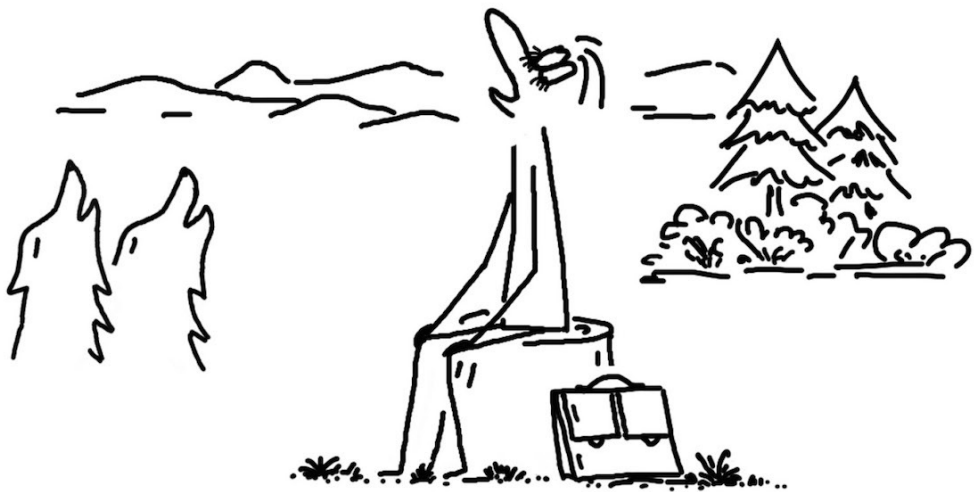


MANAGEMENT V OBRAZECH

bez návalů korektnosti

VLADIMÍR BASLÍK



Management v obrazech

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na

www.pointa.cz

www.albatrosmedia.cz



Vladimír Baslík

Management v obrazech – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2020

Všechna práva vyhrazena.

Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA**

MANAGEMENT V OBRAZECH

bez návalů korektnosti

VLADIMÍR BASLÍK

ISBN tištěné verze 978-80-7650-259-8
ISBN e-knihy 978-80-7650-262-8 (1. zveřejnění, 2020) (ePDF)
Copyright © 2020 Vladimír Baslík

OBSAH

O autorovi	4
Poděkování	4
Úvod - doba V a doba M	6
Výklad pojmů - nášlapné miny	12
Kapitola 1	
Řízení a vedení	15
Kapitola 2	
Pravidla	41
Kapitola 3	
Výběrové řízení	57
Kapitola 4	
Motivace	75
Kapitola 5	
Komunikace	93
Kapitola 6	
Optimismus, pozitivní přístup	111
Kapitola 7	
Týmy	127
Kapitola 8	
Porady	143
Kapitola 9	
Školení	159
Kapitola 10	
Změny	177
Kapitola 11	
Manažeři v ordinaci	195
Řešení přísloví	213
Literatura	214

O AUTOROVI

PhDr. Vladimír Baslík



Absolvent Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Do roku 2007 praxe v manažerských funkcích větší strojírenské firmy. Pak lektor, trenér a konzultant. Zaměřuje se na osobní rozvoj zaměstnanců a vede výcviky manažerských dovedností. Absolvoval stáž pro personalisty v Belgii a studijní pobyt pro personální manažery ze střední Evropy v Japonsku. Více najdete na www.baslik.cz

PODĚKOVÁNÍ

O pomoc při vydání knihy jsem se obrátil snad na všechny své známé, firmy, instituce a banky, které mi něco nabízejí, kde jsem nakupoval nebo kde mám účet. Škoda, že jsem tu zkušenost neudělal dřív. Byl bych ještě pečlivější v investicích pozornosti, důvěry a času. Opět jsem si připomněl jednoduché pořadí důležitosti – rodina, přátelé a město, kde žiji. Měl jsem si jej opakovat častěji. Nepsal bych velkým firmám a největším bankám. Ty komunikují jen o svých nabídkách.

Rodina. Velké (raději obrovské) poděkování zaslouží můj bratr Radovan Baslík. Bez jeho zájmu, velkorysosti, povzbuzení a trpělivosti by kniha neměla šanci. Jeho syn Pavel Baslík mě stále udivuje ochotou poradit a tím, s jakou rychlostí reagoval na mé nápady. Srdečné poděkování patří dceři Barboře Slaninové a jejímu manželu Lukášovi. Přispěli jste i kritickými poznámkami, kterých si asi nejste vědomi. Ve vašem inspirativním azylu s malými manažery Albertem a Alfrédem je vždy příjemné pracovat. U posledního kroku před ukončením kampaně mi moc pomohly máma Anežka a sestra Hana Pščolková s dcerami Katkou a Vladanou. Potěšila mě podpora Ivany Tomanové a Andrey a Míši Slaninových.

