

Manažér a neúspech

Peter Gallo, Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá jedným z vážnych problémov manažmentu a to je manažérskym neúspechom a prístupom manažéra k tomu, ako ho prekonať. Rozoberá problematiku neúspechu manažéra, ako sa toto stáva v bežnej praxi a postupom, ako tento neúspech prijať a zobrať to ako príležitosť manažéra zdokonaľiť sa a úspešne ho využiť pre svoj ďalší rozvoj. Popisuje možnosti predvídania neúspechu, jeho oznámenia, analýzy, až po využitie poznatkov na zdokonalenie manažérskych zručností.

Kľúčové slová

manažment, neúspech, riešenie problémov, podnet, riešenie problémových situácií

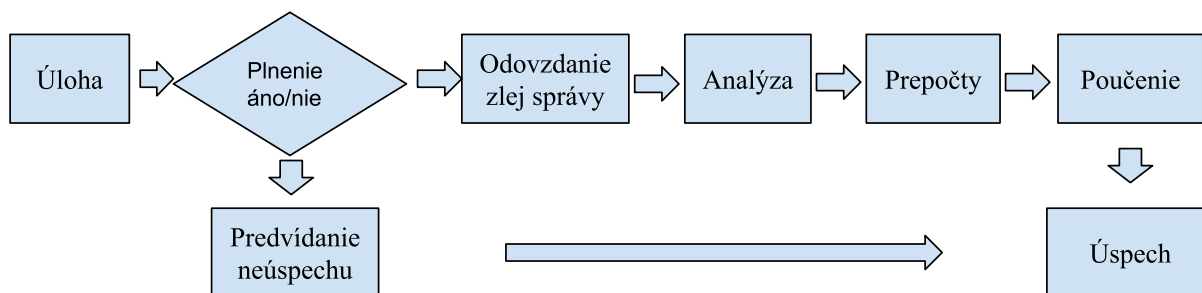
Úvod

Vo všeobecnosti možno povedať, že asi 40% percent manažérskych rozhodnutí býva obyčajne chybných (Leigh, 1992). Aby manažér priznal svoje chyby a to, že jeho rozhodnutia neboli vždy správne si od neho vyžaduje dosť veľké sebavedomie. Dokážu to skôr manažéri, ktorí sú úspešní a aj dosť sebavedomí. Vo všeobecnosti možno povedať, že ak urobíte 100% rozhodnutí a 51 % je v podstate správnych a úspešných, rozhodujete sa dobre. Ak si však myslíte, že robíte minimum zlých rozhodnutí, potom zrejme neviete posúdiť, aký ste úspešný. Neúspech sa u každého manažéra dostavuje v určitej pravidelnosti. Ani jeden manažér nie je výnimkou. S neúspechom súvisia dva problémy:

1. Ako sa vyrovnáť s neúspechom.
2. Ako sa s vašim neúspechom vyrovnáva organizácia, ktorú riadite a v ktorej pracujete.

Na vyrovnanie sa s neúspechom, prípadne ako neúspech eliminovať, môžete využiť nasledovný algoritmus.

