

Podobenství o uvařené žábě

aneb když už výkon týmu nezajistíte ani větší silou

Autor: Petr Hložánek

23. května 2016 na LinkedIn Pulse

Na jedné akci jsem se nedávno potkal s jistým vrcholovým manažerem. Při sklence došlo i na jeho drobný povzdech: „musím jim (zaměstnancům) neustále stát za zadkem, včera zase odeslali nekompletní dodávku a já, abych to pak žehnil“. Zeptal jsem se ho, co tedy udělal. „No co, vyžehnil jsem to. Pak jsem si je svolal, měl jsem takový ten motivační proslov, že se to prostě nesmí stát a příště ať mi to přinesou ukázat, než to pošlou“. Okamžitě mi vytanulo na mysli staré dobré, prý tankistické, rčení – co nejde silou, jde ještě větší silou. Proč? Pokusím se na tomto příběhu ukázat, v čem tkví nebezpečí takových situací a nabídnout alternativní řešení.

Pokud něco nefunguje tak, jak bychom si přáli, obvykle volíme jako řešení tu nejvyzkoušenější a nejrychlejší cestu. Je to přirozené, proč si komplikovat život. Manažer vezme opratě do rukou a začne vést - vysvětluje, přesvědčuje, motivuje, ukazuje, nařizuje, kontroluje. Přesně tak, jak jej to naučila škola, rodiče, šéfové, vlastní zkušenost. V zásadě se dá říci, že to i funguje. Byť, jak uvidíte, jen na oko. Dodávka je příště kompletní, i přes příště je kompletní. Pak najednou opět ne. Manažer pokračuje ve vyzkoušené cestě. Příště chce být už u přípravy nabídky, možná vymění odpovědného pracovníka, někdy na to jde od lesa - nastaví lépe procesy, detailněji popíše úkoly, zavede nové KPI a ono pořád nic. Pak si jednoho krásného dne povzdechne „musím jim neustále stát za zadkem“.

Zkusme se na to nyní podívat znova. Vždyť zaměstnanci vlastně dělají přesně to, co po nich chtěl. Dodržují kroky procesu, plní KPI, ukazují „jak připravuji nabídku“, Krok po kroku a v dobré víře, manažer přivedl zaměstnance k neodpovědnosti. Nevědomě podcenil to, že pracuje s lidmi, kteří své chování přizpůsobí, stejně jako předtím on, tomu, co je pro ně nejjednodušší, co jim v daném systému a okamžiku nejlépe funguje.

Projevy takových nefungování ve firmách jsou různé a obvykle mnohem méně patrné než v mém příběhu. Jen námtkou - nedodržování a posouvání termínů, neplnění či jen částečné plnění dohod, neefektivní mítinky, kde se nic zásadního nevyřeší, jen se zanalyzují příčiny apod. Tyto symptomy se objevují pomalu. Firma, zaměstnanci, manažeři si na ně postupně zvykají. To, co je na první pohled zcela zjevně chybné, se stává normou. Výsledkem je neefektivita, neschopnost věci řešit, špatná vnitrofiremní komunikace a v konečném důsledku obtížné naplňování cílů, strategií, kampaní.

Jak je ale možné, že to nevidíme? Postupnost a „neviditelnost“ změn popsal pěkně Peter Senge v Podobenství o uvařené žábě: *Vhodíte-li žábu do vařící vody, bude se okamžitě snažit vyškrábat se ven. Pokud ji dáte do hrnce s chladnou vodou, zůstane v ní. Když postupně začnete zvyšovat teplotu, žába nedělá nic, dokonce se zdá, že si v teplé vodě libuje. Teplota se zvyšuje, žába je stále malátnější a malátnější a nakonec už není schopná z hrnce vyskočit. Uvaří se. Na pomalé a postupné změny není schopna reagovat.*“

Kontakt: Petr Hložánek, +420604381430, petr.hlozaneck@systemik.cz, <http://SYSTEMIK.cz>

Co tedy s tím? Prvním a zásadním krokem k nápravě a nastartování změn vedoucích ke zlepšení, je manažer sám. Musí tyto symptomy zachytit a připustit, že bude muset dělat věci jinak, jelikož jím používané metody prostě nevedou ke kýženému výsledku. Neznaменá to nezbytně, že jsou špatné, neznaменá to, že by manažer byl neschopný. Musí „jen“ otevřít oči, neobhajovat své předchozí kroky, začít hledat cesty co fungují, neopakovat nefunkční, být na oko nové, postupy. A to není vůbec jednoduché!

Druhým krokem je definování toho, co vlastně potřebuje zajistit a to v konkrétním popisu jak to má fungovat. Často se ptám manažerů „Jak to poznáte, když ráno přijdete do práce, že to funguje. Co bude jiné než dnes.“ Definovat přesný cílový stav bývá nejobtížnější část cesty za efektivitou a za tím, čemu říkám systémová integrace. Ta je pak dalším krokem. Musíte zaměstnancům dát, resp. jim pomoci najít, co a komu vlastně mají naplňovat - kdo je ve firmě ten, komu dodávají nějakou službu a naopak od koho službu odebírají. Musí přesně vědět a rozumět tomu, co musí dodávat a co mají právo dostávat.

Je to cesta plná změn, hledání, zkoušení. Je to cesta, která vede k efektivně řízené firmě, jak z pohledu výsledků - naplňování zájmu majitelů, zákazníku – tak z pohledu zaměstnanců.