

MANAGEMENT A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

3. ČÁST



V tomto materiálu naleznete příběhy vašich předchůdců, studentů a absolventů Univerzity aplikovaného managementu. Popisují posuny v oblastech, ve kterých se právě zdokonalujete. Tyto příběhy vás můžou v ledasčem inspirovat. Porozumět jim vám pomohou teoretické základy, o které se opíráme.

Příběhy jsou v textu vyznačeny *kurzívou*. Všechny příběhy jsou převzaté z modulových a disertačních prací studentů MBA pod UAM. Aby byla zachována autenticita příběhů, uvádíme je v původní podobě.

Věříme, že vám tento materiál bude bohatou inspirací.

OBSAH

VÝSLEDEK, TREND VS. KONDICE	4
KONDICE.....	5
HRANICE VITALITY A EXISTENCE	6
NEBEZPEČÍ.....	7
STAGNACE.....	8
RŮST.....	9
HOJNOST	10
KOREKTIVNÍ INTERVIEW	11
ZDROJE.....	15

VÝSLEDEK, TREND VS. KONDICE

V následujících kapitolách se budeme věnovat tomu, v jakém stavu se firma nachází. Tedy v jaké je kondici. Kondice nám říká, v jakém stavu firma, pracovník nebo činnost je, a to v souvislosti se sledováním trendu jejich výsledků.

„Dva spolupracovníci, které jsem provedl kondicemi, si začali dobrovolně připravovat svoje grafy s trendem. Tím jsem docílil k automatickému sledování výsledků a některých činností týmu. Na týmové poradě představili týmu svůj report z výsledků, včetně své kondice v grafu. Poté vysvětlili stav, co to způsobilo, že měli vyšší výsledky. Sdělili všem v týmu, jak to budou dále řešit, aby splnili svůj plán. Grafy a kondice mají dobrý psychologický dopad pro tým, na zvyšování aktivity, výsledků a tím dodržení dohod ohledně výsledků. Plánuji téma s kondicemi probrat na školení širšího týmu. Tím se jistě zlepší výsledky.“

*„Díky zobrazení trendu jsem vysledoval, že rychlost týmu postupně klesá nebo je neměnná, tudíž jsem již rok před napnutým termínem pro vyvinutí dlouhodobého projektu mohl podniknout kroky, které rychlost navýší – tedy jednak přijetí dvou programátorů a později rozdělení týmu a tím zvýšení focusu jejich členů, minimalizaci zbytečných schůzek a do budoucna si slibuji také navýšení velocity. Uvedu příklad na jednom z mých jednání. Jednání začalo kontrolou stávajícího trendu. U druhé statistiky byl bohužel trend dlouhodobě klesající, rozumějme asi po 3 týdny. Položil jsem mu otázku, jak se cítí. S lehce smutným hlasem odpověděl, že ne dobře. Podle výrazu v obličeji jsem viděl, že se svou odpověď myslí vážně. Položil jsem ještě několik otázek na trend. Všechny otázky směřovaly na ověření, zda správně vidí důsledky klesajícího trendu. Na konec jsem mu položil otázku: **Co se musí stát, aby ses cítil dobře? Otázku jsem mu položil přesně takto. Vnímám tuto otázku jako klíčovou. Domnívám se, že vede toho druhého k zamyšlení, k úvaze. Je motivovaný, aby si dostal do pozitivní emoce.** Jeho odpovědi byly v emoci racionalita. Jednání pokračovalo tím, že jsem čekal a mlčel jsem. Jeho tvář se začala měnit, jak intenzivně přemýšlel nad mou otázkou. Po cca 30 vteřinách **začal říkat věci, které by mohl změnit, aby se změnil trend k lepšímu.** Na závěr jsem mu položil poslední otázku: **Když to všechno uděláš a trend se změní, budeš mít radost?** Jeho odpověď byla zřejmá, ale co se mi na tom líbilo, byla emoce, se kterou mi to sdělil. Poznal jsem, že to, co řekl, myslel vážně.“*

KONDICE

Každý, ať už člověk anebo činnost, se v nějaké kondici nachází. Neexistuje nic takového jako „žádná kondice“. Kondice se přiděluje na základě statistiky podle toho, jakou měrou se trend zhoršuje nebo zlepšuje.