Obrázok 1 Algoritmus riešenia neúspechu manažéra



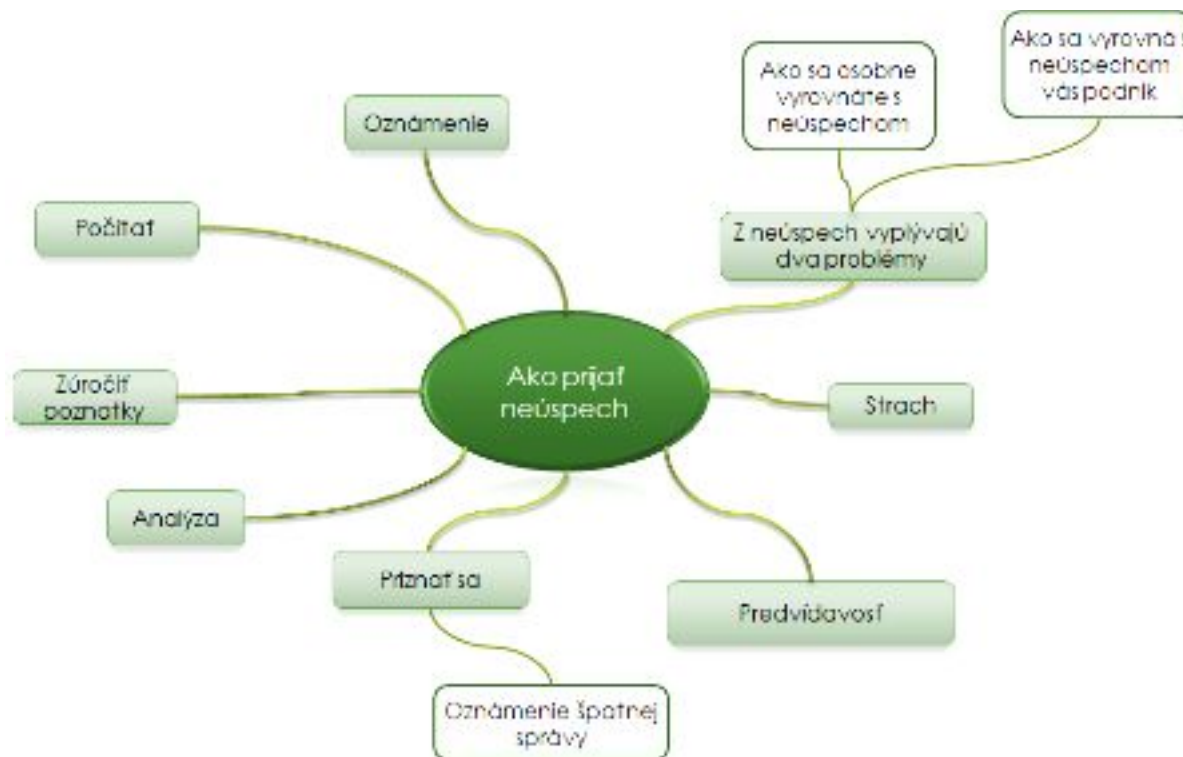
Zdroj: vlastné spracovanie

Faktory ovplyvňujúce neúspech

Neúspech ovplyvňuje viacero faktorov. V prvom rade je to ale váš **vlastný strach**. Každý je rád úspešný. Zvlášť po tom túžia manažéri a hlavne tí, ktorí sú dobre platení. Akonáhle sa však ukáže, že niektorý aspekt práce nie je v poriadku, ste vystavený stresu a emóciám. Strach z neúspechu je veľká sila, ktorá môže výrazne ovplyvniť vaše konanie. Strach podporuje tendenciu neúspechu a sťažuje riešenie tejto situácie. Za strachom môžu byť schované napríklad vaše pocity úzkosti z toho, ako sa to prejaví v organizácii, aká bude jej strata na výsledku hospodárenia, ako sa použijú zdroje a pod. Môže to byť taktiež obava zo straty práce pre vás alebo zamestnancov. Tiež to môžu byť dôsledky, aké bude mať váš neúspech na vašu pracovnú perspektívu, na odmeňovanie, či reputáciu a pod. Tieto emócie sa môžu znásobiť pri pomyslení na to, že sa o neúspechu a chybách sa dozvedia ďalší zamestnanci.

Manažéri sa preto snažia tento neúspech zakryť s tou myšlienkou, že sa na to nepríde. Skrývanie chýb vyvoláva vyčerpávajúci pocit viny, ktorý je podnecovaný strachom a tým, že chyba bude objavená. Na to, ako prekonať strach z neúspechu, neexistuje osvedčený recept. Ak ho však chcete ako manažér prekonať, v prvom rade by ste mal mať schopnosť ho predvídať. V prípade ale, že neúspech príde, mali by ste ho vedieť aj primerane priznať. Mali by ste vedieť správne analyzovať jeho príčiny a dôsledky a taktiež efektívne vedieť zúročiť poznatky z neúspešných prípadov. Dôležité je tiež vedieť odhadnúť dopad neúspechu, počítat s jeho následkami a vedieť ho zdieľať s ostatnými zamestnancami. (Leigh, 1992)

Obrázok 1 Prijatie neúspechu a aktivity manažéra formou myšlienkovvej mapy



Zdroj: vlastné spracovanie

Predvídanie

Predpokladom zvládnutia neúspechu je **predvídanie**. Mnoho manažérskych rozhodnutí je urobených bez toho, že by si manažér uvedomil riziko svojho rozhodnutia, s ktorým je spojené. Neuvažuje nad dôsledkami svojich rozhodnutí, alebo pre rozhodovanie používa len intuíciu a nemá ďalšie alternatívy riešenia. Často takéto rozhodnutia môžu byť hodnotené ako veľmi pesimistické. Tým, že si manažér premyslí tie najhoršie varianty, ktoré môžu nastať, získa pre seba dve výhody:

1. Začne dôkladne plánovať a analyzovať, čo mu pomôže neúspech odstrániť alebo eliminovať.
2. Ak sa stretne s neúspechom v rámci modelovej situácie, bude lepšie pripravený zvládnuť skutočné situácie.

