KNIHY OFF-LINE

Jan B. Hurych

OBSAH

- Úvod
- Kdo je to manažer
- Požadavky na manažera
- Číst, psát a počítat
- Mluvit a přesvědčovat
- Ekonomika a finance
- Odborné znalosti
- Kvalita kontroly a kvalita řízení
- Plánovat a znát hodnotu času
- Rozdělovat práci
- Řešení problémů
- Rozhodovat se
- Lidé v pracovním procesu
- Práce v týmu
- Příloha 1: Lehká manažerie
- Příloha 2: Interview s Dr. Blairem
- Záložka

Eseje o manažerizmu v teorii a hlavně v praxi.

Copyright Jan B. Hurych. **Kopírování tohoto materiálu není dovoleno. Pro přetisk, publikování nebo jinou reprodukci, ať už vcelku nebo jen zčásti, je třeba nejdříve získat svolení autora. Všechna jména osob a institucí jsou fiktivní vyjma tam, kde je vyloženě stanoveno jinak.**

BOL-37-36

POKUD SE VÁM TATO KNIHA LÍBILA, NAVŠTIVTE KNIHY OFF-LINE, ke stažení zdarma, pro PC i čtečky na: http://hurontaria. baf.cz/KNIHY/

Úvod.

Když jsem byl naposled v Čechách, bavili jsme se s jedním známým z Prahy o manažerech na západě. Jen tak všeobecně, ale přesto mě překvapil jeho názor, že asi mají téměř nadlidské schopnosti. Ujistil jsem ho, že tomu tak není, že síla je hlavně v systému a částečně i v tradici, podobně jako u Japonců. V systému je manažer vlastně jen *spojovací článek*, který buď pracuje dobře anebo ne. Jistě, *dobrý systém* je inkubátor dobrých manažerů, ale dobří manažéři *sami* ještě nedělají dobrý systém. Ve *špatném* podniku, instituci nebo úřadě by jen jeden dobrý manažer nemohl dlouho existovat: systém by ho brzo nahradil někým "vhodnějším". Samozřejmě, existují vynikající jedinci, ale bez dobrého systému by se prostě nemohli uplatnit. To ovšem neznamená, že se i v průměrně obhospodařovaném podniku či instituci nedá manažerská práce dělat dobře - ale většinou jen jakožto "mírný pokrok v mezích zákona", pan Hašek promine. Tím ovšem nechci říci, že systém sám vás naučí být dobrý manažerem - ne, on to jenom umožňuje a hlavně vyžaduje.

Ano, "samostatnost" manažerů je další taková pověra: správný vedoucí je ten, který dokáže maximum v jeho doméně s *omezenými podmínkami* (peníze, lidé, materiál, čas a prodej). Jen tak mimochodem: výraz *vedoucí* zde používám poněkud volně, protože (už podle názvu) většinou jen "vede", zatímco manažer také "řídí" - jestli rozumíte, co tím chci říci. Podobně, pokud používám výrazy v mužském rodě, nemíním tím pochopitelně jen muže, ale také ženy, kterých je dnes v managementu více, než kdy jindy.

Ćeština má s manažerismem jistý problém: podle Pravidel českého pravopisu (1994) se uznávají výrazy: *manažerizmus, manažer a management*. Poslední slovo ovšem v angličtině neznamená jen řídící proces či teorii řízení (náš manažerizmus?), ale i samotné vedení jakožto *skupinu osob* (zde asi náš "management"). Co už ale nemáme, je ekvivalent pro sloveso "to manage" (manažovat? :-), od kterého ostatní výrazy vlastně vznikly. Česká ekvivalence by totiž nebyla tak jednoduchá: anglosasové to sloveso používají v desítce různých významů: *řídit, zařídit, postarat se, docílit, zvládnout* (dokonce ve výrazu "I will manage!" - "Já to *nějak* zvládnu!"), nemluvě už o příbuzných *obstarat, provádět, vyrovnat se s něčím či zajišťovat*.

Ano, tohle vše musí manažer také *dokázat* (vida, další sloveso, na které jsem zapomněl) - on je ve svém oddělení zodpovědný prakticky za vše, od začátku až do konce. Přitom to ale nemůže dělat všecko sám - má na to lidi, za jejichž výkony je také zodpovědný. Není to lehké a chcete-li si nejprve přečíst jaké chyby se v tom často dělají - nejen u nás doma, ale všude na světě - přečtěte si přílohu "Lehká manažerie". Z té jsem si také vypůjčil název pro tuto knihu - přirovnával jsem tam totiž starý způsob manažerizmu k principálovi v cirkuse, který práská bičem a lipicáni poslušně běhají do kolečka. Že to dnes už nepracuje a že nová "manažerie" není vůbec lehká, to vám ukáže tato kniha.

Jan B. Hurych

Kdo je to manažer?

Podle učebnicové definice je manažer někdo, kdo *řídí, organizuje, rozdává úkoly, kontroluje jejich plnění, a dosahuje výsledky* - prostě kdo "manažuje". Koho? Hlavně lidi :-). Lidé jsou totiž jeho výrobní prostředky, nástroje a materiál. A jak je manažer důležitý? Snad jen pro přirovnání: představte si takovou středověkou galéru, kde je plno veslařů, pár dozorců, jeden bubeník a ano, ještě nám chybí kapitán, manažer. Vtip je v tom, že bez veslařů by se *nikam nedojelo*, ale bez kapitána, který se vyzná v navigaci, by se sice *dojelo, ale nikam*.

Zdálo by se, že úloha jednoho muže je tu důležitější než všech ostatních dohromady. Vynechme tedy to "dohromady" a už to máme skoro správně. No dobrá, řeknete, ale co třeba takový orchestr bez dirigenta? Nenechte se vysmát: i oni mají někoho, kdo to s nimi nastuduje a pak se možná ještě převlékne a hraje to s nimi. Připraví se tím sice o slávu, ale také o ostudu, když se to nepovede :-). Ovšem při tom tréninku přispívají všichni, svými nápady a i jinak. Navíc jsou pak schopni opravdu hrát bez dirigenta a odtud tedy ten název. Chytré, ne? Jistě, na rozdíl od galéry je orchestr bez dirigenta totiž t.zv. *práce v týmu*, která už dnes nachází svoje příznivce i mezi prozíravějšími manažery.

Jak mnoho je vlastně manažer pro ten či onen proces důležitý, to se liší podle projektu. Co je ale smrtelně důležité, je to, jak dobře svou práci dělá. A tady máte ten kámen mudrců, co to říkám - kámen úrazu. I já jsem kdysi o ty kameny pořádně a často zakopával . . .

Jak na to?

Říká se, že dobrým manažerem se člověk musí narodit. Je to nesmysl: nikdo se dokonalým nerodí, a chcete-li být dobří v čemkoli, samotné nadání či inteligence vám nepostačí - musíte se pořád učit. Nemyslím jen ve škole, to je pouhý začátek, ale přímo za pochodu, v tak zvané *škole života*.

Kde je nejlepší se začít učit? *Sami na sobě*, to je jistě dobrý začátek a staré přísloví "chybami se učíme" nám tu stačí jen trochu poopravit na : "někteří se učíme chybami, jiní zase úspěchy". On totiž člověk nemusí jen chybovat, mnoha chybám se totiž můžeme vyhnout. V životě právě často nedostaneme druhou příležitost a poučit se z takové chyby sice můžeme, ale pak už je pozdě, tuto znalost už jaksi nepoužijeme :-). Jak se můžeme vyhnout většině chyb? Použitím zdravého selského rozumu (anglicky přesnější název je "common sense", něco jako obecný, zdravý rozum). V podstatě jde o použití starých zkušeností a logiky. Tak například tvrzení: "v zájmu spravedlnosti musíme se všemi jednat stejně" je na první pohled rozumná zásada rovnostářů, ale bohužel často nepracuje - odměny nejsou selektivní, nedodává to inspiraci a také to snižuje význam trestu. Přesvědčil jsem se osobně, že když pochopím u každého člověka jeho zvláštnosti (to, co ho pohání, co s ním hýbe), mám pak větší naději, že bude dělat věci s chutí, se zájmem a hlavně pořádně. Druhá věc, která je u každého jiná, jsou ovšem jeho schopnosti, bez nich neudělá práci dobře - to je naštěstí to první, co u člověka poznáme.

Stojí teda za to, dát si práci a u každého pracovníka objevit jeho zvláštnosti. Koneckonců i u složitého nástroje si také musím přečíst manuál a vědět, k čemu se hodí. Máte-li jen deset podřízených, je to ovšem lehčí, než u stovky či tisícovky. Na to má vyšší management své nižší manažery, a ti právě mají možnost lepší znát svoje lidi. Proč jsem začal svoje vyprávění u lidí? Proto, že to je na *práci manažera* to nejdůležitější, protože když selže právě v tom, selže hodně a moc.

Historie nás učí...

říkával už náš profesor dějepisu a ani nevěděl, jaký nesmysl tím říkal. Historii jsme lhostejní - co ta by starala, aby nás něco naučila :-). To jen MY bychom se z ní měli poučit, ale nějak to neděláme. Příklad: dělal jsem u firmy, která zavedla t.zv. "inteligentní" osobní karty - bylo to něco jako úkoláky spojené s píchačkami a hrdě hlásala do světa, že tím míříme do jednadvacátého století. Později jsem zjistil, že sice měli pravdu, ale to jednadvacáté století bylo míněno před Kristem. Už stavitelé pyramid měli jistě něco takového - ne sice tu technologii, ale ten nápad.

V případě *manažerizmu* (vědy o manažerování - manažerologie ?) je to ještě horší: jeho historie by se nám mohla zdát příliš mladá. A vidíte, tady se mýlíme: umění vládnout je staré jako lidstvo, a už řečtí filozofové se zabývali vědami, které bychom dnes nazývali sociologií, politikou a řízením společnosti či státu. Brzo také zjistili, že je to cesta křivolaká a nevděčná - však také vládci či králové museli používat i metody rafinované, ne-li lstivé (jeden anglický autor dokonce přirovnával ideje řízení podniku k myšlenkám z Macchiavelliho "Prince" :-). Na druhé straně je práce manažera v moderní době značně odlišná od středověkých vládců - i když si to mnohý manažer ještě neuvědomuje :-). Máme totiž demokracii, odbory, internet a ještě mnoho jiných novinek . . .

Učení z dneška.

Každý den přichází něco nového, jenže, jak se říká: "ne všechno *nové* je *dobré* a ne všechno *dobré* je *nové*" . Neuškodí, když si při nějakém našem objevu předem ještě zjistíme, zda už to tady nebylo a nejen to, hlavně také to, zda to už tehdy neselhalo :-). A i když to kdysi pracovalo, není záruka, že tomu tak bude i dnes. Nejlepší měřítko je ovšem zkušenost, experience, ale ta je někdy proklatě drahá, hlavně když uděláme chybu. A zkušenost získáme jen zkušeností . . . Uvedu jeden zajímavý příklad. Kdysi, to jsem ještě učil na technice, jsem dostal na konzultace studenta, který vesele propadal - jinak řečeno byl obětí systému: *univerzita vás naučí skoro vše, jen ne to, jak se učit*. Nu a právě tento nešťastník to neuměl: rozdělit si priority a dát je do pořadí, z čehož si pak naplánovat, jak na to - to mu prostě nešlo. Prolistoval jsem s ním jedna skripta a ukázal jsem mu, co je smrtelně důležité, co lze přeskočit, co je jen omáčka, co si klidně sám domyslí nebo co si může číst třeba na plovárně, když ho unaví pozorovat děvčata. Vám se to mluví - řekl mi na to - když už víte, co a jak! Měl ovšem pravdu - a navíc mu to začalo i myslet :-).

Chybami se učíme?

Ano, je to svým způsobem začarovaný kruh: k práci potřebujeme zkušenosti a ty zase získáme jen prací. Jak? Tím, že si chyby uvědomíme, rozebereme jejich příčiny a poučíme se z toho. Už jsem tu citoval ono polovičaté přísloví, že chybami se učíme. Jenže ono je to asi takhle: někdo udělá sto chyb a jiný jen *jednu chybu, ale zato stokrát*, jinými slovy: ten se z chyb nepoučí. Obecně to znamená, že musíme při práci stále myslet a to nejen dozadu, ale i dopředu; míněno časové, pochopitelně.

Všechno ale není tak zlé, jak se nám to může zdát: některé věci se pořád opakují, zkušenosti se sbírají, i naše myšlení se časem vylepšuje. A najednou, ani už nevíme jak, se ozve šestý smysl, který nám

řekne: tohle nedělej, to je špatně! Nevíme sice ještě proč, ale náš mozek už si to někde urovnal a myslí za nás :-). Intuice není vždy to, co nás napadne nečekaně, jako vlk Karkulku - někdy zjistíme, že už někdo někde o tom psal, jen nevíme, jak se to dostalo k nám. Ale to také není vůbec důležité, pokud to myšlenka nebyla už někde patentovaná a my ji vydáváme za svou. Ale nebojte se: jednou jsem si dával něco takového patentovat, ale ujistili mě, že myšlenky se patentují velice těžce.

Vtip je v tom, že většinou máme pro jeden problém víc než jen jedno řešení. Při více řešeních je kritické zvolit právě to správné a nemylme se, obecně vzato jich může být - *i těch dobrých* - opravdu daleko víc, než se na první pohled zdá. Naštěstí ne všechna splňují stejně dobře naše kriteria, jako je cena, čas, prostor, spolehlivost a podobně. V případě, že řešení neznáme, neznamená to ovšem ještě, že neexistuje: potřebujeme prostě pomoc. Také ta kriteria musíme volit opatrně: špatné kriterium vede ke špatnému řešení. Existují případy, kdy neexistuje žádné řešení? Ne, pokud považujeme za řešení i to, že to hodíme na někoho jiného nebo dáme výpověď. Jak vidíte, možnosti jsou neomezené :-).

