

MOTIVACE, KOMPETENCE A TÝMOVÁ PRÁCE: realita versus moderní mýty

Romana Řezníčková
CONSIM, s. r. o.
Praha

V rámci nových konceptů práce a managementu je v popředí zájmu zvyšování výkonnosti, pracovního nasazení a sebeřídících schopností pracovníků. Tyto nové a z nich odvozené žádoucí vlastnosti jsou potom často označovány jako vlastní iniciativa, schopnost činit rozhodnutí a nést zodpovědnost. Takovéto a další nové způsoby práce však často vyvolávají také nové mýty a báje ...

Úvod

V rámci nových konceptů práce a managementu, jako např. TQM, TPM, procesy trvalého zlepšování, projektový management atd., je v popředí zájmu zvyšování výkonnosti, pracovního nasazení a sebeřídících schopností pracovníků.

Tyto nové a z nich odvozené žádoucí vlastnosti jsou potom často označovány jako vlastní iniciativa, schopnost činit rozhodnutí a nést zodpovědnost. Podniky v rámci svých restrukturalizačních procesů usilují ve velké míře stále častěji o decentralizaci (segmentace, vytváření cost-center), o implementaci systémů TQM, o integraci týmové práce a o trvalé zlepšování procesů, které mají vést k větší interní flexibilitě v podniku.

Takovéto způsoby práce vyvolávají často nové mýty a báje. V následujícím textu budou ukázány některé mýty, s kterými jsme často v rámci našich manažerských tréninků konfrontováni.

1 První mýtus: MOTIVACE

Bez motivovaných pracovníků a kolegů může jít práce velmi ztuha a zdoluhavě. V průběhu našich manažerských tréninků se pravidelně vyskytne otázka, která je pro téměř všechny účastníky důležitá: „Jak mám motivovat své pracovníky?“, a nelze přehlédnout, že pojem „motivace“ je středem zájmu nejen při našich trénincích, ale zaujímá také široké místo v aktuální literatuře pro manažery. Pod pojmem motivace chápou manažeři většinou „pozitivní myšlení“, „dobré emoce“, „přesvědčení“, „přátelské klima na pracovišti“, „seberealizaci“, „nadšení“ – tedy těžko prokazatelné a hodnotitelné vlastnosti.

Každý si pod těmito pojmy představuje něco jiného. Nutná kritika je zabalována do pozitivně naladěných formulací a jasná slova nebo rázně zakročená jsou považována za autoritativní chování – mýtus pozitivního motivování je všudypřítomný, omezuje tak zorný úhel, a již proto je třeba jej podrobit kritickému posouzení. Dokonce i mistr manažerské teorie Peter Drucker napsal: „O motivaci nevíme nic. Jediné, co můžeme, je psát o ní knihy.“

Do jaké míry je třeba přezkoumat účinnost „pozitivního motivování“ ukazuje tréninková praxe:

jen málo vedoucích pracovníků je schopno předat pracovníkovi špatnou zprávu přátelsky, vlídně, ale přitom naprosto jasně a srozumitelně. Špatné zprávy mohou samozřejmě u pracovníka vyvolat opravdovou nebo vnitřní výpověď (*disengagement*) v horším případě může pracovník „nakazit“ kolegy nebo dokonce může špatná zpráva vyvolat i sabotáž. Šéf musí při rozhovoru včas rozpoznat možné reakce a čelit jim.

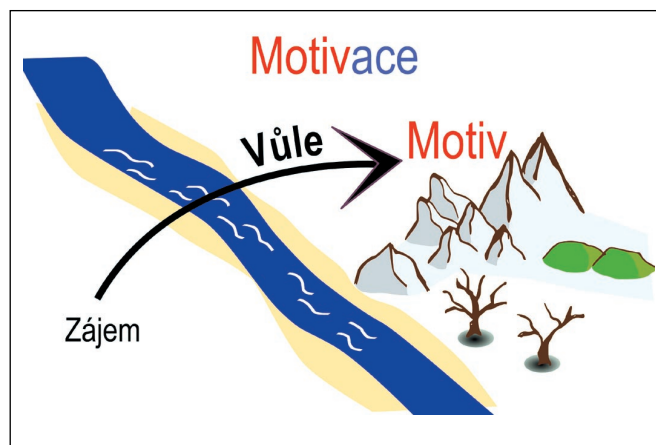
Ve většině případů se šéfové snaží špatné poselství podat „hezky“, utěšují pracovníky (přestože to pracovník od nadřízeného vůbec neočekává), a teprve po dlouhé předmluvě vyrukují se špatnou zprávou. Téměř vůbec nevyčkají opravdové reakce pracovníka, ale preventivně ji přehlušují pozitivními argumenty.