Pri neúspechu je dôležité rozlíšiť, čo je viac a čo je menej významné. Menej významné chyby je dobré prehliadať a priznať sa k veľkým chybám. Je potrebné si ale uvedomiť, čo zamestnanci považujú za malú a čo za veľkú chybu. Druhým predpokladom je, že podnik netrestá neadekvátne zamestnancov za chyby, ktorých sa manažéri dopustili. Niektoré organizácie sú v tom až tak nebezpečné, že už čo len naznačiť, že ste sa dopustili chyby, je neprijateľné. Sú však organizácie i manažéri, ktorí klamú sami seba. Za tento spôsob reálneho nedostatku realizmu zaplatia ale potom veľká daň.

Nemôžete očakávať, že sa Vám bude dariť riadiť zamestnancov bez toho, aby ste neurobili malé chyby. Niekedy vznikajú tieto chyby z časovej tiesne, inokedy zo zlého ocenenia, či zo zlých medziľudských vzťahov, pretože ste jednali v dobrej viere na základe zlých informácií. Malé chyby sa stávajú takmer všetkým nadriadeným. Vtedy skúste pracovníka prinútiť, aby vám vyrozprával, aké chyby urobil i keď by to boli nejaké hlúpe chyby. Jeho vypočutím získate skúsenosti, ktoré môžu byť pre vás poučné, alebo Vám pomôžu nahliadnuť do problému ako posudzovať ľudí, ktorí robia chyby. (Leigh, 1992)

Keď urobíte chybu, ktorá vyvolá veľké problémy v podniku, informujte o nej. Najskôr informujte svojho nadriadeného a svojich zamestnancov. V tomto štádiu sa nemusíte ponáhľať a brať vinu na seba. Dôležité je byť len prvý, kto túto správu prinesie pre prípad, že neskôr budete musieť vinu vziať na seba. Nie je istejší spôsob ako si podkopať svoju pozíciu v podniku, než strčiť hlavu do piesku. Ak dúfate, že veľká chyba sa postará sama o seba a sa odstráni alebo vyrieši, potom budete s najväčšou pravdepodobnosťou sklamaný. Pravdepodobne budete predvolaný k nadriadenému a požiadaný, aby ste situáciu vysvetlili. Čoskoro sa to rozšíri po podniku s informáciou, že máte problémy a vám bude potom dlho trvať, než sa znovu nadobudnete dôveryhodnosť medzi zamestnancami.

Odobzkanie zlej správy

Prečo a ako odovzdať zlú správu? Vzhľadom k tomu, že je dôležité, aby ste boli prvý, kto zlú správu odovzdá svojmu nadriadenému, musíte voliť medzi bolestivým ústnym podaním a obtiažnejším písomným dokumentom.

V písomnom oznámení neúspechu sa môže skrývať nebezpečenstvo, že váš nadriadený je neprečíta dostatočne urgentne, alebo dostatočne nepochopí vážnosť neúspechu. Ak sa rozhodnete pre písomnú formu, mali by ste sa snažiť vstúpiť do kontaktu s nadriadeným a upozorniť ho, že mu posielate veľmi dôležitý a naliehavý dokument, ktorý obsahuje nie celkom dobré správy. Ak ste už nútený vysvetľovať, buď záležitosť zhrňte, alebo povedzte len ktorej oblasti sa to týka a navrhnite, aby si príjemca počkal na podrobnejšiu správu, ktorá dôjde následne. (Leigh, 1992)

Môže byť rozumné rozdeliť správu do dvoch štádií:

1. Najprv dodáte jedno stránkové informáciu o tom čo sa stalo prečo, aké ste prijali opatrenia a ukončíte ju sľubom, že detailnejšie informácie dodáte neskôr.
2. Potom sa môžete následne spýtať, či je taká detailná správa nevyhnutná. Často však už nie je nevyhnutná a vy nemusíte podrobne zdôvodňovať svoj neúspech.

Výhodou ústneho oznámenia neúspechu spočíva v tom, že môžete lepšie získať pomoc a sympatie. Nadriadení manažéri sa ľahko rozčúlia nad vašou správou na nejakej schôdzi, kde je váš neúspech na programe a práve vtedy, keď ste mimo dosah. Nevýhodou ústneho oznámenia ale je, že v prípadoch, keď nesú na neúspechu vinu aj ďalší zamestnanci, vy budete fungovať ako hromozvod, práve vtedy keď budete o neúspechu informovať. Trestanie posla, ktorý donesie zlú správu je koniec koncov dlhodobá tradícia.

