

Malá kniha o Velkých chybách



Jakub Žákavec
2018

Jakub Žákauec



DelpShare

Seriál



Jakub Žákavec
2018

Malá kniha o velkých chybách

Vážení a milí čtenáři,

je mi ctí vám doporučit přečtení knihy/seriálu “Malá kniha o velkých chybách”. Jaké mám k tomu důvody?

Knihy je napsána tak, aby v ní čtenář našel poučení a ponaučení z chyb, kterých se vyvarovat. Neboť tyto chyby již někdo udělal za vás a vy je nemusíte opakovat a můžete se soustředit na své chyby.

Neboť dělat chyby je lidské a chyby patří k životu a tomu manažerskému zvláště. Bez chyb není zlepšení.

Knihy je přínosná pro manažery a budoucí manažery již tím, neboť manažerské chyby se stále opakují a je více než vhodné jim předcházet.

V řízení lidí neexistují vždy jednoznačné pravdy a postupy, což je na něm krásné i náročné a nevyzpytatelné. Je to obrovský úkol, jehož zvládnutí je klíčové pro dlouhodobý úspěch jakékoli organizace či firmy. Každý manažer je jiný, má jiný manažerský styl, jiné osobnostní rysy a přístupy. Není potřeba se stát nějakým “univerzálním” manažerským “super hrdinou”, který všechno ví, všechno zná a všechno umí. Stačí být autentickým a pracovat na sobě.

Proto je důležitou až nezbytnou součástí manažerské práce osobní rozvoj ve všech oblastech, včetně managementu a leadershipu. Bohužel realita je taková, že velká část manažerů se nerozvíjí a jsou uspokojeni tím, že jsou na manažerském postu jako takovém.

Na knize se mi líbí také to, že autor pojmenovává jednotlivé chyby konkrétně a píše o nich bez příkras. Čtenář se může seznámit s příklady nedobré praxe a možnými cestami z takto způsobených problémů a chyb. Také se mi líbí používané příklady, které jsou pro pochopení a ponaučení efektivní.

V knize naleznete kromě prožitých chyb také mnoho podnětů pro vaše přemýšlení a díky tomu pro vaše zlepšení a práci na sobě samém. To je to také cílem a přínosem textu.

Chtěl bych vám popřát přínosné a zajímavé čtení, které vám pomůže ve vaší další kariéře, osobním i pracovním životě, stejně tak, jako mne.

Dr. Pavel Makovský, zakladatel a president LIGS
Universtity

I.

Úvod do seriálu



ÚVOD DO SERIÁLU

Na začátku každé knihy, seriálu nebo povídky najdeme začátek, kterému se říká úvod. Slouží k uvedení čtenáře do atmosféry, v níž se právě autor nachází. Dochází k ladění postojů, pocitů a vnímání. Cílem by mělo být, aby v následujících řádcích čtenář pochopil, co mu básník chce říci. Dovolte mi tedy, abych se Vám nejprve představil:

Jmenuji se Jakub Žákavec. Ještě při studiu na vysoké škole jsem začal vést jeden malý tým v jednom malém domově důchodců kousek za Prahou. Po několika letech jsem se posunul o kousek dál. Více jak deset let jsem působil jako údržbář v jednom středně velkém domově pro seniory v západních Čechách. Možná Vás zarazí pozice údržbář: ano, měl jsem na starosti udržování chodu týmu zaměstnanců. Záměrně jsem své pozici takto říkal – nechtěl jsem zaměstnance řídit nebo dokonce ředit jak to navozuje slovo ředitel.

V roce 2014 jsme založili společnost DelpSys. Od německého jezuity Alfreda Delpa, kterého za druhé světové války umučili nacisti, jsme si vypůjčili jeho životní motto. Život člověka dává

ÚVOD DO SERIÁLU

smysl, pokud na světě zanechá trochu dobra a lásky. Proto tedy DelpSys = systém, který dává smysl. V názvech našich projektů se proto Alfred často objevuje: DelpCare – péče, která dává smysl. DelpRelation – vztahy, které dávají smysl. A pokračujeme dále NutriDelp, ColorDelp, DelpAnalysis atd.

Následující seriál mých zkušeností patří do projektu DelpShare – sdílení, které dává smysl. Rád bych touto cestou zprostředkoval zkušenosti se slepými cestami ve vedení lidí, které jsem nasbíral já a moji kolegové. Nemám ambici napsat příručku pro začínající manažery, po jejímž přečtení budou umět vést jakýkoli kolektiv. Některé části pouze naznačují, kudy u mě a mých kolegů vedla cesta do slepé uličky. Někdy jsem objevil i jinou cestu, která však nemusí mít vždy všeobecnou platnost. Některé části jsou podpořeny mým výzkumem. Nicméně pokud čekáte učebnici managementu, sáhněte po jiné literatuře. Napsali je mnohem zkušenější autoři, než jsem já.

Ještě bych rád zdůraznil, že neexistuje jen jedna správná cesta. Každý jsme jedinečná osobnost,

ÚVOD DO SERIÁLU

jsme v různém čase, na různých místech, mezi různými lidmi. „Nemusíte obětovat svoji skutečnou osobnost tomu, abyste mohli získat „leaderovské“ vlastnosti. Nezáleží na tom, jestli více využíváte pravou, nebo levou hemisféru svého mozku, jestli jste introverti, nebo extroverti, jestli jste telegeničtí, nebo fotogeničtí. Potřebujete ovšem jednu důležitou věc... musíte být **AUTENTIČTÍ**.“¹ Následující myšlenky, názory a řešení tedy berte jen jako inspiraci, nikoli jako jediné správné řešení.

Kdysi jsem potkal jednoho člověka, který vedl vzdělávací agenturu. Tento vedoucí pracovník mi občas zavolal a ptal se: „O co mají ve firmách zájem, Jaké školení bychom měli nabídnout?“ Namítal jsem, že je to vždy individuální. Dostal jsem odpověď, že on přesně ví, co organizace potřebují, že to je všude stejné. Dlouho na této pozici nepracoval. Ptáte se proč?

Účinná řešení daného problému se v různých firmách velice liší. Neexistuje univerzální návod na řešení. V IT se tomuto všeobecnému způsobu

¹ Pozitivní lídr s. 18

ÚVOD DO SERIÁLU

říká krabicové řešení². Stačí jen systém koupit a nasadit. V našem případě jde tedy jen o to: přečíst a udělat. Jak jsem již psal, prosím, i když se někdy bude zdát, že je to velice jednoduché, jasné a všestranně aplikovatelné, nezapomínejme na to, že *Krabicová řešení ve vedení lidí fungují jen zřídka*.

Některá tvrzení Vám mohou připadat až moc odvážná a budete si říkat, to snad nemyslí vážně. Věřte, cílem není někoho naštvat, ale spíše povzbudit, někdy možná vyprovokovat k zamyšlení. Přeji Vám, ať se správně naladíte. Budu rád, pokud i Vám naše zkušenosti budou dávat smysl.

² shrinkwrapped nebo off-the-shelf

II.

Jak (ne)podporovat své zaměstnance



JAK (NE)PODPOROVAT SVÉ ZAMĚŠTNANCE

Zamysleme se nad tématem podpory zaměstnanců. Leadership, jako podpora zaměstnanců, je vnímána v postojích zaměstnanců tak, že se tomuto tématu věnujeme poměrně málo, někdy zcela vůbec. Toto tvrzení máme podpořené vlastním výzkumem. Už také Jack Welch kdysi napsal: Vedení lidí je činnost, kterou děláme, až když je čas. A protože času je málo, tak se na vedení lidí moc nedostává.