„Každý týden na poradě probírám v týmu výsledky, kde sleduji u každého obchodníka zvlášť kondice. Ať už jsou kondice rostoucí nebo klesající, tak hlavně zjišťuju, co je způsobilo. Tím, že mám na tabuli 8 týdnů nazpět, tak mám na první pohled rychlý přehled na poradách o kondicích u všech v týmu. Vidím, jak si stojí a kam směřuje, zda vzhůru nebo dolů.

Za poslední dobu, co sleduji kondice, jsem si uvědomil, že denní výkyvy nic neznamenaají. Pokud je změna ve výsledku v horizontu týdne, tak to v mém businessu většinou znamená, že daný obchodník udělal nějakou změnu anebo změnil pracovní nasazení.

Pokud zjistím, že došlo ke změně kondice, zajímám se o to, co tu změnu způsobilo. Dělán to vždy na poradě. Buším do toho tak dlouho, než se dozvím, čím to bylo. Zpravidla se ptám na to, co udělali jinak, jestli změnili rétoriku, jak vysvětlují sekundární produkty, zda nezměnili typ oslovených klientů, věk nebo lokalitu. Prostě cokoliv, co tu změnu ovlivnilo.

U kondice růstu vždy využívám toho, abych od úspěšných lidí získal co nejvíce informací o tom, jak toho dosáhli a snažím se o to, aby zbytek týmu to co nejvíce nasál. Pokud to nejde jednoduše systémem share and stealling, tak to do zbytku nabuší jinak. Nejefektivnější je to, aby to chtěli sami. A pokud to chtějí málo, tak se jim snažím dát takovou potřebu, aby to chtěli co nejvíce sami. Většinou se ostatní z týmu doptávají na nějaké detaily nebo na reakce zákazníka. Pokud se neptají, tak někoho z týmu vyzvu k nějakému dotazu anebo se někoho zeptám, co si o tom myslí. Snažím se ostatní co nejvíce vtáhnout do dané problematiky tak, aby si to co nejvíce lidí chtělo samo vyzkoušet. Někdy tomu trochu dopomůžu svými otázkami typu: Jak tě tohle napadlo? Tohle je super argument, že jsme na to nikdo nepřišli dříve. Super práce, bouráku! Když je to opravdu dobrá rétorika, tak se mi většinou 2 až 3 obchodníci chytanou, kteří to začnou zkoušet a na ně se zaměřím, aby jim to začalo fungovat.

U klesající kondice zjišťuji detaily, kolik mají schůzek a kolik času strávili v businessu. Pokud není problém v kvantitě schůzek a času, tak mají většinou obchodníci problém v rétorice. Moje zkušenost je taková, že pokud je problém v rétorice, tak buď nedává obchodník důraz na důležité body v nabídce anebo ji zkrátí a je to moc rychlé na zákazníka. Anebo je poslední možnost, že někteří obchodníci dělají takovou chybu, že čím víc dané problematice rozumí, tím víc informací se snaží v dobré vůli předat zákazníkovi. Ale efekt je opačný, zákazník to nepochopí, je to na něj moc složité a chce se rozmyslet. Proto jdu krok po kroku a zjišťuju, co dělal jinak. Pokud nezjistím změnu, pošlu jej na schůzku s druhým obchodníkem, který výsledky má. Hned na další poradě jej před všema vyzpovídám, jak to

vypadalo a jaký efekt to mělo u zákazníka. To většinou zabere na ostatní v týmu, kteří nevěřili, že to opravdu funguje.

Ponaučení je tedy takové, že je nutné sledovat kondice všech produktů a hlavně u všech v týmu zvlášť! Obrovská výhoda je, že když na klesající kondici zareaguju co nejdříve, tak udělá méně škody (menší výdělek). A pokud to dokážu rychle zvrátit a obchodník se tzv. nakopne, okamžitě dávám týmu zpětnou vazbu, co to způsobilo a proč se to stalo. Snažím se, aby si to daný obchodník zafixoval jako velkou zkušenost a taky se ji snažím předat do celého týmu. Naopak v kondici růstu dělám vše proto, aby růstu daného jedince nasáklo co nejvíce lidí z týmu tak, abych mohl růst znásobit dalšími lidmi. U této kondice jsem jak houba, která nasává vše, co úspěšný obchodník dělá pro úspěch a buším to do zbytku týmu tak, abych růst u ostatních podpořil co nejvíce.“

HRANICE VITALITY A EXISTENCE

Tato kondice se vyznačuje momentem, který je na hranici slučitelnosti s existencí. Množství výsledku je velmi malé v porovnání s tím, kolik by jej mělo být, případně rychlost tvorby výsledku je velmi nízká oproti tomu, jaká je očekávaná.