Přátelé. Zvláštní poděkování zaslouží Dušan Jelínek. Musel se prokousat textem a díky „nekonečným“ rozhovorům jsem získal cenné připomínky. Jozef Kokoška mi průběžně pomáhal třídit myšlenky a kromě toho mi dával tipy na zajímavé knihy. Díky za podporu patří i jeho dcerám Maruše a Katce Pokorné. U slova spolehlivost si vždy představím Alenu,

Mirka a Adama Babuškovy, Zuzanu i Jakuba Červenkovy a Markétu Flaksovou. Jsem vám za to vděčný. Za velkorysost musím poděkovat Josefu Pipovi, Radimu Tesařovi, Tomáši Horákovi, Petru Opalczynkovi, Denise Čudové a Pavle Čmuhové. Říká se, že kdo rychle dává, dvakrát dává, a tady děkuji Lence Pořízkové, Pavlu Proškovi, Radku Ondrušovi, Světlaně Sládkové, Petru Vitouchovi, Edovi Bartuskovi, Svatovi Bogumskému, Ivanu Gaszakovi, Janě Kaletové, Petru Krkoškovi, Tiboru Smetanovi, Čestmíru Kaspřákovi, Michalu Vávrovi, Kamilu a Petru Bonczkovým, manželům Klímovým a Daliboru Střálkovi. Do skupiny přátel počítám i dámy, které mi pomohly dovést knihu do konečné podoby. Děkuji Evě Postbělohorské, Ireně Macháčkové a Ivě Heranové.

Město. Radnice skvěle propagovala knihu v tiskových zprávách města Bohumín a v Karvinském a havířovském deníku. Poděkování patří Petru Víchovi a Lucii Balcarové. Přidal se i Bohumínský spolek Maryška. Děkuji za povzbuzení i podporu Kamile Smigové a Janě Leparové.

Cením si podpory všech a omlouvám se, že vás zde nemůžu všechny uvést. Nakonec mi to nedá, a rád zopakuji pořadí důležitosti – rodina, přátelé a město, kde žijete.

Děkuji.



ÚVOD – doba V a doba M

Vždy se mi přičila nestydatost moralizování a fráze o správných hodnotách, které si pak žily vlastní život. Jenže pojmenovat věci pravým jménem je riskantní disciplína. Dřív byla řešením opatrnost, dnes je jím korektnost. Nechce se mi věřit, že to většina lidí chce.



Taky jste si mysleli, že budete ten nejlepší šéf (kolega, partner nebo lektor)? Trochu dospělý, trochu kamarád a trochu pes? Pak se to stane. Jste šéf, a všechno je jinak. Někdy to přijde brzo a získaná moc je velké sousto. Někdy pozdě a je to jak přechozený vztah. Překáží a nezajímá. Mluví se o zlaté střední cestě. Ale kde je střed? A kolik zkušeností a znalostí potřebují? Než zjistíte, že jde o klasickou radu o ničem, a nedáte si pozor na lektory, kolegy a šéfy, zažijete nesnesitelná období poučování a blábolení o pozitivních odrůdách úmyslů, které nemají ve firmách co dělat. Pokud vám chuť učit se vydrží, najdete i cestu, kde se prochází štěstí.

V profesním životě jsem měl obrovské štěstí. Téměř polovinu z něj, do roku 1989, jsem prožil v takzvané době vedoucích, a druhou v takzvané době manažerů (lídřů). Pracovně jsem je nazval doba V a doba M. Každá měla hloupé, chytré, rychlé, pomalé, aktivní, lenivé, kreativní, manipulující, nudné, demokratické a direktivní šéfy. Fajn jsou ti poslední, direktivní. Nejsou nejlepší, jsou jen čitelní. Chtějí všechno znát a o všem rozhodovat a vždy mají řešení. O pokynech nediskutují. Netuší, že z vás snímají odpovědnost. Jsou zahlceni prací, protože zásadně věří sami sobě. Ti ultra měli heslo: „Lepší je rozhodnout nějak, třeba blbě, než vůbec.“ Znervózňují, ale ve srovnání s ostatními častěji plní cíle. Jako většina šéfů vědí, že příliš demokracie byznysu škodí.

Pár kapek direktivity přejí všem šéfům. Díky malému množství nepodlehnete pocitu nepostradatelnosti. Spolehnete se víc na sebe než na sílu prezentovaného poslání, kterému možná nerozumíte. Díky kapce direktivity ustojíte diskuse s lidmi, kteří stále něco melou o právech, ale odmítají odpovědnost. Ideální je mít pár kapek z těch chytrých, rychlých, aktivních atd. atd., ale to není žádná převratná myšlenka.

O šefování jsem nepřemýšlel. V režimu neangažovanosti bylo snadné odhadnout, co bude za rok nebo za pět let. Byl to únavný, pohodlný a někdy i příjemný stereotyp. Byla to doba lenivého klidu, průměrnosti, slušných vztahů a umělé zaměstnanosti. Jen zážrak mohl v tom šedivém rovnostářství něco změnit.

Zážrak je silné slovo, ale rok 1989 byl zážrak. Nová doba (doba M) přinesla změny. Být úspěšný nebo vydělat balík peněz nebylo nikdy jednodušší. Byla tu privatizace, přesuny majetku, banky půjčovaly na cokoli, úrokové sazby se šplhaly nad 20 %. Startovaly letadlové hry. Získejte tři lidi, vyberte vklad, ti tři osloví další tři, a pak už z vaší pyramidy

jen inkasujete. Konečně je cesta, na které všichni zbohatneme. Kolega, který kvůli hře opustil místo ekonomického náměstka, řekl: „Víš, Vládo, já už nikdy, nikdy nebudu pracovat.“ Kromě toho, že napálil všechny kamarády, to byl zábavný i velkorysý člověk. Dva roky žil v euforii, dva ve vězení a dvacet v taxíku. Myslím, že na začátku jeho příběhu bylo kouzelné slovo – výzva.

