



Mnohí majitelia úspešných firiem často sami seba označujú za brzdu vlastného podniku. V práci trávajú dlhé hodiny, vrátane víkendov. Obetujú jej voľný čas i rodinný život. Chcú byť pri každom rozhodnutí manažérov a o všetkom rozhodovať... Čo v takýchto prípadoch radia kouči?

# Ked' šéf brzdí vlastnú firmu, je čas povolať kouča

## Radí Mario Fondati, Managing Client Partner Amrop



### zisk ZAUJÍMAVOSŤ

Koučing je forma expertného rozvoja určená najmä manažérom či majiteľom firiem aplikovaná v oblastiach strategického riadenia, pomoci pri dosahovaní ambiciózných cieľov a implementácii nových strategických plánov. Koučovaným umožňuje zvyšovať osobnú manažérsku efektívnosť, výkonnosť, vplyv a autoritu a dosahovať želané výsledky. Taktiež dovoľuje úspešne viesť zverené procesy a ľudský kapitál, efektívne participovať v dynamicky sa meniacom prostredí a procese manažmentu zmeny a posilňovať lojalitu.

Zdroj: Ladislava Molnárová, Talent Acquisition Partner v Amrope

Jedným z podstatných faktorov rozvoja súkromných firiem je sebareflexia majiteľa a jeho schopnosť dívať sa na všetky oblasti svojho biznisu objektívne. To sa týka zamestnancov, rodinných príslušníkov, ale aj ich samotných. Analyzovať všetky pre a proti a vedieť sa správne rozhodnúť nie je ľahké. Vysoké ego, sebavedomie, húževnatosť, tvrdohlavosť, to sú vlastnosti, ktoré charakterizujú takmer každého zakladateľa firmy, ale tak isto sú to vlastnosti, ktoré po určitom čase a na určitom stupni vývoja firmy môžu brániť v jej ďalšom rozvoji. V praxi sa stretávame s prípadmi, keď sa majitelia donekonečna snažia riadiť všetky oblasti vo firme a nie sú ochotní ich delegovať na svojich kolegov. Utápajú sa v operatívne a „uteká“ im strategický rozvoj, nemajú čas sa zamyslieť nad ďalším smerovaním firmy v neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí.

#### Kedy a v akých situáciách by mal majiteľ zasahovať do chodu firmy a kedy radšej nie?

Majiteľ sa musí rozhodnúť, ktoré funkcie a oblasti vo firme bude zastrešovať a priamo riadiť. „Či bude riaditeľom firmy a zodpovedať za celú operatívnu alebo sa stiahne do roly akcionára, ktorý má

na starosti stratégiu, inovácie, nové trhy a podobne,“ objasňuje Mario Fondati. Ak je v operatívnom manažmente, tak je jeho pozícia jasná a ovplyvňuje chod firmy na dennej báze. Pokiaľ sa však rozhodol prevziať „len“ rolu akcionára, majiteľa, člena správnej rady a na výkon exekutívy si najal profesionálny manažment, tak musí byť pripravený dať mu aj všetky potrebné kompetencie.

„Teda nezasahovať do každodenných rozhodnutí a sledovať len vývoj najdôležitejších firemných ukazovateľov, ktoré si s manažmentom odsúhlasil. Schopnosť majiteľa oddeliť svoje kompetencie od manažérskeho kompetencií je často Achillovou pätou vo vzťahu majiteľ – riaditeľ a jeho prípadné problémy negatívne vplývajú na chod firmy,“ spresňuje Fondati. Rozhodnutie, ktoré kompetencie si majiteľ ponechá a ktoré deleguje, je však podľa neho veľmi individuálne. Záleží od mnohých faktorov, ako je stabilita firmy a jej budúca stratégia, vývoj trhu, zdravotný stav a potenciálne iné záujmy majiteľa či schopnosti a kvalita firemného manažmentu.