„Téma posuzování vitality a existence mne posunulo v náhledu na statistické ukazatele. Ze sledování měřitelných činností jsem nyní schopna nejen analyzovat to, co se již stalo, ale otevřelo mi to možnost podívat se na tyto údaje i z hlediska predikce dalšího vývoje. Zároveň se mi otevřela cesta k tomu, že lze tyto údaje naplno využívat k dalšímu zlepšování výsledků. Velice poučné pro mne byly nastavené postupy pro zvládnutí kondice. Uvědomila jsem si zpětně, několik pracovních situací, které jsem měla já či mí nadřízení, jde uchopit jinak.“

Hranice vitality a existence je typická pro stav, kdy dochází k etablování pracovníka v organizaci. Je jasné, že potřebuje přiměřenou dobu na to, aby začal dosahovat žádoucího výsledku. Začíná s vykonáváním činnosti a spousta věcí je pro něj nových. Dokonce i pracovník, který v předchozí organizaci pracoval na tvorbě stejných nebo velmi podobných výsledků, se nyní etabluje v jiné organizaci a prochází touto kondicí. Je tedy pravděpodobné, že ji zvládne lépe a rychleji než ten, který výsledky, jež má vykazovat, nikdy netvořil. Nežádoucí je, když tato kondice trvá nepřiměřeně dlouho (v porovnání s vaším objektivním očekáváním a vzájemnou domluvou; případně v porovnání s tím, co je ve vaší organizaci obvyklé a již několikrát prokázané).

„Nováčci se v čase zkušební doby pohybovali v kondici hranice vitality a existence. To bylo zcela v pořádku, protože každý nováček potřebuje dostatečnou dobu na to, aby začal dosahovat chtěných hodnot. V průběhu tří měsíců už by měl být schopen každý nováček dosahovat požadované hodnoty sedmi objednávek za hodinu. Po zaučení a zapracování nováčků se kondice firmy posunula do kondice růstu.“

NEBEZPEČÍ

K této kondici dochází, když trend sledování výsledku velmi prudce klesá. Tato kondice je silně ohrožující, neboť může způsobit, že trend klesne i pod hranici vitality a existence, aniž by vám došlo, že se tak skutečně stalo. Hlavním důvodem bývá především to, že většinou řešíte ohrožení, které tuto kondici ve vašich očích způsobilo, což v danou chvíli nemusí být právě ta skutečná příčina poklesu trendu. Tím pádem řešíte následek tím, že odstraňujete či mírníte jeho vliv a příčina zůstává skrytá.

*„Největší příklad z praxe je situace ve skladě v létě 2017. Vedoucí skladu vzdal svoji funkci a odešel ze společnosti. Situace byla kritická a vyostřená ještě procesní změnou, kde jsme zavedli nový systém práce spočívající v přípravě zakázek jednou osobou a kompletací, kontrolou a balením druhou osobou. Což výrazně zvýšilo pracnost a ještě zhoršilo situaci v nedostatku lidí. Stávající tým ve skladu byl velmi vyčerpaný a frustrovaný ze stálého nezvoládání. **Okamžitě jsem začal já i kolega nadřízený bývalého šéfa skladu komunikovat s týmem a klíčovými osobami ve skladu. Začal jsem chodit do skladu, abych poznal skutečnou situaci v praxi.** Požádal jsem o pomoc i lidi z účtárny a nejbližší asistentky. Sepisoval jsem si poznatky a předával své nápady novému vedení skladu a vše s nimi konzultoval. **Bohužel to nestačilo, a proto jsem se rozhodl požádat o pomoc celou firmu. Ze všech ostatních oddělení mimo sklad jsem vytvořil speciální směny** (cca 60 lidí poskládaných do pětičlenných týmů chodilo na denní bázi po své standardní pracovní době v kanceláři pomáhat na 5 až 6 hodin do skladu.) Po zoládnutí situace, které pomohl i konec naší sezony, jsme vše probírali a sdíleli na úrovni managementu ve skladu i mimo něj. **Vytvořili jsme seznam opatření, co vše se musí udělat, aby se situace již neopakovala. Tato opatření byla postavena především na procesních zjednodušeních, která zajišťují vyšší efektivitu práce a posílení stávajících stálých zaměstnanců, plus systém stálých brigádníků.** Zoládnutou situaci jsme předali novému šéfovi skladu a jeho zástupci.“*