Výzva, to slovo mělo sílu. Neuvěřitelné, my jsme ji necítili. Když nový manažer, vyškolený americkou firmou, řekl, že nová situace je výzvou, dal deadline pro prezentaci resultů na meetingu, tak každý poznal, že to není žádný zaprděný vedoucí s obyčejnými výsledky na poradě. Cítili jsme, že při slově výzva nemůžeme dělat, jakože nic. Teda neprojevit nadšení. Mělo to šťávu. Byli jsme takoví greenhorni, jen s tím rozdílem, že my jsme nebyli noví osadníci a zvěstovatelé výzev nebyli nositelé dobra. My jsme byli připraveni pracovat a oni pořádně nás pumpnout.

Na školení, vlastně tréninku managementu, jsme dostali nové informace a vše bylo jasné, například: „Musíte dělat správná rozhodnutí.“ Staří vedoucí je neměli, proto se rozhodovali úplně blbě. Slovo *správný* bylo ve formě, protože se objevilo v dalších myšlenkách: „Ve správný čas na správném místě.“ „Vybírejte správné lidi na správná místa a správně motivované.“ Cítil jsem, že slovo *správný* disponuje radioaktivním nasíracím potenciálem. Ten rostl ve spojení ‚souhlasit na správných místech se správnými lidmi‘. Klíčící negativismus jsem potlačil. Chtěl jsem být TOP manažer a dělat správné věci. Stále jsem nevěděl jak, ale dostal jsem dvě knihy o úspěchu. Cesta do světa managementu měla hned jasnější obrysy.

Jenže knihy byly spíš agitka pozitivního myšlení než seriózní návod. Něco zkusit mi přišlo jako vyskočit z letadla bez padáku a mávat rukama ve víře, že můžu létat. Jen si musím celou dobu, než dopadnu na svůj pozitivní kokos, opakovat: „Kde je vůle, najde se i cesta.“ Navíc jsem znejistěl, když lektor – plný nadšení hrdinů z filmů z 50. let a pak z těch amerických, kde s vlajkou v ruce a s bušením do srdce zachraňují svět – ukončil seminář: „Záleží jen na vás, jakou budete mít budoucnost. Musíte za sebe převzít odpovědnost.“

Napadlo mě: „Co to mele? Co mám přebírat? Nikomu jsem nic nedal.“ Pokud nepočítám ty dvě láhve, které jsem dal jako projev díky za spolupráci. Bylo to 2x, a 2x jsem byl odmítnut. Láhve jsme vypili a budoucnost byla stále jen v mých rukách.

Každý disponujeme určitou dávkou tolerance blbosti, ale věkem se u nás snižuje ostražitost a odolnost. Nepodlehnutí znamená uvědomovat si, že konzumujeme absurdity, a sledovat informace i z názorově nepřátelského tábora. Je to jako očkování. Nebyl jsem tak starý a díky očkování dobou V jsem měl dobré trávení. Byl jsem připraven. Ředitel mě posunul do TOP managementu (asi jsem byl ve správný čas na správném místě). Z pasivního příjemce přítomnosti jsem se stal aktivním tvůrcem budoucnosti. To se malé klíčky psychopatie



dostanou na úrodnou půdu a záleží, jaký jste hospodář. Byl jsem dobrý hospodář. Okamžitě jsem chtěl vyměnit polovinu odboru. Nečekaný nával energie je tsunami. Najednou vidíte problémy, které nikdo neviděl. Všichni jsou neschopní a všechno musíte zařídit sám. Cítíte, že lidé potřebují – ne, oni chtějí – vaši radu, jinak jsou ztraceni. Musíte se chopit kormidla a proplout s nimi úskalím výzev a šancí všeho druhu. Plujete rychle a nejde to zastavit.



To je jen začátek. Už víte, že každý problém je vlastně příležitost. Žene vás vpřed a musíte ji využít. Nekonečný proud energie z vás díky vyřešeným úkolům přímo stříká a v duchu hesla doby V, „soudruh poroste na úkolech“, je řešíte jak na běžícím páse. S rostoucí silou se ozve potřeba morálního apelu. Něco mezi povzbuzením, laskavým pokáráním a moudrostí předků. Je to vážné, když jsou monology na poradách úměrné délce výkonu funkce. V euforii moudrosti nevnímáme, že se výsledky morálních apelů podobají ochutnávce dortu z Povídaní o pejskovi a kočičce. Je vám z nich špatně.

Než ta potřeba přišla a veřejně jsem odhalil potenciál kandidáta na ředitele zeměkoule, probrala mě beseda se zaměstnanci. Majitel řekl: „Měli byste se o stroje starat jako o své vlastní. Je to hlavně ve vašem zájmu.“ Po takové dávce koncentrované nestydatosti je naděje na rovnocennou diskusi vyloučena. Sluší se říct, že stroje jejich nikdy nebyly, nejsou a nikdy asi nebudou. Ale to by znamenalo, že majitel nemluví správně. Jemně řečeno – moralizuje. Správně řečeno – plácá blbosti. Pozor, toto je uvažování člověka s nálepkou ‚potíživista‘.



