

Malá kniha o Velkých chybách



Jakub Žákauec
2018

Jakub Žákavec



DelpShare

Seriál



Jakub Žákovec
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