Starý český vtip: "*Nejsou lidi!*" není často ani vtip: lidé jsou sice nahraditelní, ale *ne hned, ne každým jiným a ne zadarmo*, ten přechod něco stojí. Všichni jsme si sice před zákonem rovni, ale ne už v našich schopnostech. Poznal jsme v životě lidi, na které mi běžná kvalifikační stupnice 1 až 10 nestačila. Byli i takoví, kteří byli - v práci! - dvacetkrát, možná i třicetkrát lepší, než ti druzí. To pochopitelně myslím vždy jen pro určitý obor - ale o to přece manažerovi právě jde: vyrábí-li krabice na boty, nepomůže mu, že dělník na lajně je navíc výborný houslista. To ale platí i pro manažera samotného: aby jen tak nefidlal, ale opravdu řešil problémy.

Kdo je dobrý manažer?

Dobrý manažer má mít správný poměr sebedůvěry a sebekritiky. A ten poměr je pro každého manažera jiný: někdo si může věřit víc a jiný by měl zase předem zapochybovat, jestli to, co vymyslel, má nějakou cenu. Jakákoliv úchylka od správného poměru vede ke škodě: nejen firmy, ale i zaměstnanců a v neposlední řadě i jeho. *Domýšliví ignoranti* nebo zase vedoucí, kteří jsou *dobří, ale nevěří si nebo se nemohou rozhodnout* - ti nikdy nemohou být dobrými manažery. Správný vedoucí musí znát nejen své podřízené, ale hlavně také *sebe sama*. A ano, vedoucí má hlavně "vést", ale ty doby, kdy generálové bojovali vepředu, jsou už dávno pryč. Dnes se většinou schovávají v bunkru a posílají druhé do boje. A někteří dokonce jen šoupou rozkazy seshora dolů a hlášení zase nahoru. Prostě jenom takoví "pošťáci".

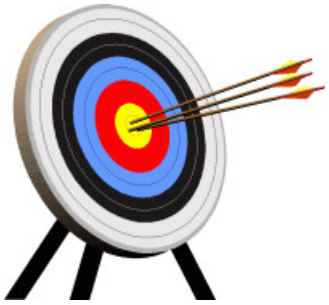
Hodně kritiků se snažilo funkci nižších manažerů nějak snížit, odbýt, či přeskočit - buď *centrální diktaturou* nebo *všeobecnou anarchií*. Konce byly vždy katastrofální. Ale i když vedoucím přiznáme jejich místo a dáme jim patřičnou **pravomoc odpovídající jejich zodpovědnosti**, pořád to ještě nemají snadné. Navíc musí mít také *svobodu rozhodování*. Rozhodně ne jako Čapajev, který sice mohl střílet, ale jen ta toho, na koho mu to jeho komisař dovolil." I v kapitalismu najdeme hodně takovýchto "manželství z nerozumu" a proto se pak firmy pokládají a nikdo neví proč. Ono totiž *dobře poslouchat* špatné direktivy je tím ještě neudělá lepší.

Na závěr této kapitoly jen malou anekdotu: Bůh Stvořitel se rozhodl navštívit svět, podívat se, jak to vlastně dole chodí a vzal s sebou také svatého Petra, coby sekretáře. I viděli, jak vše jde s kopce a tak Stvořitel dostal nápad: chtělo by to někoho, kdo by to nějak řídil, prostě kdo by to dal do pořádku.

"Znám přesně takového člověka," povídá Petr, "je to můj synovec Matouš."
Stvořitel se zasmál: "Vždyť ten neumí ani pořádně psát, je slabý na matematiku a s lidmi si už vůbec neví rady!"
"No on už to nějak zvládne ("he will somehow *manage*"), " povídá Petr.

A tak udělali Matouše manažerem a od té doby se to tak dělá pořád . . .

Požadavky na manažera



Jak říká Gerard M. Blair ve své knize "**Starting to Manage**" (viz moje interview s ním - originál v Hurontarii 1998, č.7A, v angličtině, překlad je v této knize, Příloha 2.) : **Management je umění, jak to zařídit, aby byly věci udělány.**" A já bych dodal jen "- udělány včas a dobře.". To ostatní je opravdu vedlejší, protože cest k cíli je mnoho, ale nakonec každá patří buď do kategorie DOBRÁ nebo ŠPATNÁ, což ovšem také záleží na tom, jak po té cestě jedete, že ano . . .

Snad bychom si ale tu větu pana Blaira měli víc rozebrat. Jen pro rozlišení: jak už jsem napsal, podstatné jméno "*management*" znamená jednak *manažerizmus*, jednak skupinu vedoucích, manažery, tedy vedení) - abych to odlišil, budu používat dva různé české výrazy. Pro sloveso "*manage*" pak budu tedy používat slovesa *vést* a *řídit* nebo *zařídit*, podle toho, kde které lépe sedí. Definicemi se nebudeme zdržovat - většinou by byly velice detailní nebo příliš všeobecné.

Zda se zde jedná jen o dobře promyšlenou činnost nebo i určité *umění* a nadání, to je otázka názoru - ale rozhodně nestačí to jenom "umět teoreticky", často je třeba improvizovat, někdy i riskovat a případně poslechnout i jakousi intuici. Na manažérské řízení totiž nestačí jen kniha-kuchařka, úspěch je často právě v detailech, které je třeba plánovat s elegancí stratéga a vybojovávat s urputností lvice, která hájí své mladé. Celý systém je totiž řetězový kruh - není to jen řetězec se dvěma konci, to by prostě nepracovalo. Nad manažerem stojí vždy ještě vyšší manažer a nad tím úplně nahoře zase veřejnost (třeba zákazníci), nu a tou jsme my obyčejní lidé a tak jsme tedy začátek i konec všeho.

Manažer.

V minulé kapitole jsme si řekli, kdo je to vlastně pan "manažer". Je to vedoucí, který má své odpovědnosti a také jim - více či méně odpovídající - pravomoci. Říkají mu všelijak: *boss, supervisor, chief* (vedoucí, nadřízený, šéf) a ano, oficiálně prostě manažer. Jak se k té funkci dostal? Byl na to místo dosazen - ať už odněkud vybrán, nebo jen povýšen. Kdo se na to hodí? Řeknu vám zajímavý poznatek: hodí se na to každý, kdo splňuje požadavky. To je ovšem tautologie (definice kruhem) a tudíž nám nic neříká. Vtip je v tom, jak se dotyčný osvědčí v té funkci a to je otázka, kterou nelze zodpovědět předem. Manažer z továrny na sýry nemusí jinde dobře pracovat, i kdyby to byla zrovna také továrna na sýry, ale jiná. Vrátím se zpátky k prohlášení pana Blaira: ano, je to umění - tady nestačí mít jen velké teoretické vzdělání a praktické zkušenosti, musí také **umět předvídat, řídit, měnit, opravovat a pracovat s lidmi** (kteří jsou jinde zase jiní); a ještě mnoho, mnoho jiného.

Požadavky.

Ale řekněme si trochu víc o těch požadavcích na manažera - nejen o těch pro konkurs na místo, ale hlavně těch, co na něj klade sama práce, kterou musí řídit. Popíšu to jednoduchými body, které si pak rozebereme, v každé kapitole jeden.

1) číst, psát a počítat
2) mluvit a přesvědčovat
3) znát ekonomiku a finance
4) mít odborné znalosti
5) ovládat kvalitu kontroly a kvalitu řízení
6) plánovat a znát hodnotu času
7) rozdělovat práci
8) řešit problémy
9) rozhodovat se
10) jednat s lidmi v pracovním procesu
11) řídit práci v týmu
12) a sto jiných věci, na které v této knize už není místo.

Výše uvedený seznam není ovšem podle pořadí důležitosti - to bychom se rozhodně mýlili - spíše bychom to graficky zobrazili jako 12ti cípou hvězdici, s manažerem ve středu. Ale ani to není přesné: jednotlivá ramena hvězdice jsou tak široká, že se překrývají, takže by to měl být jakýsi dvanáctidimenzionální model :-).

Řekl jsem, že se na manažera hodí každý, ale tím jsem myslel jen to, že nezáleží, zda je to muž či žena, stařec nad hrobem či mladík, vysokoškolsky vzdělaný nebo jen *street-wise* (t.j. pracovník, který začínal odspodu a dobře se osvědčil). Jedno ale musí mít všichni společné: **musí se umět učit** a to proklatě rychle. Musí si umět všímat všeho, ale nevěřit ničemu. Nu tak zlé to není, ale hlavně nesmí něčemu věřit jen proto, že se mu to "líbí". Musí umět správně usuzovat a dělat závěry, a mít onen "common sense" neboli "zdravý (selský) rozum". Jistě, musí mít nějaké vzdělání - nakonec stačí i to večerní - ale hlavně ho musí umět *aplikovat*. Budu se tu asi opakovat když řeknu - ale vymyslel jsem to koneckonců já, tak co - že "**teorie bez praxe je jako automobil bez kol, ale praxe bez teorie je jako kola bez auta**" :-).

Učení a zase učení.

O tom učení se zmíním ještě teď na začátku, protože to je taková spojovací šňůra, na které je to vše ostatní navlečeno. Už jsem tu naznačil, že nevím o žádné univerzitě, kde se přednáší opravdu *praktický manažerizmus*, alespoň teda tak široce, jak ho tu prezentuji (existují firemní a jiné kurzy, to ano, ale ne už "promovaní manažeři"). Moje škola byla, jak už jsem řekl dříve, škola života, ve které jsem byl zároveň žákem i učitelem. Byl jsem sice promovaný inženýr, ale to není zrovna pro manažera to nejdůležitější (někdy spíše naopak) a trvalo mi to dost dlouho, než jsem zrovna tohle pochopil. V podstatě mi ani mé odborné vzdělání příliš často nepomohlo: v novém místě jsem se musel vždy učit zase novou technologii. Co mi ale hodně pomohlo, bylo to, že jsem také předtím devět let učil na technice - ovšem v praxi to bylo těžší: tam na to nemáte skripta a osnovy. Vtip je totiž v tom, že se jako manažer musíte učit hlavně "sám od sebe" (viz moje kniha "Umíme se učit?" v edici KNIHY OFF-LINE). Nikdo vám neporadí - už proto ne, že se jako vedoucí ani nesmíte moc ptát na rady, to byste brzo ztratili respekt. A pak, i když vám někdo poradí, odpovědnost za výsledky je jen a jen vaše, a pochyby vás potom stejně budou hlodat :-).

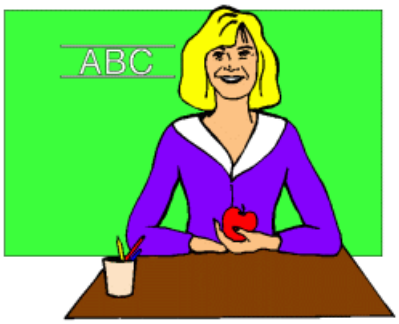
Už jsem tu také napsal, že se nesmíme učit jen chybami: naopak, těch chyb musíme dělat už od začátku co nejmíň, to bychom si jinak dlouho *nezamanažerovali* (to je výraz, co? :-). Chyby totiž umí dělat každý, ale proto ho ještě neudělají manažerem, že ano. Jistě se mi zeptáte, jak to dělat, aby těch chyb bylo co nejmíň. Nu to je t.zv. *stodolarová otázka* (americký výraz, naznačující, že to je kritická otázka, že se za takovou odpověď platí). Navíc je to otázka příliš široká: někdy stačí usuzovat podle

zkušenosti, jindy situaci dobře prostudovat nebo svěřit práci jen těm nejlepším, případně je nechat to či ono rozhodnout samotné (to ale moc nedoporučuji, zodpovědný(á) jste pak stejně vy!). Jindy se musíte zeptat těch "nahoře" (ale málokdy vám řeknou, co dělat, je to přece váš job!), jindy je zase třeba experimentovat, riskovat nebo počkat a často vám pomůže jen a jen štěstí. Zdálo by se, že manažer je tedy něco jako obětní beránek, ale nevěřte tomu - některá rozhodování jsou docela lehká. Ovšem jen ta "těžká" mají právě ty "těžké" následky - rozhodují, zda vyhrajete, remízujete, nebo odcházíte s prohrou. Vyšší management si je toho vědom a "spoléhá na vás". A věřte mi, někdy se na svém místě cítíte hodně osamocen či osamocena! Ale ani na ty pocity nemáte naštěstí mnoho času :-), jinak byste se cítili jako nešťastný šafářův dvoreček.

Už jsem zdůraznil i úlohu **umění jednat s lidmi**: nejen promlouvat, vysvětlovat, ale když je třeba tak i udržet disciplinu, a ano, také lidem pomáhat, jsou-li v potížích. Jsou to vaši lidé a nemůžete si je vyměnit jen tak lehce za jiné. Jsou to nejen vaše "výrobní prostředky", ale hlavně váš "kapitál". Jak ho využijete, to záleží hodně - *a často zcela jen* - na vás. Také tam se manažer musí pořád učit a přesto je často znova a znova překvapován: někdy příjemně, jindy méně.

Příště si tedy řekneme něco o *základním vzdělání*, které musí každý manažer mít. To právě proto, aby se už mohl konečně začít učit :-).

Číst, psát a počítat.



Svět se mění a tak i požadavky na manažery: Na jedné straně jsou víc závislí na moderní počítačové a jiné technologii, na druhé straně také víc na *"vyšší manažerii"*, tedy na jejich představených, kteří si ze strachu, aby měli věc pod kontrolou, prosazují svoje právo rozhodovat všude a ve všem, hlavně tam, kde tomu nejmíň rozumí :-). Protože se ale už mockrát spálili, používají dnes k tomu raději konzultanty a platí drahé peníze za to, co by jim poradil i prostý, ale zato zkušený zaměstnanec.

