



„Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti“

„Vzdělávací akademie“

rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání ve VFN v Praze

„DESATERO MANAŽERSKÝCH NESCHOPNOSTÍ“

Příjmení, jméno, titul školitele

Datum..2009/03.T03

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem.

Desatero manažerské neschopnosti

1. Neschopnost jednat
2. Udržovat věci v tajnosti
3. Přecitlivělost
4. Odmítavý postoj
5. Upřednostňování méně schopných
6. Soustředění na malicherné a nedůležité úkoly
7. Neschopnost stanovovat a dodržovat úkoly
8. Neochota přijmout zpět bývalé zaměstnance
9. Závislost na externích poradcích
10. Práce přes čas

1. Neschopnost jednat

- Neschopnost přijmout rozhodnutí vždy, když je to potřeba
- Odkládání rozhodnutí – hledání výmluv a důvodů, proč nelze rozhodnutí přijmout
- Jednání bez závěrů – rozplizlá jednání – naopak jednání vedená do konfliktu

2. Udržovat věci v tajnosti

- Tajíte-li podstatné informace, jednáte s podřízenými jako s dětmi, budou se podle toho chovat. Důsledek: šumy – fámy, nejistota, nedůvěra
- Pokud s nimi budete jednat jako s dospělými, kteří mají právo na informace, budou pozitivně reagovat. Důsledek: aktivita, návrhy na řešení

3. Přecitlivělost

Manažeři většinou tvrdí, že přecitlivělí jsou zaměstnanci. Ve skutečnosti to platí právě o nich. Přecitlivělost:

- na kritiku všeho druhu – odbornou, organizační, osobní
- na mediální zprávy
- na fámy a šumy
- na vlivy z okolí
- na kariérní a personální změny....

4. Odmítavý postoj

- Odmítavý postoj k odchýlení se od zaběhnutých postupů. Lpí na dodržování stanovených procedur, neměnných rituálů
- Rigidita – zkostrnatělost (roste po 40.roce)
- Neschopnost kreativně – tvůrčím způsobem řešit nastalé situace, reagovat na nové podmínky

5. Upřednostňování méně schopných

- Při obsazování pozic upřednostnění méně schopných, nevýrazných osobností
- Obava z konkurence, z ohrožení vlastní pozice
- Obava z možného přeskočení
- Obava z čeření stojatých vod, vzniků konfliktů

6. Soustředění na malicherné a nedůležité úkoly

- Zabývá se malichernostmi a nepodstatnostmi
- Ignoruje záležitosti, které vyžadují širší pohled a dlouhodobější perspektivu

7. Neschopnost sledovat a dodržovat termíny

- Neschopnost dodržovat termíny, domluvený čas, pozdní příchody
- Chybí kontrola stanovených termínům nečiní zásadní rozhodnutí k jejich naplnění – přenáší je a prodlužuje
- Dává sliby a neplní sliby

8. Neochota přijmout zpět bývalé zaměstnance

- Neschopnost získat na trhu práce kvalitní pracovníky
- Obava z vnášení minulých stereotypů
- Obava ze zatrpklosti dříve propouštěných pracovníků, nedostatek odvahy je motivovat

9. Závislost na externích poradcích

- Neschopnost nebo neochota manažera přijmout tvrdá či obtížná rozhodnutí zatížená riziky
- Evidentní závislost na druhých
- Snížená rozhodovací schopnost, odvaha
- Chybí zásadní vůdčí schopnost

10. Práce přesčas

- Práce přes čas není heroismus
- Jde o špatné organizační schopnosti
- Neschopnost řídit a delegovat úkoly
- Neschopnost organizovat vlastní čas
- Špatné zacházení s vlastní energií

Co jsou silné stránky manažera

- Umění vize, futurismus, prognostika
- Strategické myšlení
- Schopnost skvělé komunikace
- Vlastní maximalismus
- Aktivátorství, schopnost jisté míry rizika
- Umění rychle se dostat mimo zónu komfortu (mluvit do věcí mimo své zázemí – vidět souvislosti za hranicemi svých jistot)
- Umění motivovat druhé – doslova je zbláznit, mít skvělé spolupracovníky
- Znat své slabé stránky

Techniky jak odhalovat slabé stránky

- Sebepoznání
- Pozorování druhých lidí
- Vnímání převládající firemní kultury, zvyklostí a jednání všech lidí ve firmě (nejen manažerů).

Cvičení č.1: Sebepoznání

Vážně se zamyslete, které z uvedených neschopností manažera najdete u sebe.

Sebepoznání je prvním krokem k odstranění nedostatků. Odpovězte na otázky:

- Mám něco z deseti bodů neschopnosti manažera?
- Pokud ano, kterou stránku mi desatero odhaluje?
- V čem jsem na tom naopak dobře?
- Co mohu započítat mezi své silné stránky?
- Kdybych se zeptal kolegů co bych měl zlepšit, co by řekli?

Napište své silné a slabé stránky!

Mé silné a slabé stránky

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY

Cvičení č.2: Pozorování druhých lidí

Např. sedíme na dlouhé poradě a pozorujeme chování jednotlivých účastníků.

Odpovězte na otázky:

- Kterých prohřešků proti desateru se dopouštějí moji spolupracovníci?
- Je to všeobecné hledisko?
- Dopouštím se jich i já?

Cvičení č.3: Vnímání převládající firemní kultury

Jde o vnímání firemní kultury, zvyklostí a jednání všech lidí ve firmě.

- Které prvky manažerské neschopnosti se projevují opakovaně, častěji?
- Jak na to zaměstnanci reagují? Napodobují způsob jednání? Jsou demotivováni?
- Jaké okolnosti napomáhají uplatnění projevů manažerské neschopnosti?
- Jakým osobním příkladem působí manažeři?
- Jaký příklad dávám svým jednáním já?

Čtyři typy manažerů

1. Chladný administrátor
2. Lidsky neobratný administrátor
3. Mafián
4. Neformální lídr

1. Chladný administrátor

- Kombinace věcné orientace s orientací osobní
- Realizuje především své osobní ambice
- Využívá chladný, věcný a neosobní přístup

2. Lidsky neobratný administrátor

- Vzniká spojením věcné orientace s orientací neosobní
- Primárně sleduje cíle a zájmy organizace a přitom u něho převažuje věcný přístup a zájem o svět a věci

3. Mafián

- Mafián se vyklube ze spojení osobní orientace s orientací na svět lidí.
- Mistrně využívá svět lidí pro své osobní, sobecké cíle, a to někdy i za hranicí zákona.

4. Neformální lídr

- Neformální lídr se rodí z kombinace neosobní orientace a orientace na svět lidí.
- Mistrně využívá svět lidí pro své osobní, sobecké cíle a to někdy až za hranicí zákona. Jde o téměř ideální manažerský typ.
- Primárně sleduje zájmy organizace a do svého úsilí obratně zapojuje i svoje spolupracovníky.

Závěr

Reinhold Messner:

„Když si myslíte, že jste vítězové, můžete prohrát.

Když si myslíte, že jste poražení, prohrajete určitě!“