Velmi často se při rozhovorech setkávám s tím, že zaměstnanci nechtějí vedoucího obtěžovat, protože nemá čas. Dalším důvodem, proč lidé odmítají podporu svých vedoucích, je jejich historická zkušenost. V jedné organizaci si zaměstnanci stěžovali na to, že mají velice nízký příspěvek na pracovní obuv. Mimochodem toto je velice křehké téma, zvláště v pravidlech, která často většina z našich manažerů nedodrží.³ Když jsme se jich ptali, zda to řešili s jejich vedením, odpověděli, že nikoli. Zajímalo nás logicky proč. Asi Vás nepřekvapí, co jsme se dozvěděli: „To nemá cenu, to je jako hrách na stěnu házet.“ Když jsme se ptali

³ Na toto téma máme zpracovanou krátkou rešerši. Zájemci o ni pište na mail: jakub.zakavec@delpsys.cz

JAK (NE)PODPOROVAT SVÉ ZAMĚSTNANCE

konkrétně, kdy téma pracovní obuvi řešili, s kým to tehdy bylo, nikdo si nemohl vzpomenout. Mnohdy si zaměstnanci vytvoří představu, že nemá cenu nic. Bohužel někteří vedoucí toto ještě podporují slovy: „Ty nemysli, ty jsi tady od práce.“

Na otázku, jak správně podporovat zaměstnance, bohužel neexistuje všeobecná vždy platná odpověď. V úvodu jsem popisoval tzv. krabicové řešení, které ani v tomto ohledu dle mého názoru nelze najít. Nicméně pojďme se podívat, kudy cesta nevede.

Někteří lidé mají pocit, že zaměstnanci se dají řídit jen prostřednictvím informačního systému. Cesta je přece jednoduchá: perfektně promyšlený systém workflow⁴, pro každého počítač. Máme tedy vždy po ruce dostatek informací pro to, aby mohli pracovat. Každý má k dispozici potřebné informace. Nicméně informační systémy nepředají postoj, emoci, náladu. Jeden zaměstnanec tento systém kdysi popsal takto: „V informačních systémech jsme

⁴ Doslovně tok práce, používá se v oblasti informačních technologií, jedná se o řízený proces

JAK (NE)PODPOROVAT SVÉ ZAMĚSTNANCE

několik desítek let vpředu, bohužel lidsky jsme minimálně sto let pozadu.“

Pokud chcete někoho vést, měli byste s ním navázat vztah. Většina vztahů na dálku nefunguje. Stejně je tomu tak i u vztahu pracovního. I když osobní vztahy mají jiná pravidla, můžeme se v základu od nich inspirovat: Představte si, že se Vám líbí nějaký muž nebo žena. Přirozeně byste se rádi o něm dozvěděli více. Cítíte, že byste byli rádi v jeho přítomnosti. Pokud to budete řešit jen ve své hlavě, je dosti možné, že se postupně utrápíte. Většina osobních milostných vztahů začíná tím, že druhého oslovíme a následuje první rande. Podobný postup můžete zvolit v budování vztahu se svým kolegou. Stejně tak jako v osobních vztazích je důležité i v pracovním vztahu především mluvit. Mluvit o věcech, které nás baví, kterých si na druhém vážíme. Pokud o tom kolega ví, může své chování korigovat. Například pokud jste rádi, když Vám kolega řekne o chybě, kterou udělal, je důležité mu říci, že si toho moc vážíte. Tím jej motivujete k tomu, aby se tak zachoval i v budoucnu. Nevěděli o tom, příště se může stát, že Vám o daném

JAK (NE)PODPOROVAT SVÉ ZAMĚSTNANCE

problému neřekne. Je to podobné jako v rodině. Proto mě inspiroval nápis na tašce z obchodu Rohlik.cz.

Mnohokrát jsme se při rozhovorech se zaměstnanci setkali s tím, že se nás začali ptát: „A proč se nás na toto nezeptají naši vedoucí? Proč posílají vás?“ Možná je to tím, že nemají čas. Možná si ani neuvědomují potřebu mluvit se zaměstnanci. Možná mají pocit, že s nimi mluví dostatečně.

Tento díl si dovolím zakončit myšlenkou: *Pokud to má v organizaci klapat, tak si věci musíme říkat.*



III.

Ptejme se na důvod



PTEJME SE NA DŮVOD

Kdysi jsem při práci s jedním manažerem řešil jeho problém s konkrétním zaměstnancem. Slyšel jsem: „opět mně to udělala, mluvila o mně ošklivě před zaměstnanci, čekal jsem, že přijde a nepřišla, nesplnila úkol a tak dále.“ Jistě to také znáte. Začali jsme mluvit o tom, jak tento problém řešit. „Naplánujeme vytýkací rozhovor,“ uslyšel jsem. „Potřebuji jí to vše vytknout, aby už to dále nedělala. To si ke mně přece nemůže dovolit. Vždyť já jsem tady vedoucí.“ Když jsem uslyšel poslední větu, vzpomněl jsem si na jednu populární píseň: *Kolegyně, prosím vás - Přestaňte tu kvílet - Seberte se, vypadněte - Nebo budu střílet - A nechte si svý řeči planoucí - Já jsem tady vedoucí.*⁵

Udržel jsem se a nezačal výše uvedenou píseň zpívat nahlas. Pokračovali jsme v práci a začali jsme s daným manažerem (říkejme mu třeba Martin) řešit, jak bude postupovat v řešení problému se zaměstnancem (krycí jméno Zita). Připravujeme tedy vytýkací rozhovor. Z tohoto názvu mně běhá mráz po zádech. Znáte

⁵ Chinaski, skladba Vedoucí

PTEJME SE NA DŮVOD

společnost, kdy se na tento rozhovor těší obě strany? Jistě známe někoho, kdo se nemůže dočkat, až bude moct vytknout chybu někomu jinému. Možná to mnohdy děláme i my a to v dobrém úmyslu vyvarovat se chyb. Ale těší se i druhá strana? Už v této chvíli Martin popsal, že je na Zitu velmi naštvaný. Vyjádřil obavu, aby byl při rozhovoru objektivní.

Velmi často se dostáváme v těchto chvílích do situace, kdy se proměníme v Zoro mstitele a snažíme se svým mečem oddělat vše, co nám stojí v cestě, včetně Zity. Pokud nám někdo udělá něco, co nás naštve, poruší naše příkazy, sníží naši autoritu, nenaplnuje tím naše očekávání, jak se bude chovat. Velmi pěkně popisuje návod na tyto situace Paul Marciano ve své knize Cukr a bič nefungují. Začněte větou: Jsem zmaten a znepokojen. Jsem zmatený, proč nepostupuješ podle mých představ. A ještě k tomu mě to nenechává zcela klidným.

Kdysi jsem se na jedné konferenci účastnil diskuze dvou vysoce postavených manažerů. „Představ si, že ta naše asistentka je úplně nemožná. Zase poslala výkazy na úplně chybnou

PTEJME SE NA DŮVOD

mailovou adresu. No já vůbec nevím, co s ní mám dělat. Stále jí říkám, ať nedělá ty chyby a ona se stále nelepší.“ Druhý empaticky přikyvuje a radí: „Naprosto Ti rozumím. To není vůbec Tvoje chyba. Ode mne by již měla dávno napomenutí. A kdo ví? Možná už by u nás nepracovala. Takové asistentky jsou na nic. Akorát Tě zdržuje.“ „Máš pravdu,“ odvětlí ten první. „Budu muset být tvrdší. Hned zítra jí dám písemné napomenutí. Děkuji za radu.“

Do diskuze se vložil třetí a zeptal se prvního manažera: „Zkoušel si zjistit důvod, proč Tvá asistentka posílá výkazy na jiný mail?“ Oba se na třetího v této chvíli otočili a nevěřicně koukali. Druhý manažer pohotově odpověděl: „Na to přeci nikdo nemáme čas, abychom ještě zjišťovali důvody.“ Nicméně první manažer se zamyslel a evidentně jej něco napadlo. Možná druhý den nedal asistence napomenutí a zeptal se jí: „Proč jste poslala výkazy na chybný mail?“

„Pokud začneme špatnou otázkou, pokud nechápeme důvod, pak nás i správná odpověď zavede špatným směrem ... nakonec. Pravda

PTEJME SE NA DŮVOD

vyjde vždy najevo ... nakonec.⁶“ Toto napsal Simon Sinek v úvodu své knihy s přízračným názvem Začněte s proč.

