14. 5. 2004

Vezměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

Jak se stát dobrým manažerem

To, že je někdo dobrý prodejce, finančník nebo IT specialista vůbec neznamená, že bude dobrý manažer. Dovednosti, které dělají manažera manažerem, člověk obvykle nedostane jen tak do vínku. Musí se je naučit. Od koho se dá řízení lidí naučit? Nejčastěji od svého šéfa. A zde je kámen úrazu.

David je úspěšný mladý muž. Po absolvování Vysoké školy ekonomické nastoupil jako obchodní zástupce jedné z mezinárodních společností se sídlem v Praze. Hned od začátku patřil mezi nejlepší členy týmu. Jeho klienti byli spokojení a zrovna tak i Davidovi šéfové. Chválili si jeho rychlý úsudek, sebevědomí, ambice a zejména schopnost odprezentovat a prodat téměř cokoli. Nikoho tedy neudivilo, že vedení společnosti už po dvou letech nabídlo Davidovi vedení celého týmu. Dosahoval nejlepších výsledků, kolegové ho milovali a ambice z něho sálala na míle daleko.
Po půl roce bylo všechno jinak.

Sebevědomého, ambiciózního Davida, který vždy patřil mezi nejlepší, ostatní nepoznávali. Tým pod jeho vedením už čtyři měsíce za sebou neplní plán, jednotliví obchodní zástupci nemají přehled o svých cílech, týmové schůzky se konají tak sporadicky, že nikdo už ani pořádně neví, kolik čeho se má prodat a jak se vůbec týmu jako celku daří. Když je třeba něco řešit, David je zřídkakdy k dispozici. Sám objíždí klienty a stále tak vykonává svou původní práci obchodního zástupce, kterou umí, a práci manažera jako by se vyhýbal. Díky tomu, že problémů je tolik, nedělá v podstatě nic jiného, než že je řeší. „Ale jaký je výsledek?“, ptají se ostatní. „Nepamatuji se, že bychom se za poslední půlrok věnovali plánování, hodnocení výsledků, rozvoji týmu nebo vzdělávání.“ říká jeden z členů Davidova týmu. „Jakoby se nám David spíš vyhýbal.“

Většina firem povyšuje své lidi do manažerských pozic na základě jejich odborných znalostí a dovedností. Jak přemýšleli Davidovi vedoucí? Umí prodávat. To znamená, že umí vést lidi! Bohužel praxe a zkušenost říká, že tato domnělá závislost je mylná.

To, že je někdo dobrý prodejce, finančník nebo IT specialista vůbec neznamená, že bude dobrý manažer. Dovednosti, které dělají manažera manažerem, člověk obvykle nedostane jen tak do vínku. Musí se je naučit. Na vysoké škole ani na MBA programech se bohužel dovednostem vedení a řízení lidí mnoho času nevěnuje, a tak nejčastější cestou k efektivnímu vedení lidí je učení se od ostatních. Od koho se dá řízení lidí naučit? Nejčastěji od svého šéfa. A zde je kámen úrazu.

Podle našich zkušeností až 90% firem povyšuje své zaměstnance do manažerských pozic na základě úspěchů v jejich oboru. Tak jako Davida. Rovnice je v tomto případě vždy jednoduchá: „Jsi dobrý prodejce (nebo jiný odborník), budeš dobrý manažer!“ Nový manažer tak ale vždy a spolehlivě narazí na realitu, kdy jeho šéfa také někdo před časem „hodil do vody“ a nemá se tak příliš od koho učit. Ve finále dojdeme ke zjištění, že máme ve firmách tisíce a tisíce „samouků“. Ti ve většině případů prošli počátečním klopýtáním a tak nějak se naučili řídit a vést svůj tým. To klopýtání ovšem ukrutně bolí. Ti z nás, kteří si jím prošli, mi dají za pravdu. Ze dne na den nejste zodpovědní pouze za své výsledky, ale za výsledky celé skupiny lidí. Jak s týmem trvale dosahovat výsledků tak, aby to lidi bavilo a pracovali s Vámi rádi, Vás nikdo pořádně neučil. Takoví manažeři (a výzkumy indikují, že je jich bohužel většina) sice v řízení lidí dosahují výsledků, ale jejich styl je plný zlozvyků, často spíše „dělají“ než „řídí“ a různých manažerských technik a dovedností využívají minimálně.

