

Nezapojit jen ruce, ale také myšlení



Foto: Shutterstock.com

V MANAGEMENTU – DOSAHOVÁNÍ VÝSLEDKŮ PROSTŘEDNICTVÍM DALŠÍCH LIDÍ – MÁTE K DISPOZICI V PODSTATĚ JENOM DVA NÁSTROJE – ŘÍZENÍ A VEDENÍ. A KAŽDÝ Z NICH PŮSOBÍ NA JINÉ STRÁNKY LIDSKÉ OSOBNOSTI.

Pokud si osobnost člověka definujeme jako systém čtyř vzájemně souvisejících a propojených složek fyzického těla, myšlení, emocí a spirituality, pak řízení působí primárně na fyzické skutečnosti a lidské myšlení, zatímco vedení zejména na emoce a lidskou spiritualitu. V souvislosti se zostřením konkurence a s nárůstem rychlosti, rozsahu a hloubky probíhajících změn, se v osmdesátých letech minulého století dostalo do popředí holistické zapojení lidí do podnikových strategií při dosahování podnikových záměrů. Proto byl klasický management, který tradičně vycházel z koncepce managementu jako řídicí činnosti, doplněn o koncept manažerského leadershipu. Od těch dob požadavek manažerského vedení neklesá, naopak vzrůstá. Zapojit celého člověka, nejen jeho ruce a myšlení, je manažerským příkazem dne. Pokud jste manažery, pak byste rozhodně měli zvládnout i nástroje vedení. Zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, zaměstnanci i majitelé podniků, jsou stále méně ochotni snášet manažery, kteří odvádějí poloviční práci. A vřele vítají manažery, kteří umějí řídit i vést. Které nástroje používá manažerské vedení? Koučování, mentorování a motivaci.

Koučování a mentorování

Při manažerském koučování a mentorování běžně dochází k redukci koučování nebo mentorování na pouhé naučení člověka specifickým znalostem a dovednostem. Znalost a dovednost se však týkají zejména fyzické a kognitivní stránky člověka. Tak v praktické

činnosti manažerů často dochází k tomu, že koučování a mentorování se mění na pouhé vzdělávání a výcvik. Lidé v mnoha organizacích jsou tak často jenom řízení, i když organizace s pýchou tvrdí, že jsou i vedení. Jednou z výhod profesionálně prováděného koučování je to, že se hodně koncentruje na práci s hodnotami, kritérii a přesvědčením správným způsobem, tj. způsobem, který má odpovídající dopad na příjemcově straně. Dvě překážky – chybný obsah nebo nevhodný způsob – vedou k tomu, že ačkoliv se domníváme, že vedeme koučováním, ve skutečnosti

Zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, zaměstnanci i majitelé podniků vřele vítají manažery, kteří umějí řídit i vést

řídíme. Naše současná západní racionální společnost si z mentorování převzala jeho redukováný význam – transfer znalostí a dovedností týkající se vlastní činnosti. Při opravdovém mentorování k tomu také dochází, ale nikoliv pouze k tomu. Chybějící zbytek má však zásadní význam. Zásadní proto, že tento zbytek není předmětem ani koučování, ani vzdělávání, ani ničeho jiného. Zásadní proto, že pokud jej nechopí mentor, zůstane ležet ladem. Koučo-

vé spíše kladou otázky a nechávají na koučovaném, aby si našel odpovědi. Lidé však také hledají odpovědi na otázky univerza a smyslu existence člověka v něm, odpovědi, které by jim poskytly záchytné body v principech univerzálního řádu obnovy a růstu, odpovědi, které by jim pomohly v osobním nasměrování. Koučování, jak již bylo uvedeno, tyto odpovědi nenabízí. Poskytuje je mentorování, při němž vystupuje do popředí všeobecná životní zkušenost, zralost a integrita charakteru mentora.

Motivace

Ani koučování, ani mentorování se nijak zvlášť nezabývají motivací. Avšak i to je velmi důležitá oblast manažerského vedení. Také v této oblasti často dochází k deformaci skutečné motivace na pouhou řídicí činnost; na odstraňování znechucení lidí nebo na jejich pozitivní či negativní donucení. Pokud ve svých organizacích používáte koučování, mentorování a motivaci jako nástroje leadershipu, určitě si ověřte, že mají správný účel, obsah a jsou správně vykonávány správnými lidmi. Organizace, které umějí oslovit všechny složky svých zaměstnanců, jsou na tom podstatně lépe než ty, které pracují pouze s fyzickou a kognitivní stránkou lidí. Jejich komplexní působení totiž vyvolává změnu kvality lidí, přičemž tato kvalitativní změna ve svém důsledku způsobuje mimořádné zlepšení kvantity a kvality vnějších výsledků, a to bez dalších nároků na úsilí, čas a peníze potřebné k jejich dosažení.

Martin Hájek
www.vedeme.cz

Rovné příležitosti – spravedlivé i výhodné (I.)



ČR VEDE V EU V NEJNIŽŠÍM ZASTOUPENÍ ŽEN V POLITICE. POSLANKYŇ MÁME POUHÝCH PATNÁCT A PŮL PROCENTA A V OSMNÁCTIČLENNÉ VLÁDĚ MINISTRYŇE POUZE DVĚ! (NAPŘ. V TRADIČNĚ MASKULINNÍM ŠPANĚLSKU JE 9 MINISTRYŇ ZE 17 ČLENŮ VLÁDY.) POMĚR ŽEN V BYZNYSU JE TAKÉ NELICHOTIVÝ: ODHADY MLUVÍ O POUHÝCH 10 % MANAŽEREK V ČESKÝCH FIRMÁCH!

Rovné příležitosti mužů a žen (na ně se zaměřujeme v tomto vydání Komory.cz, v příštím čísle se na ně podíváme podle věku, rasy, národnosti, atd.) jsou u nás pořád něčím exotickým... Přitom jejich zavádění je nejen spravedlivé, ale firmám v dlouhodobější perspektivě přináší výhody!

Autoři genderových výzkumů odmítají akceptovat jakékoli rozdíly v předpokladech schopností mužů a žen. „Nemám ráda dělení vlastností na ženské a mužské. Ženské vlastnosti jsou determinovány na základě toho, jak jsou ženy vychovávány a totéž platí pro muže. Rovněž existují rozdíly dané odlišnými životními zkušenostmi,“ říká Michaela Marksová-Tominová, předsedkyně Asociace pro rovné příležitosti. „O ženách se říká, že jsou schopné

empaticky vnímat lidi, jejich nálady a pocity. Také typicky ženská vlastnost věnovat se více věcem najednou je pozitivní,“ připouští M.

Ženy tvoří více než padesát procent populace a takto by měly být zastoupeny v různých sférách života

Marksová-Tominová. „Ovšem v manažeringu, a tady především, působí jednotlivci. A buď

někdo řídicí schopnosti má, anebo nemá. Bez ohledu na pohlaví.“ Potvrzuje to i ředitelka občanského sdružení Gender Studies Linda Sokačová: „To, že je někdo žena, neznamená, že umí lépe vařit kávu, nebo hůře pracovat s počítačem. Je třeba hledat individuální schopnosti. Firmám se říká: ‚zaměstnávejte více žen‘ na základě toho, že ženy mají specifické kvality, které firma údajně využije v týmové práci, komunikaci... To je však problematické! Co když taková firma zaměstná ženu, která všeobecnému stereotypu o vlastnostech žen nepodléhá?“

Lépe je tedy argumentovat tím, že ženy tvoří více než padesát procent populace a takto by měly být zastoupeny v různých sférách života. Jenže zdaleka tomu tak není!