

HR forum

VYDAVATEL



People
Management
Forum

7-8/2018

ODBORNÝ MĚSÍČNÍK PRO VŠECHNY, KTERÍ CHTĚJÍ DOBRĚ VĚST DRUHÉ I SAMI SEBE

TÉMA MĚSÍCE

**Jak měřit
engagement?**

INSPIRACE

**HR v digitální éře
musí být punk!**

FORUM

**Time management
a ztráta času**

**Selský rozum
a chuť učit se**

MAREK PREMUS





Time management a taková ztráta času

Ptát se manažerů, v čem by se oni a jejich podřízení měli rozvíjet, dává velký smysl ze sociálních a psychologických důvodů. Každý totiž potřebuje mít pocit, že má právo a možnost vyjádřit se k tomu, co se jej bytostně týká. Z pohledu výkonnostního to už tak velký smysl ale nedává. Proč? Protože téměř nikdy nedostaneme od dotyčného smysluplnou a funkční odpověď.

Čím to je? Za prvé, dotázaní nemají potřebný odstup. Jsou zajatci svých osobních a firemních myšlenkových stereotypů. Vždy nakonec dojdou nejdál, jak sami mohou, a když vyčerpají své možnosti, nápady a jejich variace, bezradně se zastaví. Nevědí, co dál, nevědí, kde dělají chyby, kde je příležitost k růstu. V té chvíli další pokrok buď není možný, nebo začne být velmi pomalý. Za druhé, většina dotázaných není k takovému posuzování znalostně vybavena. Jsou to sice profesionálové, ale v jiných oborech.

Lehká a těžká hlava

Školení time managementu jsou pořád velmi oblíbená a žádaná. Mají je rádi školitelé, zadavatelé i účastníci. Když zaměstnancům nabídnete na výběr z patnácti možností školicích programů, a zařadíte mezi ně time management, můžete se vsadit, že bude zvolen do finální pětky. O čem to ale vypovídá? Skutečně ti lidé pociťují tak silnou potřebu rozvíjet své sebeorganizační schopnosti, zkracovat realizační časy, zvyšovat svou výkonnost? Dejme tomu, kdo chce, ať si tomu věří. Ti nedůvěřivější z nás se ale nejspíš přikloní k jiné verzi příběhu.

V této verzi se zájemci o školení time managementu dělí do dvou základních skupin. Do té první, která tvoří drtivou většinu, patří ti, kteří se školí pouze z nutnosti nebo povinnosti. A když už tedy musí na nějaké školení jít, vybírají si takové, které zní povědomě a na první pohled vypadá, že bude zábavné, lehké a hlavu nezatěžující. A přesně tomu obrazu vyhovuje běžná představa o školení time managementu.

A pak je tu ta druhá skupina. Překvapivě, ani ta se neskládá z lidí toužících po školení, ale z lidí volajících o pomoc. Lidí, kteří prožívají trýznivé pocity zahlcení, jsou frustrováni, mají všemožné neurotické projevy, jsou zaplavováni úzkostnými pocity, jsou to lidé, kteří cítí, že mají potíže, ale nedokáží formulovat, co přesně potřebují. A tak se snaží intuitivně volat o pomoc směrem, který se zdá být jejich potížím nejbližší.

A jsme zpátky u tématu, kterému jsme se věnovali v úvodu textu. A sice, že bychom neměli chtít po pacientech, aby si sami stanovovali svou diagnózu. Jsou to vysoce postavení manažeri, specialisté na vzdělávání, školitelé, kteří by měli odkrývat podstaty jevů, a vytvářet pro ně zvládací postupy. Ale dělají to? Ani

ale nikomu nechce? Je to těžké rozhodování.

A je ještě o to obtížnější, když si uvědomíme, že pro každý z těch programů je nutné použít zásadně jiné pracovní nástroje a postupy. V některých případech je nejvhodnějším nástrojem manažerský workshop, v některých trénink copingových technik, v některých individuální podpora, a jen někdy je adekvátním nástrojem standardní školení.

Abychom si udělali lepší představu o tom, proč není možné zaměřovat nebo směřovat jednotlivé linie time managementu, pokusíme se v následující pasáži popsat jejich specifické cíle a pracovní postupy.

Time management - chybové úkony a úniky

Klíčové je, zda je program určen pro výkonné složky nebo pro manažery. Jsou-li to ti první jmenovaní, bývá cílem programu předání obecně platných (univerzálních) rad a návodů, jejichž smyslem je odbourání běžných chyb v myšlenkových a pracovních postupech. Školicí program je obvykle postaven na přednášce a občasném nácviku. Je to ten typ školicích programů, se kterými se v praxi setkáváme nejčastěji. Představuje něco jako zaběhnutý standard, je pro účastníky nenáročný a v podání dobrých lektorů někdy i zábavný. Ale jen málokdo asi očekává, že tento program bude mít větší dopad na zvýšení efektivity.

