



Neptejte se lidí, v čem se chtějí rozvíjet

FIREMNÍ ROZVOJOVÉ PROGRAMY ČASTO STOJÍ SPOUSTU PENĚZ, ALE VÝSLEDEK JE NANIC. JAK DOBŘE VYBRAT A NENALETĚT?

U

Už jste někdy zařídili rozvojový nebo školicí program, od kterého jste si hodně slibovali, investovali jste do něj spoustu času, energie a peněz, ale nakonec z toho bylo jen zklamání? Začtěte se do tohoto článku a možná zjistíte, kde se stala chyba.

Jedu si, ani nevím kam a proč

Asi byste byli překvapeni, kdybyste věděli, kolik firem školí jen „ze slušnosti a z povinnosti“. Jen proto, že se to tak prostě dělá.

Na rozvojové programy v těchto firmách nahlíží především jako na nefinanční benefity pro své zaměstnance. Na jednu stranu na tom není nic špatného. Spousta zaměstnanců si dárky zaslouží. A navíc i z náhody a omylu může vzejít něco dobrého.

Vzpomeňme si třeba, jak Alexander Fleming k penicilínu přišel. Pokud ale nevnímáme firmu jako sociální nebo vzdělávací ústav, měli bychom mít větší ambice.

Věta, která stojí za zapamatování: Rozvojové programy by měly manažerům sloužit především jako nástroje, kterými prosazují své řídicí strategie a konkrétní výkonnostní cíle. A zde narážíme na první z velkých problémů. Zdá se to možná nepravděpodobné, ale faktem je, že velká část manažerů žádnou řídicí a prosazovací strategii nemá. Mají jen firmou stanovené cíle, nikoli promyšlenou cestu, jak se k nim dobrat. Žijí

jako bezdomovci, ze dne na den. Řeší jen to, co jim pění dní přinese. Pokud o tom pochybujete, doporučuji, abyste si udělali malý test. Předložte před manažery bílý papír s červenou linkou uprostřed a požádejte je, aby do této osy zakreslili své výkonnostní milníky na období příštích šesti měsíců. Z toho, co pak na linku uvedou, vyškrtajte firemní cíle, události a projekty. To, co vám zůstane, bude pravděpodobně jejich vlastní řídicí strategie. Varuji vás ale předem, nejspíše budete hodně zklamaní. Ve valné většině případů vám tam toho moc nezůstane.

A co z toho vyplývá pro zadavatele rozvojových programů? Když manažer neví, jaký problém chce vyřešit, jakou konkrétní výkonnostní křižovatku zvládnout, nedokáže vám říct, co přesně potřebuje své podřízené naučit, k čemu je chce zformovat. Ve výsledku tak jeho zadání vypadá třeba nějak takto: Já bych chtěl, aby lidé lépe komunikovali, aby dělali, co dělat mají. Kup nám školení manažerských dovedností nebo něco takového.

Nemohu říct to, co sám nevím

Absence řídicí strategie manažerů je ale jen první kámen na cestě. Hned za ním na nás ale vykukuje další, ještě větší. Je to způsob, jakým zjišťujeme rozvojové potřeby manažerů a jejich podřízených. Běžnou firemní praxí je, že se vedení HR oddělení ptá manažerů a výkonných složek na to, v čem by se chtěli v následujících měsících rozvíjet. Na první pohled na tom není nic špatného. Všichni potřebujeme mít pocit, že máme právo mluvit do toho, co se

PODŘÍZENÝ BY SE NIKDY NEMĚL ÚČASTNIT PROGRAMŮ, KDE SE JEHO NADŘÍZENÝ UČÍ, JAK HO ŘÍDIT, A KDE HROZÍ ODHALENÍ, ŽE SI JEHO ŠÉF NEVÍ RADY.