Už jsem tu mluvil o tom, že správné rozhodování a řízení můžeme očekávat jen od vedoucího, kterému dáme obojí - *zodpovědnost i pravomoc* - a to ve vyváženém poměru. Právě tuhle *pravomoc* mu jeho nadřízený odbourává svými instrukcemi a nařízeními. Ani si neuvědomuje, že mu tím automaticky bere i část *zodpovědnosti* (protože to musel dělat tak, jak mu seshora nařídili). Špatný manažer to využije jako alibi, dobrý manažer si raději o "právo rozhodovat" zabojuje.

Ustavičný boj.

A tak je všední den manažera vyplněn bojem s těmi dole i s těmi nahoře. Pamatuji, jak jsem jednou měl t.zv. "dobrého" šéfa: byl na nás hodný, nedokázal se zlobit, chválil a usmíval se. Ale seshora přijal vždy i ty nejhorší, mizerné práce, které ta jiná oddělení nechtěla dělat a my jsme to pak museli odpracovat za ně. Vůbec si totiž neuvědomoval, že existuje ještě *třetí druh boje*, který je také důležitý - boje s jinými odděleními, s jinými manažery. Ptáte se, proč všechny ty boje, když všichni pracujeme pro stejnou firmu? To se já po těch třiceti letech bojů ptám také. Snad je to tím, že není dost peněz a prostředků pro každého, snad je to jen hloupou lidskou povahou, pocitem sektářství a já nevím čím ještě. Je to navíc i kontraproduktivní, protože nikdy nedostane víc peněz na projekt ten, kdo je potřebuje, ale jen ten, kdo v tomto boji vyhrál. Tím poraženým je pak naše firma :-).

Ale to odbočuji. Přejděme raději k základní formuli: **P+Z --> S** neboli **Pravomoc a Zodpovědnost jsou základem Samostatnosti**. To platí pochopitelně pro manažera i pro jednotlivé pracovníky a objevil jsem to už tehdy, když jsem začal najímat nové zaměstnance. Napsal jsem si totiž seznam požadavků a ty jsem shrnoval do těch nejdůležitějších - abych si nezatěžoval paměť :-) - až mi zbyl jen jediný:
Nový zaměstnanec musí pracovat tak, abych mu nemusel moc radit, často ho kontrolovat či opravovat, prostě abych tu práci nemusel pak dát někomu jinému, případně ji dodělávat sám. Snadné, že? Takže zase je tu ta samostatnost, v tomto případě přímo onoho zaměstnance. Výchova k samostatnosti by měla začínat už ve škole: **samostatně poznávat, myslet a rozhodovat se**. Jenže to je právě to, co škola nenaučí: tam vám sice řeknou, CO se učit, CO si myslet, pro CO se rozhodnout, ale ne už JAK se učit, JAK myslet a JAK se rozhodovat. Jediné, co nás škola naučí je *číst, psát a počítat*. To čtvrté: **myslet**, to už se musíte naučit jinde :-).

Nevěříte? Co nás vlastně naučila škola si ukážeme při řešení této jednoduché slovní rovnice o dvou neznámých - ne nebojte se, je to vlastně dvě rovnice o dvou neznámých, převeditelné na jednu rovnici o jedné neznámé :-). Že jste slovní rovnice ve škole nebrali, jen ty psané jako formule? Nu asi brali, ale jen jako z rychlíku . . .

Příklad.

Zadání: *Až mi bude tolik, kolik bylo tobě, když mi bylo 16, bude nám dohromady 50 let. Kolik nám pak každému bude?*

Řešení si můžete zkusit už sami, aniž byste četli dál. Pravda, můžete hádat a zkoušet (tak by to udělal počítač), ale trvá to dlouho. Zkuste si to sami a nedívejte se na graf, který jsem úmyslně dal až na konec kapitoly.

Vysvětlení: Proměnné X a Y (naše věky, až nám bude dohromady 50), zde ze začátku ani nehledáme, vypočteme je až na konec. Stačí nám totiž jen to, že Z je rozdíl našich věků, * je datum narození a graf končí, když je nám dohromady 50 let. Nyní už stačí sečíst vše dohromady, vypočíst Z a je to (teď už se můžete podívat na ten graf dole). Tak tedy - sečteme všechny úsečky: 32+3z=50, z=6. Tvůj věk pak bude X= z+16+z, tj. 28 a můj, Y=16+z, tedy 22. Pro zkoušku sečteme X+Y=50 a je to. Že vám tyto a podobné grafy ve škole ukázali? Nu možná, že teď už je ukazují, nám tehdy ještě ne.

Jak vidíte, i k tomuto řešení stačí umět jen *sčítat, dělit a* **myslet**. Ty první dvě věci nás naučila škola, zbytek většinou ne. Pravda, použili jsme i jiné znalosti, např. i určitou logiku: slovo "až" nám například říká, že ty jsi STARŠÍ než já (nikdo časem nemládneme ani neustrneme na stejném věku), dále platí to, že i když stárneme, tak se rozdíl našich věků nemění, atd. Všimněte si také, že ani nevíme, v kterém roce jsem se já nebo ty narodili, to nás vůbec nezajímá a někdo, kdo by začal do rovnic dosazovat třeba rok 1963, by si tím příliš nepomohl.

Zkuste si to teda jinak: Uměli byste jen tak z hlavy zjistit naše věky, změním-li čísla 16 na 35 a 50 na 100 - ale už bez koukání na graf? Pravda, tady už potřebujete ještě vizuální paměť a znalost toho, že bude druhá linka jinak posunuta a také že obě poběží dál než předtím. Ještě obtížnější by byl asi tento příklad:

Až nám bude dohromady 90 let, bude mi tolik, kolik bylo tobě, když mi bylo 30. Otázka: O kolik jsem mladší? Že je to těžší? Ale vůbec ne, opět je to stejná metoda, stačí jen vypočítat Z, a dokonce už nemusíme počítat ani X ani Y.

Základy ano, ale . . .

Jak vidíte, nejde vůbec o matematiku, ale o přemýšlení - matika je jen něco jako štětec v ruce malíře: je to podmínka nutná, ale zdaleka ne postačující. Naštěstí se každý problém dá zjednodušit na lehčí, např. tím, že ho dáte řešit odborníkovi :-). Jaké základní vzdělání tedy manažer potřebuje? Řekl bych, že klidně stačí na úrovni gymplu či odborné školy - zbývajících 90 procent užitečných znalostí se už stejně musí naučit sám. Asi se zeptáte, kde jsem nechal univerzitu či vyšší vzdělání vůbec. Nu ty jsou dobré spíše tehdy, chcete-li býti doktorem, inženýrem, vědcem, nebo prostě "jen" odborníkem.

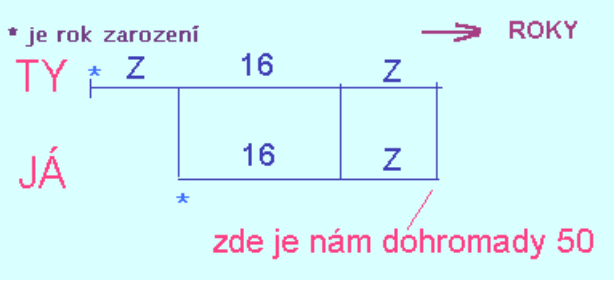
Že ale ani to odborné vzdělání manažerovi neuškodí? Jistě, ale otázka je jak mu prospěje. Četl jsem někde, že za deset let se obsah vědy či techniky zdvojnásobí a navíc polovina z toho, co známe, už je zase zastaralá. Kdo se teda po promoci dál neučí, bude mu za deset let užitečná řekněme jen čtvrtina toho, co zná. Jak by k tomu ale přišel manažer, který by měl to vše zvládnout a ještě se stále učit dělat

manažera - protože ten proces se nikdy nekončí ? Ne, stačí mu, když se naučí mít o tom novém přehled, plusy a mínusy a detaily mu už vypracují jeho odborníci. Někdy je dokonce musí svými nápady jaksi i nastartovat. Když jsem vyšel z univerzity, myslel jsem si, že ta technická či vědecká stránka věci je vždy ta nejdůležitější. Bohužel není. Proč bohužel? Nu protože to by se všecko dalo vyřešit už na papíře. Život ale není předvídatelný na 100 procent.

. . . ale co na těch základech postavíte, to už záleží na vás.

Ano, odborná znalost je nutná, ale vlastně jenom ta specifická, k tomu kterému úkolu - a liší se od projektu k projektu. To je dlouholetá zkušenost západních manažerů: většinou stačí, aby měli odborníka, který tomu rozumí. Pro geniální řešení by dokonce potřeboval zase genia - a toho, jak známo, nenahradí ani dvacet průměrných vědců. Jak tedy může manažer najít správnou cestu k řešení? Různě: například dělá brainstorming (viz kapitola o práci v týmu), něco si najde v knize, jde se poradit (a přitom dobře naslouchá), pozve si konzultanty, atd.

Jeho rozhodnutí totiž nebývá typu "jak rozbijeme atom", ale "jak postupovat, abychom našli řešení, jak rozbít atom".
Jsem trochu zaujatý: dělal jsem totiž postupně ve třech hlavních oborech: elektronice, počítačích a nukleonice - a i když jsem všechny tři předtím několik let studoval, viděl jsem, jak málo mi pomohla znalost jednoho u toho druhého, to jsou prostě rozdílné věci. A co bylo horšího: když jsem přešel na jiný obor, musel jsem řešit problémy, se kterými si tam ani "staří odborníci" nevěděli rady. Já ovšem měl výhodu, že jsem nebyl oslepený jejich dlouholetou - a často zastaralou - zkušeností a nespoléhal jsem na něco, co "tady už 20 let chodilo" :-).



A vidíte, i k tomu mi vlastně také nepřímo pomohla škola: její pathetické vyžadování opakovat poslušně jen to, co nám tam tvrdili (jinak bychom propadli) ze mne naopak udělalo buřiče. Učili nás různé prkotiny a to hlavní nám unikalo. Tlak ale budí protitlak a tak ze mně stal jakýsi kacíř. Například když nám dva profesoři tvrdili dvě zcela různé teorie pro stejnou věc, nestavěl jsem se na stranu jednoho či druhého, ale začal jsem hned zkoumat, zda se náhodou oba nemýlí. Nakonec jsem zjistil že se sice nemýlí, ale že existuje ještě třetí, lepří cesta. Tak nějak také musí myslet manažer, naučit se prostě myslet "jinak".

Četl jsem nedávno prohlášení jednoho milionáře, že vše, co kdy potřeboval, se naučil na obecné škole. Je mi ho jaksi líto: jistě, dařilo se mu, ale obávám se, že mus stačilo umět si spočítat, komu musí dát kolik, aby mu za to udělal to a to. To hlavní, ten organizační talent ho ta obecná škola stejně nenaučila. A ostatní se, jak známo, dá koupit :-).

Ale zpět k těm základům. Život manažera je vlastně nekonečný řetěz problémů: někdy vědecko-technických, jindy organizačních, technologických a často jenom "lidských". Někdy mu na to stačí matika, jindy logika, někdy dokonce jen samotná psychologie, ale většinou ne. A vybrat ten správný nástroj či správnou kombinaci několika nástrojů - to už je jen a jen jeho starost.

Mluvit a přesvědčovat.

Verbální, akustická komunikace manažera s jeho pod- i nad-řízenými tvoří jádro manažerovy komunikace. Nemá cenu něco chtít a neumět se *vyjádřit,* co vlastně chci. Nemá cenu umět se vyjádřit, co chci, když neumím *vysvětlit* svým podřízeným, jak to udělat nebo *přesvědčit* ty nahoře, aby mi to schválili.

Po pravdě řečeno, všechno tohle umí málokdo: buď neumí vysvětlovat nebo zase přesvědčovat a hodně manažerů se dokonce ani nedokáže správně vyjádřit. Většině to jde lépe na papíře nebo přes e-mail. Také telefonní konverzace je jednodušší než prezentace před skupinou lidí, kteří budou rozhodovat o vašem návrhu. Komunikace po papíru je ovšem nevýhodná jinak: ubývá nám tím nejen počet stromů, ale i šedé mozkové hmoty :-). Pisatelé si totiž neuvědomují, že jak se jim to lépe píše než mluví, tak se druhé straně "po papíru" jejich žádosti daleko lépe odmítají. Papíry prostě poletují sem a tam a mezitím se musí čekat. U emajlování se sice čeká méně, ale přesto má druhá strana dost času, aby v klidu zareagovala a případně zapochybovala. Navíc se zdá, že papír a obrazovka sice povzbuzují inspiraci, bohužel ale většinou tu negativní. Sám jsem si zjistil, že ty druhé přesvědčím daleko lépe, když za nimi jdu osobně. Není to moje osobní kouzlo, ale prostě trik, který jsem se naučil už dříve: z očí do očí se také špatně odmítá :-).

Osobní, přímý a téměř fyzický styk je ten nejúspěšnější přístup k věci (zeptejte se některých sekretářek :-). Používáme-li telefon, což většinou musíme, necháváme si pro pozdější komunikaci "tváří v tvář" pochopitelně jen ty důležitější věci. Protože i v telefonu se můžete vymluvit nebo věc odložit a to vše tím nejsladším hlasem, nedivte se, když něco žádáte a neuspějete. Kdosi jednou napsal celou knihu telefonních výmluv, ale jistě přijdete na další stovku sami. A videokonference? Mně pořád ještě připomíná víc maňáskové divadlo, kde většina čumí na obrazovku nebo do papírů, občas se pohnou a zakývají hlavou, ale do dialogu hlavních aktérů se příliš neplatou.

Slovní projev.

Co vše myslíme tím mluvením, hovořením, diskusí a podobně? Rozhodně ne komunikaci úředním jazykem, na to by stačil opravdu jakýkoliv papír, i ten přecyklovaný, ze sběru :-). Jazyk by měl být sice spisovný, ale lépe je požívat více ten hovorový. Na západě se to například tak dělá a výrazy jako "to by bylo bezva" nebo "netahej mě za nohu", míněno "neoblbuj mě" (slušná verze) jsou docela běžné. Proč? Protože jejich emocionální obsah umožňuje lepší kontakt a tím i porozumění *mezi oběma stranami*. Pochopitelně je zde i "body language", signály těla, které si většinou neuvědomujeme, ale které přesto hovoří za nás. Také o nich byly sepsány celé knihy.