Je-li tento program určen pro manažery, jeho obsah a atmosféra se zásadně mění. Do centra pozornosti se dostává téma efektivity řízení a kontroly. Manažeri se zde učí, jak zvyšovat tlak na realizaci výkonu, zkracovat realizační časy, předvídat a vyhledávat situace, ve kterých dochází k únikům. Základem školení by měl být nácvik řešení v zátěžových situacích.

Time management - vyrovnávání se s negativními prožitky

Způsob, jakým se vyrovnáváme se zátěží, s emocemi, s pocity zahlcení, jak interpretujeme události, jaké zaujímáme postoje, zásadně ovlivňuje naši výkonnost. Zhroucením vůle a schopnosti sebeorganizace nejsou ohroženi jen slabí nebo líní jedinci, ale také ti silní, pracovití a zodpovědní.

Školení time managementu zaměřené na práci s negativními prožitky může být zaměřeno na řešení akutních obtíží, v takovém

případě má blízko k psychoterapii, a proto se zde využívá mnoho jejích pracovních postupů, anebo může být zaměřeno na systémové řešení. Tato školení se orientují především na změnu postojů, interpretačních schémat, zpracování konfliktů s lidmi a vyrovnávání se se situacemi, na které není možné použít řešení z minula. Ideálním nástrojem je v tomto případě nácvik zvládacích postupů v zátěžových situacích.

Time management - změna procesů a pracovních postupů

V rámci této linie rozvoje se řeší podstata většiny zásadních problémů s časem. Vytvářejí se zde nové pracovní postupy a procesy. Vymýšlejí se mechanismy, jejichž cílem je: snížit množství chyb a jejich opakování, odstranění zbytečných úkonů nebo nefunkčních pracovních postupů, omezování komunikačních střetů a pokusů o únik z tlaku na výkon.

Změny na této úrovni řízení mají největší vliv jak na efektivitu práce, tak na emoce a prožitky. Proto by tyto programy měly tvořit základ všech školicích programů, které se tak či onak týkají time managementu. V praxi tomu tak ale není. Manažerům se do této práce příliš nechce. Příčinu nemusíme hledat dlouho. Jde o velmi náročné rozvojové programy, při nichž jsou manažeri nuceni téměř po celou dobu pracovat za hranic své komfortní zóny. Aby se pohnuli dál, nesmí používat již aplikovaná řešení, a naopak musí vytvářet něco zcela nového. A protože to opravdu bolí, manažeri se té práci vyhýbají, seč můžou. Tyto programy mají obvykle podobu individuálních nebo skupinových manažerských workshopů.

Když si to shrneme

Lidé budou mít vždy raději školicí programy, které budou lehké, zábavné a hlavu příliš nezátíží. Většina manažerů bude raději v pozici nákupčích školicích standardů než v pozici angažovaných spoluvůdčů. Obvykle totiž preferujeme to, co je pro nás jednodušší a příjemnější. Takoví jsme a nemá smysl pokoušet se to měnit. Na druhou stranu, když nás bude něco opravdu trápit nebo zajímat, budeme hledat skutečná řešení. A v té chvíli nám může přijít vhod, když budeme vědět, že nemá valný smysl, ptát se nemocného, co by jej vyléčilo anebo, že time management není jeden, ale jsou vlastně tři, a každý pomáhá léčit úplně jiný neduh. ■

TEXT: HYNEK CHOLEVA,
SPECIALISTA NA VÝVOJ
ŘÍDÍCÍCH STRATEGIÍ, WWW.
FOCUSMARKETING.CZ

moc ne, ve většině případů se spokojí s rolí nákupčích nebo v případě školitelů, s rolí prezentátora univerzálních banalit.

A to jste věděli, že není jeden, že jsou tři

Není jeden time management, jsou vlastně tři. Jeden je zaměřený na změnu pracovních postupů, druhý na vyrovnávání se s negativními prožitky a třetí na omezení chybových úkonů a úniků. V celku tak pokrývají celou škálu potíží spojených s důsledky organizačních chyb, sociálních a psychických konfliktů. Pokud jste to nevěděli, nic si z toho nedělejte. Oni to totiž nevědí ani mnozí z těch, kteří se školením time managementu živí. Nevěříte? Zkuste se jich na to zeptat.

Co to pro nás v praxi znamená

Že si před objednáním tohoto rozvojového programu musíme velmi dobře promyslet, na jaký cíl, na jakou potřebu, chceme program zaměřit. Bude efektivnější, když se zaměříme na lidi, na procesy nebo na zamezování úniků? Dáme prioritu řešení akutního problému, jako je třeba zastavení vlny odchodů a emočních zhroucení, nebo upřednostníme systémové řešení, změnu pracovních postupů, do které se