

PREKONÁVANIE PREKÁŽOK a dosahovanie cieľov

„**Prajem vám veľa problémov!!!**“ – takto zakončil svoju motivačnú prezentáciu jeden z mojich kolegov pre nových nádejných konzultantov. Väčšina z nich bola zmätená a brala toto želanie ako vtip. Ten, žiaľ, spočiatku zostal nepochopený. Pochopenie im priniesla až prax.

Ak nie sú problémy, nie je čo riešiť. Dobrý manažér nie je potrebný, ak veci idú bez problémov. Ak je firma v problémoch, je ochotná pre manažéra, ktorý im vie reálne pomôcť riešiť problém, urobiť čokoľvek.

Dobrá správa je, že väčšina problémov má svoje riešenie.

Nie na všetky riešenia dokážeme prísť sami. Úspech dosahuje ten, kto je schopný problémy riešiť. Nebojí sa prevziať zodpovednosť za svoje rozhodnutia a realizuje ich v praxi. Reálnu schopnosť, ako vieme riešiť problémy, preverí až krízová situácia. Niektorí ľudia neznesú pohľad

na krv, no pre lekára rýchlejšie zdravotnej pomoci nie je pohľad na krv nič výnimočné. Ak vodič osobného auta dostane neovládateľný šmyk, lieta v probléme, ktorý pri jeho skúsenostiach môže byť životu nebezpečný. Iný pohľad na šmyk má športový vodič, pretekár na pretekoch áut do vrchu. Ten berie šmyk ako súčasť jazdy a vie ako sa s ním vysporiadať. Skúseného manažéra nezaskočí prvý problém na projekte, pretože ho očakáva a vie, že len málo projektov je bez problémov.

PROBLÉM JE AKO DIEŤA

Malé dieťa – malé problémy. Veľké dieťa – veľké problémy. Ak budeme dieťa viac vnímať, hrať sa a pracovať s ním, pozorovať jeho reakcie, vnímať, ako sa prejavuje, sme na najlepšej ceste lepšie mu porozumieť a nájsť si k nemu cestu. To všetko si vyžaduje

trpezlivosť, pochopenie, čas a našu aktívnu prácu. Ak veci nerealizujeme v praxi, pozitívny vzťah sa nebude tvoriť sám od seba. To isté platí aj pre problémy a krízové situácie. Väčšina problémov sa nevyrieši sama od seba. Ak ignorujem malý problém, jeho prejavy sa môžu na prvý pohľad zdať zanedbateľné. Malá diera v člene nás až tak netrápi. Časom sa malé diery v člene integrujú do jednej veľkej diery a vtedy je oveľa náročnejšie riešiť vzniknutú situáciu. Na svete je skutočný problém.

Krízové situácie a problémy zažívame bežne, každý ich ale vnímame inak. Niekoľko zastaví, iného motivujú byť lepší. Na to, ako reagujeme v krízových situáciách, má vplyv viacero faktorov. **Náš postoj a skúsenosti** sú jedným z hlavných faktorov, ktoré rozhodujú o našom úspechu, alebo ►

zlyhaní. Úspešní ľudia vedia správne reagovať práve v krízových situáciách. Nestratia hlavu, nepodľahnú panike a stresu. Vedia si udržať zdravý pohľad na realitu. Aj keď sa v danom čase problém tvári ako absolútne neprekonateľný a neriešiteľný.

AKO TEDA NA PROBLÉMY

V prvom rade je dôležité pochopiť, čo je to problém. **A prečo ich každý z nás má na rozdávanie?** Pojem problém má viacero definícií. Vo všeobecnosti sa definuje ako medzera medzi aktuálnym stavom a cieľovým stavom, prípadne rozdiel medzi normou, štandardom a status quo.