Existují firmy (a já se vždy raduji, když takovou poznám), které těmto situacím proaktivně

předcházejí. Věnují se rozvojovému a kariérovému plánování a takový David už třeba dva roky dopředu ví, že se chce věnovat vedení lidí a může se na to připravovat. Co jsou ty hlavní dovednosti, které manažer potřebuje a které by si měl zažít ještě předtím, než se manažerem skutečně stane? Z té řádky znalostí a dovedností bych vybral pět bodů.

1. Dovednost stanovit měřitelné (SMART) cíle.
2. Z „hromady“ aktivit a úkolů vybrat to důležité – prioritizovat.
3. Schopnost vidět a okomentovat chování ostatních - dát a přijmout zpětnou vazbu.
4. Umět řídit a vést „situačně“ a podle těchto zásad efektivně delegovat.
5. Umět vést a/nebo fasilitovat schůzky.

Proč tyto dovednosti a proč ne jiné? Je několik základních věcí, které potřebujeme proto, abychom v práci dosahovali výsledků a práce nás bavila. Manažer je manažerem od toho, aby tyto potřeby dokázal uspokojit. Každý z nás potřebuje:

- vědět, co se od něho očekává. Manažer musí být schopen definovat roli a zodpovědnosti, shodnout se na měřitelných cílech a vybrat to nejdůležitější, čeho je třeba dosáhnout (cíle a priority).
- dostat příležitost dokázat, co v něm je. Každý potřebujeme něco jiného, každý jsme v jiné situaci. Manažer musí být schopen se přizpůsobit lidem, které vede a vést je podle toho, na co jsou připraveni (situační vedení a delegování).
- pravidelně slyšet, jak se mu/jí daří. Každý toužíme po pochvale, všichni potřebujeme slyšet, co se nám podařilo a že jsme důležití. Manažer si musí umět všímat toho, kde se daří, a mluvit o tom (zpětná vazba).
- pomoc, aby se zlepšil(a). Většina z nás chceme růst a učit se nové věci. Manažer si musí udržovat přehled o tom, co se chtějí členové jeho týmu učit, kam chtějí růst, a to jim také zajistit.
- odměnu. Do práce nechodíme jen pro dobrý pocit. Manažer musí umět ocenit a odměnit výsledky.

Kde se to dá naučit? Obvykle si neuvědomujeme, kolik příležitostí k rozvoji manažerských dovedností existuje. Společnosti se touto problematikou buďto vůbec nezabývají, anebo své manažery posílají na občasná školení. Přitom existuje tolik způsobů jak pomoci novým manažerům nedělat staré chyby. Posuďte sami.

1. Obohacení pozice: Oddelegujte více pravomocí a autonomie v rámci současné role.
2. Rozšíření pozice: Přidejte nové zodpovědnosti současné roli.
3. Koučování: Koučujte ho/jí v současné roli, zaměřte se na klíčové dovednosti.
4. Speciální projekt: Zadejte speciální úkol v oblasti rozvoje vedení lidí ve vašem podniku.
5. Rotace pozic: Nechte ho/jí pracovat max. 6 měsíců v jiné pozici.
6. Zástup: Využijte příležitosti, kdy je jiný manažer na dovolené, a předejte jeho zodpovědnosti.
7. Učení se od vedoucího: Nechte ho/jí pracovat přímo s člověkem, kterého má v budoucnu zastoupit.
8. Mentorování: Zajistěte mu/jí mentora (interně nebo i zvenku).
9. Rozvoj leadershipu: Nechte ho/jí vést schůzky, projekty, prezentace.
10. Školící úkol: Zadejte nastudování knih, www, návštěvu školení a proškolení zbytku týmu.
11. Konference: Ať navštíví odbornou konferenci, přednese tam krátký příspěvek.
12. Publikování článků: Nechte ho/jí napsat a publikovat článek na téma řízení lidí.
13. Odborné školení: Vyšlete ho na odborné školení.

V případě Davida (jedná se o skutečný příběh, pouze jsme pozměnili jméno) už nebyl čas pro plynulý, dlouhodobý rozvoj. Díky intenzivnímu koučování v kombinaci s odbornými školeními zaměřenými na

vedení a řízení lidí to netrvalo dlouho a začal dosahovat „starých“ výsledků. „Šrám“ na jeho sebevědomí je ovšem hluboký. Nedovolte, aby se ve vaší firmě objevili další Davidové.

Zdroj: Idnes

© EPRAVO.CZ – Sbírka zákonů, judikatura, právo | www.epravo.cz