*„Další situace, kde jsem musel zasáhnout z pozice výkonného ředitele, byla situace spojená s ekonomickými výsledky naší společnosti. Výsledek hospodaření před zdaněním zaznamenal jednoznačnou kondici nebezpečí. Což byl pro mne alarm, že je něco špatně. **Všem členům vedení jsem oznámil, že se naše výsledky nacházejí v trendu nebezpečí a že nemáme pozornost na správných výsledcích. Sledování pouze růstu obrátu a hrubé marže nás***

vede směrem dolů. Požádal jsem o pomoc všechny členy vedení a jasně jsme se shodli na ozdravném programu pro ztrátové zákazníky, na kterých jen při vyčíslení hrubých mezd všech lidí prodáváme. Akceptovali jsme i fakt, že s některými zákazníky se můžeme rozloučit a je to chtěné, protože ekonomice to pomůže, pokud nebudou akceptovat standartní obchodní podmínky. Již první kroky ukazují pozitivní trend změny. Všechny v obchodě a marketingu jsem informoval, že jsme zažili nebezpečí a co to pro nás znamená ve vazbě na ozdravný program. Dohodli jsme se na vzniku pravidla, že rentabilitu zákazníka budeme sledovat a vyhodnocovat každý kvartál.“

STAGNACE

K této kondici dochází, jestliže trend ukazuje, že se množství výsledku po určitou dobu nemění anebo když trend po nějakou dobu postupně klesá. Pokud se ale trend nemění, hrozí kondice nebezpečí. Stav stagnace je obvykle otázkou několika málo chvil, a pokud se během nich nezačne dít něco protichůdného, může nastat stav nebezpečí.

„Jeden můj dlouhodobý kolega, velice výkonný pracovník, začal jevit známky stagnace. Otevřeně jsem s ním probral to, jak ho dnes vnímám a on přiznal, že jeho motivace a ideály skutečně utrpěly i díky problémům v jeho odděleních v loňském roce. Dohodli jsme se na tom, že zrevidujeme jeho posty a činnosti, které dnes dělá a budeme se soustředit na to, aby šetřil svůj čas a energii a investoval je do oblastí, které budou pro firmu přínosem a jemu budou, jeho slovy, vonět. To znamená, že do nich bude mít chuť. Toto ovlivňují spolupracovníci, se kterými má spolupracovat na dosahování výsledků a oblasti ve firmě, které ho baví a je si v nich jistý. Dále jsme se dohodli na odměně, která nastane, když dosáhne plánovaných výsledků. Od drobností, že když se povede něco v malém měřítku, tak půjdeme spolu na večeři, až po definici toho, že při velkém úspěchu bude odměněn finanční částkou. Vložili jsme do toho parametry hry, včetně měsíčního vyhodnocování. Na závěr jsem mu poděkoval a on poděkoval mně, že jsme se navzájem znovu nasměrovali a inspirovali k výkonům.“

„Postupem času jsem s příchodem zajímavých zaměstnanců zlenivěl, zpohodlněl a přestal na sobě pracovat. Začal jsem se spoléhat na schopnosti druhých a prakticky úplně přestal rozvíjet své vlastní. O několik měsíců později jsem už ale nebyl ochoten přijímat nové technologie a postupy ani od kolegů. Zlenivěl jsem natolik, že se mi prostě nechtělo nic nového učit. Kvalita práce firmy začala logicky klesat. Toto v počátku začínalo jako občasná ztráta zisku, později nabralo rozměry, které začaly ohrožovat existenci firmy.“

RŮST

O růstu mluvíme, když množství výsledku stoupá. Jedná se o dobrý ukazatel trendu. Tento stav je žádoucí, na druhé straně bývá velmi křehký.

