



Zamyšlení o odpovědnosti, motivaci a svobodné firmě

Autor: Petr Hložánek

Publikováno: 15/2 na LinkedIn

(<https://www.linkedin.com/pulse/zamyšlení-o-odpovědnosti-motivaci-svobodné-firmě-petr-hložánek>)

Před nedávnem jsem měl možnost diskuze nad tématem „**jak efektivně řídit zaměstnance**“, s drobným podtextem „**jak je mám motivovat**“. Rozhovor mě inspiroval k takovému zamyšlení „co vlastně rozhoduje o tom, zda zvolený přístup k řízení, bude fungovat a jak to bude v případě, rozhodnu-li se stavět na konceptu „svobodné firmy“.

Nejpodstatnější byla část rozhovoru točící se kolem toho „jak chci, aby takový tým motivovaných zaměstnanců“ vlastně fungoval a zejména „jakou roli bude v takovém týmu hrát manažer“. Po chvíli jsme se dopracovali k následujícímu popisu:

... společně se zaměstnanci připravím cíle, postupně definujeme, jak a kdo je ve firmě bude naplňovat a za co je odpovědný, no a protože já jsem CEO a jsem tedy odpovědný za to, jak to dopadne, nastavím kontrolní mechanismy, jak to hlídat. To co potřebuji zajistit je, aby zaměstnanci, kteří cíle naplňují, tak činili odpovědně a s nadšením, tedy motivovaně ...

A jsme u jádra pudla - v zásadě jediná otázka odkryje úskalí výše uvedeného principu řízení.

Proč potřebujete motivované a odpovědné zaměstnance, když budou naplňovat to, co jim jako šéf řeknete a navíc to následně zkontrolujete?

Ano, chápu, že jde o lehkou manipulaci, nicméně v zásadě vnímám situaci opravdu takto jednoduchou. Pokud chcete výše uvedené, nepotřebujete „motivovaného“ zaměstnance, potřebujete zaměstnance, který je ochoten za nějak tržně nadefinovaných podmínek (a to je zhusta nazýváno motivací) schopen pracovat v nějaké míře kvality (tedy se nějak extrémně neflákat). Tento princip řízení je zcela legitimním a funkčním principem a přidáte-li trochu toho participativního přístupu (tj. oblíbeného leadershipu) i poměrně efektivním. **Potíže se začnou objevovat v okamžiku, kdy začnou z nějakého důvodu růst požadavky zaměstnanců** (např. z nedostatku zaměstnanců na trhu práce). Pak máte v zásadě jedinou možnost, buď je naplníte nebo utřete.

V takový okamžik se část manažerů začíná rozhlížet po jiné, skoro bych řekl zázračné, metodě jak na to. No a v poslední době se jím často stává koncept „svobodné firmy“ – firmy, založené na zodpovědnosti, motivaci, participaci, učení se, A zde hrozí zásadní průšvih. **Chcete-li totiž, aby jednotlivec, resp. nějaký tým, přebral odpovědnost, participoval na smyslu existence firmy (tedy byl motivovaný) a makal co to dá, musí mu majitel tuto odpovědnost opravdu, nejen naoko, předat.** Musí být schopen poslouchat, respektovat a důvěřovat, např. přijmout navržené řešení, přestože s ním nesouhlasí. Vybudování takovéto důvěry jednak trvá a jednak pro velkou většinu z nás není jednoduché důvěřovat. Jako test můžete použít příklad – „vaše třináctiletá dcera přišla s tím, že půjde na diskotéku a vrátí se někdy ráno?“ – jak budete vypadat váš rozhovor?

A co tedy rozhodne o tom, zda zvolený princip řízení bude fungovat?

1. odpovědně nadefinovaný cílový stav "jak to má fungovat"
2. vhodně a adekvátně zvolené metody naplňování
3. sebe upřímné rozhodnutí mě jako manažera, zda tento stav opravdu chci a jsem ochoten a připraven měnit sebe

Je zcela legitimní si říci ne, začít hledat znova, volit jiné přístupy. Vždy to bude lepší než hra diktátora na svobodu.

Petr Hložánek, business terapeut a oživovač, petr.hlozaneck@systemik.cz