

Chyby, ktoré ohrozujú vašu autoritu

Autorita je vplyv, ktorý manažér uplatňuje na pracovníkov. Každý vedúci má formálnu autoritu, ktorá je daná jeho postavením v organizačnej a mocenskej štruktúre firmy, právomocami a zodpovednosťami. To, ako manažéra pracovníci skutočne vnímajú, však značne závisí od neformálnej autority.

NEFORMÁLNA AUTORITA

Pracovníci intenzívne vnímajú prvky v správaní manažéra. Musí počítať s tým, že podriadení neustále sledujú a vyhodnocujú jeho správanie. Vybudovať si autoritu a kredibilitu trvá obvykle dlho, zničiť ju možno v priebehu chvíľky. Pracovníci sú veľmi citliví napríklad na to, ako sa manažéri správajú v priebehu krízy, či si dokážu priznať svoju chybu, ako reagujú, keď sú obrazne povedané nachytní na hruškách.

Ak dôjde k „nehode“, ktorá by mohla poškodiť autoritu manažéra, je lepšie priznať si chybu.

ORIENTÁCIA NA FORMÁLNU AUTORITU

Pocit „my sme naše posty“ súvisí s tým, že dosiahnuť manažérsky post vo firme dá obvykle zabrať. Dosiahnutá pozícia akoby potom potvrdzovala osobné, odborné a manažérske kvality človeka, ktorý ju zastáva. Keď sa ľudí pýtame, čo robia, väčšinou nám opíšu svoju pozíciu, namiesto toho, čo je jej bezprostrednou úlohou, a už vôbec nie toho, čo je úlohou väčšieho podnikového celku. Napríklad: „Som generálny riaditeľ!“, nie „Riadiť podnik, ktorý vyrába určitý produkt.“

Ide teda o zamenenie postu reprezentovaného

kolónkou v organizačnej štruktúre s vykonávanou činnosťou a jej očakávaným výsledkom. Samozrejme, čím vyšší post manažér zastáva, tým je považovaný za významnejšieho ako v sociálnej, tak v odbornej rovine, má väčšiu moc a dôležitosť. **Zapamätajte si! Stotožňovanie osoby a postu znamená prílišnú orientáciu na formálnu autoritu.**

POCIT, ŽE NEPRIATEL JE VONKU

Ak podľahneme tejto ilúzii, analyzujeme chyby a problémy, ktoré v organizácii vzniknú, zo zlého



uhla. I keď sa často naozaj zdá, že za chybu môže niekto iný (teda konkurent, vonkajšie podmienky, ktoré sa zmenili, dodávateľ, kolega atď.), väčšinou to nie je pravda, pretože obvykle máme oveľa väčšiu možnosť ovplyvniť svet okolo nás, než si uvedomujeme. Dôvody a riešenia problémov je teda potrebné hľadať predovšetkým v organizácii alebo v oddelení, ktorých sa týkajú.

VŠETKO MÁM POD KONTROLOU

Klasické direktívne riadenie a monopol na informácie dávali manažérom roky dobrý prehľad o tom, čo kto robí. Dnešné nelineárne ekonomické podmienky však vyžadujú flexibilitu, a tak i delegovanie a skôr jasné a jednoznačné väzby medzi vedúcim a podriadenými zaznamenali veľké zmeny. Ľudia sú vzdelanejší než predtým, o nariadeniach zhora pochybujú a nie vždy urobia to, čo im bolo prikázané. Pod proaktivitou si často predstavujeme dynamiku, dôraz a agresivitu, ale pravá proaktivita je predovšetkým v schopnosti vidieť a pochopiť nie detaily, ale súvislosti.

FIXÁCIA NA UDALOSTI

Naša kultúra nás učí vidieť život ako sériu udalostí, z ktorých každá má svoju viditeľnú príčinu a následky. Súvislosti medzi týmito udalosťami už nie sú také viditeľné a jasné. Život – či už jednotlivca, alebo podniku – je však logický proces, nie sled navzájom nezávislých a oddelených udalostí.