*„V průběhu roku byla naše kondice v růstu. Jakmile došlo k nárustu, ihned jsme vyhodnotili, co jej způsobilo. **Kondici růstu způsobilo zapracování nováčků.**“*

*„Vznik marketingové firmy, i když zatím jen živnosti, pro mne znamenal obrovskou změnu. Doposud jsem vždy spolupracoval s jedním až dvěma spolupracovníky a vždy jsme fungovali jako partáci. Nyní jsem se stal šéfem a tím, kdo rozhoduje a kdo nese zodpovědnost. **Z maličké firmičky o pár lidech začínala stávat firma výrazně větší. Firma zářila, a zkrátka svou přitažlivostí přitahovala i podobně zářící lidi. Noví lidé samozřejmě začali přicházet se svými nápady, myšlenkami, postupy a návyky, z nichž mnohé mne nadchly a s radostí jsem je zapracoval do firemní kultury.**“*

*„**Za posledních deset let zažíváme kondici růst z pohledu obratu a hrubé marže. Je to způsobeno především tím, že jsme investovali spoustu energie a financí do rozvoje obchodního týmu a jejich schopností. Druhou příčinou růstu jsou proběhnuté akvizice, kterých bylo již šest. Za posledních deset let jsme nerozdělený zisk nechali ve firmě a použili ho na úhradu závazků spojených s těmito akvizicemi.** Investujeme dále do rozvoje obchodního týmu a know-how, jak efektivně řídit obchod. Tvoříme rezervy v administrativním zázemí, které pracuje pro obchod a nevyužitou kapacitu obchodníků v některých regionech, kde již máme vytěžený tržní podíl, převádíme do regionů, kde z pohledu tržních podílů máme co zlepšovat. Rovněž administrativní podpora v některých regionech měla volné rezervy, a tak jsme ji začali využívat i pro jiné pobočky.“*

Dosáhnout růstu je úžasný a opojný zážitek. Obzvlášť, když už to vypadalo, že snaha přichází vniveč. To úplně nejvíc stěžejní je stále chtít. A poté dělat pořád to samé, co vede k výsledkům a do toho experimentovat s novými přístupy. Dále pak samozřejmě nepolevovat svojí snahou dovnitř společnosti. Úspěch každé firmy stojí a padá na jejích lidech. Proto je důležité jim dát jasně najevo, že jsou to z velké části i oni, kdo stojí za úspěchem.

HOJNOST

O kondici hojnosti se jedná tehdy, když je množství výsledku na velmi vysoké úrovni. Je to zcela nová úroveň, která pokračuje v kondici růstu trendem strmě vzhůru. Je to kondice pozvolného růstu v hojnosti.

„V roce 1998 jsem založila firmu. Přála jsem se realizovat, něco dokázat, chtěla jsem naši rodinu pozvednout na vyšší úroveň, zejména, abych mohla poskytnout svému synovi skvělé vzdělání a lepší start do života. Také, aby si mě lidé vážili a znali mě, a v neposlední řadě abych mohla cestovat, a mít dostatek finančních prostředků, nezávislost a díky zaměstnancům i časovou flexibilitu.

Měla jsem vždy jednoho až tři prodavače a daňového poradce. Neměla jsem žádné velké povědomí o tom, jak firmu rozvíjet, věnovala jsem se hlavně vzhledu prodejny, image, zaměstnancům. Po pár letech s orientací na tuning začal růst. Firma se brzy proslavila a kluci, kteří si dělali tuning na autě, k nám jezdili z dalekého okolí. Splnil se mi sen být známá. Lidé nás poznávali všude a dávali se s námi do řeči. Výsledky se nám dařilo stabilizovat, vše se dařilo. Hodně jsem cestovala, Afrika, safari, potápění. Koupila jsem auta, nádherný byt, pozemek. Žádné úvěry. Synovi se podařilo díky fotbalu, který hrál od malička, studovat dvě university najednou, o tom jsem vždy snila, aby mělo moje dítě kvalitní vzdělání. Pečovala jsem o duchovní rozvoj, čas jsem trávila v čajovnách s knihou, učila jsem se od mistrů. Cvičila jsem kickbox a cítila jsem v sobě nesmírnou životní sílu. Bylo to také období tuning doplňků, srazů, finanční bezstarostnosti, protože v té době v Česku nebyl nijak rozvinutý internet, mobilní telefony teprve začínaly, žádná Heuréka ani Amazon, takže marže byly úměrné poptávce a hladu trhu. Lidé zpočátku internetu příliš nedůvěřovali. Po 9 letech podnikání se mi splnilo vše, co jsem si přála. Měla jsem pouze tento cíl! Dokázala jsem udržet hojnost, nebyl zde již mírný pozvolný nárůst. Nepředala jsem firmu v tomto období. Zde se negativně projevilo nastavení příliš nízkého životního cíle pro budoucí vývoj firmy.“

