

Jak proaktivní máme supervizory?

Proč se v souvislosti s proaktivitou zabýváme právě prvoliniovým managementem, supervizory? Je to především proto, že právě manažeři na této řídicí úrovni jsou rozhodujícím prvkem v zavádění změn. Jen velmi málo manažerů na vyšší řídicí úrovni (to nevylučuje, že se vyskytují i šťastné výjimky) dokáže přesvědčivě komunikovat s dělníky. Umějí celkem dobře mluvit o cílech a vizích, o budoucnosti – chybí jim však dostatečná konkrétnost, takové příklady, které by si dělníci mohli doslova „osahat“ a tak jim uvěřit.

Na druhé straně většina dobrých supervizorů je schopna záměry vedení firmy pochopit a jsou-li dostatečně motivováni (nemyslím tím teď peníze), dokáží se s těmito záměry i ztotožnit. Navíc umějí hovořit konkrétním jazykem a sdělit tyto myšlenky lidem tak, aby je nejen pochopili, ale i akceptovali.

První a základní podmínkou však je, že supervizoři samotní se dokážou se změnami ztotožnit a účinně se na ně adaptovat, stručně řečeno, **jsou dostatečně proaktivní**.

Jaké jsou to vlastně změny a nové podmínky? Je zajímavé porovnat, jak to vnímají vrcholoví manažeři a jak supervizoři:

manažeři

- tlak na zvyšování produktivity
- tlak na stále vyšší a vyšší kvalitu
- nutnost uspokojit zákazníka
- snižování nákladů
- větší samostatnost supervizorů
- supervizoři by se měli chovat více jako manažeři

supervizoři

- neustálé změny ve výrobě, plán se mění ze dne na den, z hodiny na hodinu
- supervizoři musí vykonávat řadu činností, které by měl zajišťovat někdo jiný (plánování, zásobování,..)
- počet zaměstnanců se snižuje, ale zvyšuje se počet, které jeden supervizor přímo řídí
- pro nárůst ostatních povinností se snižuje čas na samotné řízení lidí

Je nutno si však zároveň uvědomit, že další a ne bezvýznamnou změnou je zvýšení společenské prestiže této pozice; supervizorům v naprosté většině firem rostly platy podstatně rychleji než pracovníkům v dělnických profesích a funkce supervizora se stala celkem žádoucí (většina účastníků výcviku prohlašovala, že svou práci mají rádi a rádi tuto pozici zastávají).

Největší změnou nebyl ani tak vstup kapitálu do českých firem, jako rychlé (možná až příliš rychlé) otevření se české ekonomiky světu.

Relativně objektivně lze vymezit nové požadavky na supervizory následujícím výčtem¹:

- Nutnost vyšší flexibility (změna se stává konstantním prvkem v jejich činnosti),
- nutnost více uvažovat v souvislostech, zajišťovat si potřebné vstupy,
- nutnost brát na sebe zodpovědnost (klesá počet řídicích stupňů, už není za koho se „schovat“),
- schopnost motivovat lidi k vyšší kvalitě,
- nutnost vyšší proaktivity – předvídání změn, hledání způsobu, jak věci ovlivnit,
- potřeba znalosti cizího jazyka.

Během uplynulých 5 let byl postupně vytvářen specifický model pro trénink supervizorů v tzv. „manažerských dovednostech“. Zjistili jsme, že firmám nejde ani tak o to, aby supervizoři získali další dovednosti ve vedení lidí (i když to bylo formálně navenek požadováno), ale spíše o změnu jejich postojů. Přitom se dost lišily představy manažerů, jak by tato změna měla vypadat – od požadavků typu „udělejte z nich manažery“, „nesmí se bratříčkovat s dělníky, musí na ně víc tlačit“ až po „potřebujeme místo „pošťáků“ skutečné lídry týmů“.

Tento model spočívá v tom, že má jednu základní osnovu. Tou je **proaktivita**, budování proaktivního postoje, změna zaměření na „hledání způsobů, jak věci ovlivňovat“. Supervizoři jsou vedeni k tomu, aby dokázali „vyhmátnout“ podstatné problémy z okruhu své působnosti, definovat je, hledat varianty jejich řešení, stanovit si cíl, analyzovat potřebné zdroje a možná rizika a nakonec přesvědčivě prezentovat svůj návrh vedení firmy. Kromě toho procházejí pochopitelně i tréninkovou částí – např. nácvik obtížného rozhovoru, týmové aktivity aj.

Nakolik lze posoudit míru proaktivity supervizorů z projevů během výcviku v manažerských dovednostech?

Pro zjišťování její úrovně se nepoužívá specifický diagnostický nástroj. Zdroje informací jsou:

- Diskuse na úvod každého výcviku – co je úlohou supervizora ve firmě, do kterého z možných modelů role supervizora by se zařadili,
- výsledek dotazníku „Místo kontroly“ – „Locus of control“²,
- vyhodnocení speciálně vyvinutého „dotazníku motivátorů“,
- výběr problému k řešení, přístup k němu, úroveň proaktivního postoje,
- přístup k řešení problémů v různých modelových situacích

¹ Tento výčet není pochopitelně úplný. Zobecňuje jen poznatky, které autor článku získal během návštěv výrobních provozů a diskusí s managementem firem i supervizory samotnými.

