak jsem sebevědomý, ale mě to stojí dost úsilí - O některých mých lidech si myslím, že jsou zlí (hloupí...), co s tím? - Občas (často) se ve firmě (v životě) cítím docela (hodně) osamělý - Moje pozice vyžaduje politickou hru a to mně vždy nesedí - Nevyhovuje mi nadřizený (dozorčí rada, akcionář, manažer), je to s ním (hodně) těžké

1.3.2. Nemám v pořádku vztah k sobě samému (nejsem ještě zralá, autonomní bytost)

- Jsem závislý na úspěchu, sociálním statutu, velmi potřebuji někým být... - Blízcí lidé (partner, matka, otec) mě dokáží zranit - Jsem (velmi) soupeřivý, lehčeji jdu do agresivity než do kooperace - Provokuje mě odlišný názor druhých, cítím to jako ohrožení - Zacházím se sebou (hodně) tvrdě, a cítím, že ne vždy je to efektivní - Mám menší (malou) sebeúctu a sebejistotu a musím hrát sebevědomého)

2. Paradoxní a marná očekávání

2.1. Typická paradoxní očekávání

- dostávám pracovníky tam, kam potřebuji, aby si mysleli, že je to jejich cíl X pracovníci jsou aktivní a samostatní
- účinně instruktivně intervenuji X pracovníci jsou aktivní a samostatní
- pracovníci jsou loajální = poslouchají, vykonávají a neobtěžují X pracovníci jsou aktivní a samostatní

- umím špičkově kontrolovat nekompetentní pracovníky X pracovníci jsou aktivní a samostatní
- systém stojí na optimální, pevné, technicky dokonalé struktuře X je pružný, spolupracující, reagující na potřeby zvenku
- manažeři jsou špičkoví odborníci v řízené profesi X manažeři umí profesionálně řídit a rozvíjet pracovníky
- systém je precizně strukturovaná, mnohostupňová pyramida X vysoká zákaznická orientace uvnitř i vně systému, dobrá spolupráce resortů
- ...?

2.2. Typická marná očekávání

- potřebujeme do detailů rozpracovaný, pevný a v jednotlivých postupech závazný projekt
- zajistit trvalé změny externí dodávkou hotových změnových služeb
- změnu zabezpečit takovými technickými prostředky, které pracovníci mechanicky aplikují
- změnu systému provést rychle a tak, aby se žádný stávající pracovník necítil ohrožený a vůbec se nezměnila fluktuace
- zajistit trvalé, dlouhodobé změny tak, aby trvale a výrazně rostly hospodářské výsledky
- ...?

3. Kdo je nositel verze změnových potřeb či problému?

3.1. Při tradičních přístupech

- potřeba expertní diagnostiky systému (lidského, sociálního)
- oficiální (psychopatologie, sociální patologie, diagnostika úrovně skupinové interakce při tradiční skupinové práci, teorie řízení apod.) či laické diagnostické systémy (eklektické či soukromé)
- poradce a zákazník rozpoznávají a interpretují „znaky potřeb či problémů“ v jazykových sítích diagnostických přístupů, neuvědomují si to a zachází s výsledky, jako by byly dány objektivně, mimo jazyk diagnostického systému
- klíčová otázka: Čí problém se řeší – systému (člověka, skupiny, firmy...) nebo diagnostikujícího zákazníka nebo diagnostikujícího poradce?

3.2. Při naivních systemických přístupech

- poradce je přesvědčen, že „noselem problému“ je zákazník

3.3. Při systemických přístupech

- poradce ví, že tzv. „problém“ je jen jazykovým útvarem vzniklý vzájemnou konverzací se zákazníkem
- „problém“ je neustále přezkoumávám, zda je jeho verze ještě pořád užitečná a zda už neexistuje „lepší problém“

4. Komplexnost systemických přístupů

- problémový systém je jazykový fenomén, který má sílu reality
- problémový systém vznikl komunikací o problému
- neměnicí se konverzací se problémový systém konzervuje a prohlubuje
- konverzace o samotném „problému“, jeho historii a souvislostech vede k jiným výsledkům, než konverzace o „neprošlému“ (žádoucí stav v budoucnosti) a cestám k němu