„Rok 2019 byl pro nás v mnoha směrech rekordní. Zažili jsme drobný nárůst v obratu, a dosáhli tak rekordního čísla kolem 385.000.000 Kč. Hospodářský výsledek ke zdanění bude dokonce více než dvojnásobný vůči roku 2018. Na základě zkušeností, které jsme nabyli za poslední roky, máme velký seznam projektů na zlepšení, a to i přes fakt, že rok 2019 byl skvělý a naplnil mě velkým optimismem, že se můžeme posouvat stále dál a naplňovat tak vizi naší firmy.“

KOREKTIVNÍ INTERVIEW

Komunikovat s pracovníkem a dávat mu konstruktivní zpětnou vazbu je přístup každého správného leadera. Obzvláště tehdy, když se vyskytne problém. Cílem dobře vedeného rozhovoru je dostat zaměstnance zpět do produkce. A tím je myšleno nejen, aby začal vytvářet výsledky, ale aby se zároveň i choval produktivně. Ten, kdo je produktivní, se chová eticky, morálně a čestně.

Druh rozhovoru, kterému se na následujících řádcích budeme věnovat, se nazývá korektivní, tedy nápravný. Je vhodné ho vést například v situaci, když člověk něco slíbí a poté to nedodá. Je však zároveň velmi důležité uvědomit si, že správně vedený korektivní rozhovor nemá vést pouze k nápravě, ale zároveň je jeho smyslem zlepšení vztahu a porozumění. K čemu je návrat pracovníka k aktivitě a produktivitě, když váš vztah utrpěl. A k čemu je na druhé straně váš skvělý vztah, když mezi vámi nefungují pravidla. To je potom jen přehlížení prohřešků, které nikam nevede. Z toho důvodu může být korektivní rozhovor velmi intimní a trvat například hodinu, ale může mít i rychlou a jednoduchou podobu. Je nezbytné dbát na to, že ten, kdo jej vede, se musí celou dobu držet pouze faktů. Emoce ani spekulace do něj nepatří.

„Korektivní rozhovor se mi jeví jako vhodný nástroj v oblasti vyjednávání pro dosažení chtěného výsledku při jednání s dodavatelem, který v něčem nesporně pochybil. Musím říct, že aplikovat korektivní pohovor ve vztahu s podřízeným je o poznání choulostivější záležitost, protože smlsnout si na svých podřízených není mým záměrem, na rozdíl od dodavatelů, kde mám větší tendenci dodavatele v jeho pochybení vymáchat. Korektivní pohovory s podřízenými vedu výjimečně, pouze když vnímám z jejich strany nějaké větší pochybení.“

*„Korektivní rozhovor považuji za velice efektivní způsob, jak řešit pracovní situace. Dá se to použít i v osobním životě, i když to vyžaduje značnou schopnost komunikace. **Za naprosto klíčové považuji vhodnou formulaci, protože dle mého názoru korektivní rozhovor čistě dle osnovy bude z pravidla vypadat uměle a může naprosto ztratit efekt.**“*

Pro vedení korektivního rozhovoru platí, že:

- Probíráte pouze fakta. Žádné domněnky a spekulace.
- Používáte uzavřené otázky.
- Když se dohodnete na určitém postupu, zeptáte se, co se stane, když to nesplní.
- Rozhovor ukončíte podnětem k zamyšlení, co tato situace dotyčného /dotyčnou naučila, co si z ní odnáší.

