

Efektivní personální práce pro malé a střední kolektivy

- i ve zdravotnictví

Tento příspěvek má tři části - jde o kulturu řízení, o zpětnou vazbu, a pak o vztahy v řízení - a jak to vlastně všechno souvisí... Ale než vůbec začnu, musím Vám sdělit, že jako kouč do prostředí zdravotnictví příliš často nezavítám, takže Vaše specifické/spíš konkrétní prostředí skoro neznám. Domnívám se však, že to nevadí, protože to, o čem tady pojednávám, není moc závislé na prostředí - pokud tedy vycházíme z toho, že práci vykonávají lidé, se kterými je potřeba zacházet jako s lidmi (a to ve vlastním zájmu), a ne jako s triviálními stroji.

Přímluva za více kultury řízení

Úvahy o řízení jsou zdánlivě určené pouze těm, kdo vedou malé či větší kolektivy. Toto přesvědčení samozřejmě nezapomíná na to, že řídíme hlavně sebe - a až v druhé řadě (a dost často naprosto stejně) ty další... Proto Vás zvou, abyste si představili spolupráci v nejširším slova smyslu - nebo si třeba představili, co by aplikace těchto principů udělala doma s Vašimi dětmi... Těším se na Vaše komentáře a zkušenosti (přes redakci nebo přímo)!

Máte v kolektivu takovou kulturu řízení, jakou si přejete? Je tato kultura hluboce zakotvena nezávisle na Vás? Řídí v nejlepším případě nejen chování Vašich nejbližších pracovníků, ale je zřetelná i z rozhovorů na chodbě?

Stále znovu slyším od majitelů a vedoucích pracovníků v nejrůznějších odvětvích, jen kdyby u spolupracovníků viděli více vlastní odpovědnosti, odpovědnosti za výsledek, iniciativy a orientace na zákazníka... A když pak hovořím s těmi

spolupracovníky, slyším, jak možná tušíte, úplně jiné věci. Tam je to o tom, že jim nevhodné struktury, neúplné informace, nebo komunikační bariéry neumožňují, aby se chovali zodpovědněji. Jak tedy překonat tyto komunikační bariéry tak, aby se informace, o které Vám opravdu jde, dostaly až k poslednímu členu kolektivu?

Zkuste začít u sebe. Víím, že vlastní problémy momentálně NEJSOU u Vás, ale u ostatních. Přesto Vás zvou k malému experimentu. Vycházejte jeden celý týden důsledně z toho, že Vaši spolupracovníci visí na Vašem oddělení nebo úseku stejně jako Vy! Že k němu chtějí přispět svým dílem, abyste všichni byli úspěšní. Že podávají tak dobré výkony, jak jim to umožňují jejich schopnosti a pochopení toho, co po nich chcete. Že chtějí, abyste je uznávali, a že Váš respekt pro ně znamená hodně (třeba dokonce více než prémie). Vyzařujte

tento postoj důsledně jeden týden a vyhněte se všem „kdyby...“ a „ale...“, jako by to bylo zcela samozřejmé. Určitě to nebude lehké, ale když to dokážete, získáte spoustu zajímavých postřehů, mimo jiné:

- zjistíte, jak málo vědí Vaši spolupracovníci o tom, co skutečně od nich očekáváte (a to je Vaše chyba!);
- zjistíte, jak často se mícháte do práce svých spolupracovníků a tím v nich zanecháváte pocit, že celá odpovědnost je stejně na Vás;
- když projevíte svým spolupracovníkům víc respektu, tak je zcela přirozeně zavázete k větší odpovědnosti.
- Vaši spolupracovníci se zase budou snažit, aby si tento respekt zasloužili;
- zjistíte také, se kterými lidmi nemá cenu dlouhodobě spolupracovat, protože jsou prostě někde jinde.

Fredmund Malik ze švýcarského Ma-





nagement Center v St. Gallenu má pravdu, když říká: Je to management - tedy vedoucí kolektivitu - který rozhoduje o tom, jak efektivní jsou lidé v organizacích. Je přitom jedno, zda jde o průmyslový podnik, veřejnou správu nebo třeba laboratoř. Dalším aspektem efektivnosti jsou samozřejmě „čisté“ procesy, ale ani ty moc nezmožnou bez „čistého“ vedení, které jim dává patřičnou důležitost - je spousta podniků, kde jsou ISO normy pouhou formalitou...