Řekl jsem "mezi oběma stranami", ano, většinou totiž jde o diskuzi a to není nic jiného než souboj idejí, logiky a fakt, tak jak jsem to popsal v knize "Umíme diskutovat?" v edici KNIHY OFF-LINE (tam se také o diskuzi dovíte více). Pravda, vždycky se o souboj nejedná, ale jak jinak chcete dospět

opravdu k nejlepšímu řešení a navíc přijatelnému pro obě strany?

Snad ještě dodám, že od kořene "mluvit" jsou odvozeny různé varianty: přemlouvat, odmlouvat, vymlouvat, zamlouvat a namlouvat (t.j. někomu něco). Jistě to každý z nás zažil a to vše také patří k věci a bohužel se to často tak dělá. Při takových jednáních se nevyhnete určité politice a kdybyste to nepoužili přemlouvání či vyjednávání, měli byste asi málo úspěchů. A ještě jedna věc: omlouvat - ano, chyby se stávají a manažer se také musí umět omluvit. Jak? Nu to už je na něm, každopádně by neměl příliš lhát - to se vymstí. Více o mluvené komunikaci najdete v připravované knize naší edice s názvem "Umíme mluvit?"

Jak se vyjadřovat.

Především několik zásad:
1) **Přesnost a stručnost** vyjadřování je důležitou stránkou mluveného projevu. Jinak totiž mluvíte k posluchačům, kteří vás nechápou a navíc je to vaší vinou. Vzpomínám na anekdotu, která se vypráví o Winstonu Churchillovi, který měl kdesi hodinový projev. Jakýsi novinář se ptal, jak dlouho si Winston dělal přípravu. Dvě hodiny - odvětil řečník. Novinář projevil názor, oč bohatší mohl být ten projev, kdyby měl býval čtyři hodiny na přípravu. Ano - řekl Winston - a také kratší, to bych pak z něho byl jen půlhodinový projev. Bohužel většina řečníků - a to si zkuste vypozorovat - budí dojem, že ani sami nerozumí tomu, co říkají. Asi je to jen dojem, ale svědčí o tom to, jak nepřesně či neurčitě se vyjadřují.

2) **Příprava**, jak už Winstovův příklad ukazuje, je součástí slovního projevu. Jen málo lidí umí mluvit bez přípravy a už vůbec ne tehdy, když má ještě někoho přesvědčovat anebo s ním diskutovat. Je totiž potřeba předmětu dokonale rozumět a prostudovat ho. U jedné firmy (nebudu jmenovat - naši vedoucí museli před projevem nebo důležitým mítinkem se zákazníky dělat t.zv. *před-premiéru*, kde jsme my, zaměstnanci, byli diváky a kritiky. Věřte mi, že jsme si na nich smlsli, ale to byl také účel: i zákazník bývá nemilosrdný a vyšší manažeři se tak alespoň předem poučili, jaké to je, když jim někdo nemusí přikyvovat :-).

3) **Logika** - už jsem o ní vlastně nepřímo mluvil. Skoro každý návrh, každý fakt či závěr odvozený z fakt potřebuje důvod či důkaz. O logice diskuze najdete vůbec hodně užitečné informace ve výše uvedené knize. Vaše věty musí především "znít" logicky, jedná má druhou podporovat a to vše vést k tomu, aby to posluchač lépe pochopil. To je nejlepší cesta k tomu, aby byl vámi přesvědčen o správnosti toho, co říkáte. Vyhýbejte se nesprávnému zevšeobecňování či nelogickým důkazům (všechny tyto chyby jsme uvedl a rozebral v knize o diskuzi), ale také tvrzením, které už sama o sobě provokují logickou opozici z druhé stany. A pro diskuzi samu se vyzbrojte dobrou znalostí logiky, budete ji zcela určitě potřebovat.

4) **Alternativy návrhu**. První, co vám posluchači namítnou, je to, že nerozebíráte detailně i jiné alternativy, o kterých si oni myslí, že jsou lepší. Tím neříkám, že je musíte předem rozebírat ve svém projevu - říkáte si tím jen o trable - ale znát je musíte, hlavně *důvody proti nim a jak se bránit*. Někdy můžete dokonce být přesvědčeni následující diskuzí, že jiná alternativa je lepší, ale pak to zároveň svědčí o tom, že jste se dobře nepřipravili - měli jste s tím přijít sami!

5) **Výhody vašeho návrhu**. Ty musíte vždy zdůraznit předem a ještě v nich posluchače utvrzovat, protože námitky se vám hned pohrnou: málo peněz, lidí, času, prostředků, riziko, je to novinka, atd.

6) **Přesvědčování je hlavním úkolem řečnického cvičení** - kdyby s vámi hned souhlasili, byl by váš

projev pochopitelně zcela zbytečný. Toho se ale nemusíte bát :-). Nakonec i vysvětlování vašim podřízeným je určitým druhem přesvědčování: pravda, to, co jim nařídíte, musí udělat, ale udělají to daleko lépe a rychleji, budou-li přesvědčeni o správnosti a důležitosti vašeho řešení. Není třeba, abyste v diskuzi vyhráli ve všech bodech, jen ve všech hlavních :-). Podobně váš "protivník" se sám soustředí - pokud nebude opravdu naivní - také jen na tyto body. Stejně jako u souboje, jedna rána do srdce stačí, stejně jako u šachu stačí zahnat krále do matové pozice.

7) **Strategie a taktika** jsou metody boje, protože druhá strana se bude bránit. Musíte vědět, která pozice je lepší, kdy dát do boje "těžkou artilerii", kdy stačí "lehká kavalerie", nebo kdy dokonce mírně ustoupit, abyste mohli zaútočit se silnější pozice. Také rozvržení posil hraje svou roli a v neposlední řadě i hledání spojenců v řadě "nepřátel". Jak je získáte? Hlavně vaší logikou, vyčíslením výhod, které jim váš návrh poskytuje, případně navrhnutím určitých ústupků. Nebudu vám zde lhát, že každý hraje férově a stejně nesmyslné by bylo něco takového očekávat: manévrování, úhybné taktiky a často i "pasti" jsou na denním pořádku. To ale neznamená, že mu nedáte příležitost hrát fair play - a nikdy mu nedávejte své podezření najevo: pak ho můžete chytit do pasti vy.

8) **Emoce**. Těm se musíme vyvarovat, ony sice dávají diskuzi určitý "život", ale na úkor kontroly a často i správného řešení. Emoce si mohl dovolit jen Napoleon, o kterém je známo, že když ho přesvědčovali, že se mýlí, utekl vedle do pokoje a tam brečel. Jemu to vyšlo - my to štěstí nemáme. ale zato nás nečeká Waterloo. Hrát na emoce druhé strany - na ty dobré emoce - se ale smí a jejich sympatie vám určitě pomohou. Zneužívat špatných emocí druhé strany je víceméně podraz, který se později vymstí. Předstírání emocí je často viditelně teatrální, ale předstírat, že nemáte emoce, se opět klidně může. Já sám to dělám, protože když se rozčílím, jsem spíše ochotný to pak vzdát. A tak prostě blafuju a předstírám klid, protože vím, že to soupeře zmate a netuší, jak blízko byl tomu, abych ztratil nervy :-).

9) **Obtíže** - těch je vždy víc než dost, tož si je nepřidělávejte. Odpor druhé strany může pramenit z různých zdrojů: bigotnosti, zaujatosti, povrchnosti, emocionálních zábran, zkušenosti (ano, hlavně z té špatné), často i rozkazu jeho bossa, aby " odporoval za každou cenu". Nesmíme ztratit ze zřetele **výsledek celého procesu: to jest dohodu**, souhlas s tím, co prezentujeme. Často můžeme i ustoupit, někdy dokonce i musíme. Hlavně nezačínejme boj, nejsme-li ještě dost silni, abychom ho vyhráli.

Cesty k řešení.

a) Tak zvaná **win-lose** strategie: jedna strana vyhraje, druhá prohraje
b) **Lose-lose** strategie: obě strany prohrávají (typický příkladem bývalo jednání Američanů se Sověty)
c) **Win-win** strategie: obě strany vyhrávají

Vsadím se, že ta poslední je většině čtenářů známá, naiž by o tom věděli. Já se o ní dozvěděl až v roce 1980, kdy jsem začal číst knihy o obchodním vyjednávání a mnohokrát jsem ji pak úspěšně použil. Nejlépe to vysvětlím na příkladě: řekněme, že chcete u obchodníka obuví koupit nějaké módní, dražší boty. Jenže on má i ty nejlevnější za 50 dolarů, což je pro vás hodně, dali byste jen 40. Obchodník, znalý win-win strategie (neptejte se mi, kde se to naučil :-), vám teda nabídne, že když si koupíte dva páry, prodá vám každý za 40 dolarů. To se vám líbí, protože na tom vyděláte 20 dolarů a tak oba vyhráváte. Podobně i obchodník, který nutně potřebuje oněch 80 dolarů, aby zaplatil dluh, který ho tlačí, je rád, že ušel nepříjemnosti.

Namítnete, že jste vlastně utratili 80 dolarů, místo 40, tedy že jste 40 prodělali. To je ale jen fikce,

máte dvoje boty a opravdu jste dostali dobrou hodnotu za své peníze - jinde byste nesehnali módní boty tak levně a dokonce dva páry! A co víc, druhý pár se vám zrovna hodí, dáte ho třeba někomu jako dar (nu boty asi ne, pokud nejste z Ruska :-). Že nikomu nic nikdy nedáváte? Nu tak to třeba výhodně prodáte, nebuďte takoví detailisté! Na mítnete mi dál, že také obchodník vlastně *prodělal* dvacet dolarů - ale v tom se právě kapitalistická bilance liší od té "socialistické". Zisk a ztráta jsou pojmy *relativní*. Když obchodník boty neprodá, ztratí totiž daleko víc, než když je prodá pod cenou . Řekněme, že z oněch 40 dolarů jde 30 výrobci (za ty peníze je koupil) a 10 je obchodníkův *mark-up*, t.j. to, co si počítá navíc, jeho *hrubý zisk* (platí ještě rentu, elektřinu, atd.a teprve co zbude je jeho čistý zisk). U dvou párů bot tak získá celkem 20 dolarů. tj. stejně, jako kdyby prodal jedny boty za 50 (50-30=20), jenže za tu cenu je nikdo nechce. Jinak vzato: neprodělal (také 80-60=20). V opačném případě by neprodal ani jedny, ani dvoje boty a řekněme, že mu to pomůže splatit nájem a vynahradí si to jindy. Příklad je to pochopitelně zjednodušený, jde jen o jeden druh zboží a o jednoho zákazníka, ale k vysvětlení to stačí.

Specifika.

Sem patří vše ostatní, co ke slovní komunikaci patří. Je zřejmé, že platí poněkud jiná pravidla, mluvíme-li osobně nebo do telefonu, tam se většinou předem nepřipravujeme (naše chyba!) a také délka hovoru je víc omezena. Na rozdíl od komunikace "po papíře" či e-mailem musíte při rozhovoru umět reagovat na dotazy či námitky rychle a pohotově. Proto když vidíte, že se vám diskuze nedaří, nejlepší je ji přerušit a žádat odklad. Nebezpečí prohrání je tam příliš akutní. A ještě jednu věc: nepište dopisem důležité žádosti či výhrůžky, které můžete vyřídit ústně - dokument už nelze zlikvidovat. A naopak: když se dohodnete, potvrďte druhé straně písemně dopisem, na čem jste se dohodli (a pošlete kopií také sobě - proto to vlastně děláte, abyste měli důkaz :-). Je totiž nebezpečí, že druhá strana jaksi "zapomene" a v zápise z mítinku "vynechá" některá dohodnutá fakta, ač už vědomě či nevědomě.

Pochopitelně, že to vše, co jsem uvedl, platí pro jednání mezi více nebo i mezi dvěma osobami, které bývá daleko jednodušší a nadějnější - musíte překonat odpor jen jedné osoby :-). O to lépe pak můžete uvedená pravidla použít. A poslední věc: i úkoly je dobré zadávat osobně a nikdy je nedávejte formou rozkazů, ale vyjadřujte je spíše jako přání či návrh. Lidé to lépe akceptují a vám to na prestiži neublíží, spíše naopak.

Ekonomika a finance.

Konečně jsme se dostali k tomu, co se - alespoň na západě - považuje za jedno z nejdůležitějších: je to **zisk**. Odmysleme si hned tu pošpiněnou fámu zisku - i za socializmu je zisk, i když bohužel nepatrný :-). Ale buďme upřímní: ne každý manažer považuje finance za důležitou věc - většinou vám poví, že je to něco vedlejšího, ale můžete se vsadit, že je to proto, že tomu moc nerozumí. Jako mladý inženýr jsem například tvrdil, že technické znalosti a praxe jsou jádro věci. Už si to nemyslím. Proč ne? Protože sebelepší technik může udělat v jiné disciplíně pěkně velké chyby a tím vše pokazit. Už jsem tu psal, jak důležité je znát od všeho něco - už proto, abychom věděli, kde je naše slabina.