nás bytostně týká. Když se ale nad tím hlouběji zamyslíme, v hlavě se nám vynoří neodbytná otázka: Můžeme očekávat, že od dotazovaných získáme relevantní odpověď? Může nám člověk, který došel na hranice svých možností doopravdy říct, kde dělá chyby? Potíž je v tom, že si jich ve většině případů vůbec není vědom. A když si k tomu připočteme fakt, že dotyčný nemůže znát školitelské postupy, kterými by se daly chyby (jichž si není vědom!) odstranit, dojdeme nejspíše ke společnému smutnému závěru. Volba velké části školicích programů probíhá na základě administrativních a iracionálních rozhodnutí. Proto manažeři často sebe a své podřízené přihlašují na školení, která jim nemohou pomoci. Prostě si školení vyberou z katalogové nabídky a rozhodují se jen podle názvu. Čím povědomější se jim zdá název školení, tím je pravděpodobnější, že si jej vyberou.

Ti, kteří to myslí s rozvojovými programy vážně, by se měli zaměřit na vyhledávání výkonnostních křížovatek. Tedy těch míst, kde je časté selhání. Čím přesněji se jim podaří takové místo identifikovat, tím lépe mohou školitelské firmě zadat požadavek na tvorbu a trénink zvládacího postupu. Tematická školení typu time management, zvládnutí stresu či rady, jak se stát manažerem, nikdy nebudou tak účinné jako školení, která budou sestavena z řešení konkrétních situací jako například: Jak zareaguješ v situaci, když klient tvou nabídku odmítne, když na tebe tvůj podřízený verbálně zaútočí na pracovní poradě, nebo co uděláš, když podřízený před ostatními odmítne realizovat zadaný úkol?

Ryba smrdí od hlavy a někdy hodně

Zásadní vliv na úspěšnost rozvojového programu mají ředitelé, topmanažeři a majitelé firem. O potížích vzniklých absencí řídicí a prosazovací strategie jsme již hovořili. Nyní se podíváme na nechuť mnoha klíčových manažerů zapojovat se do rozvojových programů. Jako by školení, workshopy a tréninky byly dobré jen pro jejich podřízené. Skrytě nebo i otevřeně dávají najevo, že oni na vlastních postupech nic měnit nemusí. Místo toho, aby vzali tento řídicí nástroj pevně do ruky a zařídili si s ním vše, co potřebují, postávají se do pozice vzdáleného pozorovatele.

Samozřejmě že nejde o nic jiného než o jejich vlastní únik z tlaku na výkon, o pokus zůstat v komfortní zóně. S lehkostí cirkusového akrobata přenesou svou zodpovědnost na někoho jiného, vytvoří si alibi pro případ neúspěchu, ochrání své ego před pocitem vlastního selhání a hlavně se vyhnou nutnosti tlačit na lidi, řešit konflikty a nepříjemné úkoly. Měl jste pravdu pane Freude, když se rozum dostane do střetu s naším chtěním nebo emocemi, téměř vždy prohraje.

Představte si například, že ve výrobním závodě potřebujete naučit mistry, jakým způsobem mají u svých lidí prosadit realizaci nějakého hodně nepopulárního úkolu. Připravíte proto speciální školení, během kterého ukážete mistrům, jak na to. Ti jsou nadšeni a odhodláni nové postupy a triky aplikovat v praxi. Jenže co se stane při konfrontaci s podřízenými, kteří spustí křik, pláč a zastrašování? Mistrova vůle začne kolísat a jeho odhodlání bránit firemní zájmy pomaloučku mizí. Vrací se k původním pracovním postupům. Nejsou to znalosti, dovednosti či informace, kterých se mu nyní nedostává, opouští jej odvaha a vůle. Pokud se v této vývojové fázi do hry opět nezapojí jeho nadřízený a regresi nezabrání, všechno úsilí vložené do školení může přijít vniveč.

