
Odborný článok

Autor	Ján Uriga, senior manažér, PwC
Médium	Biznis magazín PROFIT
Dátum	27. november 2012
Online	http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-2012/cislo-24/kultura-proti-prehrievaniu.html

Atmosféru vo firmách tvoria ľudia ***Kultúra proti prehrievaniu***

Tlak na výkonnosť a úspešnosť súvisí s kultúrou vo firmách súvisí viac, ako si manažéri alebo zamestnanci uvedomujú a hoci to skoro všetci odmietajú, za mnohé si môžu sami. Nik, teda ani firmy ani ľudia, v tom nie sú nevinne.

Je dobré vyjasniť si, čo znamená tlak, ktorí manažéri často pociťujú. Ide o veľmi subjektívnu záležitosť. Myslím si, že skutočný tlak zažíva manažér vtedy, keď je presvedčený, že počet alebo rozsah úloh presahuje kapacity jeho samotného alebo tímu, ktorý vedie. A pritom dá súhlas vedeniu, že misiu splní. Všeobecne platí výkonová premisa, že človek podá taký výkon, na aký si myslí, že má. Pritom záťažové situácie posúvajú možnosti človeka oveľa ďalej, často aj na prekvapenie jeho samého. Súčasnosť je osobitá tým, že svojimi nárokmi zásadne posúva hranice individuálnych možností manažérov.

Okrem splnenia náročných cieľov však prináša do života manažérov aj odvrátenú stranu úspechu – vyčerpanosť, vnútornú vypráhnutosť, otázky zmysluplnosti. Tieto symptómy sa u manažéra nedostavujú pri plnení takých náročných úloh, ktoré sú hodnotovo integrované (to, čo chce odo mňa firma, je to, čo chcem ja). V tomto aspekte tkvie priame premostenie do roly firemnej kultúry. Mnoho firiem víziu firemnej kultúry popisuje rôznymi atribútmi. Najčastejšie sa stretávam s pojmom: chceme rozvíjať silnú firemnú kultúru. Aká to je? Keď mám v tíme silných lídrov odolných voči výkyvom počasia? Výsledky úspešných firiem potvrdili, že silnú firemnú kultúru najviac vystihuje to, keď jej strategické ciele sú priamo preložené do preferovaného správania sa jej zamestnancov. Čiže vysoko výkonné organizácie pochopili, že preťažovanie manažérov/zamestnancov nie je cesta k vyššej výkonnosti. Tlak sa musí rovnomerne preniesť na celé tímy. V modernom jazyku sa tomu hovorí „collective leadership“. Firemná kultúra tak slúži ako bezpečný airbag systém, ktorým chráni manažérov aj talenty. Predchádza prehratiu systému. Manažérov vychováva k tomu, aby pomer zodpovednosti nespočíval na najlepších jednotlivcoch, ale bol rovnomerne rozložený do celých tímov. Takéto kultúry na vlastných omyloch pochopili, že maratón sa nedá vyhrať kontinuálnym šprintom, pretože vedie k pádu z vyčerpania.

Výkonné firemné kultúry skrývajú vo svojich radoch zrelé individuality, ktoré v nich našli súlad osobných a firemných hodnôt. Tých totiž netreba zvonka takmer k ničomu motivovať. Takže odpoveď na otázku, akú rolu zohráva firemná kultúra pri zmierňovaní tlaku na manažérov, je jednoznačná: obrovskú!

Kult úspechu

Súhlasím s tvrdením, že úspech je kultová záležitosť. Ide o časté merítko spoločenského postavenia, ktoré promuje výsledný stav, nie spôsob ako sa k úspechu dostať. Úspech sa v našich podmienkach často meria mierou osobného prospechu pred hodnotou, ktorú človek vytvára ostatným. Keď sa čo len zbežne obzrieme do histórie a prelistujeme knihy, ktoré o úspechoch píšú, tak sú takmer výlučne spojené s benefitom pre širšiu komunitu. Úspechom je vynájdenie žiarovky, telefónu, internetu, teda niečoho čo spája davy a slúži im.