Nadprůměrné výkony jsou dosahovány i bez jakékoliv

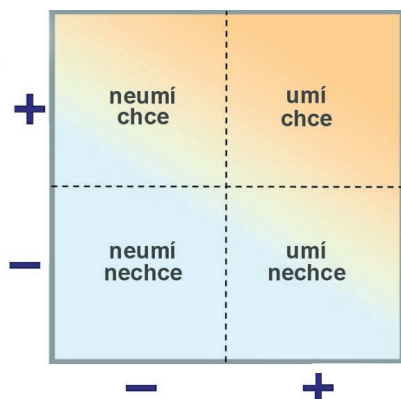
pozitivní motivace, dokonce i pod zcela masivním tlakem. Když se loď dostane do bouře, nemá kapitán čas na to, aby dával motivující pokyny, ale musí vydat jasné povely a minimalizovat možné nejasnosti a nedorozumění. Ale tlak vyžaduje také sílu, vyvolává neoblíbenost a není populární – není právě to jedna z možných příčin oblíbenosti stylu „vedení pomocí motivace“?

Ve skutečnosti mají ale vedoucí pracovníci v praxi co do činnosti také s „ulejváky“ a „blokovači“. Vůči takovým pracovníkům jsou vedoucí pracovníci „infikovaní pozitivní motivací“ často zcela bezmocní. **V normálním vztahu mezi vedoucím pracovníkem jako zadavatelem a pracovníkem jako dodavatelem není zapotřebí žádné zvláštní „motivace“.** Vedoucí pracovníci musí vést realisticky, důsledně a tak, aby to vyhovovalo situaci.

Mladší vedoucí pracovníci očekávají na trénincích návody, jasná pravidla a kontrolní seznamy, aby pak mohli u svých pracovníků „vyrobit motivaci podle receptu“. Tato iluze je často živena i manažerskou literaturou. Motivaci může být vzbuzen zájem k lepšímu zvládnutí úkolů, ale vůli k provedení musí přinést samotný pracovník. Utváření vůle jednotlivce se vymyká oblasti řízení ze strany vedoucího pracovníka.



Obávají se snad mladí manažeři realistických střetů? Spolehlivými „recepty na výrobu motivace“ se snaží vyhnout možným konfrontacím. Jako stisknutím tlačítka by měl pracovník dostat motivační postrčení, které je nutné např. pro úspěšné dokončení projektu. Ale termín odevzdání prací se blíží a výsledky jsou vyžadovány zcela nezávisle na tom, zda je vedoucí projektu nebo jeho tým motivován či ne. Nikoho nezajímá, zda jste motivovaný. Na výsledcích práce nelze změřit, zda se práce zúčastnil motivovaný tým.



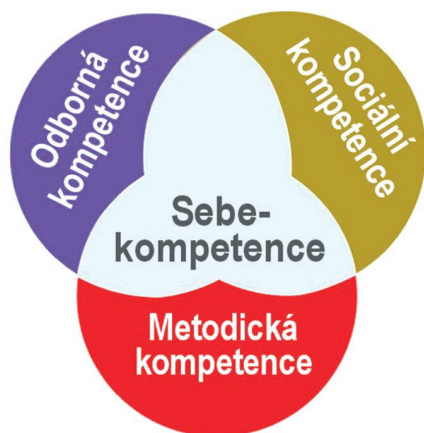
2 Druhý mýtus: SOCIÁLNÍ KOMPETENCE

Téměř žádné téma v oblasti personálního a organizačního rozvoje na sebe neupoutalo v manažerské literatuře takovou pozornost jako diskuse o sociální kompetenci nebo také „emoční inteligenci“. Na trh jsou na toto téma uváděny více či méně jednoduché koncepty, v manažerské literatuře jsou pak s povděkem přijímány a bezmyšlenkovitě odřikávány.

Moderní zaměstnanec by měl být aktivní v týmu, měl by mít komunikační schopnosti a být flexibilní. Musí umět rychle reagovat na změny, přizpůsobit se druhým a poskytnout své schopnosti ve prospěch společnosti. To utváří kreativitu a syngii, podporuje inovace a vede v konečném důsledku k ekonomickým úspěchům. Tak to alespoň tvrdí teorie.

I zde je třeba přezkoumat smysl těchto – bez empirických základů – rozšířených mýtů. Vždyť třeba auta jsou stále ještě konstruována a vyráběna především díky odborné kompetenci...