Najlepšou stratégiou je objektívna rovnováha medzi krátkym ústnym podaním podložená dobre dokumentovanou správou, ktorá po ústnom oznámení bude bezprostredne nasledovať.

Analýza

Analýza je vlastne poučením sa zo skúseností ľudí, ktorí sa neboja priznať chybu a sú ochotní analyzovať dôkladne dôvody pochybenia. To neznamená snažiť sa nájsť vinníka alebo stále predvídať katastrofy, znamená to analyzovať neúspech, aby ste sa poučili. Často počujete ako sa ľudia v podniku sa sťažujú, že v podniku sa strávi príliš veľa času tým, že sa rozoberajú neúspechy. To však neznamená nezdravé zaujatie, ale dôkladnú analýzu príčin neúspechov, ktoré rovnako ako úspechy predstavujú poučenie sa z neúspechu.

Pre budúcnosť by ste sa mali snažiť rozpoznať toto poučenie a konštruktívne ho použiť. Poriadna analýza toho, čo sa stalo, je dôležitá odborná a časovo náročná úloha. Niekedy je problém zistiť, prečo sa stala celá séria udalostí a zapríčinila neúspech. Detailný rozbor

týchto udalostí môže odhaliť faktory ktoré boli mimo kontroly jednotlivých manažérov alebo celého podniku, preto ich zistenia môžu mať veľký význam pre budúci postup pri plánovaní a rozhodovaní. Inokedy je potrebné nájsť jediný presný dôvod. Jeho poznanie môže pomôcť určiť, ako podnik odstránil pôvodnú príčinu a ako navrhol vhodný postup alebo plán, aby sa vyhol opakovaniu rovnakej chyby. Tým odstráni potenciálne príčiny budúceho neúspechu. Je užitočné si tento problém rozdeliť do skupín:

- podľa možnosti alebo pravdepodobnosti opakovania,
- podľa stupňa závažnosti príčiny.

V niektorých prípadoch budeme možné kvantifikovať oba tieto aspekty. Bude to síce príliš vedecké, možno aj subjektívne, ale predsa dostatočne užitočné. Analýza príčin je široká oblasť a nie je ju ľahké podpísať túto analýzu stručne.

Analýzami neúspechov, ktoré sa stali vo veľkých organizáciách, sa prišlo na niektoré všeobecné faktory, ktoré musíte ako manažér sledovať, aby ste sa vyhli neúspechu, alebo aby ste zistili, prečo k tomu došlo. Sú to najmä tieto faktory:

1. stres,
2. pracovníci, ktorí chcú urobiť zmenu nie sú dostatočne efektívni v danej oblasti,
3. akcia bola postavená na nesprávnych základoch a neoprávnených predpokladoch,
4. použila sa nesprávna technológia,
5. nebola ochota zamestnancov ju prijať,
6. nepružnosť organizácie. (Leigh, 1992)

Z týchto faktorov je stres najväčšou príčinou organizačných neúspechov a to zvlášť pri rozhodovaní. Stres je často zakomponovaný do celkovej filozofie podniku, aj keď nie úmyselne. Ak chcete odstrániť neúspech ako následok stresu, musíte hľadať nasledovné príznaky:

1. ľudia dostávajú nezaujímavé úlohy,
 2. v podniku vládne celková neistota, je nedostatok spätnej väzby medzi vedením a zamestnancami, aby sa všeobecne vedelo, čo sa deje,
 3. vedenie vyžaduje skôr nižšie než vyššie výkony,
 4. v podniku je tlak vytvárať rýchle a v podstate čiernobiele odpovede na komplexné otázky,
 5. hľadanie moci,
 6. netolerancia voči voči chybám.
- (Leigh, 1992)

Zúročiť poznatky

Ďalším poučením v neúspechu iných je snaha využiť svoje vedomosti a poznatky z určitého pochybenia, ktoré nastalo u iných pracovníkov. Len máloktorý neúspech v podniku je absolútny. Často sa vytvorí s daným otrasom aj niečo pozitívne, čo bude v budúcnosti premenené na potenciálne prínosy alebo zisk. Príkladom môžu byť projekty, ktoré boli v počiatkoch neúspešné a stratové a rokmi sa táto strata a neúspech premenil na zisk.