V psychologii se pracuje s pojmem sebenaplňující se proroctví. Sebenaplňující předpověď (též sebenaplňující proroctví, Golemův efekt, Rosenthalův efekt, Pygmalion efekt) je fenomén, kde očekávání budoucích událostí vede k chování, které zapříčiní, že se daná skutečnost opravdu stane.⁷ Pokud Martin půjde za Zitou s tím, že se stejně nenapraví, pokud první manažer nebude čekat na to, že asistentka přestane dělat chyby, je dost pravděpodobné, že se to také naplní.

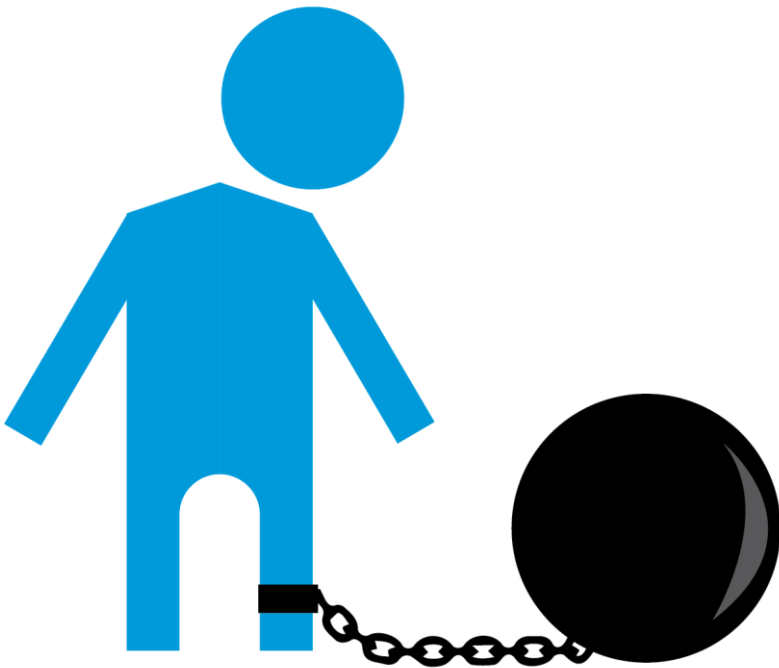
Zkusme tedy nejprve přemýšlet a možná se jen zeptat na to, proč se daná věc děje, než se rozhodneme pro vytýkácí rozhovor.

⁶ Začněte s proč, s. 11

⁷ Wikipedie

II.

Novodobé otrokářství



NOVODOBÉ OTROKÁŘSTVÍ

Rád bych Vám představil pojem, který jsem začal před mnoha lety používat, říkám mu novodobé otrokářství. „Společnost La Strada upozorňuje, že tzv. novodobé otrokářství se postupně mění a lidé se stále častěji k nucené práci hlásí sami. Pachatelé je totiž už nenutí pod pohrůžkou fyzického násilí, ale využívají špatné životní situace lidí v nouzi. Jejich cílem jsou stále častěji sociálně slabí a bezdomovci.“⁸ Ne, nebojte se, nechci se pouštět do hodnocení některých nekalých praktik. Rád bych poukázal na jiný jev, se kterým se často setkávám při mé práci v mnoha organizacích.

Ve středověku byl jasně definovaný vztah:



⁸ http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/novodobe-otrokarstvi-se-meni-lide-v-nouzi-se-k-nucene-praci-casto-hlasi-sami--1203323

NOVODOBÉ OTROKÁŘSTVÍ

Otokář určoval práci a otrok dle těchto pokynů pracoval.

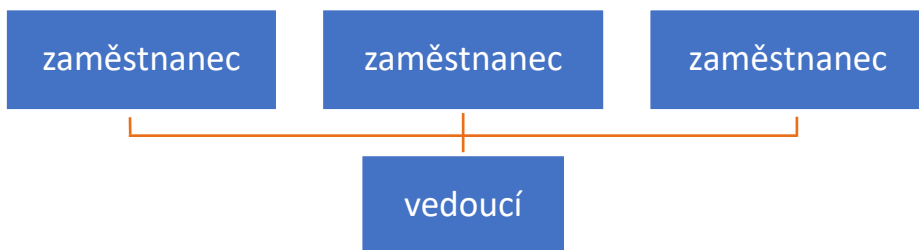
V dnešní době mnoho vedoucích zaměstnanců se ve světle humanity stává otrokem svých podřízených. Na všech školeních a z mnoha knih se dozvídá, že příkazy nefungují. Navíc doba je již o mnoho dál a přísný vedoucí už prostě není v módě. V zájmu těchto myšlenek se situace nenápadně začíná převracet:

Problém	Řešení
Zaměstnanec nemá vhodné pracovní pomůcky	Jdeme za vedoucím, ten to vyřeší
Potřebuji zítra volno	Vedoucí určitě někoho najde, kdo půjde za mě
Na chodbě to klouže	Vedoucí to nějak vyřeší
Nejde elektrina	Co na to vedoucí?
Potřebuji přidat	Pane vedoucí, musíte mi přidat

NOVODOBÉ OTROKÁŘSTVÍ

V mnoha situacích tedy vztah mezi vedoucím a jeho podřízenými vypadá takto:

V této souvislosti mě opět napadá heslo Jacka Welche: vedení lidí je činnost, která se dělá až v době, kdy je čas. A protože vedoucí je zaneprázdněn úkoly od zaměstnanců, na vedení čas nezůstává.



Velkou chybou je tedy stav, kdy se necháme úkolovat svými zaměstnanci. Mnohdy nám přijde, že je daleko jednodušší danou činnost udělat sám. Víím, že například úpravu textu zvládnou několikanásobně rychleji než zaměstnanec. Ve světle efektivity tedy upravím dopis já. Vždyť přeci čas jsou peníze. Nicméně na to si člověk rychle zvykne, a tak následují

NOVODOBÉ OTROKÁŘSTVÍ

další a další činnosti, ve kterých budu rychlejší. Zanedlouho již ani nevnímám, že mnoho věcí nedeleguji a dělám je sám. *Nestaňme se pod rouškou vstřícného vedení otroky svých podřízených.*

V tuto chvíli by se mohlo zdát, že běžná efektivní manažerská praktika je ta, že když zaměstnanec nemá pracovní boty, tak si je jde sám někam půjčit, hlavně aby neotravoval vedoucího...? Ne, to rozhodně není cesta. Výše popsaná praxe je jen jeden z kroků, pohled a cesta k efektivní manažerské práci. Rozhodně to není o tom, že vše necháme na někom jiném. Jen je třeba si říci, kolik času trávíme plněním úkolů svých podřízených.

U.

(Ne)žádoucí motivace



(NE)ŽÁDOUCÍ MOTIVACE

K nesporným chybám manažerů patří skutečnost, když motivují zaměstnance k jednání, které není žádoucí, tomu poté můžeme říkat nežádoucí motivace. Ta mimochodem nemusí být ze strany manažera, resp. toho, kdo chce motivovat, úmyslná. Jak pravil autor několika desítek knih Brian Tracy: „Klíčem k úspěchu je soustředit naše vědomí na věci, po kterých toužíme, a ne na ty, ze kterých máme strach.“ Negativní motivace fungovat může. Uvedme si jeden jednoduchý příklad. Do doby, než byl zavedený bodový systém pro řidiče, se po Jižní spojnici v Praze jezdilo velmi rychle. Prakticky téměř nikdo nařízenou 80 km/h rychlost nedodržel. Ten, kdo jel přesně osmdesátkou, ostatní zdržoval, lidé na něj troubili a všem byl trnem v oku. Pouze několik měsíců po zavedení bodového systému se po této tříproudové pražské tepně jezdí vzorně předepsaných 80 km/h.

Opakovaně se v mnoha organizacím setkávám s rčením: bylo nám řečeno. A to nejen z úst řadových zaměstnanců, ale i od vedení organizace. Pojdme se zamyslet nad tím, proč používáme tento výraz. První variantou je, že si

(NE)ŽÁDOUCÍ MOTIVACE

vůbec neuvědomujeme důvod použití trpného rodu. Druhým důvodem může být fakt, že sice jasně víme, že nám onu informaci někdo říkal, ale už vůbec nevíme kdo. Dalším důvodem může být obava z toho, že pokud bychom prozradili autora této informace, buď nám nebo jemu toto prozrazení může ublížit nebo pomoci. A může se stát, že to nikdy nikdo neříkal, ale prostě se nám tato informace hodí.