Není pochyby o tom, že pracujeme a vyrábíme, abychom něco vydělali, tj. abychom uživili sebe a naše zaměstnance. Někde to není tak moc očividné, jako třeba u státních zaměstnanců :-), ale výsledky všech našich snažení se nakonec nepřímo někde projeví, slouží tam někomu k prospěchu a přispívají k "zisku". Zisk totiž nemusí mít vždy finanční hodnotu, ale my jsem prostě zvyklí převádět vše na peníze. Tak například očkování proti určité nemoci je prospěšné pro zdraví, ale zároveň ušetří státu hodně peněz na nemocenském. Který z těchto dvou důvodů asi víc pohne vládu, aby zavedla očkování? :-)

Dál už tedy budeme mluvit jen v peněžních termínech. Manažer, který neovládá základní zásady ekonomiky a financí, má možnost udělat opravdu pěkně velké chyby. Když jsem přišel na západ a chtěl se stát členem inženýrské asociace v Quebeku, musel jsme ještě projít specielními kurzy v ekonomice, manažerismu a naučit se t.zv. by-laws, regule Asociace profesionálních inženýrů. Zde totiž univerzity nemají právo udělovat titul inženýra - velmi dobře se tu ví, jak hodně znamenají pro inženýra jeho praktické, inženýrské zkušenosti. A navíc se ví i to, že inženýři, kteří přišli z tehdejší východní Evropy, znali jen "socialistickou ekonomii", lépe řečeno tu pavědu, která si říkala "politická ekonomie". Vzpomínám, jak jsem po nocích - pochopitelně po práci - studoval tlusté bible, u kterých jsem k ránu vždy usínal v židli a manželka mě probouzela, abych se alespoň dvě, tři hodiny vyspal v pohodlí postele. To vše, abych se naučil to, co se v Kanadě učí už na měšťance. Nu učí, učí, ale dluhy si dělají stejně nerozvážně jako u nás v Čechách :-).

Ekonomika nebo ekonomie?

Jeden čtenář mi nedávno napsal, že si pletu výrazy "ekonomika" a "ekonomie". Nuže já asi ne - buď si je plete anglosaská terminologie, nebo ta česká. "Economics" je totiž věda o ekonomických vztazích a koncovka "-ics" odpovídá, podobně jako u "mathematics" českému "-ka", tedy "ekonomika". Podobně "economy" je hospodářství a podobně jako u "astronomy" odpovídá českému "-ie", tedy "ekonomie". Vypadá to teda, že to nemají přeházené anglosasové, ale spíš my, protože to používáme obráceně.

Než přejdeme k ekonomickým zákonům, musíme ovšem znát "kupecké" počty - s těmi jsem se v Čechách seznámil až v jedné starší knížce z antikvariátu. Tehdy, v sedmdesátých letech, se na gymplu

ani na technice o tom moc neučilo - procenta jsme znali u fyzických veličin, ne u zisků - státní úrok byl téměř zafixován, další důkaz nepružnosti našich "hospodářů". Dnes je to jiné - ale ruku na srdce, ani tady v Kanadě tomu lidé často moc nerozumí. Ovšem manažer se v tom musí vyznat.

Vzpomínám na jednu příhodu: náš dodavatel nepřidělal na kabinety (to jsou ty velké skříně s přístroji a elektronikou) štítky, protože to prostě neměl ve specifikaci. Když jsme ho o to požádali, řekl, že to nebylo ve smlouvě a že mu za ně musíme zaplatit extra . Chyba byla u nás, náš designer to zapomněl do specifikace dát, ale než by se vyřídily změny ve specifikaci (jinak to nešlo!) a peníze se dodavateli konečně vyplatily, mohlo klidně uplynout půl roku. Ovšem my ty skříně potřebovali na elektrárně hned. Mluvil jsem do dodavatele dlouho, ale byl jako hluchý. I popadl jsem kus papíru a počítal jsem mu to: 200 tisíc dolarů za skříně, krát 5 (měsíců) krát měsíční úrok (1 %) - to je 10 tisíc dolarů. O ty peníze by přišel dodavatel - normálně se totiž platí tří neděle *po dodání kabinetů* - a mohl mít zatím už ty všechny peníze *pět měsíců v bance*, kde by mu tolik vydělaly. A pak jsem se nevinně zeptal: "Kolik vlastně stojí ty štítky?" Nevěděl, ale raději se přece jen někde zeptal - prý jen 60 dolarů. Pak už nebylo těžké ho přesvědčit, aby nám udělal ty štítky hned a dokonce zadarmo :-).

Co se učit?

Nebudu zacházet do detailů - knihy o financích a ekonomice najdete jistě všude. Jde spíše o to, mít právě ve všem onen "common sense", ten "zdravý selský rozum". Existuje pochopitelně ještě vyšší matematika, používá se pro předvídání trendů (tendence) akcií na burze či v hospodářství, ale tam jsem radši nikdy nezabruslil, je tam příliš slabý led :-). Pochopitelně opět jinou matematiku potřebujeme například pro plánování, optimální programování, jinou u metod pro troubleshooting (opravářství), problem solving (řešení problémů) a decision making (rozhodování). Sem patří i statistika, ať už ta všeobecná, nebo tabulovaná (pro kvalitu kontroly). A opět platí pravilo *Occamovy břitvy*: když to jde jednoduchým způsobem, nezkoušej nejdřív zbytečně nějaká komplikovaná řešení. To ale ještě neznamená, že něco primitivnější musí být také i lepší!

Opět se budu snažit dokázat příkladem, že nejprve je nutno použít logiku a pak teprve matematiku. U jedné firmy, kde jsem pracoval, se používaly automatické testovací stroje: na tištěné spoje, na součástky, na osazené desky, na "šuplata" (to je součást kabinetu ve tvaru toho - ano, šuplete) a na celý kabinet. Dostal jsem za úkol snížit počet poruch právě těch testovacích strojů. Během dvou měsíců jsem u automatických strojů snížil poruchy šestkrát (!) a u poloautomatických dvakrát (pořád ještě skvělý výsledek!). Jak? Používal jsem sice počítač, ale ještě také hlavu. On se totiž od každého typu zařízení *nevyráběl stejný počet výrobků* a mně nešlo o to, kolik různých chyb najdu, ale *kolik poruch celkově odstraním*, jinak řečeno, kolik peněz ušetřím. Proto jsem se vrhl tam, kde jich bylo nejvíc. A opět pozor: byla-li celá dodávka jen dva přístroje a jeden se pokazil, bylo to sice 50 procent, ale pořád jen jeden kus, jeden výrobek a my jich měli vadných celkově pár set týdně (ale u různých modelů)! Vrhl jsem se tedy tam, kde bylo nejvíc poruch, ale v kusech, ne v procentech. Už jen vyřešením prvního druhu poruchy jsem snížil počet poruch o třicet procent - a to navíc celkově, 30 procent z těch několika stovek poruch! Jistě, zdá se to logické, ale žádný z mých předchůdců takto neuvažoval, jen v procentech.

Ale dost toho vytahování, jistě máte sami řadu takových úspěchů. Ne? Nu já měl jednu výhodu: měl jsem inteligentního šéfa, který mi nechal volné ruce. Jeho zajímaly jen výsledky. Byl to, jak se říká, opravdový manažer. Ještě jedna poznámka: proč se mi u poloautomatických testovacích strojů tak "nedařilo"? Tam totiž přicházel na řadu lidský faktor. Byli tam zřejmě technici, kteří nevěděli, že se testovací počítač občas zasekne (ne, nebyly to Windows :-), ale že jej stačí znovu nastartovat a ne hned volat opraváře. Jiní to věděli, ale volali ho schválně - ta čtvrthodina v kafetérii se jim hodila (v době

opravy totiž měli volno, inu to víte, odboráři.). Tam jsem nemohl nic dělat - s tak silnými uniemi není radno se prát a i můj šéf od toho dal ruce pryč. Udělal jsem to jinak: dal jsem do instrukcí technikům, aby v takovém případě nejprve znovunastartovali počítač. A opravářům také, s tím, že to zapíšou do svých reportů. Ti neměli důvod v nich lhát - měli i tak mnoho práce - a mně stačilo spočítat, kolikrát to pracovalo, jinak řečeno, kolikrát technici "zapomněli" znovunastartovat své počítače. Uvedl jsem pak celková čísla v závodním časopise jakožto "náhlou epidemii ztráty paměti u zkušebních techniků", a tento druh poruch najednou zmizel docela!

Ekonomika.

Přejdu ale z financí na předmět o trochu složitější. Vzpomínám, jak náš matikář na elektrofakultě prý nabízel slabším studentům, že jim tu zkoušku z matiky dá, ale jen když mu slíbí, že přejdou na studium "ekonomie". V podstatě se jednalo o hloupý vtip, ale ukazuje to, jaká asi tehdy byla tato věda v úctě. Ještě v roce 1968 tvrdil jeden z avantgardních ekonomů, že se bude v jeho novém ekonomickém systému úroková míra řídit shora, pět procent nahoru, pět dolů. A to prosím věděl, že při změně o jedno jediné procento padají (v demokraciích) i vlády! Bylo to asi tak vědecké, jako říkat, že poručíme větru a dešti. A teď, v roce 2001? Opět jistý ekonom-humorista tvrdí, že vědecký výzkum nemá přímé ekonomické následky! Vynález atomového reaktoru či automatizace neměly ekonomické následky?

Viděl jsem sám opravdové následky vědeckého výzkumu v každodenním životě u firem, kde jsme dělal, ať už v USA, Kanadě či Japonsku. V Nipponu hlavně - jejich výzkum a výroba přeháněly i ten náš, severoamerický, o míle, takže oni zaplavili trhy a připravovali naše lidi o práci. Ale i západní ekonomové jsou značně rozdělení v jejich pohledu, třeba na nezaměstnanost: podle jedněch je vyšší nezaměstnanost dobrá, podle jiných ne. Nebo na cenu kanadského dolaru - opět: nízká cena je dobrá, podle jiných ne - a úrokovou míru vůbec. Co si ovšem neuvědomují, je to, že do jisté míry *mají pravdu obě strany* - ale každá jen ty malou, omezenou, čili "každý jen tu svou, má za jedinou", jak příslovečně zpívá Kecal (ten v Prodané nevěstě). Tak např. platit nezaměstnaným je dobrá věc, protože své peníze pak použijí k nákupu výrobků životní potřeby a tím utrácením udržují zaměstnanost těch druhých. Na druhé straně, je-li nezaměstnaných mnoho, vyplácejí se jim peníze navíc, víc, než je podloženo prací a přispívá to k inflaci. Podobně nízký dolar láká cizí zákazníky, ale na druhé straně ožebračuje zemi. Jak kdy a kde, to je ta právě ta pravá "ekonomie".

Já to vidím asi takto: vezmeme-li ty tři neznámé - nezaměstnanost, cenu dolaru a úrok - vidíme, že se pohybují s časem nahoru a dolů, a navzájem jsou ty křivky (představte si je třeba jako sinusovky), jak by řekli elektrikáři, fázově posunuté. A navzájem se ovlivňují, někdy kladně, jindy záporně. Jiný efekt má nezaměstnanost, když roste v době, kdy jde dolar nahoru a jiný, když roste v době, kdy jde dolar dolů. Jak je možné, že ekonomové tuto věc ještě nezpozorovali (alespoň jsem to nikde neviděl popsáno)? Jinak by sotva bylo možné, že polovička z nich tvrdí, že nás čekají zlé časy a druhá zase naopak . . .

Co má manažer znát?

Řeknete si asi, že tohle nemusí manažera zajímat, on že na burze nahraje a o investicích ve výrobě že rozhodují majitelé a akcionáři. Omyl - oni na to jen dávají peníze, a je to manažer, který žádá určité investice a měl by vědět lépe než oni, zda je ta či ona investice pro firmu **v dané době** (to podtrhuji) prospěšná. A vše ostatní s tím souvisí: zda více najímat či naopak propouštět lidi, zda změnit trh jinam či raději posílit ten starý, zda přejít na nové výrobky, levnější materiál či vyšší kvalitu. Ne, není to lehké: vzpomínám, jak jsme u Univacu, kde se vyráběly počítače, vylepšovali design tak, abych ušetřili jeden jediný dolar na jedné desce s tištěnými spoji. Bylo to nesnadné: chtělo to odstranit několik

tranzistorů, ale přitom zachovat tolerance specifikace, kvalitu a spolehlivost. To se nám sice podařilo, ale pak během půl roku vzrostla cena zlata, které se používá na kontaktech konektoru na téže desce. A to také o dolar a celá úspora byla pryč.

Svět financí je ovšem něco jiného. Obyčejný manažer se s ním setká jen nepřímo, ale měl by o něm vědět alespoň tolik, kolik se týká jeho sféry: *cena materiálu, cena dolaru, cena pracovní síly, situace na burze* a hlavně **výhled do budoucna** - a na tom založit částečně i svoje rozhodování. Většinou se soustředí hlavně na *nabídku a poptávku, na zisky z prodeje a investice pro svůj department* (o ty žádá každý rok v dubnu. t.zv. začátku fiskálního roku). Zajímavý postřeh měl bývalý víceprezident USA *Al Gore*: divil se, proč se manažerům ve státních podnicích, kteří ze svého rozpočtu ušetří peníze, nedává žádná odměna, ale naopak se jim pak dává o to méně. Jistě by byli padlí na hlavu, kdyby pak ještě někdy šetřili - jen proto, aby byli za to navíc penalizováni. Proto asi většina manažerů prostě stereotypně žádá víc a víc a na konci roku honem utratí přebytky, které by jim jinak vzali . . .

Co dodat? Není snadné bojovat s ekonomickými problémy, ale předvídat je je ještě těžší. Osobně jsem například proti propuštění zaměstnanců, které je tak populární u firem, řízených byrokraty v pláštích manažerů. Jde-li zisk firmy dolů, je to vina manažerů a marketinku, která se nenapraví tím, že se propouští - většinou ty dobré, schopné zaměstnanci. Ti neschopní totiž dělají intriky, protože by s ejinde neuživili. A zbytek schopných lidí musí o to dělat víc, jenže úspory jen snižují ztráty, ale už málokdy také zvyšují zisky, spíše naopak. Vyškolený zaměstnanec je právě ten nejcennější "majetek" firmy a jeho propuštění je tedy něco jako vypouštět zlatonosný písek do kanálu. Přijde totiž doba, kdy jej zase budeme potřebovat a už tu nebude. Jistě, každý je nahraditelný, ale ne hned a ne zadarmo - ten přechodný stav stojí pak firmu nejen peníze na vyškolení nováčků, ale i za chyby, které noví zaměstnanci způsobí. Pokud je možno udržet stav i při dočasném (a to nejlépe při dobrovolném) snížení platu, je to nejlepší řešení. Japonci to tak dělají a je to znát - lidé pracují lépe, když mají existenční jistotu.