Význam sociální kompetence při řešení problému ve skupinách je často přeceňován: efektivní skupiny se od „naříkajících kroužků“ zřetelně odlišují ve všech druzích kompetencí: v odborné kompetenci, v metodické kompetenci a v sebekompetenci, ale téměř vůbec se neliší v sociální kompetenci. Ta sama o sobě ničím nepřispívá k odlišení efektivních skupin od těch méně efektivních. To se zdá být i pravděpodobné, protože členové takovéto skupiny si mohou vzájemně aktivně naslouchat, přikyvovat, souhlasit, povzbuzovat se, uznávat se a mít porozumění pro druhé, ale přitom mohou samozřejmě diskutovat mimo téma. „Naříkající kroužky“ se empaticky a s pochopením podporují ve svém naříkání, ale nekompetentně diskutují mimo téma odborné a metodické. Obsáhlé, několikadenní tréninky s cílem zvýšit jejich emoční inteligenci mohou být užitečné pro dodavatele tréninků, s ohledem na konkrétní podnikovou problematiku se ale zdají být málo prospěšné.



Průzkum zveřejněný socioložkou Kathrin Leuze [1] zpochybňuje tento rozšířený a zároveň oblíbený pojem „sociální kompetence“. Přestože téměř všechny inzeráty na volná pracovní místa obsahují zmínku o sociální kompetenci, nemá ani vědecká literatura, ani osoby zodpovědné za personalistiku ve firmách jasnou představu o kvalifikacích, které s tím souvisí. Často je přítom sociální kompetence redukována na jednoduché vyjádření, že se nový pracovník musí „nějak hodit“ k firmě, k oddělení nebo ke kolegům.

V rámci svého dotazování „Jak definujete sociální kompetenci?“ obdržela Kathrin Leuze následující odpovědi, které v podobné formě známe i z našich manažerských tréninků:

„Tedy, kdyby někdo zacházel se mnou tak, jak zacházím já se svými lidmi, tak bych byl spokojen.“

„To je ale samozřejmě zcela odlišné – podle toho, o jaké oddělení se jedná: jsou lidé, kteří se výborně hodí do výzkumu, ty bych ale jakživ nikdy nemohl dát do řízení kvality.“

Když chybí definice pojmu „sociální kompetence“, může to mít v podnicích dalekosáhlé dopady. Většinou pak rozhoduje pouze vnímání posuzovatele o tom, zda je někdo považován za „sociálně kompetentního“, či ne. A v tom spočívá největší problematičnost a nebezpečnost tohoto pojmu – pokud pro tuto kompetenci nejsou dohodnuta kontrolovatelná měřítka.

Ve svém velmi poučném průzkumu dochází Kathrin Leuze k poznatku, že ohodnocení jako „sociálně nekompetentní“ se výborně hodí k vyčlenění nepříjemných pracovníků.

3 Třetí mýtus: TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE

„Jen týmová práce vede k úspěchům.“ Toto pravidlo bylo v personalistice dlouhou dobu alfou a omegou. Ale o této formě práce se mnozí pochybnosti. Německý časopis *Capital* dokonce vyhlásil „konec mýtu“. Prý se jednoduše jedná o filozofii řízení ze sedmdesátých let založenou na mottu „všichni jsme si rovni“, a nyní prý působí také jako zabíjak motivace.

Podle výzkumné práce *Institutu pro ekonomiku práce* na univerzitě v Bochumi jsou pracovníci v mnoha podnicích znechuceni četnými a zdouhavými schůzemi. Lidé chtějí jasné rozdělení úkolů a individuální cíle. Výsledek své práce shrnul vedoucí institutu v následující větě:

„Potřebujeme v podnicích renesanci vedení. Tím není míněno vedení ve vojenském stylu, ale jasné ujednání pevných pravidel a cílů, které vedoucí pracovník se svými pracovníky dohodne a později také kontroluje. Na nejručnějších poradách se často lidé jen vyhýbají práci a jasné zodpovědnosti.“

Švýcarský poradce v oblasti managementu Fredmund Malik z *Management Zentrum* v St. Gallenu je toho názoru [2], že týmová práce je v současné době masivně přeceňována. Podle jedné studie stráví každý zaměstnanec ročně kolem 84 dní neproduktivní prací. Zejména ve zbytečných a neplodných poradách vidí Malik velkou překážku produktivity.