1. PROBLÉM AKO VÝZVA A INŠPIRÁCIA

Väčšina z nás nemá problémy rada. Motivačná literatúra hovorí o problémoch jasne. Dôležitý je náš postoj. Nastav sa pozitívne voči problémom a povedz si: „Milujem problémy. Beriem ich ako príležitosť. Čím väčší problém mám, tým mám väčšiu príležitosť byť žiadaný, ak prídem s riešením.“ Tiež som si cez to prešiel... Teória znie jednoducho, realita je náročná. Neexistuje žiadna čarovná technika či manažérsky nástroj na riešenie problémov. Môj kolega mal s problémami jednoznačnú skúsenosť a radil mi: „Šetri si najväčšie problémy pre tvoj tím a rozvíjaj celý svoj tím počas riešenia problému. Ten, kto sa bojí problémov, oberá sa o možnosť rozvoja a rastu.“

2. SLEDUJ SITUÁCIU – NEIGNORUJ VAROVNÉ SIGNÁLY

Pretekár do vrchu má navigátora. Kapitán lode má k dispozícii celý tím. Je umiestnený na mieste s najlepším výhľadom na lodi a má k dispozícii špičkovú navigačnú techniku. Kapitán lietadla tiež nenecháva nič na náhodu. Pravidelne sleduje situáciu aj s podporou druhého pilota a komunikujú s leteckým dispečerom. Ignorovanie aj najmenších odchýlok od letového plánu môže mať tragické následky. **Dobrá manažérska systém naviguje manažéra k cieľu a pravidelne ho informuje o aktuálnom stave.**

3. ZADEFINUJ SI PROBLÉM

Správne definovanie problému, jeho kvantifikácia tak, aby mu všetci rozumeli rovnako, je prvý krok k jeho úspešnému riešeniu. Je potrebné vychádzať z definície problému. Problém = rozdiel medzi aktuálnym a cieľovým stavom. **Najčastejšou chybou v riešení problémov býva ich chybné zadefinovanie.** Nesprávne definovanie a rozdrobenie cieľov z top manažmentu až po výkonný manažment má fatálne následky. Bez dobre definovaných a správne pochopených cieľov sme ako kapitán lode, ktorý nemá definovaný cieľ svojej plavby. Ak nemáme s čím porovnať svoju súčasnú a cieľovú situáciu, nevieme problém ani včas identifikovať, ani ho správne definovať. Dostávame sa do začarovaného kruhu. Myslíme si, že veci sa realizujú podľa našich predstáv, ale ak ich nemáme definované, sami sa dostávame do ilúzie.

4. PRE SKUTOČNÉ RIEŠENIE PROBLÉMU JE DÔLEŽITÉ ODHALIŤ KOREŇ PRÍČINY PROBLÉMU

Často nevenujeme dostatok pozornosti odhaleniu skutočnej príčiny problému a riešime len následky, a nie skutočnú príčinu. Na prvý pohľad je to jednoduchšie a zdanlivo prináša ten istý výsledok. Opak je pravdou. **Ak pretriem hrdzou skorodovaný plot na krásnu žiarivú oranžovú farbu, budem sa tešiť len dočasne.** Čo chvíľu sa farba začne olupovať a začnú sa ukazovať prekryté vrstvy hrdze, ktorá medzičasom ešte viac znehodnotila plot. Analýza „rybia kosť“, alebo „fish bone“ analýza je jedným z prehľadných spôsobov, ako správne definovať problém a identifikovať skutočnú príčinu jeho vzniku. Postup, ako realizovať analýzu, je v nasledujúcich bodoch. Je potrebné definovať si len jeden problém, ktorý chceme riešiť. Ten reprezentuje hlavu symbolickej ryby.



5. NESNAŽ SA NA VŠETKO PRÍSŤ SÁM

Celý tím má nespočetne viac informácií o príčinách, prejavoch a rizikách problému, ktorý sa práve rieši, ako len sám manažér. Ak zapojíme do riešenia problému aj členov tímu, získame dve základné veci. Každý člen tímu sa bude cítiť ako dôležitý článok tímu, ktorý je vypočutý a jeho názor je braný v úvahu. Členovia tímu sa budú cítiť ako vlastníci problému a pri navrhovaní nápravných akcií budú tvorivejší a viac im bude záležať na rýchлом vyriešení problému.