Jiný takový nešvar je, že si naopak firma drží penzisty, kteří svoji užitečnost dávno přežili. Ti umí jen trvat na starých pravidlech, nic už nového nevymyslí a většinou jsou spíše jen senilní brzda. Ne všichni, poznal jsem hodně výjimek, ale těch prvních je logicky daleko víc, tak jak všichni stárneme. Pokud je jim přes 65 (legální doba v Kanadě pro odchod do penze), rozhodně spíše zaclánějí tam, kde by ti mladí, kteří marně hledají práci, to dokázali udělat levněji a často i lépe. Také to je nakonec ekonomické - rozuměj manažerské - rozhodnutí.

Odborné znalosti.

Už jsem tu napsal, jak jsem byl překvapen, že manažeři na západě často nepotřebují příliš hluboké technické znalosti. Nemusím ten názor měnit ani dnes, jen to slovo "hluboké" zěnilo svůj smysl, tak jak jsem se víc a víc seznamoval s problémy manažerizmu. Ano, oni těch znalostí potřebují dost málo, protože mají buď své nebo najaté odborníky, konzultanty. Ale ne zas tak málo, aby nemohli dělat většinu rozhodnutí sami.

Jako mladý inženýr, odkojený univerzitou, jsem si myslel, že vedoucí musí být *především* odborník Nuže nemusí, ale rozhodně musí mít nějakéhgo k dispozici. Doby, kdy Tesla nebo i Křižík (ten dokonce čmáral výkresy křídou na podlahu) navrhovali vše do posledního detailu, ty už jsou ty tam. Už Edison to dělal jinak: on měl nápad, nechal ho své hrstce inženýrů propracovat a pak si na to dal udělit patent. Nepoctivé? Ale kdepak, bez toho jeho nápadu by to nikdo ani nezkoušel! Ne marně se říká, že "nevěděl, že to nejde a tak to dokázal!" :-)

Jiná definice říká, že

vynálezce je inženýr, který nebere své vzdělání příliš vážně.

Ani to není tak úplně jen žert. Škola je vždy asi tak dva kroky za skutečností: jistě, je tam výzkum, ale pouze teoretický a od něho k realizaci je ještě kus cesty (opět ale, jak kde). Na rozdíl od toho je soukromý výzkum zaměřen přímo na realizaci, výrobu a hlavně na prodej, na zisk. Vývojáři tam pak sázejí do hry přímo svou existenci, svůj job. A výsledky se utajují, hlavně kvůli konkurenci. O některé inovaci nemají univerzity často ani zdání. A státní výzkum, který je víc řízený byrokracií, není na zisk orientován. Zkusil jsem obojí, nelze srovnávat - kdo chcete větší klid duše a často i trvalejší zaměstnání, držte se státu :-).

Ale zpět k těm znalostem. Vzpomínám na knihu Heinricha Bölla, jmenovala se tuším "Biliár o půl jedenácté", nebo tak nějak. Hrdina knihy, majitel soukromé konstrukční firmyn a kdysi slavný stavitel mostů (které musel ale za Hitlera zase zničit), má pod sebou dva inženýry, jejichž práci jim nechává vzájemně kontrolovat. Pochopitelně každý z nich si myslí, že sám kontrolován není. Kontrolní report pak jejich šéf jen běžně přehlédne a podepíše návrh. Jinak pořád jen chodí hrát biliár, většinou solo. Jaké ale bylo ale překvapení jeho sekretářky, když jednou - to když jeden kontrolér našel chybu u toho druhého - vzal její šéf do ruky logaritmické pravítko, přepočítal to a řekl: "Má pravdu, je tam chyba". Ona totiž ani vůbec netušila, že to také umí :-).

Asi tak by to mělo být teoreticky i u každého vedoucího, říká se tomu delegování (rozdělování) práce a kontroly. Vedoucí prostě nemůže dělat vše. Jeho nejdůležitější úkol je rozhodování, on právě musí vidět i jiné dimenze: to, aby produkt správně pracoval, nebyl drahý, vyhovoval požadavkům zákazníků nebo trhu, aby byl kvalitní, technicky na úrovni a hlavně bezpečný pro uživatele. Přidejme k tomu ještě přání vyššího managementu, firemní politiku, nedostatek peněz, lidí, materiálu a času a pochopíme,

jakou džunglí se musí prosekávat.

To vše řečeno, nesmíme zapomenout, že odborná stránka věci je ovšem to primární - produkt, který nepracuje, se neprodá, projekt, který nemá výsledky, se zešrotuje. Nebudu zde říkat, co je důležitější, zda výroba či prodej, jen řeknu, že obojí musí pracovat perfektně. Z mé zkušenosti vím, že naše odborná specializace nás často oslepuje: električtí inženýři podceňují mechaniku a oba s mechanickým inženýrem zase podceňují marketing. Pokud má manažer pod sebou takovou "smíšenou partu", musí udržovat rovnováhu a často dokonce i hasit pedantickou snahu odborníků po perfektnosti. V dnešní době je totiž perfektnost jen drahý luxus. Proč vyrábět něco na 0,1 % přesnosti, když 1 % stačí? Málokdo ví, že právě proto jsme třeba zavedli tolerance a kvalitu kontroly, protože bychom jinak museli vyhazovat do šrotu skoro vše. A náklady na výrobek zahrnují - jak známo - i cenu odpadu. A cena výrobku pak má v sobě i náklady na odpad - a někdo to musí zaplatit.

Cena je rozhodující činitel v prodeji a ne zbytečně se říká, že

inženýr je člověk, který udělá za dolar to, co by jiný udělal za dva

Tím se ovšem nemyslí nízký plat, i když někdy to bohužel tak je :-). Často uspokojí požadavek na nižší cenu jen jiný, nápaditější návrh či zcela nová technologie. Jindy musí manažer prostě dělat kompromisy.Vzpomínám, jak mi můj šéf dal jednou udělat rozbor návrhu na nějaký testovací stroj. I udělal jsem mu dva návrhy, jeden byl dražší, perfektnější, druhý sice levnější, ale pořád ještě dobrý. Vyslechl mě a za mými zády se rozhodl pro třetí variantu, nejlevnější, ale bohužel také ta nejhorší. Pochopitelně jsem se cítil uražen a také jsem mu to - i když slušně - vyčetl. Řekl jsem mu, že kdyby mi předem řekl, pro co se rozhodne, že bych mu dal čtvrtou variantu, ještě levnější než ty moje, ale zdaleka lepší, než ta jeho. Vymluvil se tím, že mě nechtěl ovlivňovat. V tom sice lhal, ale jinak měl pravdu: moje návrhy mu posloužily hlavně k tomu, aby si zjistil, jak dalece bude ten jeho špatný návrh ještě "dobrý" - nešlo mu jen o cenu, tu měl předem seshora určenou, omezenou, ale bál se, aby mu to třeba neohrozilo hromadnou výrobu. To už je ale spíše manažerská politika, lépe řečeno politikaření, což je asi tak užitečné, jako se snažit nasytit vlka, ale tak, aby koza zůstala celá - skončíte většinou s polokozou a stále ještě hladovým vlkem :-). Technicky bylo jeho rozhodnutí podřadné, ale přímý odpor nahoře by ho zase mohl stát místo. Nezáviděl jsem mu tehdy to těžké rozhodování a už vůbec ne to riziko, které tím na sebe bral . . .

Jindy jsem měl šéfa, který mi dával nemožné úkoly: například zmenšit velikost zařízení na polovičku, když ale dobře víme, že izolační vzdáleností a oteplování přístrojů má své meze. Často jsem musel změnit návrh - někdy po několikadenním úsilí - ale jindy se mi to povedlo tak, že jsem si připadal hrozně dobře, téměř jsem byl na sebe hrdý (mám jeden pochvalný dopis od zákazníka, kde tvrdil, že jsem vyřešil jeho tříletý problém :-). Dodnes nevím, proč to můj šéf chtěl: moc jsme s tím neušetřili ani nezískali, jen jsme nesmyslně riskovali. Bylo to tím, že tušil, že existuje nějaké daleko lepší řešení? Nebo byl prostě jen ignorant, který musel miniaturizovat za každou cenu? Nikdy mi sám netvrdil, že ví jak na to, ani mi v ničem neporadil, takže se kochám pomyšlením, že prostě věřil v moji technickou nápaditost :-).

Chytrost nejsou žádné čáry.

Pravda je asi jinde: když jsem dělal v ČR, náš šéf nám, mladým entuziastům, dával na "přesvýkend" řešit různé problémy a my jako pitomci jsme to ochotně prováděli, samozřejmě zadarmo. No prosím, to jsem chápal jako "chytristiku", ale co mě štvalo, bylo to, že on mi vždy v rozhovoru se mnou dovedl říci, co bude třeba udělat, a to sám od sebe, jakoby předem znal řešení! Jevil se mi tehdy jako opravdový genius : já na tom pracoval několik dní a nic, zatímco on to v několika minutách nejen

pochopil, ale i rozluštil! Až mi to starší kolega vysvětlil: ten šéf prostě uměl poslouchat - z obsahu našeho referování a hlavně z toho, jak jsme mu my naivkové řekli vše, i naše pochyby - vyrozuměl, o co jde a dokázal udělat ten další krok, na který jsme my už třeba časově nestačili. A tak vlastně k řešení přišel on a ne my, i když jsme většinu práce udělali právě my. Asi to byly problémy, které sám jistě předtím řešil a věděl, které cesty nikam nevedou. Nebo to dělal tak, že nám dal každému jen část úkolu a když pak od nás znal celek - zatímco my ne - měl to pak snadnější. Jak dalece to bylo poctivé to je otázka morální, ale zůstává fakt, že správný manažer by měl vždycky mít určitý nadhled. Vědět, co je důležité a co ne, jaké je kde riziko a možnosti řešení.

A ještě jeden příklad: s kolegou jsme si tehdy (to ještě před srpnem 1968) šli na patentní úřad patentovat jednu ideu. "Patentní" úředník nám vysvětlil, že ideu samotnou jde patentovat těžko - daleko lépe se patentuje zařízení, technologie či postup. Přitom ale tu ideu hned na místě pochopil - a nebylo to tak snadné, jinak by to nebyl patent a i nám to trvalo dost dlouho, než jsme to vymysleli. Teprve pak jsem se dozvěděl, že to byl on, kdo napsal první českou knihu o polovodičích. Je zajímavé, že i Einstein kdysi dělal jako úředník na patenťáku, zřejmě to chce opravdu nadané lidi, kterým to úžasně myslí. Rachot cizích tanků na Letné přerušil naše plány a v Anglii jsem už měl zase jiné starosti. Teprve po pěti letech jsem našel naši ideu publikovanou v Proceedings of IEEE, pochopitelně autorem byl někdo jiný, tuším z Asie.

Abych to tedy shrnul: čím více odborných znalostí manažer má, tím lépe. Posudky návrhu či projektu si může nechat udělat, ale rozhodování je jen jeho. Ale k tomu je potřeba znát daleko víc než jen odbornou stránku věci. Jsou ovšem obory, kde technická znalost je absloutně nutná a dokonce zastíní všechny ostatní požadavky: je to ve vývoji, ve výzkumácích, na školách, u odborných konzultantů a podobně. Že se na to vždy příliš nehledí, to je také známo: vedoucí je většinou dosazen či jmenován, ale opravdovým manažerem se musí teprve stát.

Kvalita kontroly a kvalita řízení.

Už jsem se někde zmínil o tom, že kvalita kontroly není jen takový rozmar nebo že by výrobci tolik stáli o to, aby se zavděčili zákazníkovi. Když jsem byl manažerem kvality, udělal jsem si na to jakýsi průzkum - ani jeden člověk, co jsem se jich ptal, neuhodl pravý důvod, proč vlastně máme kontrolu kvality. Je to ale prosté: kontrola kvality ušetří výrobci peníze, které by se jinak vyhazovaly za zbytečné zkoušení nebo opravy. Začalo to u elektronek - zjistilo se totiž, že se výroba nedá udržet v mezích tak dobře, aby byla každá vyrobená elektronka kvalitní. A zkoušet je všechny, to by se prodražilo natolik, že by pak elektronka stála dvakrát, možná třikrát víc a zaplatil by to nakonec zase jen zákazník. Zlepšit výrobu sice šlo, ale investice by byly takové, že by pak stála elektronka čtyřikrát víc :-).

I vymysleli to opravdu šalamounsky: zkoušel se jen určitý počet výrobků z celé dodávky (t.zv. vzorek o počtu řekněme **n** - ten byl daný tabulkami a lišil se podle toho, jak byla celá dodávka (lot) **N** velká - a když se celý vzorek **n** otestoval, spočítalo se, kolik jich neprošlo. Když to bylo méně, než maximální dovolený počet **x**, udaný tabulkami (t.zv. minimum, to se lišilo pro různé velikosti dodávky **N**a vzorku n), přijala se celá dodávka. Když byl větší než **y** (maximum) , vyhodila se celá dodávka do šrotu. Nu a když byl mezi **x** a **y**, vzal se nový vzorek a zkoušelo se dál. To se dalo dělat, protože i když se výroba nedala dostatečně přesně řídit, byla celá dodávka jinak dost homogenní. Vzorek (který se vybíral náhodně), byl pak dobrou reprezentací celé dodávky.