Trpný rod (pasivum) je mluvnická kategorie sloves (slovesný rod), kterou vyjadřujeme, že podmět není původcem děje, ale tento děj podmět „trpí“, je pasivní – na rozdíl od činného rodu (aktiva), kde podmět je aktivní, tj. je původcem stavu nebo děje. Nenarážíme trochu na nesmyslné vyjádření? Někdo něco řekl, ale on to není, kdo to řekl, protože není původcem děje. A dále i Wikipedie potvrzuje výše uvedené: Tento způsob tvoření se někdy používá při výmluvách. (Ono se to neudělalo.)

Pojďme tedy přejít od nežádoucí motivace k motivaci žádoucí. Jedním z motivačních nástrojů, které zaručeně fungují, je pochvala. Kdo z nás není rád, když slyší, že danou věc

(NE)ŽÁDOUCÍ MOTIVACE

udělal správně. Na jednom školení pro jednu velkou státní organizaci si zaměstnanci stěžovali, že je jejich vedoucí vůbec nechválí. Lektor chvíli poslouchal jejich bédování a poté se zeptal: Kdy jste vy pochválili své vedoucí, na které si tu stěžujete?

Zkuste si udělat pokus a zeptejte se svých podřízených nebo nadřízených, kdy jste je naposledy pochválili. Mnohokrát jsem se setkal s tím, že naše představa o tom, kolikrát jsme druhého pochválili, je několikanásobně vyšší, než jak to vidí náš kolega. Jde o to, že skutečnost, že něco říkám, ještě neznamená, že druhý slyší.

Jedna z cest, jak šířit pozitivní energii, jak zvýšit frekvenci pochval, je zavedení děkovacích karet. Nejen že se nemůže stát, že Vás druhý neuslyší. Pochválený si kartu⁹ odnese a minimálně ještě jednou se na ni podívá.

Na závěr zkušenost jednoho ředitele školy. Když učitelé odjížděli na lyžařský výcvik, kladl jim jejich šéf na srdce, aby své žáky pozitivně

⁹ Pokud pošlete Vaši zkušenost s pochvalou na mail jakub.zakavec@delpsys.cz, dostanete poštou 32 děkovacích karet.

(NE)ŽÁDOUCÍ MOTIVACE

motivovali taky tím, že je budou chválit. Ozval se jeden vyučující a řekl: „Promiň, ale to někdy fakt nejde. Například Pepíka nemohu pochválit vůbec za nic, je to úplný dřevo. On nic neumí. Občas mně připomíná Mazánka z filmu Cesta do hlubin študákovy duše.“ Pan ředitel se zamyslel a odpověděl: „Tak mu alespoň pochval, že má hezké lyže.“

Mnohdy možná není za co děkovat, ale vždy můžeme něco ocenit. Vytvářejme tedy ostrůvky pozitivní deviace. „Podle zpráv z médií se zdá, že všechno kolem nás jde od deseti k pěti. Že se všichni máme hůř a hůř, sype se na nás jedno neštěstí za druhým, množí se přírodní katastrofy a vůbec se dějí strašné věci. Když se pak objeví něco milého, pěkného, příjemného, říká se tomu "ostrůvky pozitivní deviace". Jako že jde v tom celkovém marasmu jen o malé ostrůvky, ale že doufáme, že se třeba ty ostrůvky budou dál šířit.“¹⁰

¹⁰ <https://archiv.ihned.cz/c1-64874760-ostruvky-pozitivni-deviace>

UI.

Směrnice, manuály, pravidla



SMĚRNICE, MANUÁLY, PRAVIDLA

Z pohledu řízení můžeme směrnici vidět jako podobu písemného příkazu, která se po vydání příslušnou řídicí autoritou stává závaznou (po dobu své platnosti) pro okruh pracovníků, který daná řídicí autorita řídí.¹¹ Pokud budeme brát směrnici jako nástroj přímého řízení, musíme se zamyslet nad tím, jak tento nástroj používat. Zkusme se nejprve podívat na to, kolik směrnic, pravidel, příkazů a manuálů máme pro naše zaměstnance připravené. Zajímavé je si spočítat, kolik stran jsme popsali a kolik stran by tedy zaměstnanci měli znát a podle nich postupovat.

Pokud zaměstnanec při nástupu obdrží několik desítek, mnohdy i stovek stran materiálů, kolik z obsahu mu může zůstat v hlavě? A kolik z toho se opravdu projeví na jeho práci? Jakou má nový zaměstnanec motivaci pro to, aby směrnice přečetl? Pro začátečníka je směrnice návod, jak pracovat. Při diskuzích s různými výrobci jsme se shodli na jedné věci – většina lidí návody k danému výrobku nečte. Produkt musí vytvořit tak, aby jeho používání bylo intuitivní, aby

¹¹ Volně dle LIGS s. 169

SMĚRNICE, MANUÁLY, PRAVIDLA

nebylo potřeba číst předem návod. Jeden z Murphyho zákonů praví: Návod čteme až ve chvíli, kdy veškeré praktické pokusy selhaly.

Při certifikaci Značky kvality¹² zaměstnanců se ptáme na to, jak rozumí přepisům dané organizace. Nedávno jsme zjišťovali, jak rozumí pojmu mlčenlivost. „Ano, to jsem podepisovala při nástupu,“ je nejčastější odpověď. Když jsme se ptali, co to vlastně znamená, většinou slyšíme, že nesmějí říkat nic. „Cokoli se dozvíme, nesmíme říkat.“ Většinou pravidlo na mlčenlivost je poměrně dlouhý dokument. Nicméně zaměstnanci si často odnášejí jen jedno pravidlo: neříkej nic.

Ve své praxi jsem kdysi trávil mnoho času tím, aby veškeré směrnice, byly dokonale vypracované. Trávil jsem na tom mnoho času. Později jsem přišel na to, že ten čas nebyl až tak efektivní. Většinou jsem směrnici sepsal a poté jsem ji dával k připomínkování. Někdo doplnil pár slov, většina souhlasila s mým návrhem. Jak opojné je napsat něco, co se všem líbí. Bohužel časem jsem přišel na to, že skutečnost je

¹² certifikační systém kvality sociálních služeb <http://www.znackakvality.info/>

SMĚRNICE, MANUÁLY, PRAVIDLA

většinou jiná. Většina zaměstnanců navrhovanou směrnicí ani nedočetla nebo ani nechtěla číst. Bylo tedy nejjednodušší souhlasit.

Všichni víme, že směrnic, pravidel ani manuálů se nezbavíme. Navíc ze strany kontrolních úřadů jsou směrnice vyžadovány. Nemám rád používání trpného rodu, proto větu přeformuluji: měli bychom počítat s tím, že někteří úředníci kontrolních orgánů budou směrnice vyžadovat. Jak se s tím vyrovnat?

Jeden ze způsobů, jak předejít tomu, aby směrnice byla jen dokumentem ve skříni, je zapojit zaměstnance do tvorby těchto směrnic hned od začátku. Lidé totiž přisuzují daleko větší hodnotu věcem, které částečně sami vytvořili. Je to tzv. IKEA efekt. Název je odvozen od švédského výrobce a obchodníka s nábytkem IKEA, který prodává mnoho nábytku vyžadujícího montáž. Ze sérií experimentů vyplývá, že pokud se lidé podílejí na tvorbě výrobku, cení si ho posléze více než kdyby, pro jeho vznik žádné úsilí neinvestovali.¹³

¹³ Norton, Michael I.; Mochon, Daniel; Ariely, Dan. "The IKEA effect: When labor leads to love". *Journal of Consumer Psychology* 22 (3): 453–460

SMĚRNICE, MANUÁLY, PRAVIDLA

Dle mého názoru bychom se měli snažit tvořit veškeré písemné podklady pro práci již zmiňovaným IKEA efektem, psát je co nejjednodušeji, s názornými obrázky, popřípadě filmovými ukázkami. Můžeme k tomuto použít také virtuálních kurzů. Tento princip již před více jak 2 500 lety pojmenoval Konfucius: Řekni mi a já zapomenu, ukaž mi a já si možná vzpomenu, zapoj mě a já pochopím.