Súčasný hodnotenie úspechu prospieva reklame individuálneho blaha. Za úspech sa právom považuje schopnosť podávať vysoký výkon. Kult vysoko výkonných organizácií však začína byť na miernom ústupe. Šliapať na vysoké obrátky spaľuje podobne ako v aute príliš veľa paliva. Síce budete niekde skôr, ale s veľkým rizikom nehody alebo pokuty po ceste. A tak sa z pojmu rast prechádza čoraz plynulejšie na trvalú udržateľnosť. To je v dnešnom biznis svete inovovaná dimenzia cieľa podnikania - úspech. Byť na trhu niekoľko rokov po sebe je váženejšie, ako za jeden rok zarobiť „majland“ a zmiznúť z obchodných registrov. Takému prístupu držím palce.

K trendu vysokého výkonu prispieva aj fakt, že mnoho spoločností má na Slovensku zastúpenie, pričom orgány materskej spoločnosti operujú v inej krajine. Výkonové požiadavky sú náročné a ich plnenie prináša potrebu neustále veci meniť, prenasťavovať, aby boli stratégie efektívne. A práve neustála zmena vecí ľudí zneisťuje, mnohých paralyzuje. A tak sa voči potrebe podať vysoký výkon stavajú indiferentne. Osobne tú potrebu nemajú. Je to viac otázka individuálnych ako firemných, biznis hodnôt.

Dobrou správou posledných rokov je, že v rôznych súťažiach ako manažér roka alebo firma roka už nefigurujú iba čisto úspešní biznis mágovia, ale aj filantropi, ľudia s úprimným sociálnym cítením. Produktom ich úspechu sa stáva podpora nevládnym (nie neschopným) a reálne núdnym.

Pozitívna atmosféra

Nepoznám firmu, ktorá by vytvorila pozitívnu atmosféru, poznám iba ľudí, ktorí vo firmách takú atmosféru tvoria. Zamestnanci často nahlas vzlykajú nad tým, ako sa k nim firma správa. Tento bod firemnej kultúry ukazuje nepriamo na manažment a jeho praktiky. Pozitívnu atmosféru vo firme najistejšie zaručujú také opatrenia, ktoré naplňujú potreby zamestnancov. Dobrý prieskum potrieb (nehovorím o prieskumoch spokojnosti) generuje také opatrenia, ktoré priamo ovplyvňujú intímnu časť ľudského chcenia – motiváciu. Často sa pousmejem nad tým, keď účastníci tréningu motivácie začínajú úvodné kolo odpovedí na otázku: čo sa chcete počas dnešného dňa naučiť? Vetou: chcel by som sa naučiť motivovať a pozitívne viesť ľudí a verím, že mi dnes ukážete techniky ako to zajtra efektívne urobiť. Áno, existujú nástroje, no celá veda spočíva v sebapoznaní a v sebamanažovaní. A to sa mnohým nechce riešiť. Pritom atmosféra sa odvíja od sily a charakteru osobností na významných miestach. Nepochybne si aj samotné tímy dokážu vytvoriť vnútornú dynamiku života bez ohľadu na lídra, no ten má na celkovú klímu najväčší vplyv.

K výrazne pozitívnej atmosfére na pracoviskách významne prispieva jasné rozdelenie právomocí a popis každej roly. Zmenšuje sa šanca na chaos a čkanie, že sa to nejako urobí. No a tretím aspektom je podľa môjho názoru vízia a stratégia firiem, čoho centrom je úprimný záujem o zákazníka. Vedenie firiem si umne definuje „našu cestu“ a dôsledne dbá o jej napĺňanie. Mnohokrát sa tak stretneme s jedinečnosťou osobného prístupu a obyčajným (no pritom takým podstatným) záujmom o človeka.