V době M je ceněným artiklem krkolomná kombinace optimismu a racionality, týmovosti a samostatnosti, loajality a sebevědomí. Ano, protřečí si to, ale většina šéfů bude stejně tvrdit opak. Klíčové je sebevědomí. Na začátku nikdo neřeší, jestli je založeno na předstíraných, nebo skutečných znalostech. Přiznejte průměrné znalosti, a nahradí vás sebevědomý konkurent s podprůměrnými znalostmi. Jedno víte jistě. Všechno, co děláte, děláte pro lidi a nepřestanete, ani kdybyste jich polovinu propustili. Pochybujete a nemusíte týmové akce? Rovnou to zabalte. Asi cítíte, že je něco špatně, ale v tomto manažerském stadiu se sám nezachráníte. Pomůže vám ale každý, kdo není manažer, kdo se vám dokáže dívat do očí a kdo vás po problémech, které jste způsobili jen svou důležitostí, bez emocí, osobních invektiv a diplomacie pošle rovnou do prdele. Nebo máte štěstí. Přijde nový ředitel a odvolá vás. Zase jsem měl štěstí. Přišel nový ředitel. Odvolal mě. Byl to odporný a bezcitný parchant.

Doba M přinesla „nové“ příběhy k vedení a motivaci. Dobře se poslouchají, ale časem zjistíte, že to je tak všechno. Vybral jsem dva. V prvním se dva muži dívají z věžeňského okna. Jeden vidí bláto a druhý hvězdy. Ve druhém se pocestný zeptal dvou mužů, co dělají na stavbě. První řekl, že vozí kamení, druhý, že staví chrám. Ty příběhy spojoval výklad. Máte v moci dívat se na situaci z lepší, nebo z horší stránky. Soustředte se na hvězdy, stavějte chrám, a pocítíte naději. Je to důležité pro motivaci. Vyzkoušejte si to. Chcete pohyb? Vezměte rodinu k nějaké haldě. Řekněte, ať si představí, že jdou na Lysou horu, a sledujte zázrak motivace. Pokud se zdrží, vysvětlete, že se mají na situaci dívat z lepší stránky. Když místo toho, aby byli

motivovaní, naznačují, že se táta zbláznil, nedejte se. Jde o pohyb, a prostředí je zbytečná komplikace.

Čas je skvělý lékař. S návratem zdravého rozumu jsem viděl jen dva darebáky sedící za trestnou činností a člověka s potenciálem nadšeně pracovat na čemkoli. Co si víc přát! Máme ho rádi v každé době. Nedělá problémy. Diskutuje, ale chápe situaci. Je loajální, chce, abyste naslouchali, je týmový a neřádá peníze, i když na ně má nárok. Souhlasí, že u stavby chrámu jsou peníze něco přízemního. Podle doporučeného návodu si správně seřadil hodnoty a chápe smysl práce. Z čeho bude žít, je nepodstatné ve srovnání s výzvami, které má před sebou. Pro duševní zdraví je důležité dívat se na situace z lepší stránky. Ale ve světě byznysu se na situace dívejte raději ze všech stránek, abyste důsledky pozitivního přístupu nespláceli příliš dlouho.



Někdy mám pocit, že knihy, prezentace nebo školení jako Pozitivní (něco si doplňte) píší a dělají lidé, jejichž jediná zkušenost s výrobní firmou byla exkurze na střední škole. Tuší, že tam v dílnách, v provozech, v obchodech, na šachtách, na stavbách a na polích pracují nějakí lidé. Jen nechápou, proč nesdílejí jejich optimismus a dobro. Stále si stěžují, hlavně na peníze. Nikdo je nenutí pracovat na špatně placeném místě. Můžou podnikat nebo pracovat kdekoli ve světě. Je to jejich rozhodnutí. Tyto komentáře připomínají údajný výrok francouzské královny z roku 1789, když jí vysvětlovali, proč jsou lidé nespokojení a bouří se: „Když nemají na chléb, ať jedí koláče.“ Dnešním příznivcům podobných výroků osud Marie Antoinetty nehrozí (byla popravena), ale to odtržení od reality mají společné. Že nerozumí potřebám lidí, nevdá. Vadí, když je mají s touto ‚výbavou‘ vést. Netuší, jaké škody páchají na motivaci a na vztazích. Přeceňují vliv osobnosti a přehlížejí vliv situace. Je to klasický příklad takzvané základní atribuční chyby. Ovšem u sebe postupují přesně opačně. To znamená, že jejich chování závisí na situaci, nikoli na osobnostních dispozicích.



Taky se dočtete, že klíčový je pozitivní přístup a hledání smyslu. Že lidé, kteří považují práci za povolání (poslání), o ní hovoří úplně jinak, září jim oči a z každé své práce mají dobrý pocit. Nepochybují, ale už bych rád viděl montéra, který v mraze opravuje kanál a září mu oči při představě spokojeného klienta na záchodové míse. Omílání frází o pesimismu nedokazuje, že nemají práci rádi a jsou v ní otráveni. Možná vypadají nešťastně. Možná se životem jen plazí a všechno pozitivní naráží na hradbu jejich nezničitelné našťavanosti. Ale možná jsou stejně šťastní jako ti nositelé dobra, jen nesnášejí novodobá náboženství nebo jim nerozumí. Stejně jako druhá strana, když po ní chtějí odpovídající mzdu, přiměřené podmínky a kvalitního šéfa.