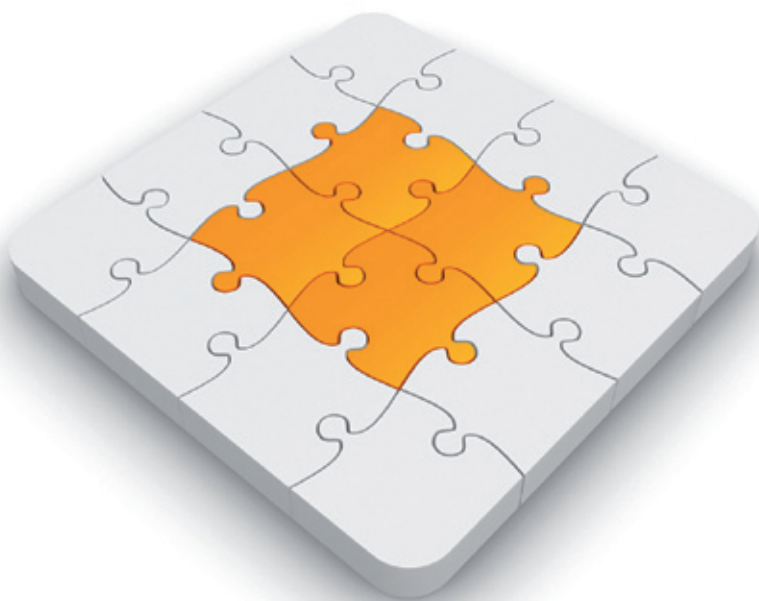
Druhý krok pri realizácii analýzy „rybej kosti“ je zvolať si tím ľudí, ktorí majú informácie o probléme a jeho prejavoch. Je zbytočné volať na stretnutie ľudí, ktorí nemajú potrebné informácie a len by strácali čas.

Tretí krok je identifikácia hlavných príčin riešeného problému. Sú označené červenou farbou. Manažér kladie otázku: „PREČO sa daný problém prejavuje?“ Odpovede, teda príčiny problémov, píše každý účastník na post-it lepkách a lepí ich k adekvátnemu problému. Na schéme sú znázornené čiernou farbou. Takto sa postupuje pre každú jednu červenú oblasť. V tomto procese neexistuje zlá príčina problému. Čím viac informácií o príčinách problému zozbierame, tým viac podkladov máme na jeho skutočné riešenie. Tým, že pracujeme s lepkami, manažér ich vie efektívne prelepovať podľa potreby.

6. NESNAŽ SA RIEŠIŤ VŠETKY SVOJE PROBLÉMY NARAZ

Ak chce športový plavec zlepšiť svoj výkon, musí si spraviť analýzu slabých miest. Následne by si mal definovať oblasti zlepšenia. Usporiadať si ich podľa náročnosti realizácie a ich veľkosti zlepšenia na jeho výkon. Parettovo pravidlo hovorí, že 80 % zlepšenia výkonu dosiahneme tým, že zefektívňujeme 20 % našich činností.

Štvrtým krokom v rámci realizácie analýzy „rybej kosti“ je definovanie si hlavných príčin problému. Následne definujeme príčinu. Ak ju odstránime, dosiahneme najväčšie zlepšenie. Jej realizáciou začíname.



Aj v tomto procese je dôležité získať názor jednotlivých členov tímu. Jednoduchou cestou je, že každý člen tímu má možnosť priradiť 5 bodov jednotlivým príčinám, o ktorých si myslí, že sú najdôležitejšie. Spoločné definovanie nápravných opatrení je pre manažéra veľkým prínosom. Celý tím vie, na čom pracuje a všetci majú jeden spoločný cieľ.

7. NEOBVIŇUJ SVOJE OKOLIE

Športový plavec neobviňuje zo svojich problémov a neúspechov bazénára či predajcu jeho plaveckého oblečenia. Jediným zdrojom jeho neúspechu je on sám. Úspešní ľudia nehľadajú príčinu problémov v iných, ale v prvom rade v sebe. Ak je mojím cieľom lepší výsledok a nielen obhajoba, prečo som nesplnil svoje úlohy, musím začať od seba.