Když si to sesumírujeme, nemáme pro topmanažery a majitele firem dobré zprávy. Bez nich to prostě nepůjde. Chtějí-li firmu posunout dál, nezbyvá, než aby vytvořili řídicí strategii, vyhledali místa, kde dochází k selhávání (výkonnostní křížovatky), a následně prosadili používání nových postupů do denní praxe. Dobrý školitel či poradce jim v tom může hodně pomoci, ale nemůže to udělat za ně.

Rozdíl mezi kočkou a psem

A je tu další způsob, jak se můžeme připravit o úspěch při realizaci rozvojového programu. A sice když špatně zvolíme pracovní formáty nebo cílové skupiny. Chceme-li například vytvořit řídicí strategii, musíme začít tvůrčím workshopem ve formátu jeden manažer a jeden lektor. Teprve pak může následovat program, do kterého je zapojeno více účastníků. Zdá se vám, že se v tom nedá udělat chyba? Omyl. Manažeři se takovému setkání ve dvou vyhýbají jako modelky vepřovému ovaru. A když už na něj přistoupí, jen za podmínky, že si s sebou vezmou alespoň jednoho svého podřízeného. Ten má hrát úlohu jejich štítu. Mají představu, že se během workshopu obtížné situaci vyhnou tak, že požádají svého zástupce, aby řekl, co si o tom myslí, anebo aby navrhl řešení. Výsledkem je samozřejmě kolaps. Jeden čeká na druhého, produkce nápadů je mizivá, nadřízený se zoufale zabývá jedinou myšlenkou, jak si proboha zachránit tvář.

Když už jsme u toho, jak je to vlastně s přítomností nadřízených a podřízených na rozvojových programech? Potřeby a situace jsou různé, takže to záleží na sledovaných cílech. Univerzálně ale platí: podřízený by se nikdy neměl účastnit programů, kde se jeho nadřízený učí, jak jej řídit nebo motivovat, kde se rozhoduje o budoucnosti podřízeného a kde hrozí odhalení, že si manažer v něčem zásadním neví rady.

Ale zpátky k volbě formátů a cílových skupin. Představme si, že náš šéf výroby musí řešit takovou malou vzpouru svých podřízených. Stojí

v dílně a jeho lidé vyřvávají. Navzdory faktu, že k remcání a odporu není objektivně žádný důvod, tato situace se opakuje pravidelně. A teď otázky za pět zlatých: Jak byste takovou kolizi vyřešili pomocí rozvojových nástrojů? Jaký formát by byl vhodný? Zaměříte se na práci se skupinou, nebo se šéfem výroby? Připravíte zážitkový program, pošlete šéfa výroby na obecné manažerské školení, nebo na individuální trénink kontramanipulativních technik? Zaplatíte mu workshop, kde bude vyrábět vlastní motivační stimuly, poskytnete mu emocionální stabilitu v podobě kouče, anebo mu dáte mentora, který mu po telefonu poradí, jak by měl tuto akutní situaci vyřešit?

Už víte, co jsem měl na mysli? Není to tak lehké, jak to na první pohled vypadá. Ve firmách se velmi často objevují záměny, které radikálně snižují efektivitu rozvojových programů. Místo kováře jsou školeni kovářičci, s prosíkem se chodí za rváči a s klackem na dobráky. Ze zkušeností víme, že jsou manažeři zvyklí využívat jen omezené množství rozvojových formátů a nástrojů. Znají víceméně jen standardní školení, workshopy a možná koučing. A to je asi tak vše, s čím se běžně setkávají. O dalších pracovních postupech vědí jen velmi málo nebo nic. Nelze jim to ale zalívat. Od nich se očekává, že budou profesionálové v jiném oboru. Tady potřebují dostat pomocnou ruku od školitele či poradce.

Mnoho povolanych, málo vyvolených

V celém předcházejícím textu jsme se bavili o tom, kde všude mohou lidé ve firmách chybovat, když se pustí do rozvojového/školicího programu. A nakonec jsme si nechali asi největší chybu, které se mohou dopustit. A sice to, když si vyberou špatného školitele či poradce.