Pravdu, zásadovost, nové myšlenky a odvalu čekají testy odolnosti a pevnosti. Nejlepší zkouškou je, když se události neodehrají podle očekávání, když kolidují s materiálním prospěchem nebo když máte přinést oběť. Ernest Hemingway definoval odvalu jako

„důstojnost pod tlakem“. Například veřejně se zastat kolegy, který měl pravdu a nesouhlasil s autoritou. Hodnoty se ocitnou pod kulometnou palbou a hrozí obrovské ztráty. Pokud odolají, pak se o zbytky aktivity a touhy stát si za vlastním názorem postará hypotéka jakožto zbraň hromadného ničení.

Hypotéky seslalo samo nebe. S jejich nástupem zavládl klid. Boj za názor ustoupil mlčení a sledování autorit. Vedly se jiné velké bitvy: o hlasitější souhlas s většinovým názorem nebo prkotinou, která se vydávala za princip. Přišla zlatá éra pravidel, sledování docházky, nevybírání nemocenské a souhlasů. Podezřívám majitele, že vymysleli hypotéky jako hlavní bod programu loajality. Vše ostatní je „křoví“. Spolupracovat má smysl jen s těmi, kdo nesdílejí existenční strach, protože jsou zaměstnatelní i mimo firmu (naštěstí jich je stále dost). Kdo dlouho ochutnával příjemný servis manažerských výhod, je v ohrožení, že nebude vnímat běžné potřeby těch lidí kolem, a že se svých výhod jen tak nevzdá. Co ti lidi pořád chtějí?



Očekávat, že nás doba M vybaví dovedností lépe rozhodovat nebo komunikovat, je iluze. Hlouposti se točí v bludném kruhu i bez stranické příslušnosti. Příběhy, že jsme na jedné lodi; že máme táhnout za jeden provaz; že nikdo za nás nic neudělá a záleží jen na nás; že kdo nic nedělá, nic nezkaží; že stačí chtít, a pak nic není nemožné; že lidé jsou ve firmě to nejcennější; že když se chce, všechno jde; že každá cesta začíná prvním krokem atd. atd., jsou jako Bílá paní, která se novým manažerům pravidelně zjevuje. Vždy má jiné komunikační přestrojení a vždy se usmívá. Ti, kdo si myslí, že je převyprávějí lépe, krouží na své cestě neomylnosti a obtěžují svobodné ostrůvky firemní aktivity. Ti, kdo je nechají odpočívat, můžou zanechat zajímavé příběhy.

Ti první se učí z vlastních chyb. Stále něco chtějí, mají stovky skvělých výzev, jen čekají na správný čas. Než přijde, ztratí se v bludišti pocitů své výjimečnosti. Mají neutuchající chuť komunikovat a umí i z nezávazné diskuse vyrobit problém. Tvrdí, že každý má právo na vlastní názor. Když ovšem máte jiný než oni, máte i problém. Jejich škola života je hnusná a recyklované příběhy otravné. Je to váš šéf? Utečte.

Ti druzí si všímají okolí, vnímají chyby a úspěchy druhých. Když něco chtějí, udělají to. Život není výzva, je to prostě život, s jeho problémy i radostmi. Mluvit s nimi je pohoda a dobíjení baterie. Motivují vás. Tvrdí, že každý má právo na vlastní názor, a když máte jiný, nekomentují ho. Jejich škola života nemusí být hned zábavná, ale rozhodně je chytrá a příběhy originální.

Tato kniha není o hloupých manažerech, ty jsem potkal výjimečně. Je nekorektním vyprávěním o věcech, které mě zajímají a které rád měním. Ukazuje propast mezi tím, co si myslíme, a tím, co uděláme. Upozorní na dopady nekritického obdivování pozitivních příkazů doby. Je varováním před šamany jednodenních školení. Ti kloužou na emoční vlně chuti po úspěchu, a předávkovaní pozitivní energií dokola opakují, že máte na víc. Jen vzít život do vlastních rukou! Vědí, že to dokážete. Cítí tu úžasnou energii, kterou tady a teď



vyzařujete. Sice nevědí, co dokážete, ale předpokládá se, že asi tak vše. Ujišťují, že na to máte, a jediné, co vám brání, jste vy sami. Oni snad získávali praxi na akcích, kde nabízeli seniorům hrnce a deky z ovčího rouna. Netuší, že mají v něčem pravdu. Jde o talent. Stovky řidičů umí řídit auto, ale jen někteří zvládnou nebezpečnou situaci. Každý účetní umí počítat, ale jen někteří mají smysl pro pořádek. Většina obchodníků umí vést jednání, ale jen někteří vytvoří s klientem dlouhodobý vztah. Každý číšník umí roznášet pivo, ale jen někteří udělají atmosféru. Každá zdravotní sestra umí píchnout injekci, ale jen některé umí pečovat o pacienty. Každý šéf umí přikázat, ale jen někteří umí spolupracovat. Kde je talent, je prostor pro úspěch.



Sbíral jsem příběhy z jednání, porad a školení. Opisoval nápisy z toalet i nástěnek (stále jsem něco opisoval). Naslouchal jsem kolegům a dával a přijímal úkoly, které byly někdy k smíchu a někdy k pláči.