Výhody z neúspechu tiež zmieria vaše negatívne pocity. Často sa prínos objaví až vtedy, ak sa budete snažiť analyzovať príčiny neúspechu. Tento prínos by mohol obsahovať:

1. Nový prístup ku starým problémom.
2. Dôležité poučenie a skúsenosti pre ďalší vývoj zamestnancov.
3. Jasné formulovanie požiadavky na školenie v určitých oblastiach.
4. Príležitosť získať popularitu v podniku.
5. Zosilnenie vyjednávacích taktiky.
6. Opodstatnenie radikálnych zmien, ktoré boli neprijateľné.
7. Neočakávané vedecké objavy. História je preplnená príkladmi posledného typu, kde boli významné objavy.

Počítat'

Ďalšie poučenie z neúspechu iných je dôsledná kalkulácia nákladov na odstránenie chyby. Vzhľadom k tomu, že máloktorý neúspech je absolútny a definitívny, je vždy možné zmeniť prehru vo víťazstvo. Cena však môže byť extrémne vysoká. Skôr než zaplatíte túto cenu, musíte preskúmať, či by nebolo lepšie zmieriť sa s prehrou. Vždy keď sa ocitnete v tvári tvár neúspechu, je lákavé vrhnúť sa bezhlavo do protiakcie bez toho, že si spočítate náklady na iné alternatívy. Toto je dôvod, prečo rozhodnosť je považovaná za znak efektívneho manažerstva. Musíte však uvážiť a odpovedať si na nasledovné otázky:

1. Ako môžem následky tohto neúspechu minimalizovať
2. Aká je cena toho, že vylúčime následky zlyhania?

Jedna z najväčších svetových počítačových firiem viackrát dal do ponuky zákazníkom nový výrobok, ktorý vypadol na počiatku ako katastrofa. Miesto toho, že by firma to považovala za neúspech, si definitívne najprv vypočítala pravdepodobnú cenu neúspechu tým, že minimalizovala dopad obchodného neúspechu a potom ho eliminovala. Priaznivé efekty ju doviedli napokon v skutočnosti ich obrovským výdajom nielen na výskum a vývoj technológie a ale aj na služby zákazníkom a ich podporu. Túto podporu si firma vlastne vykúpila cestu z problémov za cenu, za ktorú usúdila, že si to môže dovoliť.

Oznámenie

Posledný poučením z neúspechu je to, že sa naučíte byť ochotný zdieľať poučenie z neúspechu s ostatnými zamestnancami. Ako ste videli, existuje silná tendencia vlastného zlyhania a skrývania a tak neumožniť ostatným, aby sa z úspechu poučili. Zatiaľ čo niektoré osobné poznatky zdieľať nebudete, môžete zdieľať mnoho ďalších skúseností.

Oznamovanie má mnoho úspechov a efektov:

1. redukuje pocit viny a sklamaní, ktorý pociťuje manažér,
2. pomáha ostatným pochopiť že neúspech predsa len priniesol niečo pozitívne aj keď možno za vysokú cenu,
3. posilní sa myšlienka, že všetci sú súčasťou tímu a organizácia ako celku, šíri sa názor, že nikto nie je úplne nezávislý a celkom zodpovedný za všetky aspekty neúspechu,
4. prenáša sa skúsenosť a ostatní si uvedomia, ako na základe vášho neúspechu sa môžu vyhnúť pochybeniu.

Pri oznámení a poučení sa samozrejme netvrdíte, že sa nič nestalo. Musíte sa ale za každú cenu sa vyhnúť podozreniu, že zo zlyhania spyšniete. Preto je potrebné byť pri oznamovaní kľudný, voliť jednoduchý prístup na predávanie skúsenosti z neúspechu i pri jeho oznamovaní. Musíte sa ho naučiť aj zdieľať, až nakoniec môžete byť aj za takýto prístup ostatnými ocenený. V konečnom dôsledku vám môže byť prepáčené.

(Voľne spracované na základe A. Leigh - Praktický rádce manažera).

Záver

Záverom možno konštatovať a zároveň poradiť všetkým manažérom. Ak chcete byť efektívny a chcete robiť dobré rozhodnutia, vždy majte svoj cieľ, ktorý chcete dosiahnuť a plány, ktoré vás k tomu dovedú. Sledujte odchýlky od plánov a riešte ich. Tým si zabezpečíte úspech a vyhnete sa neúspechu a zároveň stresom, ktoré z neho plynú. Najúčinnější liek ako prekonať stres je práve plánovanie.

Použitá literatúra

LEIGH, A. 1992. Praktický rádce manažera. Praha, Nakladateľstvo Sloboda. ISBN 80-205-0264-5