8. VNÚTORNÁ VERZUS VONKAJŠIA MOTIVÁCIA – PRE KOHO TO VŠETKO ROBÍM?

Základom úspechu je neuspokojiť sa s dnešnou situáciou. Nech dosahujeme naše ciele na akejkoľvek úrovni, vždy to môže byť lepšie. Platí to vo všetkých oblastiach života. Či v pracovnej, odbornej, športe, vzťahoch alebo v rodine. Ak dostane dobrý manažér korektívnu spätnú väzbu na

jeho projekt, inšpiruje ho to k práci na sebe. Zameria sa na veci, ktoré môže zlepšiť a vytvorí si akčný plán zlepšenia. Opačný efekt to má na slabšieho manažéra, ktorému nezáleží na výsledku. Ten hľadá vinníka neúspechu všade okolo seba. Ešte viac ho táto situácia zablokuje a stáva sa skôr prekážkou pre svoj tím. Čo nás motivuje? Dosahujeme ciele z vlastného presvedčenia alebo to robíme, lebo musíme a niekto nám to prikázal?

9. VPLYV SEBAHODNOTY NA RIEŠENIE PROBLÉMOV

Ak si veríme, svoje ciele dosahujeme jednoduchšie a bez stresu. Poznáte typy manažérov, z ktorých na prvý

pohľad cítite sebaistotu a rozhodnosť? Nie je to vrozená vlastnosť, ide o dlhý proces získavania praktických skúseností. Ani oni neriešili všetky výzvy a problémy hneď na prvýkrát na 100 %. Systematickým riešením malých problémov sa krok po kroku dopracovali k vyššej sebahodnote a dnes sú vnímaní ako úspešní manažéri. Ak sa vám podarí vyriešiť menšie problémy, pýtajte si väčšie výzvy, ktoré vás budú posúvať vpred. Nie je nič horšie ako báť sa, že urobíme chybu, a tak radšej nerobíme nič. Pasivita zabíja akúkoľvek schopnosť rásť a napredovať.

10. RAST, VÝSLEDKY A OHODNOTENIE

Veľa ľudí sa ma na workshopoch pýta, ako si majú vypýtať vyšší plat. Často býva ich najdôležitejší argument zvýšenia platu len dĺžka ich pracovného pomeru. Keď sa bližšie venujeme ich technickým a manažérskym zručnostiam a schopnostiam, hodnotia ich len na priemernej úrovni. A tomu zodpovedá aj ich ohodnotenie. V dnešnej dobe sú žiadani tí manažéri a špecialisti, ktorí sa neboja zdravo riskovať. Vedia prebrať zodpovednosť do vlastných rúk, inovujú a prinášajú nové veci do praxe, a tým generujú firme hodnotu. Sú to ľudia, ktorí sa neboja problémov. Sú to ľudia, ktorí vedia problémy vyriešiť. ■

Autor: Peter Minárik,
COMM-PASS




COMM-PASS
...enjoy your change

zmena je radosť a inšpirácia

tréningy a poradenstvo | www.commpass.sk

MESAČNÍK PRE OSOBNÝ A PROFESIONÁLNY RAST



Zisk
manažment
si môžete objednať
telefonicky na:
041 70 53 222
alebo e-mailom na:
služby@ezisk.sk
www.ezisk.sk

Zisk manažment je mesačník, ktorý čitateľom prináša praktické informácie a návody na to:

- ako viesť a riadiť firmu,
- ako úspešne podnikať,
- ako nájsť správnych zamestnancov,
- ako ich motivovať inou ako finančnou formou,
- ako odhaliť povalačov,
- ako hodnotiť a odmeňovať,
- ako vybudovať dobré meno firmy,
- ako na trhu preraziť a ochromiť konkurenciu,
- ako pri podnikaní ušetriť,
- ako sa úspešní stali úspešnými,
- ako byť spoločensky zodpovedný,
- ako si získať a udržať zákazníka,
- ako zákazníka nestraťiť,
- ako robiť marketing (nielen) na internete,
- ako na sociálne siete,
- ako riadiť seba a svoj profesionálny rast,
- ako sa stať lídrom,
- ako profesionálne „nevyhorieť“.

Manažérom, personalistom, marketérom a podnikateľom poskytuje praxou overené rady a nápady, ktoré smerujú k zvyšovaniu zisku v podniku. Viac o mesačníku Zisk manažment nájdete na www.ezisk.sk.

**VŽDY
SA NÁJDE
DIERA NA TRHU,
KDE UVIDÍTE
ZISK**