Kultura koučingu není jen něco pro velké společnosti nebo komerční organizace. Na začátku jakéhokoli dobrého vedení je **komunikace, vztah** a zvláště **feed-back** nebo lépe řečeno - **feedforward** - viz následující část! Na to můžete nejlépe a nejefektivněji navázat koučováním, protože dospělí se nejlépe učí od sebe samých... Když si dopřejete třeba tři zajímavá sezení, v nichž svůj kurs nasměrujete přesně tak, jak už jste ho dlouho chtěli mít, získáte úplně jiný nadhled.

Zpětná vazba - tedy feed-back, a nový trik: feed-forward

Minule jsem se v článku „Učit se nebo se neučit“ zastavila u tématu, jak a kdy se lidé vlastně učí. Jak ale učit lidi, když už nejsou studenti nebo v zaškolovací fázi? Jinak řečeno, co dělat, když se vize nadřizového, co se někdo má naučit, výrazně liší od toho, co dotyčný si myslí. Co se vlastně **chce** učit, je další otázka... (totiž, jestli vůbec něco). Někteří lidé si totiž myslí, že je normální (a že je možné) se přestat učit a vystačit si s tím, co se již naučili - třeba kdysi ve škole).

Efektivnější a výhodnější, než předávat vědomosti, které si může přečíst každý, je podnítit lidi k sebereflexi. Pak totiž rychle zjistí, že už hodně vědí o tom, co by museli udělat, kdyby chtěli... a už jsme u vlastního tématu! Jak můžete jako vedoucí vést lidi k samostatnějšímu myšlení?

Dovolte mi malé varování: tento tip může změnit Váš život a život Vašich spolupracovníků! Velmi pozorně si přečtěte následující odstavec: Půjde totiž o **kvalitativní skok z feed-backu k feed-forwardu**.

O co jde při zpětné vazbě, víme všichni. Lidé, kteří se znají poměrně dobře a mají podobné cíle, hovoří o možnostech zlepšení a opírají se o konkrétní příklady. To zní dobře - zdá se, že od angažované zpětné vazby je to k benchmarkingu a „learning organisation“, co by kamenem dohodil. Kdyby... ano, kdyby zpětná vazba nebyla tak citlivé téma. Proč?

Zcela prostě. Většina lidí si zpětnou vazbu intuitivně spojuje s kritikou a pozicí moci, případně s tím, jak někomu „prodat“ jiný, ale lepší (= Váš) odhad situace včetně doporučeného jednání. Jaký pocit má asi příjemce zpětné vazby?! - Přesně tak, je v defenzivě. Musí diskutovat, bránit se, pak se zaběhne do detailů, na které si každý vzpomíná trochu jinak - a nakonec je tam jeden za hlupáka, někdy oba. Banální poučky, které se člověk „naučí“ na seminářích („nejdřív to pozitivní, pak to negativní!“) taky nepomohou, protože fungují nanejvýš u dětí. Každý dospělý „ví“, že vlastní poselství přijde až **po „ALE“** - k tomu žádné školení nepotřebuje ☺! Nešťastné na zpětné vazbě je, že se vztahuje k minulosti, už tedy nemůžeme nic změnit. A tak se probere spousta detailů, aniž by nakonec vzešlo to, co jsme chtěli - a co by odpovídalo vynaloženému úsilí. Místo toho se všichni cítí nepochopení. Proto můj tip: Běžte na to prostě jinak. **ÚPLNĚ** jinak.

1. Nedávejte zpětnou vazbu! Dávejte



„feed forward“! Co má do sebe? Při feed forwardu jde o to vztáhnout zkušenosti a „obavy“ z minulosti na nějakou konkrétní budoucí situaci a připravit se na tuto situaci co možná nejlépe, aby se znovu NESTALO to, na co si vzpomínáte. To Vám jako manažeru otevře přímo fantastické možnosti!