² Dotazník převzat a upraven z University of Houston – Clear Lake, 2000, výsledky byly standardizovány na vzorku 350 osob, převážně nižších a středních manažerů

Nejedná se pochopitelně o výzkum v pravém slova smyslu; nicméně některá zjištění jsou celkem zajímavá a mohou být cenným zdrojem údajů pro další práci se supervizory a jejich vedení:

1. Úroveň proaktivity supervizorů příliš nezáleží na tom, zda firmu vlastní český nebo zahraniční majitel. Podstatnější vliv má management. Např. u zahraničních firem vykazovali vyšší úroveň proaktivity ti supervizoři, které řídil český management, než ti, kteří byli přímo (nebo zprostředkovaně – přes střední management) řízení zahraničními šéfy.
2. Podstatnou roli v proaktivitě supervizorů hraje jejich subjektivní vnímání perspektivy dalšího vývoje firmy. Supervizoři, kteří byli přesvědčeni o tom, že se jejich firma rozvíjí žádoucím směrem, projevovali mnohem proaktivnější přístup k výběru a řešení problémů, týkajících se jejich práce. Zároveň mnohem častěji vnímali svou roli jako roli „klíčové osoby v managementu“ nebo „klíčového kamene“. Jejich kolegové z firem, které nebyly jasně vyhraněny směrem do budoucnosti, vnímali častěji svou roli jako „člověka uprostřed“, „marginálního vedoucího“ nebo „dalšího dělníka“.

Statisticky významně měli více „vnitřní“ místo kontroly supervizoři z firmy, která rychle prošla restrukturalizací, zaujala jasné postavení na trhu a má jasné definované cíle; naopak supervizoři z firem, které „přešlapují“, mají nejistou perspektivu nebo (z pohledu supervizorů) nedůvěryhodný a nečitelný management, se úrovní skóru z uvedeného dotazníku blížili průměru populace.

3. Mezi jednotlivými firmami (celkem 15) byly minimální rozdíly v míře pracovní motivace a spokojenosti s platem. Přibližně 10% supervizorů bylo se svým platem spokojeno, stejný poměr byl zcela nespokojen a zbylých 80% bylo spokojeno „částečně“ (tj. nebyli nespokojeni a úroveň jejich odměňování nebyla z pohledu firmy problémem nutným řešit).

Obdobné výsledky se ukazyvaly ve vztahu k práci samotné – většina supervizorů bez ohledu na to, z jaké firmy byli, uváděla, že „mají svou práci velmi rádi“ nebo že „práce je většinou baví“. Jen málo jich vybíralo odpověď, že je „práce baví jen občas“ nebo že se „do práce vůbec netěší“.

4. Pravděpodobně největším problémem ve vytváření proaktivního postoje a adaptaci supervizorů na nové podmínky je jejich nízká flexibilita. Jsou pochopitelně i výjimky, ale obecně se supervizoři většinou jen těžko smiřují s tím, že si nemohou např. potřebné zdroje (a to v některých firmách včetně lidí!) naplánovat v dostatečném předstihu a musí vše zajišťovat operativně, ze dne na den.

Při řešení konkrétních modelových situací mají problém uvažovat ve variantách, většinou se přidržují prvního nabízejícího se řešení a ostatní možnosti buď neberou v úvahu nebo – když se náhodou objeví v týmu jiný názor – jej „převálcují“.

5. Co se týče proaktivního postoje k problémům, společným nedostatkem většiny supervizorů je malá schopnost nejprve problém definovat,

analyzovat, stanovit si cíl a pak se pustit do jeho řešení – u naprosté většiny problému začínají s jeho řešením, aniž si definovali, co vlastně chtějí řešit.

6. Potřebu znalostí cizích jazyků si začínají supervizoři uvědomovat (až na výjimky z firem, kam razantně vstoupil cizí kapitál i se svými zahraničními manažery již dříve) přibližně během posledních 4 – 5 let (vyplývá to z poznatků z diskusí o nezbytných vlastnostech, schopnostech, dovednostech a znalostech prvoliniového manažera). Je však nejisté, nakolik jim stačí toto „uvědomění si“ k tomu, aby začali s touto potřebou sami něco dělat (ani u současných absolventů středních škol není jazyková vybavenost na žádoucí úrovni).
7. Zřejmě nejsilnější stránkou supervizorů je jejich schopnost práce s lidmi (pokud si pro ni sami vytvoří dostatečný prostor a neargumentují tím, že na ni nemají čas). Dokáží komunikovat odpovídajícím způsobem, naslouchat, poskytovat zpětnou vazbu.

Tato stať se nezabývá interindividuálními rozdíly mezi supervizory z jedné firmy, soustřeďuje se spíše na to, zda a čím se v úrovni adaptace liší supervizoři z různých firem. Zdá se, že největší roli v adaptaci supervizorů na nové podmínky a vytváření jejich proaktivního postoje hraje způsob jednání a řízení vyššího managementu (a zejména vrcholového vedení firem), firemní kultura a jasná podnikatelská perspektiva firmy.

Tam, kde je střední a vrcholový management jasně čitelný, dokáže přesvědčivě sdělovat své vize a záměry, je důvěryhodný, připouští právo i na jiný názor, dokáže připustit vlastní chyby a poučit se z nich, jsou vytvořeny předpoklady pro to, aby se postoje supervizorů mohly měnit žádoucím směrem (management však musí počítat s tím, že supervizoři budou stále častěji přicházet s podněty a návrhy – tj. budou „otravovat“).

Naopak tam, kde vyšší management projevuje zájem o změnu jen slovně, nevytváří firemní i psychologické prostředí příznivé pro uvedenou změnu postojů, zůstávají supervizoři na silně reaktivní úrovni, řeší problémy „ad hoc“, neuvažují příliš v souvislostech a rádi se ve svou zodpovědnost „delegují“ na své nadřízené.