Neuvádím autory a omlouvám se za to. Fakt si většinu nepamatuji a počítám, že o takové autorství nikdo nestojí. U kreseb prosím o toleranci. Lepší už to nebude.

Kniha je nadsázkou a útokem na ješitnost. Nestraní zaměstnancům, manažerům ani majitelům. Všichni jsme účastníci nějakého firemního provozu a v něm narazíme i na piráty, psychopaty, nositele dobra nebo situační pomnutí smyslů. Při této koncentraci nebezpečí hrozí vysoké riziko pracovního úrazu. Bohužel je bez odškodnění, i když může způsobit trvalé následky. Kniha není učebnicí ani praktickým průvodcem managementu. Jen ukazuje, jak snadno umí i rozumní lidé dělat nerozumné věci. Má inspirovat, má zvýšit odolnost proti pokušení nepostradatelnosti a má také pobavit. Pokud dostanete chuť experimentovat a zatočit se zbytečnými činnostmi, předpisy, komise-mi a pravidly, pak se povedla.

Jako každý rodič chci, aby se naše děti a vnuci prosadili. Přejí jim štěstí a vytrvalost. Rád se opájím představou, že mají talent. Je to doping. Píšu s chutí, protože oni v téhle knížce budou listovat a ptát se, co má znamenat. Moc se těším na to povídání a pátrající oči



svých vnuků Alberta i Alfréda a jejich kamarádů. Věřím, že jim něco napoví v tom nekonečném zápase s „nepostradatelnými“ předpisy, úkoly, metodikami atd. atd. Pokud se mísky vah jejich života příliš nenakloní ve prospěch rozumu nebo emocí, pak překoná má očekávání. Čas ukáže, jestli se mi to alespoň částečně povedlo a jestli chyby, které udělají, budou mít na jejich život menší dopad než ty naše při budování socialismu a kapitalismu. Držím palce.



VÝKLAD POJMŮ – nášlapné miny

Jsou slova a výroky, které informují, vedou k zamyšlení, přinášejí údiv, smích či zkázu nebo jen vyplňují prostor. Pár jsem vybral a přidal nekorektní výklad.

DOTACE

Státem chráněný systém, kdy si z vlastních daní platíme konkurenci.

HYPOTÉKOVÍ MANAŽEŘI (ZAMĚSTNANCI, GENERACE)

Skupina lidí žijících v iluzi, že se mohou svobodně rozhodovat. Tuto iluzi racionalizují v diskusích na sociálních sítích, které však mají na jejich reálnou svobodu nulový vliv.

JSME JEDEN TÝM

Prohlášení bez obsahu. Z jedinců s názorem dělá loajální něco. Likviduje diskusi i poslední zbytky zdravého rozumu, který je může zachránit před katastrofou, když se zapojí do nabízeného projektu.



KVÓTY

Stanovený počet určitých lidí, kteří mají nárok usadit se v nějaké funkci bez toho, že by se prosadili svými schopnostmi. Kritériem zařazení do kvót je zvláštnost, že nesouvisí s talentem, znalostmi a dovednostmi. Kvóty nejsou primárně určeny pro lenochy. Bohužel je le-
nost převažujícím rysem většiny zájemců. Pracovité lidi podobný systém hluboce uráží.

LEPŠÍ JE ROZHODNOUT NĚJAK NEŽ VŮBEC

Komentář u hloupých rozhodnutí. Ta chytrá komentáře nemají a nepotřebují.

MUSÍTE SI UVĚDOMIT

V životě toho musíme docela málo, a s uvědomováním to je ještě horší. Po takovém úvodu čekejte morální apel, například: „... , že vše, co děláme, děláme pro vás“, „... , že máme dvě možnosti. Buď projíme budoucnost, nebo ...“ Přesnější je: „Co se musí, to se hnusí.“

MUSÍME LIDI SPRÁVNĚ MOTIVOVAT

Autor netuší, co má s motivací dělat. Práci s lidmi nerozumí a zřejmě ho vůbec nezajímá.

MUSÍTE CHYTIT PŘÍLEŽITOST ZA PAČESY

Nějak se nepočítá s tím, že i příležitost může být holohlavá.



NEEXISTUJÍ ŠPATNÉ OTÁZKY

Zoufalá snaha vyvolat diskusi a uklidnit tazatele, že jeho debilní otázka nebyla až tak debilní.

NEJHORŠÍ OTÁZKA JE TA, KTERÁ NEBYLA POLOŽENA

Po jakékoli otázce se jednání, školení nebo prezentace protáhnou o dalších 10 minut. Na jejich konci to účastníci „ocení“.

NEZVLÁDÁTE KOMUNIKACI. TO JE DŮVOD, PROČ VÁS MUSÍM ODVOLAT

Kromě osobní nevráživosti pravděpodobně neexistuje pro odvolání žádný jiný důvod.

OUTDOOROVÝ TRÉNINK (OT)

Zjednodušená (primitivní) forma vzdělávání. Má odhalit mezilidské problémy a zlepšit výkon. Pokud máte problémy, víte o nich dávno před OT. Na výkon má OT minimální vliv, protože jde převážně o zábavu. Držím palce, pokud chcete s pomocí OT najít cestu k lenivému kolegovi, který jen žvaní o tom, co by se mělo, a voní jako popelnice.