#### Časté chyby manažérov vo vzťahu k majiteľovi:

- Najčastejšou chybou manažérov je, že sa na firmu pozerajú z pohľadu manažovania ľudí a procesov a nie z poh-

#### Ľadu majiteľa.

- Pohľad majiteľa nie je o benefitoch a sťažovaní sa na čas, ktorý človek vo firme strávil, ale o **udržaní schopnosti firmy, obchodného konceptu, napredovaní** a v neposlednom rade o tom, **aby sa zamestnanci v ich firmách cítili spokojne**.
- Koučing top manažérom či majiteľom firiem ponúka taký spôsob vedenia, ktorým dokážu sami so sebou a so svojím tímom **nájsť riešenia aj v dnešných často neveriteľne rýchlo sa meniacich podmienkach** tzv. VUCA WORLD (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous – nestály, neistý, zložitý a nejednoznačný svet).

#### S akými témami sa možno obrátiť na kouča, ak ste šéfom spoločnosti?

- Stojím **pred nejakým zásadným rozhodnutím** (výzva, príležitosť...) a mám na to málo času – alebo ide o citlivú záležitosť.
- Potrebujem **rýchlejšie dosiahnuť želané výsledky, zvýšiť výkon**.
- **Ľudia v mojej firme nepracujú tak, ako to od nich žiadam** – chcem ich viesť lepšie riadiť, viesť, motivovať.
- Chcem **lepšie rozumieť ľuďom v mojej firme**, viesť s nimi spolupracovať, komunikovať, dosahovať ciele.
- Potrebujem **zvýšiť výkonnosť spoločnosti/ tímov**.
- Osobné ciele mojich zamestnancov **sú v rozpore s očakávaniami** a cieľmi mňa ako zamestnávateľa.
- Doteraz som bol/a veľmi úspešný/á a tento stav **je čoraz ťažšie udržať**, stojí ma to čím ďalej tým viac síl.
- **Komplikujú sa moje vzťahy, nerozumiem si s najbližšími**, dostávam sa do konfliktov s okolím – chcel/a by som pracovať a žiť jednoducho, bez takýchto problémov.
- **Potrebujem si lepšie organizovať prácu a život**, lepšie zvládať svoje roly, byť lepším šéfom, pracovníkom, rodičom, partnerom.

Zdroj: Amrop

## Radí Radoslav Simon, Managing Director, Mercuri International



Majitelia firiem dostávajú do často pozície „vykonávačov“ a supľujú funkciu svojho manažmentu – stanovujú operatívne ciele. Na druhej strane je problém, keď „zamestnaný“ manažment nemá stanovené dlhodobé ciele alebo ich má nesprávne nastavené. Vždy je totiž možné dosiahnuť stanovené krátkodobé ciele, ktoré však môžu dlhodobo firme uškodiť. Napríklad splnia nárast podielu na trhu, ale za akú cenu (ak ublížia marži), alebo dosiahnu ciele z hľadiska zisku, pritom však zabudnú na rozvoj firmy a jej pripravenosť na ďalšie obdobie. Najdôležitejšie a zároveň najťažšie je zabezpečiť, aby všetci manažéri aj pracovníci vnímali celú firmu ako ich „firmu“. Miesto, ktoré sa oplatí budovať pre seba a pre zákazníkov. Miesto, kde sa oplatí pracovať...

### Kedy a v akých situáciách by mal majiteľ zasahovať do chodu firmy a kedy radšej nie?

Majiteľ firmy, ak nie je aktívny v manažmente, by mal mať skôr pozíciu vizionára alebo „ikony“. Jeho úlohou je nastaviť očakávania smerom k manažmentu – dlhodobé aj krátkodobé – a tiež spôsob, ako tieto budú merané. Pri dlhodobých cieľoch je tiež užitočné mať stanovenú postupnosť ich dosahovania, aby bolo jasné, či firma ide očakávaným smerom. A tiež musí žiadať od manažmentu plán

činností, ako tieto ciele budú dosiahnuté, vrátane zdrojov na to použitých. Majiteľ vždy môže tieto plány „oponovať“, prípadne neakceptovať – a manažéri sa môžu rozhodnúť pre neho nepracovať. V každom prípade by o tom mali hovoriť. Majiteľ by tiež mal určovať, akými hodnotami sa bude firma riadiť. Ciele sa dajú dosiahnuť rôznymi spôsobmi, ale nie všetky sú pre každého akceptovateľné – a toto by mal stanoviť majiteľ.