- Z nepříjemného povinného cvičení je najednou přímo **strategická práce s lidmi**. To zní také mnohem lépe ☺
- Budete podporovat - a vyžadovat - proaktivní myšlení a schopnost reflexe.
- Vaši spolupracovníci Vám budou konečně pozorně naslouchat!
- Nabídnete svým spolupracovníkům své zkušenosti a podporu, nejdřív ale budete chtít vidět jejich řešení problému.
- Hodně se dozvíte* o svých zaměstnancích - prostě, bude se o Vás opravdu mluvit.

** test: Zkuste vést dva rozhovory - jeden s jedním ze svých nejlepších lidí, a jeden s někým, s kým Vám to moc nejde. Nechte se překvapit!*

2. Než něco řeknete, zkontrolujte si zcela přesně, s jakou motivací do rozhovoru jdete. Protože to je právě to, co Váš protějšek během první minuty „vycítí“ a co rozhodne o tom, zda se bude celou dobu ptát, co má to všechno znamenat, nebo jestli budete oba soustředěně pracovat. **Bud' budete autentičtí nebo rozhovor nemá cenu.** Takže: Opravdu chcete, aby se Váš spolupracovník něco naučil? Chcete ho podporovat, vidět, že má úspěch (který samozřejmě v první řadě připí-

še sám sobě)? Řekněte mu přesně, co od něho očekáváte a jaká jsou Vaše kritéria úspěchu! A pak ho nechte - ON musí (po nějaké době rozmyšlení) přijít a říct, co od Vás potřebuje, aby požadovaných cílů dosáhl. Je to tak jednoduché? Zkušenost mých zákazníků stále znovu ukazuje, že ano. Za podpory naší spolupráce to zatím každý zvládl ke své spokojenosti! Tento postup se dá zabudovat i do ročních rozhovorů, pokud u Vás probíhají!

Pokud Vaše výsledky vzbudily Vaši zvědavost, jak na tento tip navázat: V **prvním kroku** bezpodmínečně investujte pár hodin do svého „dalšího vzdělání“ - ani ne tolik do nových technik, jako spíše do nových myšlenkových přístupů. Jeden nebo dvě jednotlivé porady úplně stačí. V **druhém kroku** najdete ve své firmě „multiplikátory“ - ty pracovníky, se kterými jste nejspokojenější. Podpořte své nejlepší spolupracovníky, aby se stali lepšími multiplikátory a lépe dokázali dostat Vaše představy do hlav spolupracovníků - neboť na papíře jsou nanič.

Vztahy a řízení

O tom mluvím tak ráda... Co má **vztah** společného s **řízením**? Ne to, co teď možná očekáváte: nějaké fráze o tom, jak je to hezké mít harmonické vztahy (je, ale to ať si zařídí každý doma!), a že je na vedoucím, aby se o ty hezké vztahy staral. Pozor! Organizace nejsou o tom, aby vytvářely harmonické vztahy - mají naprosto odlišný smysl. Jsou o tom, aby podávaly určité výkony, a to co nejefektivněji. V tom se průmyslový podnik vůbec neliší od nemocnice - ale v konkrétních dimenzích, zejména kvality, jsou pak už přirozeně obrovské rozdíly.

Angažovaný vedoucí nemusí usilovat o to, aby měl každý s každým dobré vztahy. Stačí, když se postará o to, aby se lidi v první řadě zaměřili na služby a výkony, za které jsou placeni. Přitom platí určité transparentní zásady, které lidem umožní nesoustředit se pořád na vztahy - což je v neprůhledných systémech totiž často to jediné, na co opravdu dbají. Kolik jim pak zbyde na tu profesi, je různé...

Jděte příkladem, a dbejte na to, aby i Vaši přímí podřízení měli minimum lidské slušnosti, profesních standardů, a uměli mluvit s lidmi - třeba i o nezbytných těžkých věcech - to (Vám) dávno stačí! Ale

pokud máte na vedoucí pozici někoho, kdo není příliš zdatný ani lidsky ani profesně, představte si své spolupracovníky, kteří se navzdory jemu snaží podávat dobré výkony. **Co myslíte, kolik frustrace způsobíte tím, že necháte jejich nadřízeného takového, jaký je, a budete požadovat, aby pod ním pracovali?** Co tím vznikne ve směru tým/kolegové/pacient/zákazník? Položit si otázku o kvalitě vedoucího svým spolupracovníkům prostě dlužíte!