PORADA (3 HODINY)

Skupinové čerpání placeného volna.

PŘÍLEŽITOST

Jiný výraz pro problém, který někdo způsobil špatným rozhodnutím. Sám jej nechce řešit a rozhodně jej chce na někoho přehodit. Potřebuje v příjemci vyvolat pocit, že bude pracovat na něčem důležitém, a zachovat mu nějakou tvář.

SALÓNŇÍ MANAŽER

Manažer, který omezil svůj pohyb ve firmě na kancelářské prostory, protože dobře ví, co zaměstnanci ve výrobě potřebují. Myslí to s nimi dobře a nepotřebuje mít s nimi častý a osobní kontakt. Tak nějak cítí, že ho lidé asi mají rádi.

TAKOVÁ NABÍDKA SE NEODMÍTÁ

Tázaný nechce říct, jaký balík peněz mu nabídli.

TENTO PROJEKT JE V ZÁJMU NÁS VŠECH

Obhajoba projektu, jehož největší užitek spočívá v tom, že autora nebo zadavatele čeká nadstandardní odměna, o které ostatní nemají nejmenší tušení.

TÝM – TÝMOVÉ PRÁCE

Skupina lidí, kde členové nemusí přemýšlet o své odpovědnosti. Dělají hlouposti, kterým se ještě nedávno smáli a které kritizovali. Vědí, že když se něco nepovede, vše nějak vyřeší v rámci kolektivní viny.

VŠICHNI JSME NA JEDNÉ LODI

Po návštěvě staré fregaty Warrior v Portsmouthu tento výrok nepoužívám. Loď měří 128 metrů a měla 706 vojáků. Rozdíl mezi kajutou kapitána a podpalubím či kotelnou a kotelnou je asi takový jako mezi nebem a peklím. Ti nahoře vidí nebe, ti dole jen peklo, a všichni jsou na jedné lodi.

VÝZVA

Slovo, které pomáhá ztraktivnit zbytečné, nezajímavé a většinou škodlivé nápady.

ZÁLEŽÍ JEN NA VÁS

Pravdivý výrok. Bohužel platí jen v případě, že jste právě doplvali na pustý ostrov.



Kapitola 1

ŘÍZENÍ A VEDENÍ

„Většina lidí neopouští firmy, ale manažery.“

Jonas Riddelstrale

Žádná profese snad nepodléhá tak lehce iluzi neomylnosti jako profese manažera. Důvod? Osobnost, okolí a systém. Noví manažeři mají navíc problém – nikdo se o ně nestará. Pokud jako starost nepočítáme jedno školení k vedení lidí a větu: „Když si nebudeš vědět rady, tak se zastav.“ Většina to neudělá. Něco jim říká, že jsou šéfem právě proto, aby si rady věděli. Jít za šéfem je počítání v ringu už v prvním kole. Nějakou zpětnou vazbu dostanou až při prvním maléru. Přírozeně hledají pomoc. Podřízení? Špatná volba, platí je. Manažerská literatura? Fajn, ale pořád to je teorie. Šancí je trénink, ale očekávání změn se přeceňuje. Euforii tréninku střídá prostředí vyjetých kolejí, které nehodlá současný personál dobrovolně opustit. Změny udělají převážně ti, kdo je plánovali už před akcí. První rok mají šéfové plný stresu a metody pokus–omyl. Marní čas blouděním v slepých uličkách, kde objevují objevené. Je to cesta plná výmolů, zatáček a tunelů a bez pomoci nadřízených nemusí na jejím konci svítit žádné světlo.



V době M mluvíme o vedení; mluvit o řízení je cesta do pravěku. Doba M, to je leadership. Nerozumíte? Netrapte se, je to jedno. Ať se pozitivní a salónní manažeři chytají za hlavu, ale v praxi se o tom nepřemýšlí. Když to přeženu, tak by z teorie stačila i brožura K.O.V. – Kursy Osobní Výkonnosti. Našel jsem ji na půdě, rok 1938, cena 3,- Kč, objednávat u Bata a. s. Zlín. Je skvělá. Většinu myšlenek najdete v recyklované podobě i dnes. V dražších a delších publikacích.

Z vedení se stala věda. Sluší jí rčení z murphologie: „Je jednoduché něco komplikovat, ale je velmi komplikované něco zjednodušit.“ Skvělí lídři jsou v době V i M. Nenajdete na ně recept, ale najdete, co mají společné. Pracovitost, zaměření na výsledek a stále se učí. Nic výjimečného, výjimečná je jejich vytrvalost. Taký jsou mnohem direktivnější, než se o nich píše. Jsou tak atraktivním příkladem, že je lidé napodobují.

Ze všech cest k úspěchu mě zaujala myšlenka, že je daná talentem, štěstím a vytrvalostí. To vás na žádném tréninku naučí.