„Bylo by ale zcela chybné hájit nyní opačnou filozofií vůči zdánlivě čisté nauce o týmové práci,“ říká F. Malik. Setkání jsou prý naprosto vhodná, pokud existuje požadavek a nutnost výměny vědomostí a informací. Komplexní úkoly se dají řešit pouze tehdy, když vedoucí pracovník zodpovědný za projekt dovede k jednomu stolu pracovníky s různými odbornými znalostmi.

Týmy fungují jen tak dlouho – takový je názor F. Malika -, dokud je jednotlivce motivován přispívat svými nápady k realizaci. Toto trvá pouze do té doby, dokud se jeho osobní návrhy setkávají s odezvou. **A nemělo by se zapomínat na to, že ne všichni odborně kompetentní pracovníci chtějí a umějí pracovat v týmu – což ovšem v žádném případě neubírá nic na kvalitě jejich pracovních výsledků.**

Dobrý tým zná konkurenci a hierarchii. Dobrý tým tedy zná pravidla. Proč například velmi dobře fungují týmy vědeckých projektů, které vstupují do neznámých oblastí? Jednoduše proto, že existuje regulační nástroj, který vymezuje jasné kompetence a jasné cíle. Pokud má být vědecká práce úspěšná, musí být přesně

naplánována. Je pevně dána hierarchie a je stanovena komunikační struktura. Tým je v tomto případě skupina vědeckých pracovníků, kteří jsou však ve své odborné oblasti zcela autonomní. Nejtěžší přitom je, aby každý člen týmu pochopil, že jeho vedomosti nejsou středem vesmíru. To se podaří jen díky jasné orientaci – tuto orientaci může poskytnout také konkurence.

Spolehlivost plánování, transparentní styl vedení a jasný podnikatelský cíl – to je ve vědomostní společnosti důležité pro přežití a je to opravdová výzva. Kde pracuje více kompetentních lidí, existují i vyšší požadavky na vedoucí pracovníky. Jak říká F. Malik: „Musí vydržet to, že u nich pracují lidé, kteří jsou v manažerské a odborné kompetenci možná lepší než oni samotní – a musí se velmi snažit požadavky těchto lidí splnit.“

Takto fungují i kooperace v cockpitech letadel a pokud se to podaří, tak i na úrovni podnikového vedení. Kooperace a důvěra je vždy používána jako emocionální pojem, ve skutečnosti se ale jedná o základ dobré spolupráce. **Znamená to pracovat s lidmi, kteří rozumí svému oboru stejně dobře jako já tomu svému. Tato důvěra ovšem předpokládá, aby ten, kdo důvěruje, věřil i sám sobě – tedy aby pracoval sebevědomě a s orientací na cíl, sám vypracovával řešení a nečekal, až mu budou řešení nabídnuta.**

Závěr: Více vést a méně motivovat, více metodické a méně sociální kompetence

Vedoucí pracovníci a jejich týmy musí usilovat o zvládnutí a další rozvoj klíčových kompetencí – odborné kompetence, metodické kompetence a sebekompetence. Odborná kompetence je nesporná. Metodickou kompetencí zvládneme ty nástroje, kterými realizujeme svou odbornou kompetenci. Sebekompetence je schopnost reflektovaně zacházet s vlastní osobou a popisuje dovednosti jako vystupování, sebestjistota nebo zacházení se zdrojem čas.

Práce v týmu vyžaduje důvěru, a ta vzniká tehdy, když všichni vědí, proč pracují. Za přidělování a kontrolu plnění úkolů je zodpovědný vedoucí pracovník. Řízení je jeho důležitý a prioritní úkol. Když je tento úkol zabezpečen, vyskytuje se v týmu méně rušivých vlivů.

Literatura:

- [1] Leuze K. *Zwischen Mythos und Mikropolitik: Soziale Kompetenz in der Wissensarbeit*. Körber Stiftung 2. Studienpreis 2004 www.stiftung.koerber.de/
- [2] Malik F. *Managing, Performing, Living*. 12th ed. DVA, München, Stuttgart 2000. ISBN 3-421-05370-7

Autorka:

Romana Řezníčková je konzultantkou a jednatelkou společnosti CONSIM consulting simulation training. Je externí lektorkou České společnosti pro jakost pro oblasti projektový management a podniková ekonomika, je také aktivní v odborné skupině ČSJ *Klub manažerek*. Je členkou IPMA (*Společnost pro projektové řízení*) a asociace SAGSAGA (*Swiss Austrian German Simulation and Gaming Association*). Jako projektová manažerka vede evropské vzdělávací projekty z oblasti vzdělávání dospělých.

Kontakt:

reznickova@consim.cz