Pochopitelně, že by škoda, spojená se zešrotováním celé dodávky byla značná, kdyby se čekalo s testováním až na konec - a tak se ještě vzorkovalo (samplovalo) během výroby, s menším počtem vzorků, ale s přísnějšími kriterii. Nu a to málo špatných výrobků, které proklouzly, se zdarma zákazníkovi vyměnilo během doby záruky. To bylo pořád levnější, než zkoušet vše. Po pravdě řečeno, u elektronek nešlo ani tak o "špatnou" výrobu, jako o krátkou životnost - vlákno, respektive emisní materiál na jeho povrchu se brzo "vypálil". To by se ale krátkým zkoušením stejně nedalo zjistit a dlouhým zkoušením by se zase ještě víc zkracoval život elektronek. Později se ukázalo, že na tomto systému vzorkování výrobci prodělávají, tak se vymyslel systém, kde velikost vzorku **n** byla pořád stejná (LTPD), nezávisle na **N** a měnily se jen hodnoty **x** a **y** podle velikosti **N** a *acceptance level* (třídy, hladiny přijatelnosti). Ještě dnes jsou tyto dvě metody "vzorkování" všeobecně používány. Křivky hodnot **x** a **y** v závislosti na **N** a **n** jsou předem statisticky vypočítány a jelikož jsou silně nelineární, proto ty složité tabulky. Počítače nám to sice usnadňují, test se dá mechanizovat, ale rozumět tomu všemu stejně musíme.

Kvalita jako věda.

Tak vznikla nová věda o kvalitě, která je dnes ještě obohacena o teorii spolehlivosti, životnosti, zálohování (t.zv. back-up, náhrady), která se osvědčila zvláště při návrhu kosmických raket a výpočtu nukleárních elektráren. Každý podnik na západě už teď má svoji **Quality Control** (QC, řízení kvality).

Začali s tím už vlastně Angličané během druhé světové války - považovali to za stejně důležité jako boj proti Němcům; ostatně vyrábíte-li náboje, tak se bez tolerancí ani neobejdete :-). Quality Department je celkem centralizované oddělení: stará se o kvalitu přicházejících součástek, kvalitu výroby, inspekci, funkční test a výstupní kontrolu. Druhý takový termín je **Quality Assurance**, což je více méně zase systém, který "zajišťuje kvalitu", tedy normy, firemní procedury, školení personálu QC a audity, design, případně vyjednávání se zákazníky, ale to jen ohledně kvality a specifikací.

Kvalita (nebo dnes už nepoužívané slovo "jakost") je prostě jedna z "kvalit" (míněno vlastností) výrobku :-). Začíná už v designu, u rýsovacího prkna, nyní u kreslícího počítače a dřívější draftsmeni, doslova kresliči, si teď ovšem říkají designers, tedy návrháři - kresliči a kopírky už na západě prakticky nejsou. Návrháři dbají na to, aby návrh, u kterého jim počítač vlastně jen "asistuje", byl správný a kvalitní. Nekvalitní návrh totiž nemůže zplodit kvalitní výrobek. Ovšem kvalita návrhu se měří trochu jinak - není to jen jak dalece vyhovuje zadání, jaké má tolerance, jak dobře je opracován či vyroben, ale patří sem i kvalita materiálu, trvanlivost, spolehlivost, bezpečnost a jiné, většinou funční, charakteristiky. V neposlední řadě se kvalita měří i relativně, srovnáním s výrobky konkurence. Špatná kvalita nám způsobí, že ztratíme zákazníka nebo se můžeme dostat i do rozporu se zákonem. Jak tu kvalitu zajišťujeme? Opět pravidelnou kontrolou, inspekcemi, audity, srovnáním a hlavně zkoušením a zase zkoušením. A jak už jsem ukázal na příkladu s elektronkami, zkoušení je drahé - a jsme zase na začátku: jak mnoho a často zkoušet?

Kvalita řízení.

Správný manažer zná hodnotu kvality. Jistě, nejvíc ho prohání jeho šéf, když nedosáhne včas výsledků, ale když jich dosáhne a výsledky neobstojí u zákazníka, je to daleko horší. To proto, že navíc pracuje s lidmi, kteří sami o sobě jsou různě kvalitní. Tím myslím jen tu kvalitu, která se týká jjeich práce - jsme lidé různí, všichni na všechno nestačíme a také ne všichni pracujeme se stejnou chutí či zkušeností. Lidem pak manažer rozdá práci právě podle její důležitosti a vzhledem k jejich schopnostech - ale o tom víc až v kapitole o delegování práce. Jeho kontrola kvality spočívá především v tom, že si vybere (pokud může) ty nejlepší pracovníky(ce) a pravidelně je, otevřeně (ale často i tajně, to je efektivnější) kontroluje.

Proč tajně? Jistě jste slyšeli o Potěmkinových vesnících, ne? Vzpomínám, jak jsem jednou v Praze na fakultě dostal za úkol dělat průvodce jednomu profesorovi z Leningradu (dříve Petrohradu, nyní opět Petrohradu). Omlouval jsem se, že máme v laboratořích ten - no, nepořádek. "Ale to je dobře," utěšil mě, "to je vidět, že se tu pracuje a nic se nemaskuje." Tato manažerova nenápadná, předem neinzerovaná kontrola není spojena s podezíráním či nedůvěrou, ale jen s tím, že se manažer musí ujistit, že vše klape "i bez jeho přítomnosti", jinak by to nebyl dobrý manažer. Pochopitelně nenajde vše v "úplném" pořádku, ale to mu právě pomůže věci uvést na správnou míru. Někdy pozná, kde třeba i on sám udělal chybu (např. že někomu přidělil práci, na kterou ten nestačí). Říká se tomu "zpětná vazba" a je to opravdu **jeden z nejužitečnějších nástrojů manažera**.

Uvedu příklad: kdysi navštívila delegace z Čech továrnu ve Francii, kde si supervisor seděl v kanceláři a četl noviny. I ptali se naši svého průvodce, proč onen vedoucí není na lince a jako dobrý manažer nekontroluje práci. Vysvětlili jim, že tam není právě proto, že je dobrý manažer - všechno mu pracuje dobře a ty "noviny" že jsou technický časopis, vekterém studuje metody řízení.

Podle zkušeností z kontrol si pak manažer udělá představu, jak často musí koho kontrolovat a později už může chodit na kontrolu jen u těch projektů, na kterých mu nejvíc záleží. Pozná, jak jsou kteří lidé spolehliví a to mu dodá důvěru a zmenší riziko - nemůže totiž kontrolovat vše a pořád. Termíny

"spolehlivost", "jistota", "pravděpodobnost", "riziko" a "záruka" jsou denní výrazy - a hlavně starosti - každého manažera. Dohromady totiž určují kvalitu nejen práce druhých, ale také *jeho* práce a na té kvalitě právě závisí jeho pozice. Časem jsem dospěl k zajímavému závěru:

Ve všem se musíme snažit udělat práci dobře "hned napoprvé"!

Nejen že tím neztrácíme zbytečně čas, ale hlavně nám to - a podřízeným - dodává jistotu, že vždy uspějeme. Nic není tak dobrou motivací pro další práci jako naše úspěchy. A víte, co je zajímavé? Ono to opravdu jde - jistě, ne všude, ale víc, než bychom očekávali. Jde jen o to udělat si malou přípravu předem a nezačínat nic dřív, než jsme opravdu připraveni. Bohužel to tak vždy není - a pak musíme udělat vše, abychom to napravili: pokud to jde, odložit to na dobu, až to budeme mít prostudováno, nebo si udělat model, pomocný výpočet a podobně. To je ovšem složitější, než by se zdálo: hraje zde roli ještě řada jiných požadavků. Posuzujeme-li například "kvalitu" toho či onoho zaměstnance, vycházíme z několika "parametrů": jeho zkušenosti, odborné vzdělání, znalosti vůbec, spolehlivost, samostatnost, organizační schopnost a podobně. To nejsou charakteristiky jeho osoby, ale jeho práce. S tím právě už musíme počítat, když někoho přijímáme do práce. Používal jsem vždy jen jedno kriterium:

Jakého zaměstnance si vybereš, takového ho pak budeš mít celá ta léta.

Později si ukážeme, že je důležité, jakou váhu kterým parametrům dáme a jak to ovlivní ten který projekt. Jsou ovšem další charakteristiky, ale to jsou spíše taková chrastítka, se kterými se rádi baví lidé z osobních odělení (dříve Personal Departments, nyní Human Resources; název se změnil, naivita zůstává). Je to např. loyalita k firmě (rozuměj "firma má vždycky pravdu"), oddanost (rozuměj "poslušnost"), obětavost (rozuměj schopnost "nechat sebou vláčet") a podobně. Jak jste si všimli, nedávám jim příliš velkou váhu, jsem totiž realista a zaměstanci už nevěří na pohádky. Jsou loyální - ale svému platu, poslouchají - když musí a obětují se spíše za peníze než za nějaký slib. Na tom není nic nenormálního, nežijeme přece v Disneylandu. Jistě, jsou takoví lidé, jak si je pěkně na osobním zidealizovali, ale pokud mi neudělají práci dobře, jsou mi ty jejich andělské vlastnosti s odpuštěním na nic. Navíc jsem se přesvědčil, že se tyto vlastnosti dají také docela dobře předstírat, takže to moc nikomu nevěřím.

Uvedu příklad: naše firma před propouštěním trénovala tyto nebožáky tak, aby si mohli najít brzo zase job jinde. Je to částí PR (Public Relations, jinak řečeno firma chce "vypadat dobře u veřejnosti") a první, co je učili, bylo jak napsat rezumé. Díval jsme se na ty výplody, pečlivě učesané a hlavně samopochvalné a zeptal jsem se instruktora, jestli to myslí vážně. Přitakal mi. "Nu to, že to jsou všechno lži," povídám, "to jsem očekával, ale jak chcete z těchto 100 perfektních rezumé pak vybrat toho nejperfektnějšího?" Trochu se zarazil a já ho bombardoval dál: "I kdyby měl ten dotyčný to vzdělání a experienci, jak tu píše, jak ale poznám, že není líný, že nedělá chyby, že chodí do práce pravidelně, že pracuje dobře pod stressem a to hlavní, že mu to také myslí? Ta rezumé jsou všechna na jedno brdo, bez individuality!"

A zda se mnou zaměstnanec souhlasí? Proč bych to na něm chtěl? Zodpovědnost mám já a on má zase svobodu myslet si svoje. Někteří manažeři mají rádi "yesmeny", souhlasníky, ale to přenechávám ješitům - mně to v práci nepomohlo, spíše naopak - nedozvěděl jsem se od nich nikdy pravdu. Jistě, na druhé straně máme t.zv. "*problem people*", kteří by se pořád hádali, ale to už patří k druhému konci škály.

Někteří manažeři spoléhají na svoje "hunches", jakousi intuici, a pak se diví, když to nepracuje. Ano,

už jsem napsal, že se můžeme naučit našimi úspěchy daleko víc, než našimi chybami, ale zase ne tolik, abychom si mysleli, že už máme patent na rozum.

Plánovat a znát hodnotu času.

Čas je faktor, který může stejně dobře pracovat pro nás jako proti nám - pro nás ale pracuje dobře jen tehdy, jsme-li pořád o trochu před ním :-). Jak to dokázat? Říká se, že plánováním, ale to zdaleka nestačí - žádný plán není perfektní: pořád je dost věcí, které předem neznáme, netušíme anebo se nám situace zvrtne - někdo onemocní, zásilky se zpozdí, atd. (a to ani nemluvím o přírodních a jiných katastrofách). Musíme si tedy pro tyto případy udělat rezervy.

Tak jako na vojně, rezervy nejsou nikdy při ruce, když je potřebujeme, a je tedy lepší být předem pesimistický. Ale abychom to ani s těmi rezervami nepřehnali (jsou drahé!), musíme především umět předvídat a často i podstoupit odhadnuté či předem spočítané riziko. Používáme k tomu pravděpodobnosti a různé tolerance (hlavně v čase). Tak například: průměrná absence v podniku je 50 hodin/ na zaměstnance/ na rok (sem počítáme vše - nemoci, úrazy, zaspání, ano, i svatby :-). Řekněme, že máme 2500 hodin za rok (je jich víc, zde to mám jen pro jednoduchost výpočtu), tedy 2% za rok. Kolik je to procent na náš projekt? Nu to záleží na jak dlouhou dobu to vztahujeme a kolik úkolů máme. Proto je lepší pracovat s t.zv. manhours, (MH, je to počet hodin na jednoho pracovníka, doslova "hodino-lidí", zde tedy 50 MH).

Výpočet rezervy.

Náš projekt potřebuje řekněme celkem 10000 MH, tedy sečteme počet hodin pro všechny pracovníky na projektu - celkové MH se pak vynásobí tarifem v Kč na hodinu, aby se dostaly celkové náklady na mzdy. Pro plánování tu ale hned vidíme i nevýhodu: potřebuje-li každý úkol projektu jiného odborníka-specialistu, nemůžeme říci, že nám to tedy udělají 4 muži za rok (každý 2500 hod.) nebo 8 mužů za půl roku. Většinou můžeme použít jen ty lidi, co máme a někteří z nich jsou odborníci, kteří jsou téměř nenahraditelní. Myslím to hlavně časově: když vám takový odborník onemocní na půl roku, musíte najít novou osobu a její zacvičování potrvá nejmíň měsíc (pokud je dobrá) a to už je nepřípustná ztráta času. Nebo má firma ještě jiného takového odborníka, ale ten dělá něco jiného a ředitel vám ho dříve než za dva měsíce nepůjčí (a to ještě jen na krátkou dobu). Musíme prostě vycházet z reality, ze skutečných možností.

Podobně i lidé, kteří pracují na *poloviční úvazek*, mohou způsobit při onemocnění zcela neúměrně velké zpoždění: je-li jeden z nich 10 dní nemocný, neznamená to, že přijdeme jen o pět dní - kalendář se nedá ošidit, pracovat začne opravdu až za 10 dní. A lidé na krátký termín dokonce už třeba dávno skončí úvazek, než je - při velkém zpoždění - vůbec můžete použít. Jak to tedy děláme? Vyjdeme ze slíbeného termínu - řekněme, že projekt má být opravdu za půl roku hotový. Na každého pracovníka je to tedy 25 ztracených hodin a budete potřebovat řekněme 14 lidí (4 lidé na plný úvazek, tj. 8 hodin denně, 1250 hod každý za půl roku, a 10 lidí na "menší" úkoly, každý 500 hodin, tj. něco přes 3 hodiny denně.