### Ktoré typy koučingových metód sa vám osvedčujú pri koučovaní manažérov?

Pri majiteľoch naši koučovia najčastejšie v praxi riešia ich vnútorné motívy a ciele podnikania. Ďalej sú to situácie spojené s vedením ľudí, napríklad ako ich inšpirovať a pomáhať im sa zlepšovať. Tiež ako riadiť a viesť manažérov, čo robiť pri stanovovaní ich cieľov, očakávaní i motívov. Dôležité sú najmä správne ciele otázky, bez navádzania a ovplyvňovania. Takto vieme klientovi pomôcť uvedomiť si, čo a ako chce spraviť a uľahčiť mu jeho rozhodovanie tým, že mu pomáhate pozrieť sa na veci aj z iných uhlov. Čiže, celé majstrovstvo a spôsob vedenia koučingu, je v technike kladenia správnych otázok.

### Časté chyby manažérov vo vzťahu k majiteľovi firmy:

- Najčastejšou chybou manažérov vo vzťahu k majiteľom je, že **sa o cieľoch a spôsoboch ich dosiahnutia nerozprávajú**.
- Majiteľ napríklad stanoví očakávaný zisk a manažment si povie – je to prestrelené, ale dáme to – veď na niečom ušetríme a po mne potopa.
- Problémom manažmentu je v tomto prípade **jeho krátkodobá orientácia. Teda je to hlavne o komunikácii a otvorenom prístupe**.

### S akými témami sa možno obrátiť na kouča, ak ste šéfom spoločnosti?

- Hovorí sa, že „na vrchole je človek sám“. **Majiteľom často chýbajú partneri**, s ktorými sa môžu o niektorých témach porozprávať, ľudia so

skúsenosťami z biznisu, ktorí chápu ich vnímanie situácie a sveta okolo. Nie je to úloha pre psychológov, **ale pre biznis koučov, ktorí majú skúsenosti**.

- Na druhej strane – niekedy klient očakáva od kouča, že zaňho vyrieši všetky jeho problémy. Úlohou **kouča nie je radiť – to je úloha poradcu / konzultanta**.
- Kouč by mal majiteľovi najmä **klásť správne ciele, ale nie navádzajúce otázky**. Pomocou nich si môže uvedomiť niektoré aspekty vlastníctva, realita jeho očakávaní, prípadne následky ich realizácie.
- Pri takomto prístupe **sa majiteľovi**

**Najdôležitejšie a zároveň najťažšie je zabezpečiť, aby manažéri vnímali firmu ako ich vlastnú.**

**otvoria „iné dimenzie“**, môže sa na problémy pozrieť z inej perspektívy.

### Rady pre majiteľov, na čo dbať v praxi:

- **Mať víziu firmy**, kde ju chcú vidieť za niekoľko rokov.
- **Stanovovať merateľné ciele**, najmä dlhodobé.
- **Podporovať rozvoj zdrojov** potrebných pre dosiahnutie najmä dlhodobých cieľov.

### AK nie sú aktívni v riadení firmy:

- Hovoriť s manažmentom o stratégii dosiahnutia dlhodobých cieľov.
- Nezasahovať do riadenia firmy, len sledovať súlad krátkodobých cieľov, ktoré stanovuje manažment, s dlhodobými cieľmi majiteľov.
- Podporiť ich komunikáciu cez všetky úrovne riadenia.

### Pokiaľ sú aktívni v riadení spoločnosti:

- Komunikovať ciele cez všetky úrovne riadenia.
- Pri riadení si v hlave „oddeliť“ majiteľskú a manažérsku pozíciu, aj keď je to niekedy ťažké.

Zdroj: Mercuri International