Ull.

Kontrola



O KONTROLE

Pojďme se na začátku podívat, co vlastně kontrola znamená. Kontrola ve významu běžném pro češtinu znamená tolik co ověřování, ale pak i dozor, dohled. Slovo jsme přejali přes němčinu (Kontrolle) z franc. contre-rolle s významem řekněme protisvitek, protiseznam. Položka kontrolovaného soupisu, dokumentace ap. má odpovídat nějaké předloze, a to je právě předmětem kontroly.

Do toho se, zvláště v popřevratové době, plete angl. to control, controlling s významem řídit, řízení, který vznikl významovým posunem toho kontrolování. Na periferii češtiny byly takové výrazy podstatně dřív: Hrabal má v povídkách ze 60. let o kontrolérech, jimiž se řídila stará elektrická tramvaj nebo jeřáb, a byly to ovládací prvky, obyčejně nějaká páka. Význam řízení, ovládání najdete u slova kontrola také ve Slovníku spisovné češtiny, 1. vyd. 1978; už tehdy se dostal do češtiny přejímáním celých obrátů jako získat kontrolu nad povstaleckým územím (to neznamená jenom zjišťovat, co se na území děje, ale taky území ovládat) nebo získat kontrolu nad lovem velryb.

O KONTROLE

Porozumět správně výrazu kontrola znamená zohlednit, co se při tom děje. Například silniční kontrola neřídí provoz na silnicích, nýbrž ověřuje osobní doklady; dálková kontrola může spočívat ve sledování i řízení.¹⁴

S kontrolou se setkáváme již od útlého dětství. Dokonce ještě před narozením nás kontrolovali ultrazvukem, zda je s námi vše v pořádku. Poté přišly další kontroly: zda nemáme plnou plenu, zkažené zuby, domácí úkol apod. Mezi kontroly jistě můžeme zařadit zkoušení a písemky.

K čemu je tento druh kontroly? Všichni se jistě shodneme, že zkoušení a písemky ke škole neodmyslitelně patří. Jak by asi vypadala škola bez zkoušení? To je moc hezká představa.

Myslím, že kdybych tuto nabídku dostal například na gymnáziu, jistě bych ji neodmítl. Ale je to vůbec reálné? Přemýšlím, jestli znám nějakou takovou školu. Existuje mnoho možností – škola bez známek, škola bez lavic, škola v přírodě, ale škola bez kontroly vědomostí, které mě naučila? Další otázkou je forma zkoušení. Jistě si všichni vzpomínáme,

¹⁴ Zpracoval PhDr. Josef Šimandl, Ústav pro jazyk český AV ČR

O KONTROLE

jak pro nás zkoušení bylo příjemné. Většinou spíše nebylo. Také záleží na skutečnosti, zda danou látku ovládám či nikoli. Pokud již dopředu vím, že látku nezvládám, že jsem se prostě nenaučil, nemohu se poté cítit dobře při zkoušce. Také záleží na tom, jak ke zkoušení přistupuje učitel. Kontrola je v některých případech nevyhnutelná. Záleží však na tom, jak se na kontrolu obě strany připraví a jak k ní přistoupí.

Kdysi jsem řešil, jak nastavit kontrolní systém s lidskou tváří. František Hroník¹⁵ mě tenkrát inspiroval slovy: *použijte kontrolu jako nástroj pochvaly*. Rázem se z kontroly stává něco, co může udělat radost a není primárně zaměřené na hledání chyb.

Před několika lety jsem se setkal s člověkem, který prováděl kontroly v mnoha organizacích. Tento člověk měl svoje pracovní motto: Chránit poctivé lidi a nedávat šance lidským hyenám a predátorům v lidské podobě. A věřte, chránil opravdu statečně. Neexistovala snad jediná

¹⁵ český psycholog a řečník na konferencích pro manažery a personalisty. Působí zejména jako konzultant, manažerský kouč a jako lektor programů pro management. Zabývá se zejména problematikou řízení lidských zdrojů.

O KONTROLE

zpráva, kde by byla jen zmínka o něčem pozitivním. Kontrola by se snad nikdy neměla dostat do rukou lidem, kteří ji berou jako nástroj moci.

Vážení kontrolující, prosíme Vás nevystavujte zaměstnance zbytečně stresovým situacím. Zkuste pochopit, co je hlavním cílem naší práce. Nesrovnávejte nesrovnatelné. Nepovažujte výjimečnost za chybu nebo nedostatek. Nechtějte od nás zbytečné podklady a dokumenty, které si můžete najít sami.

Přeji všem, kdo se kdykoli a jakkoli setkají s kontrolou, aby byla opravdu nástrojem srovnávacím, nástrojem ke zvyšování kvality. Prosím všechny, kdo tento nástroj používáte, abyste nikdy nezapomněli, že i Vy můžete být na druhé straně.

VII.

Fungování týmu



V této části bych se rád zamyslel nad tím, jak fungujeme v týmu. Kdysi jsem navštívil muzeum stavitelství v Plasích. Byl jsem unešený a při prohlídce jsem myslel na to, že při budování týmu se můžeme od stavitelů inspirovat.

Stavíme dům a vytváříme domov. Spojujeme myšlenky, um a talent. Vize budoucnosti v propojení s tradicí dávných řemesel. Stejně tak stavíme naše týmy. Každý máme nějaké zkušenosti z minulosti, zážitky pozitivní, ale i negativní.

A když pochopíme, co všechno je třeba, aby vyrostl tým, snad v nás zůstane také úcta a respekt. Protože ten, kdo zná, neničí.

Je třeba vymyslet a navrhnout, následně dobře promyslet, aby se nám tým nerozpadl. Měli bychom rozpoznat rizika a určit hranici, kdy je možné ještě odvážné projekty realizovat. Zdánlivá jednoduchost, pochopení působení sil, nalezení rovnováhy.

Pro někoho je důležité stát pevně nohama na zemi. Pro jiného vzhlížet vzhůru. Tým v sobě snoubí obé navzájem. Když nám nestačí držet se při zemi, prostě potřebujeme kariéerní postup.

Krok za krokem naplňujeme své sny o našem pracovním životě.

Pojďme se podívat na to, jak stavba jednotlivé části domu úzce souvisí s pravidly v týmu.

Obklady a omítky nemají dům jen chránit. Mají ukazovat i krásu a obohacovat tak svět kolem nás. Stejně tak je důležité i pro týmy skutečnost, jak je vidí okolí.

Okna a dveře: na počátku je snad jen pouhá snaha, aby dovnitř nefoukalo ... Postupně se účelnost pojí s krásou. Podrobné nahlédnutí do světa oken, dveří, okenic i mříží. Cesta od funkčnosti k estetice, od tradičních k novým materiálům a moderním izolacím. Kabinet řemesel, materiálů i konstrukcí. Různorodost přístupů – dveře deskové i rámové, okna jednoduchá i zdvojená, mříže kované i strojně vyrobené. Stejně tak v týmech je důležité zajišťovat zdravý tok informací.

Nejdříve využíváme jen logiku vzájemného působení, abychom si časem vymysleli všechny ty hřebíky, nýty a šrouby... Drobné součásti každé stavby, které tvoří předpoklad její pevnosti i odolnosti. Hřebíky, šrouby a vruty,

nýty. Přehled nejvhodnějších materiálů, samotná výroba spojovacích prvků a nahrazení ruční výroby tou strojovou. V týmech je každý zaměstnanec důležitý. Kdysi se říkávalo, že v podniku je nejdůležitější vrátný a uklízečka.

Nejdříve se choulíme u jednoho ohniště, abychom po staletích dokázali rozvést teplo do celého domu. Vysvětlení vývoje získání a udržení tepla. Cesta od lokálního zdroje tepla a jeho rozvedení po domě až k centrálním zdrojům a zajištění tepla pro celé aglomerace. Nejen získání, udržení a rozvedení, ale i regulace. V každém týmu je důležité udržovat pozitivní atmosféru. Pokud bude dlouhodobě negativní, tým se nám rozpadne.