Často slyším věci jako: „Ano, kdyby naši vedoucí pracovníci opravdu měli vztah ke svým spolupracovníkům, pak by se spousta věcí dala prosadit mnohem rychleji a snáz! Ale jak získají něco jako vztah?“ Jednoznačně koučingem! Když s někým usilovně pracujete na řešení problému, a přitom k druhému neustále přistupujete s respektem, pak přirozeně vzniká případně síla vztah. Když budou Vaši vedoucí pracovníci ke svým pracovníkům takto systematicky přistupovat, bude položen základ pro dobré vedení (i pro dobré vztahy ☺). To se ale v praxi v této podobě moc nestává. Kromě individuálních pohnutí ke způsobují i dva všeobecné důvody:

- vedoucí pracovníci se to sami naučili jinak. Naučili se hodně a sami hovořit, hledat chyby, trestat „viníky“ a to, že musí mít pravdu. I když to zní trochu přepjatě, často se to velmi blíží realitě. Zvláště ve stresu je vztahová složka vedení až příliš snadno obětována věčné rovině.
- vedoucí pracovníci jsou normální lidé, kteří se základy jednání s lidmi naučili



doma. I tam se vztah často obětuje věčné rovině nebo „někomu, kdo má vždycky pravdu“. Tuto zkušenost mají lidé hluboce vštípenou ve své povaze a vnáší ji do svého pojetí své pracovní role. Vede je k tomu, že s podřízenými zachází jako s malými dětmi.

Speciálně v České republice rozhoduje o motivaci stále ještě **vztah** k bezprostřednímu nadřízenému. Jako všude jsou i tady sebestimovaní lidé, kteří nepotřebují být „vedeni“ - a už vůbec ne drženi zkrátka. Když nemají před šéfem jako člověkem respekt, jdou prostě jinam. To pořád ještě není problém. A kdo zůstane? Přesně ti pracovníci, jejichž iniciativa, orientace na zákazníka (pacienta nebo interního zákazníka) nebo na výsledek není žádná sláva.

Závěr: Když Vaši vedoucí pracovníci budou umět delegovat a motivovat, nebudou muset (a Vy také ne) tolik dělat sami - a budou mít více času na strategicky důležité úkoly!

Samozřejmě vím, že Vaše prostředí je naprosto nesrovnatelné. Proto můžete vše, co jste si právě přečetli, zase klidně zapomenout, jestli chcete. Ale - proč byste chtěli ☺!

Autorka Annette Reissfelder je manažerský kouč. Pracuje s lidmi, kteří přemýšlí o efektivitě vedení sebe a druhých. Řeší široké spektrum otázek se zákazníky, aby svou náročnou roli vykonávali efektivněji, lépe, s větším entusiasmem apod., a aby aktivovali možnosti skryté v sobě a v stávajících profesních situacích. Její služby jsou určeny lidem, kteří komplexně přemýšlí o sloučení osobních i profesních cílů a kteří se nechtějí uspokojit s tím, jak věci jsou, ale hledají možnosti, jak situace spoluvytvářet. Motivuje je nejen dosažení neobyčejných výsledků, ale i radost z vlastního konání.

Jak je z tohoto výčtu zřejmé, její činnost neosloví každého. Na druhé straně osloví právě ty, kteří vyhledávají příležitost pracovat na svých nejvyšších prioritách bez prefabrikátů a trivializace. Koučové bývají silné, ale ne dominantní osobnosti - proto mohou nechat svým zákazníkům dost prostoru k tomu, aby se jejich vlastní individualita mohla rozvinout.

Annette Reissfelder působí v Německu, Čechách a Anglii. Jejím pracovním jazykem je němčina, čeština a angličtina. Více na www.an-edge-for-you.com