Na trhu je ohromné množství školicích a poradenských společností. Jsou jich tisíce. Upřímně lituji personalisty a manažery, kteří dostali za úkol se v tom spektru nabídek a tváří zorientovat. Vždyť z jejich pohledu to musí vypadat, že safír a shnilá brambora tu leží tak těsně vedle sebe, až se téměř nedá odlišit, co je co.

Žádná obecně platná rada, jak správně vybírat školitele asi neexistuje. Je příliš mnoho druhů potřeb, chutí a stylů. Zajímavé ale je, že nakonec si každý najde toho svého, kdo k němu patří. Ať už je to dobře, nebo špatně. Poznají, že k sobě patří a že si budou vyhovovat. Jejich pojítkem bývají sdílené hodnoty, zážitky a pohled na svět.

Navzdory předchozímu, poněkud fatalistickému pojetí bychom výběr školitele či poradce neměli podcenit. Víte proč? Protože špatná rada vás může přivést do potíží. Dobrý příklad nadevše. Jedna školitelka byla dotázána, co by poradila manažerovi, kterému už po několikáté přišel jeho podřízený na poradu pozdě. Tentokrát navíc začal ostatní účastníky okázale rušit, komentoval

a zesměšňoval výroky manažera. Školitelka nejdříve navrhovala situaci vyřešit domluvou. A kdyby to nepomohlo, tak měl manažer vyrazit s naléhavou výčitkou a vysvětlením, jak moc společného času tým ty jeho pozdní příchody stojí. A kdyby čert na koze jezdil a ani tohle by na pacholka nezabralo, navrhovala, aby dotyčný zaplatil sankční příspěvek do společné týmové kasy. A teď si představte, co by se stalo, kdyby ji ten chudák manažer, kterému radila, poslechl. Protože v tomto případě nešlo o obyčejnou nedochvilnost a nekázeň, ale o výzvu k souboji o autoritu, vyvolalo by její řešení ve všech třech případech otevřený konflikt. Publikum a vyzývatel byli na místě, situace připravena. Jen tato školitelka o tom neměla ani tušení a manažera by svými radami vehnala do bitvy epických rozměrů. Jen si představte ty důsledky.

Spolehnout se na velikost, reference nebo historii školicí firmy je značně ošidné. Stejně tak, jako je ošidné vsadit na formální vzdělání nebo manažerskou praxi školitelů. I velmi vzdělaní lidé mohou být při řešení manažerských a obchodních situací velmi naivní a nepraktičtí. A naopak – ani dlouholetá praxe ve vysoké manažerské funkci z vás dobrého poradce a školitele nutně neudělá. To je úplně jiná profese.

Přemýšleli jste někdy nad tím, kde ti lektori své rady, manažerské triky, vyjednávací figle a zvládací postupy vlastně berou? Vždyť přece neexistuje nějaká velká kniha manažerských kouzel a zaručeně správných postupů. Zkuste se jich na to začít ptát. Zajímejte se o to, jaké situace s manažery řešili, jaké zvládací postupy sami vymysleli, ve kterých knihách je našli nebo kdo jim je předal. Je docela možné, že pak snáze oddělíte vypravěče brožurkových moudrů, lidové vypravěče a domácí učitele od skutečných profesionálů, kteří jsou schopni pohnout s vašimi skutečnými potížemi. Asi bych to neměl prozrazovat, ale je to vlastně ten způsob, jak školitelé zkoumají schopnosti a sílu svých konkurentů.

**MANAŽEŘI
JSOU ZVYKLÍ
VYUŽÍVAT
JEN OMEZENÉ
MNOŽSTVÍ
ROZVOJOVÝCH
NÁSTROJŮ.
ZNAJÍ TAK
POUZE ŠKOLENÍ,
WORKSHOPY
A KOUČING.**

Hynek Choleva
specialista na vývoj řídicích strategií