„Člen mého týmu opakovaně nedodal report v požadovaném termínu a mým úkolem bylo zajistit, aby se to již neopakovalo. Probíhalo to asi takto:

*Jelikož je zmiňovaný kolega na jiném kontinentu, **naplánoval jsem do kalendáře telefonát, kde bylo z názvu jasné, o co jde a co chci probrat. Tohle oznámení považuji za důležitou část, protože si myslím, že umožňuje přijít oběma stranám s přípravou. Chápu, že to může znamenat, že druhá strana si může připravit protiargumenty, ale to mně osobně nijak nevadí.***

Telefonát začal a kolega přišel rovnou s tím, že se omlouvá a že to je jeho chyba. Tím pádem jsem naprosto cíleně vynechal nějaké umělé potvrzování, protože si toho byl evidentně vědom a byla tam značně cítit emoce studu.

Zeptal jsem se, jaký navrhuje postup řešení a on mi řekl, že netuší, jak to řešit. Tohle byla zásadní informace, protože mi řekla, že v tom musí být něco víc a evidentně byl problém někde jinde. Dal jsem se tedy na dotazování a ptal se tak dlouho, až jsme zjistili, že mu chybí technická znalost (tady musím zmínit, že ten report opravdu není jen pár čísel v Excelu a vyžaduje to ne malou kompetenci).

Hned, jak jsme zjistili, co je špatně, tak jsem cítil, jak se kolega vracel do racionality, protože jsme pojmenovali, co je problém. Pochopitelně mi nemohl říct, co s tím, protože nevěděl, jak z toho ven, ale byl mi schopen říct, že potřebuje zlepšit technickou část reportingu, ale netušil, jak na to. To je naprosto v pořádku, tohle už je moje odpovědnost a navrhl jsem mu, kdo ho na to interně bude vzdělávat.

Pak diskuse pokračovala a chtěl jsem vědět, co se stane, když se tohle přihodí znovu. Řekl mi, že tohle se v žádném případě znovu nestane, ale trval jsem na tom, abychom si ujasnili, co kdyby ano. Líbilo se mi, že navrhl, že v takovém případě sám vysvětlí vedení, proč to nedodal a nebude do toho tahat celý tým, což se mi moc líbilo.

Hodně zajímavé bylo, když jsem se ptal, co mu to dalo. Odpověď byla okamžitá – klidný spánek. Je evidentní, že ho to trápilo již delší dobu a nevěděl, jak z toho ven což mi taky dává zpětnou vazbu, protože potřebuji evidentně lépe komunikovat, aby za mnou lidi chodili, když jsou v takové situaci.“

„Zadávání úkolu kolegyni Lucii probíhá zásadně písemně (emailem) včetně pokynů, co má udělat a do kdy to má poslat zpátky emailem zprocesované. Pokud by něco hořelo, tak se samozřejmě zvolí osobní nebo telefonický kontakt. Zadání jsem Lucii odeslala v úterý s tím, že mi to bude stačit v pátek. Když mi v pátek od ní nic nepřišlo, tak jsem jí v pondělí psala email, ale jakmile jsem v outlooku zvolila ze seznamu zaměstnanců její jméno, tak na mne vyskočila její auto-notifikace, že je na dovolené a že bude zpátky za týden, takže jsem jí právě rozepsaný email už ani neposílala.

To, co jsem jí zadávala, jsem byla nucena z časových důvodů zprocesovat sama. V den, kdy měla poslední den dovolené, jsem jí napsala email, ať můj předešlý email ignoruje, že jsem to udělala

sama. Pokud by alespoň na tento druhý email zareagovala, ovlivnilo by to formu, jak s ní povedu plánovaný rozhovor. Ona však na email nereagovala.