Voda: Potřebujeme jí k životu. Dává život i chrání. Stala se součástí našich domovů. Voda nebyla vždy zcela samozřejmě přiváděná přímo dovnitř lidských obydlí. Do mnoha domů se dostává až ve dvacátém století se systémem vodovodu a kanalizace. Také ty prošly svým vývojem. Dnes zcela přirozeně využíváme něco, co musí mít svůj pečlivě připravený koloběh. Dříve také stačilo, že informace k cíli měl někdo

mimo organizaci. Dnes se již bez informací těžko obejde i řadový zaměstnanec.

Elektrina je neviditelná síla, která změnila celý svět. Využívaná člověkem, který ji získal i spoutal zároveň. Elektrina jako síla, která dala domu po mnoha staletích novou energii. Od prvopočátků jejího objevení až k nejmodernějšímu využití v technologiích 21. století. Vysvětlení logiky rozvodů a zásuvek, ale především elektrického světa, které změnilo rytmus využití dne. Stejně tak je tomu s angažovaností. Dříve stačilo, že byl angažovaný jen někdo. Dnes již čím dál tím častěji musíme zapojovat do strategie všechny členy týmu.

I lidé, kteří pomáhají, občas potřebují poradit. Přinášíme vám pohled zvenku. Společně zvýšíme kvalitu vašich služeb

-Alfréd Delp

IX.

Nástrahy vedení lidí



NÁSTRAHY VEDENÍ LIDÍ

Velmi často se setkávám s tím, že vysoký manažer cítí velkou odpovědnost za společnost, kterou vede. Na první pohled je to logické. Pokud jsem byl vybráný do vedoucí funkce, měl bych nést i odpovědnost za vše.

Na jednom setkání se zaměstnanci při řešení vztahů na pracovišti jsme slyšeli poněkud negativní hlášku: „To jsem zvědav, co s tím uděláte.“ Kolegyně natáhla ruku a říká: „Vidíte, kde moje ruka končí? Tak až sem dokážeme ovlivnit určité věci. Samozřejmě uděláme vše, co je v našich silách.“ Mnohdy se snažíme přebrat odpovědnost i za to, že máme v týmu lidi, kteří nám jej narušují. Paradoxně řešením této situace se dostáváme do pasti. Těmto lidem říkáme traviči studní. Dokáží nenápadně ovlivnit atmosféru v týmu v negativním slova smyslu. Většinou je to ten, který říká: nebuďte přehnaně optimističtí. Stejně to dopadne jako vždycky. Ti nahoře zas něco vymysleli a my to odneseme. Mnohdy dokáže u mnoha lidí vzbudit pocit, že nic nemá smysl.

Určitě není dobré před tímto člověkem utíkat a dělat, že tam není. Je potřeba zkusit přemýšlet

NÁSTRAHY VEDENÍ LIDÍ

dle Michaely Daňkové: ví ten člověk, co způsobuje? Uvědomuje si důsledky? Dělá to záměrně, nebo „jen tak“. Je schopen toto chování opustit? Co mu to přináší, že se tak chová?¹⁶ Mnohdy se setkávám s tím, že se na tohoto traviče zaměříme a velkou část své energie věnujeme bojem s ním. Bohužel je to mnohdy boj velice dlouhý. Zním jednu paní ředitelku, která s takovým travičem bojuje neúspěšně už několik let. Výsledek? Paní ředitelka je unavená, travič stále svoji pozici posiluje. Jak jsem již uvedl, neměli bychom strkat hlavu do písku. Na druhou stranu se nesmíme vyčerpat. Zkusme se na to podívat z jiné strany: protože bojujeme s travičem, nemáme čas pro ostatní, kteří odvádějí skvělou práci. Zkusme to tedy jinak. Spojme a podporujme nadšené lidi. Možná se nám povede, že traviče udusí jeho kolegové, protože jej to prostě přestane bavit nebo mu k tomu nikdo nedá prostor. Navíc nesmíme zapomenout na skutečnost, že odhalit traviče někdy není zcela

¹⁶ Michaela Daňková: Prokoukněte své lidi, str. 95

NÁSTRAHY VEDENÍ LIDÍ

jednoduché. Může se stát, že bojujeme s někým, kdo není ta hlavní příčina otrávené studně.

Častokrát se setkáváme s tvrzením, že ryba smrdí od hlavy. Co je na tom pravdy? Já bych toto rčení doplnil, že ryba i voní od hlavy. V našem výzkumu jsme sledovali 90 týmů napříč odvětvími. V těchto týmech bylo téměř 5000 zaměstnanců. Podařilo se nám prokázat, že ve většině případů se postoje vedoucího odrážely na jeho týmu. Proto pokud chceme zlepšit vztahy v týmu, bez hlavy týmu to nepůjde. Na základě průzkumu se nám potvrdilo, že drtivá většina vedoucích zaměstnanců, ovlivňuje zásadním způsobem zbytek týmu. „Špatný tesař se hádá se svými nástroji. Špatný generál viní své vojáky z prohrané bitvy.“¹⁷

Kdysi jsme dostali zakázku od jednoho majitele a zároveň ředitele společnosti v tomto znění: dejte mně dohromady tým, ale já na to čas nemám. Opravdu touto cestou jít nelze. Nakonec se nám podařilo šéfa přesvědčit a on začal pracovat sám na sobě. Postupem času se tato

¹⁷ Johann Wolfgang Von Goethe

NÁSTRAHY VEDENÍ LIDÍ

práce začala pozitivně projevovat v týmu. „Jsem šokován zjištěním, kolik lídrů stále ještě věří, že lidé ze sebe vydají to nejlepší, pokud jim pouze „sdělíme“ naše myšlenky a přání. To ale opravdu nestačí. Získat si ostatní vyžaduje obousměrnou interakci, která probíhá v rámci vzájemných vztahů. Chcete-li uspět, musíte lidi přesvědčit jednak o vašich kvalitách, jednak o kvalitách vaší plánované budoucnosti. K tomu jsou zapotřebí vlastnosti jako čestnost, otevřenost a zásadovost. Pokud druhé něčím zaujmete, získají vidinu nových možností a budou mít dostatek energie ke zdolávání překážek na cestě k budoucnosti, kterou sami pomáhali definovat. Podaří-li se vám takto zainteresovat své okolí, stojíte na prahu nesmírných možností.“¹⁸

V případě zřizovaných organizací někdy nebývá ředitel tou hlavou sám. Hlava totiž „pokračuje“ k zřizovateli. Mnohdy to není jednoduché a mnoho věcí nejde změnit, vím to z vlastní zkušenosti. Nicméně i vědomí toho, co lze a nelze změnit je důležité: Dej mi sílu, abych

¹⁸ Steve Radcliffe: Leadership, str. 23

NÁSTRAHY VEDENÍ LIDÍ

změnil věci, které změnit mohu. Dej mi trpělivost, abych snášel věci, které změnit nemohu. A dej mi moudrost, abych obojí od sebe odlišil.¹⁹

¹⁹ Fridrich Öttinger

X.

Práce s časem



PRÁCE S ČASEM

Time Management je téma, na které již spousta lidí napsalo mnoho knih, vzdělávací agentury nabízejí různá školení a existuje mnoho vědeckých článků zpracovaných na toto téma. Nebudu tedy opakovat to, co už napsali chytřejší a zkušenější. Kniha, která mě ohledně času nejvíce oslovila je Time Management čtvrté generace od Petra Pacovského. Doporučuji především kapitolu Žrouti času. Ta pojednává o stejném tématu jako následující studie. V roce 2005 provedl jeden z největších světových výrobců počítačů, firma Hewlett Packard, ve spolupráci s psychologem Glennem Wilsonem z londýnské King's College studii zkoumající dopad technologií na produktivitu pracovníků. Podle výsledků sesbíraných od více než 1 000 účastníků došla studie k závěru, že když vás při práci rozptylují hovory a e-maily, klesá vaše IQ o 10 bodů. Je to překvapivé, budete-li totiž kouřit marihuanu, IQ klesne o 4 body.