UČENIE SA ZO SKÚSENOSTÍ

Priama skúsenosť je výborným učiteľom, ale to, že niečo prežijeme, ešte automaticky neznamená, že sa poučíme. Ľudia sa musia často rozhodnúť bez toho, aby sa mohli oprieť o skúsenosť. Manažéri musia riešiť veľké množstvo problémov, s ktorými doteraz nikto neprišiel do styku. Na skúsenosti sa teda nemožno vždy spoľahnúť. Naopak, niekedy môžu byť brzdou rozvoja.

MÝTUS MANAŽÉROV AKO TÍMU

Tvrdenie, že manažéri firmy pracujú ako tím, nemusí byť pravdivé. Ľudia vo vedení sú obvykle silne individuality a každý z nich má svoj vlastný názor na riadenie a riešenie problémov a úplne prirodzene sa usiluje obhajovať svoje názory. Tím na čele podniku je preto často len ilúziou, ktorá sa rozpadá vo chvíli, keď sa objaví prvý dôležitejší problém alebo kríza. Ak chcete mať v tímoch motivovaných a spokojných zamestnancov, musíte budovať predovšetkým svoju neformálnu autoritu. Nespoliehajte sa preto na postavenie vo firme, ale pokúste sa stať skutočným vodcom, ktorému ľudia veria a nasledujú ho.

Neformálnu autoritu možno posilňovať pomocou:

- ★ zvyšovania odbornej kvalifikácie,
- ★ dobrej pracovnej morálky,
- ★ dôslednosti a spravodlivosti,
- ★ dodržiavania sľubov a nezneužívania postavenia na osobný prospech,
- ★ budovania dobrých vzťahov s podriadenými. ■

Príloha Štýl (s. 57 - 66) pripravená v spolupráci s odborným nakladateľstvom Dr. Josef Raabe Slovensko, s.r.o. Viac na www.raabe.sk

Pravidlo 80/20 – Umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím

Rastislav Šupšák

Pravidlo 80/20 uvádza, že existuje vnútorne daná nerovnováha medzi príčinami a výsledkami, vstupmi a výstupmi, úsilím a odmenou – 80 percent výstupov je výsledkom 20 percent vstupov a 80 percent výsledkov vzniká z 20 percent príčin. Podnikanie platnosť pravidla 80/20 už potvrdilo a na základe mnohých prípadov sa stal všeobecne známym fakt, že 20 percent výrobkov, ktoré organizácie vyrábajú, im prináša 80 percent zisku, 20 percent zákazníkov vytvára 80 percent tržieb organizácie a 20 percent výrobkov a zákazníkov tiež obvykle vytvára 80 percent ich zisku.

Pravidlo 80/20 je prvou knihou, ktorá ukazuje, ako toto pravidlo systematicky používať nielen v práci, ale aj v osobnom živote. Na širokej škále príkladov z biznisu, osobného, politického a spoločenského života ukazuje, ako svet naozaj funguje: 20 percent recidivistov má za následok 80 percent trestných činov, 20 percent vodičov spôsobuje 80 percent dopravných nehôd a 20 percent tých, ktorí sa zosobášia, sa podieľa na 80 percentách všetkých rozvodov.

Kniha Richarda Kocha je kľúčom k tomu, ako kontrolovať a istým spôsobom aj usmerňovať svoj život. Ukazuje, ako sa dopracovať k lepším

výsledkom s čo najmenším úsilím tým, že sa sústreďujeme na tých 20 percent, ktoré prinášajú 80 percent výsledkov. Autor zastáva myšlienku, že pokiaľ sa dokážeme sústrediť na niekoľko najmocnejších a najdôležitejších síl okolo nás a v nás, tak môžeme obrátiť svoje úsilie správnym smerom a ťažiť z toho. Pravidlo 80/20, ktorému sa hovorí aj Paretovo pravidlo, je jednou z najúspešnejších, ale súčasne aj najvplyvnejších a najprovokatívnejších kníh o biznise a riadení osobného života posledného desaťročia. Nie nadarmo sa dnes táto kniha pokladá za klasické dielo svetovej literatúry.