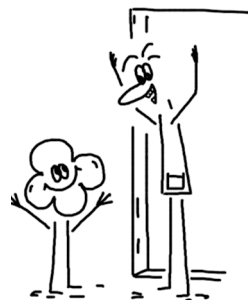


Nevěřte lektorům opak. Rádi vidí zákonitosti tam, kde nejsou. Za pár dní vás toho moc nenaučí, ale můžou inspirovat, ukázat směr a odborně popostrčit. Už to dá práci. Pokud to dokážou, zasypte je zlatem. Lidé jsou tak popletení marketingovými sliby, co všechno se naučí, že si neuvědomí, jak je to nereálné. Pamatuji si na jeden kurz, kde ze scénáře běžných očekávání vybočila otázka účastníka: „Proč tu jsem, když mě to nenaučíte?“ Chce pravdu, nebo obdiv kamarádek? pomyslel jsem si. „Protože to za dva dny nejde. Ale nabízím vám tuto mapu. Je plná zkušeností. Projděte si ji a pak se rozhodněte: Hodím ji do koše, nebo něco dokreslím?“ Zůstal a byl OK.

Talent – jsou šéfové, kteří mapu moc nepotřebují. Mají talent. Vědí, že dokonale zvládnutí každé funkce chce talent. Proto novému pracovníkovi připraví podmínky. Hledí si silných stránek. Řeknou, kde máte šanci a kde ztrácíte čas. Vyhýbají se pasti akčních plánů, které popisují slabiny a napravují, kde můžete být maximálně průměrní. Nekopírují úspěšné lidi. Kopírují úspěšné činnosti: výkon, rozvoj a neprudit. Nemění lidi, jen pomáhají. Respektují je, ale nejsou velcí kamarádi, to se dá lehce zneužít. Šíří naději. Jo, a nadržují těm, kdo mají výsledky.

Taky potkáte šéfy, kteří se jimi ani s mapou stát neměli. Parazitují na výsledcích minulých šéfů a chvíli trvá, než vyčerpají energii kolegů a finance na všechny výzvy a příležitosti. Stále se o něčem radí. Řeší předpisy, docházku, pracovní dobu, obědy, rovnoprávnost, objektivitu atd. Věnují se životním krivdám zaměstnanců a dokola opakují, že firma je rodina. Mají vysoké komunikační nasazení – žvaní o pocitech a představách. Mají výdrž, ale zoufalé výsledky. Jsou přesvědčeni, že si díky ušlechtilému životnímu poslání zaslouží uznání. Nemáte talent a jste šéfem? Važte si toho štěstí a pracujte na sobě.

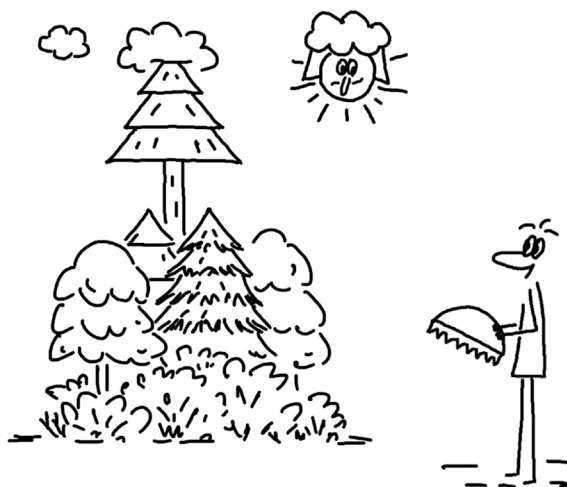
Štěstí – svět je mnohem víc ovlivněný náhodami, než si připouštíme, a štěstí do toho skvěle zapadá. Je regulérní součástí života a hraje větší roli, než mu přiznáváme. Zdráháme se přiznat, že některá setkání, nabídky i výsledky přišly jen díky štěstí. Je jednodušší opakovat: „Ve správný čas na správném místě.“ Úspěch se nevysedí čekáním na štěstí, ale spousta událostí jde mimo nás. Změna vedení či kolegů, krize atd. Proto je štěstí mít štěstí na šéfa, který se stará. Stará o firmu, lidi a rozvoj. Úspěšní jsou na něj připraveni tím, že na sobě pracují a chodí tam, kam chodí i štěstí. Neúspěšní nikam nechodí. Nikdy štěstí nepoznají, nevšímají si ho nebo mají pocit, že se bude, v recyklované podobě, stále vracet.



Vytrvalost – šance pro všechny. Vytrvale se učte. Vytrvale vysvětľujte a motivujte, i když vám to už leze na nervy. Vytrvale hledejte jiný názor, i když je oponent zralý na pár facek.



Vytrvale naslouchajte, i když tušíte, co řekne. Vytrvale měňte a respektujte pravidla. Vytrvale experimentujte, pouštějte se do změn a pak na nich společně pracujte. Vytrvale buďte mezi lidmi, i když jich máte plné zuby, a nezapomeňte na slova velkorysost a nadhled. Vytrvale jděte za svými cíli, zatímco druzí o nich jen sní. Jako v příběhu, kdy nadšená žena řekla houslistovi: „Bylo to nádherné, hrajete skvěle. Obětovala bych celý život, abych to uměla.“ A houslista? „Já už ho obětoval.“



PŘÍSLOVÍ 1: kádejte české přísloví, řešení je na konci knihy

JÁ TI PŘEJU, ABYS BYL VELKÝ ŠEF A VYDĚLAL HODNĚ PENĚZ.



JÁ TI PŘEJU, ABY SIS TO TADY UŽIL A BRAL TO JAKO VÝZVU.



A JÁ SI PŘEJU, ABY NĀS ZA TO NIKDY NEPROKLĪNAL.