Kdysi jsem jezdil za jedním kolegou do Německa. Já jsem si zdokonaloval němčinu a Andreas zase procvičoval spisovnou němčinu. Byla to velmi zajímavá setkání. Na začátku se vždy ptal, jak se mám. Já jsem odpovídal, jak

PRÁCE S ČASEM

jsem byl zvyklý: jsem unavený, mám málo času apod. On se na mě vždy trochu podivně díval. Jednou jsem o tom mluvil s jednou zkušenější němčinářkou a ta mně tu záhadu osvětlila. Němci nemají ve zvyku si stěžovat. Tak mě napadá: času máme přeci všichni stejně – každý má den, který má 24 hodin. Jak jej tedy někdo může mít méně?

Ještě jedna inspirace od našich západních sousedů: jedna německá firma má ve svých pravidlech: vše, co netrvá více než dvě minuty, udělej hned. A přidám ještě jedno své přirovnání. Je o chůzi po schodech. Když jdeme po schodech, musíme nejprve jednu nohu zvednout, poté došlápnout a poté zvednout i druhou nohu, kterou většinou dáváme na další schod. Častokrát ve své práci děláme následující věc: otevřeme mail, podíváme se a zase jej zavřeme, místo toho, abychom rovnou odpověděli. To je stejné, jako kdybychom zvedli nohu a potom se zase vrátili. Mnoho věcí můžeme dokončit, aniž bychom se k nim museli znovu vracet.

PRÁCE S ČASEM

Jsou však maily, u kterých není dobré odpovídat hned. Od některých věcí je dobré si občas nechat odstup a promyslet je. Toto se učím dodnes, což dokládá věta jednoho člověka, kterého si moc vážím: „ty jsi revoluční, já jsem evoluční“.

Tady si vzpomínám na jednu konferenci o elektronických aukcích, na kterou jsem byl pozván jako jediný zástupce z oblasti sociálních služeb. Na konferenci zaznělo, že by se firmy od nás (od sociálních organizací) měly hodně učit. Já jsem tenkrát odpověděl, už nevím zda nahlas či jen pro sebe, v tomto smyslu: My se od vás (od komerčních subjektů) musíme co nejrychleji začít učit počítat hodnotu času.

Musím přiznat, že jsem trpěl a možná i dodnes někdy trpím časovou zaslepeností. Často jsem jezdil na konference, nejruznější školení, po dodavatelích. S odstupem času musím přiznat, že mnoho z těchto cest bylo do jisté míry zbytečných, přesněji řečeno vysoce neefektivních. Zapomněl jsem totiž na jednu důležitou věc: i když mě někdo pozve na konferenci a já ji mám zadarmo, organizaci tato konference stojí minimálně můj plat a cestovné.

PRÁCE S ČASEM

V rozpočtu organizací sociálních služeb je v drtivé většině největší položkou účet 518, tzn. osobní náklady. Bohužel však mnohdy nepoznáme, jak je tato položka využívána. Kdysi mně jedna kolegyně říkala, že jsem moc orientovaný na efektivitu. Diskutovali jsem spolu o povinných zdravotních prohlídkách a ona stále chtěla sledovat, zda má zaměstnanec nárok na její zaplacení. To, že prohlídka stála 350 Kč a sledování minimálně 1000 Kč, už nějak nechtěla vidět.

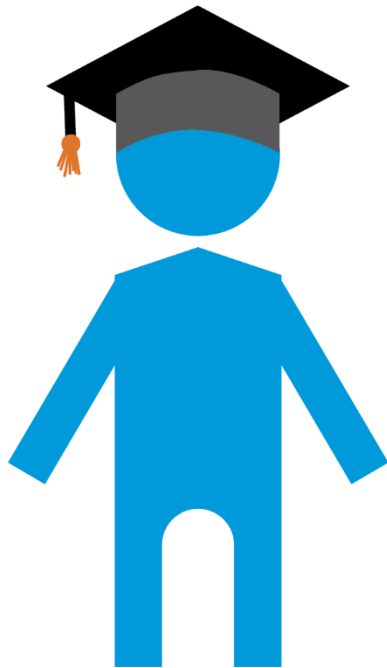
„Čas je specifický faktor, je zdarma, nedá se prodat ani koupit či pronajímat, zastavit ani akumulovat. Neustále plyne, spotřebovává se a je pouze otázkou, jaké je jeho využití. Každý manažer má denně k dispozici stejný objem času, každý však tohoto času využívá jinak.“²⁰

Čas jsou peníze – není úplně populární heslo v oblasti, kde finálním produktem je služba bližnímu. Pokud ale peníze použijeme na zkvalitnění života těch, o které se staráme, výše uvedené heslo platí dál.

²⁰ Management LIGS

XI.

Uzdělání



VZDĚLÁNÍ

„Častá námitka manažerů proti jejich aktivnímu zapojení do programů odborné přípravy v rámci jejich celoživotního vzdělávání je obvykle formulována takto: V období, kdy musí vedení organizace naléhavě řešit stížnosti nespokojených zákazníků, vyrovnávat se s připomínkami investorů, odrážet útoky konkurence a reagovat na nečekané legislativní změny, nemá žádný manažer čas na to, aby se zabýval teoretickým hledáním možnosti účinného překonání negativních dopadů těchto vnějších vlivů. Když je v sázce další osud firmy, je nutno jednat okamžitě. Není čas na studium a jej doprovázející „hlubokomyšlné“ teoretické úvahy!“²¹

Další častou chybou je pocit, že člověk se vedoucím stává tím, že dostane jmenování, popřípadě jen funkci. Stane se s námi něco v okamžiku, kdy na vizitce přibude funkce vedoucí, manažer, ředitel či nějaký další termín, ideálně anglický, aby tomu nikdo nerozuměl?

Vedoucím se člověk mnohdy stává jen tím, že mu někdo nad ním řekne, jsi vedoucí. Opět mě v

²¹ Management LIGS

VZDĚLÁNÍ

této souvislosti napadá replika odjinud: Jaroslav Dušek ve své hře Čtyři dohody mluví o situaci, kdy dítěti říkáme: Tak už spi! To je zenový koan. Čím více se dítě snaží usnout, tím více mu to nejde. Obdobně se možná děje u našich vedoucích.

Nicméně náš průzkum ukázal, že se v mnoha organizacích klade důraz na podporu a vzdělávání vedoucích. To je moc dobře. Většina vedoucích má mnoho práce a moc času jim nezbývá na vedení. To uvádíme i na jiném místě v souvislosti s výrokiem Jacka Welche.

Představme si, že takovýto vedoucí se rozhodne, že se bude v oblasti vedení lidí vzdělávat.

Otevře si internet, najde nejbližší školení, v lepším případě si přečte recenze. Bohužel ve většině případech rozhoduje nižší cena.

Nadchází den D a vedoucí odjíždí na školení. Tam se v lepším případě dozvídá, jak dělá věci špatně, proč se mu to či ono nedařilo. Dokonce si udělá i pár poznámek do skript. Když je školení kvalitní, odjíždí nazpět s několika předsevzetími. Já jsem několikrát odjížděl s

VZDĚLÁNÍ

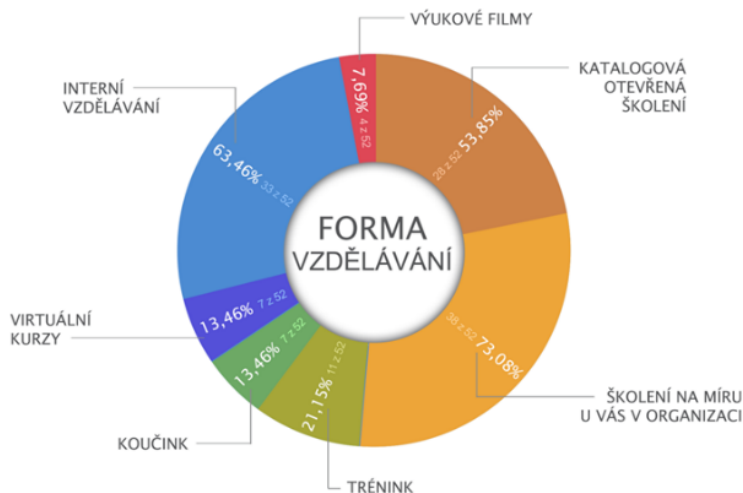
mnoha rozhodnutími. Bohužel čím více jich bylo, tím méně jsem jich splnil.