Daný rozhovor žel nemohl proběhnout v kanceláři osobně, protože Lucie byla lyžovat v Rakousku a po návratu se na ni vztahovala 14ti denní karanténa kvůli COVID-19, takže pracovala z domova (a já nechtěla věc odkládat). Zavolala jsem jí, zda četla můj email z úterka, řekla, že ano. Na dotaz, co jí vedlo k tomu, že úkol nesplnila v daném termínu, řekla, že na to v kalupu jiné práce před dovolenou nechtěně zapomněla. Na můj další dotaz, zda si uvědomuje, že v dané problematice je ona expertem ve firmě a pokud úkol (několik dní předem zadaný) nesplní v daném termínu, tak to může ohrozit časový plán dalšího zpracování a v neposlední řadě je to neprofesionální přístup. Její reakce/přístup nejevilo ani v nejmenším známku lítosti nad pochybením. Na dotaz: Co s tím budeš dělat? bylo po hlase znát překvapení, ale po krátké prodlevě odsekla: A co bych jako měla dělat? To už jsem věděla, že jsem tento dotaz uspěchala. Neměla jsem ho pokládat, dokud nebude Lucie z mé strany dostatečným počtem uzavřených otázek upotvrzovaná do fáze, že si svou chybu upřímně přizná. Do určité míry to byla jen má chyba a do určité míry k tomu přispěl i handicap, že vést takový pohovor po telefonu je přeci jen obtížnější než osobně (to bych viděla i gesta, mimiku, držení těla atd.).

Takže na dotazy: Co s tím uděláš? A: Co se stane, když to nesplníš? jsem rezignovala. Zopakovala jsem poslední dotaz trochu víc košatě: Co s tím uděláš, aby se to v budoucnu už neopakovalo, tj. abys zadaný úkol splnila řádně a v termínu? A pokud jsi přetížená, abys to eskalovala své nadřízené bez prodlevy, aby zajistila posilu, s cílem, aby tvou práci nedělal někdo, komu nepřísluší (není na to školený a pak to zabere Xkrát více času než tobě – je to tvá kompetence). Odvětila: Nic mne nenapadá, jsme lidé, né stroje. To už jsem v mezidobí na druhém telefonu měla 5 nepřijatých hovorů, tak jsem rozhovor s Lucií nakonec ukončila takto: Nepřeju si, abys ještě jednou takto přistupovala k mým projektům. Jistě mi potvrdíš, že ti zadávám úkoly vždy jasně a v časovém předstihu. Takže recipročně očekávám, že pokud nestíháš, tak zajistíš alternativní řešení, mezi které rozhodně nepatří a nebude přístě tolerované takové, že tvou práci budu dělat (dodělovat) já. Rozuměla jsi mi? Odvětila kladně.

Nutno říct, že Lucie je dcerou spoluzakladatelky firmy, a to mluví za vše. Ví, že jí nikdo nevyhodí, že se jí chyby tolerují. Ví od svých kolegyň, že už jí úkoly ani nezadávají - raději si to, co by od ní potřebovaly, udělají svépomocí, aby se vyhly neshodám s ní. Po telefonu neumím dost dobře posoudit, jak se u tohoto hovoru cítila Lucie. Domnívám se, že to nemohla a ani nevězala osobně – mluvila jsem o situaci, o faktech (nehodnotila jsem ji, ale její práci). Zda si alespoň částečně vzala má slova k srdci, se projeví už brzy, při příštím úkolu.

Nebýt tohoto dílčího úkolu ve studiu, tak bych daný rozhovor možná (v žádné formě) ani neprovedla a dříve nebo později bych nejspíš najela na scénář mých kolegyň. Udělala bych rovnou i její práci, ani bych jí úkol nezadala (pro ztrátu důvěry). V duchu lety osvědčeného hesla: nejlépe bude udělané to, co si udělám sama. Ale touto cestou jít už nechci. Z několika důvodů:

Lucie s tím tak trochu, mám dojem, počítá. Je to její strategie, jak se dopracovat časem ke stále méně a méně zadáním a mít tak od práce klid. Pokud budu dělat práci jiných, nemám a nebudu

mít prostor si dělat práci svou. Na jednu stranu to bylo po telefonu svým způsobem těžké, neboť jen ze zabarvení hlasu nelze dekódovat druhou stranu tak dobře jako při osobním pohovoru. Nicméně i tak jsem ráda, že jsem si s Lucií promluvila a dala jí najevo, že se vymezuji z takového jednání a že jeho opakování nebudu přehlížet.“

ZDROJE

PACHER, Petr. *Pozitivní psychologie v řízení lidí*. Praha: University of Applied Management, 2016. ISBN 978-80-906152-7-4.