Po návratu do pracovního procesu se na nás doslova sesype práce, úkoly a především naši „otrokáři“, kterým jsme tu včera tak chyběli. Ani se nenadějeme a týden je pryč. Uběhne další týden, skripta jsou již na spodu nějakého stohu papírů a o předsevzetích už mnohdy nevíme.

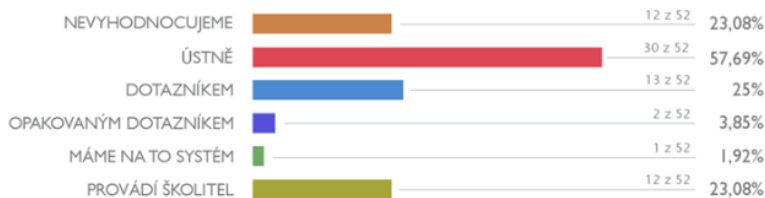
Pokud chceme změnit naše chování, musíme vybočit ze zaběhnutých kolejí. Na školení se nám to ještě mnohdy povede. Nicméně po návratu se, aniž bychom to tušili, vracíme do stejných kolejí. Daleko efektivnější metodou je vzdělávání přímo na našem pracovišti, popřípadě individuální práce. Ve finále mnohdy vyjde i levněji. Při výběru použité metody si musíme vybrat, zda chceme pouze doplnit informace nebo změnu smýšlení. Poté se rozhodneme, jakou metodu využijeme.

VZDĚLÁNÍ

Je pozitivní, že většina organizací se vzdělávání věnuje. Možná bychom se občas měli zaměřit i na to, co nám dané školení přináší.



HODNOCENÍ EFEKTIVITY



Zpětnou vazbu chce



Celkový počet organizací



Jakub Žákavec

Nevím jak vy, ale já o sobě velmi nerad mluvím, natož potom píš. Proto jsme oslovil mé kolegy z našeho DelpTeamu, aby o mě něco napsali:

Mgr. Karel Blaha

Jakub je zástupcem nové vlny managementu sociálních služeb, která je příslibem do budoucna pro nás všechny. Vyzbrojen několikaletou praxí ředitele domova důchodců ve Kdyni se dokázal zorientovat i v soukromé sféře. Identifikoval celou řadu slabin státního systému, který se pokouší vyztužit nabídkou atraktivních komerčních produktů, které je schopen nabídnout státním institucím a přispívá tak ke zkvalitnění péče o seniory. Jakubovým cílem není byznys se stářím, ale budování systému péče o seniory, který dává smysl a umožní jejich setrvání v kruhu rodinném po co nejdelší možnou dobu. Vyžaduje to změnu uvažování téměř všech složek zapojených do práce se seniory, a proto Jakub nezanedbává ani komunikační stránku věci a každý rok pořádá konferenci Aktivní věk. Slova Systém, který

dává smysl jsou ukryta i v názvu organizace Delpsys, kterou Jakub postupně buduje.

Mgr. et MgA. Martin Sedláček

Jakub je především kompetentní. Dokáže poradit s většinou problémů. Umí výborně převést nápady do praxe. Baví ho pracovat s lidmi a baví ho pracovat pro lidi. Dlouhodobě se věnuje problematice péče o seniory. Jakub pracuje efektivně a je zcela běžné, že na konci jednání od něj máte v mailu hotovou prezentaci. Špatně snáší děláním zbytečností a činností, které nemají smysl.

Mgr. Martina Smětáková

Mám-li se v pár řádcích vyjádřit k Jakubovi, začala bych asi tímto: opora, parťák. Jakuba znám již 15 let a mohu s jistotou říci, že je to člověk, kterému nejsou lidé lhostejní. Pamatuji si, jak Domov ve Kdyni, kde působil jako ředitel, byl opravdu jeho dítětem. V mnoha jeho krocích a myšlenkách je nadčasový, až se může stát to, že mu spousta lidí nerozumí, jelikož on je vždy pár kroků před námi. Jakubovi šlo a jsem si jista, že vždy půjde o to, aby vylepšil život lidem, kteří si komfort již nemohou sami

zajistit. Komfortem myslím jak životní pohodu, tak i duševní klid. Nedávno se mu narodilo druhé dítě, které stále vychovává a tím je společnost DelpSys. Dokáže jako kamarád vždy pomoci, poradit a pochopit. Jsem ráda, že jsem se s tímto člověkem mohla v životě setkat a pracovně jít společnou cestou.

Mgr. Vojtěch Měřička

Jakuba jsem poznal při jednom projektu jako člověka, který si umí udržet jakýsi "projektový" nadhled i při řešení hodně konkrétních detailů. Nerad se věnuje zbytečnostem, u kterých se ztrácí čas, naopak rozjíždí nové věci, které dávají smysl. Jako člen DelpTeamu s ním spolupracuji na několika projektech a je to přesně ten typ partnerské spolupráce, jaká má být a za sebe kvituji ještě jednu věc - na nic nehraje, umí makat a má normální lidské pochopení.

Působí jako externí konzultant nejen v oblasti sociálních služeb. Zabývá se komunikací, vedením lidí a také návrhy systémových řešení. V oblasti vedení zaměstnanců působí od roku 2000 v řadě společností. Má zkušenosti se zaváděním systémů kvality ISO, EFQM. Vystudoval mimo jiné obory etika, psychologie a sociologie na KTF Univerzity Karlovy. Je úspěšným absolventem manažerského programu na ESMA Barcelona a doktorandského studia na LIGS.



**„ŽIVOT ČLOVĚKA MÁ
SMYSL, ZŮSTANE-LI
PO NĚM NA SVĚTĚ O
TROCHU VÍCE LÁSKY
A DOBRA.“**



Alfred Delp

Pomáháme vám zlepšit kvalitu vašich služeb
pomocí nových metod.



Školení fyzické manipulace



Kvalita výživy



Barvy, které dávají smysl ...

Zjišťování spokojenosti



Ochutnávky produktů



Pomocník, který dává smysl ...

Software pro sociální služby



Vztahy, které dávají smysl ...

Podpora týmů a strategie



I charita nám dává smysl



Nástroj na zvyšování kvality práce



Online poradenství



Nová signalizace

Obsah

I.	ÚVOD DO SERIÁLU	1
II.	JAK (NE)PODPOROVAT SVÉ ZAMĚSTNANCE	6
III.	PTEJME SE NA DŮVOD	11
IV.	NOVODOBÉ OTOKÁŘSTVÍ	15
V.	(NE)ŽÁDOUCÍ MOTIVACE	20
VI.	SMĚRNICE, MANUÁLY, PRAVIDLA	25
VII.	KONTROLA	30
VIII.	FUNGOVÁNÍ TÝMU	35
IX.	NÁSTRAHY VEDENÍ LIDÍ	40
X.	PRÁCE S ČASEM	46
XI.	VZDĚLÁNÍ	51



Malá kniha o Velkých chybách



N.

rá

www.delpsys.cz

roku 2019 jako svoji první publikaci.

Vytiskla tiskárna XY

První vydání

ISBN 978-80-907525-0-4

Malá kniha 0 Velkých chybách

Kniha nás zavádí do osobního prostoru myslí autora a nabízí tak možnost nahlédnout do jeho osobních zkušeností a vyvozených závěrů v oblasti vedení lidí a jejich motivace. Stává se tak nenuceným způsobem zdrojem inspirace a podnětů, které nás vedou k zamýšlení nad zkoumanými tématy. Autor sdílí otevřeně své zkušenosti, uvádí praktické příklady a nezastírá ani vlastní omyly. Lidským způsobem popisuje důležité oblasti efektivního působení v pracovních organizacích – komunikaci, kontrolu, přiměřenou míru svobody a zodpovědnosti či obecné fungování týmu. Kniha dokládá na základě mnoha praktických a autentických příběhů postoje autora k vedení lidí a fungování organizací obecně. Může tak být myšlenkovým obohacením nejen pro manažerskou populaci, ale i pro řadové zaměstnance, kterých se daná témata dotýkají.



ISBN 978-80-907-5250-4



9 788090 75250