Dohromady tedy odpracují : 4 x 1250 + 10 x 500=10000MH, ale práci budou mít ovšem různě rozloženou během toho na půl roku, ti z první skupiny budou dělat pořád a z té druhé třeba 3 hodiny každý den (ale spíše také 8 hodin denně, ale jen pár měsíců, na konci, až budou mít materiál a výkresy). Absence ovšem bude 14 x 25 = 500 časových hodin (ne MH), tedy celých 5% z 10000. Hodně, že? Nu ono to také není přesné: je možné něco dohnat tím, že ti experti pro "menší" úkoly budou po absenci pracovat celých 8 hodin denně a doženou to. Můžeme to faktorovat, řekněme že teda po částečném dohnání ztratí jen polovici času, pak bude 4 x 25 + 10x 0,5 x25=225 hodin, tedy 2,25% z 10000 hodin. To by měla být naše rezerva: buď nabrat víc lidí (zde jeden člověk, 225 hodin, ale to se málokdy podaří prosadit) nebo prodloužit termín (to záleží, zda to zákazník schválí) nebo nechat lidi dělat intenzivněji (to nedoporučuji) nebo přesčas (ten se ale platí dráž) anebo najít výpomoc z jiných oddělení (to se dělá často).

Jak, kdy, co.

Jenže opět to není tak snadné: jednotlivé skupiny na sobě závisí: například výpočet základů musí předcházet výpočet stavby - když ten se zpozdí, stáhne za sebou i to ostatní. Proto jsem tam dal ten faktor 0,5 , který zahrnuje i to zdržení - jinak by se to vše příliš komplikovalo a koneckonců nepotřebujeme zas tak vekou přesnost, jde přece jen o rezervu. Toto "kaskádované" zpoždění z jednoho úkolu na další je kritické hlavně ve výrobě: Němci na to vymysleli termín "úzký profil" (viz analogie s řekou, kde zúžení profilu zpomaluje proud, pokud se tma nemůže avýšit rychlost). Ten termín pak s oblibou dobu přetrvával nějakou dobu, než se řešení ujaly počítačové programy, typu PERT, GANTT, a podobně, které nám z tolerancí délek všech úkolů zjistí t.zv. nejbližší a nejvzdálenější termín dokončení projektu. Lehké, což? Ale vůbec ne! Nejen, že nám třeba výsledek vůbec nevyhovuje a musíme začít znova, jsou zde také změny během procesu, které ani předem nečekáme. Na to tyto programy vyžadují i dost manuální práce, nejen na klávesnici, ale i té mozkové. A tak nemůžeme "přeplánovávat" každý den, ale děláme to průběžně jen "od boku", jen některé úseky plánu a to ještě jaksi "za pochodu". Teprve až když se hodně zpozdíme, uděláme revizi plánu, ale to už je většinou pozdě. Jedna zajímavá věc: když plán předběhneme, změna plánu se už většinou nekoná - proč asi? :-)

Nestačí tedy jenom si dát rezervy předem, ale hlavně umět předvídat, kdy je budeme potřebovat (např. dodávka toho a toho je vždy pozdě, tož jim musíme dát kratší termín, aby dodali sice "zpožděně", ale pro nás ještě včas :-). To jim ovšem neřekneme. Jak velké časové rezervy volíme? Sáme jsem užíval něco od 10 do 30 procent - těch 30 na úkoly důležitější nebo riskantnější, 10 na ty, kde se pak dalo ještě manévrovat. Nu dobrá, ale 30 procent je dlouhé zpoždění, řeknete. Jenže já tu už mluvím o deatilních úkolech, ne o celém projektu! Každý projekt má totiž nejméně deset či kolik úkolů, některé současné, jiné na sebe navazující a každý z nich trvá řekněme 14 dní. Takže 30% ze 14 dní je 4,2 dne - to není tak mnoho pro půlroční projekt. Tak tedy začnu pokud možno tento úkol o 4 dny dříve. Snadné, co? Bohužel nikoliv. Vezmu-li to od konce projektu až na začátek, zjistím pak s údivem, že jsme měli začít pracovat už před rokem!!!! :-). Ne, všude to prostě nejde - jen opravdu kritické úkoly začnu podstatně dřív, i když by třeba vůbec neměly ještě přijít na řadu. A navíc přípravné práce, odhady atd. a *co nejříve* objednání materiálu, daleko dříve, než ho potřebuji - jeho dodávka je v dnešní době skoro bez výjimky vždycky zpožděná!

Evropa a Amerika.

Jenže tak jsem to dělal já, ale ne už Američané či Kanaďani (dělal jsem pro obojí, tak to vím :-). Ti jsou nevyléčitelní optimisté a jen na poslední chvíli pak běhají rychleji než koně na závodišti v torontském Woodbine. Jenže oni to zdůvodňují tím, že kdyby měli všechny nástrahy při určování

termínu uvažovat, projekt by se značně prodloužil a tím i prodražil (což je často pravda). Tady bych se zmínil i odlišné filozofii designu na západě a u nás - já to znám ovšem hlavně z elektroniky. V Evropě nejprve navrhneme něco, o čem víme, že to bude plně splňovat zadání a pak to teprve zjednodušujeme, tj. *optimizujeme*. Ne tak Američané: ti nejdřív vyjdou z jednoduchého návrhu, t.zv. kostry. Prototyp pak většinou nesplňuje zadání a tak se přidávají a přidávají další obvody - a když už to vše chodí - ale jen tak, aby to splnilo zadání - tak se prostě přestane. Někdy je tento postup opravdu levnější, kdybychom totiž některé parametry splnili "až moc", návrh by byl příliš drahý. Ano, a cena není lineární: zlepšit něco o procento může zdražit výrobek až na dvakrát tolik. Precizionistu jako jsem já to ale nikdy neuspokojilo - věřím, že optimizovaný, detailně propracovaný návrh je nejen elegantní, ale často levnější.

Podobně se na západě zcela běžně dodává pozdě, po termínu. Pravda, jsou na to pokuty, ale kdo by se soudil - na kvalitě výrobku to pak už nepřidá a tak k soudu jde zákazník jen když zpožděním utrpí velkou škodu, ztratí značné peníze nebo dokonce i svůj trh. Protože je ale většinou původní termín směšně krátký (známé rčení "potřebujeme to včera!"), tak i s tím zpožděním je to dodáno dříve, než kdyby se měly uvažovat všechny možné časové rezervy a opatrnicky se termín dodání posunul značně do budoucna. Mimochodem, tlačí vás k tomu i zákazníci. Tak například Japonci, pro které jsem certifikoval jejich počítače, nehleděli na velikost certifikačních výdajů, ale na to, aby to bylo co nejrychleji na trhu - ten už jim to bohatě vynahradil, zatímco já jsem z toho měl jen žaludeční vředy :-).

Znát hodnotu času.

Říká se, že čas jsou peníze - ano, například uložíte-li si peníze v bance, pak čím déle tam jsou, tím více vám narostou (teda měly by). Podobně ušetříte-li čas, pak tedy čím dříve jste s výrobkem na trhu, tím opět víc vyděláte. Málokdy se ale říká, že *ztráta času* je *ztráta peněz*, většinou se to hodnotí jen jako *ztráta výhody na trhu, ztráta prestiže, ztráta příležitosti.* , a přece tomu tak je.

Jen málokdo si uvědomuje, že se čas dá také i *půjčovat, pronajímat nebo předem koupit* (odtud výraz "buying our time") nebo naopak získat, to když jste v trablech a někdo vám třeba počká s placením. Dobrý manažer to ale ví a ví ještě víc: že **tyto časové zisky jsou jen dočasné -** nemůžete si kupovat čas pořád a navždy. Čas také nejde obrátit zpět, bohužel. Dnes sice používáme minulých zkušeností, umíme je dokonce i lépe statisticky zpracovávat, ale co zapomínáme je to, že se doba a podmínky mění. Podobně jako spisovatel, co píše jen na starém psacím stroji, nemůže nikdy ocenit výhody počítačového wordprocesoru. Plánování je klíčovou manažerskou funkcí a kolem ní se vše točí. Umí-li plánovat, má napůl vyhráno. jAle jen napůl: boj s časem je totiž ustavičný (člověk míní a bůh mění :-) a můžeme jej sice vyhrávat, ale nemůžeme jej nikdy *natrvalo* vyhrát.

Rozdělovat práci.

Už jsem se zmínil o tom, jak je důležité, aby určitou práci dělali jen určití lidé. Nejde jen o odbornost a rychlost provedení, ale i o *kvalitu práce*, teda aby opracovali samostatně, spolehlivě, bez chyb a aby byli s úkolem spokojeni, což se právě projeví na kvalitě jejich práce. To bývá často to poslední, o čem manažeři přemýšlejí, ale v některých případech je to opravdu podstatné: například když máte odborníka-primadonu či potížníka, nebo zase někoho, kdo nemá moc zkušeností, ale jiného nemáte a on se bojí, že to nedokáže. Nu vy se toho bojíte také, ale nesmíte to dát najevo :-). Měl jsem i zaměstanance, co měli potíže v rodině a promítalo se to na jejich práci. Na druhé straně pracovník, který má entuziasmus, může dokázat daleko víc, obětovat se a dělat i přesčasy, hlavně když je to potřeba. To jsou všechno ale body, které se řeší často víc psychologií, rozmluvou a ne při rozdílením práce.

Ovšem různé charakteristiky se také měří různě, často ani ne v číslech. Někdy jen pomocí pravděpodobností, jako u kvality kontroly. Tu jsem znal už předtím: sám jsem si tedy nadefinoval spolehlivost jakožto pravděpodobnost výskytu s určitou jistotou důvěry, tedy jako "pravděpodobnost pravděpodobnosti". Snažil jsem se vypočítat pravděpodobnost určité chyby a pak praděpodobnost, že se ta chyba stane zrovna dotyčnému pracovníkovi. Bohužel to daleko nevedlo, a tak jsem přešel k hrubým odhadům, které nakonec docela postačily. Trochu jsem pochytil i z teorie her, kde určujeme velikosti výher právě z pravděpodobnosti . I když je výsledek zatížen tím, jak přesné máme odhady, nakonec se nějak chyby vyeliminují a na výsledek je větší spoleh než na jednotlivé odhady. Chce to ovšem také iterovat (postupně upřesňovat výsledek).

Jde hlavně o to, aby se lidé nemuseli přesunovat sem a tam, když se zjistí, že nám pro nějaký úkol prostě nevyhovují nebo že ta práce nevyhovuje jim. Ne, to není legrace : obzvláště zaměstnanci, kteří jsou dlouho u firmy, jsou v tomhle častý problém, neboť mají rozmary a hlavně také "konexe nahoře". Jak to teda zařídit? V literatuře jsem na to nějaký systém řešení nenašel, tož jsem si ho sám vymyslel. Použil jsem metodu z kurzu Kopener-Tregoe pro *decision making*, tj. rozhodování, kterou jsem si upravil (o tom kurzu více v kapitole o řešení problémů). Byl jsem tehdy vedoucí sekce a potřeboval jsem rozdělit mým lidem práci na úkolech pro různé projekty. I vyrobil jsem si tabulku, uvedenou níže (jména a čísla jsem zde pochopitelně změnil). Jednalo se o projekty, kde většinu práce (jeden úkol) dělal jeden člověk; u kombinovaných projektů (s více úkoly a tedy i lidmi) se tato tabulka musí rozdělit na podtabulky, jedna pro každý úkol.

Jak rozdělíme úkoly.

Nejprve jsem pro určitý projekt určil všeobecné **charakteristiky** (ty v druhé řádce: *znalost, spolehlivost, praxe, samostatnost a kvalita*) a jejich **faktory** (koeficienty, pro daný projekt) v řádce první a to od 0,1 do 0,5 - jemnější odstup není vůbec přesnější, jak by se zdálo. Pak jsem vyplnil **parciální faktory** pro jednotlivé osoby, tedy nezávislé na úkolu, ale jen na osobách (to jsou ty černé). Stupnici jsem volil od 1 do 5 - jen proto, abych měl výsledky ve vhodném rozsahu. Pak už jsem jen

vždy vynásobil číslo z první řádky číslem ve stejném sloupci, ale pro danou osobu (to jsou ty silně černé) a ty jsem pak v posledním sloupci (pro každý řádek) sečetl (to jsou ty zelené) . To už jsem si také na to zhotovil *spreadsheet* v Lotusu (Excel tehdy ještě nebyl, to MS okopíroval až později). Požití počítače je výhodné už proto, že si napíšete makro a pro další projekty jen dosazujete hodnoty, výsledky si to už spočítá samo. Dokonce můžete použít stejný spreadshet pro jiný projekt, jen změníte první řádku (pokud se jedná o stejné lidi :-). Na pořadí, jak tabulku vyplňujeme, přitom vůbec nezáleží.

PROJ. FAKTOR	0,5	0,4	0,2	0,3	0,5	.
OSOBA	**znalost**	**spolehliv.**	**praxe**	**samost.**	**kvalita**	**CELKEM**
JIM	5 **2,5**	5 **2**	3 **0,6**	3 **0,9**	4 **2**	**8**
TED	4 **2**	2 **0,8**	4 **0,8**	1 **0,3**	3 **1,5**	**5,4**
ALEX	5 **2,5**	3 **1,2**	5 **1**	2 **0,6**	2 **1**	**6,3**
FRANK	4 **2**	1 **0,4**	4 **0,8**	3 **0,9**	2 **1**	**5,1**

Vyhodnocení.

Osoba s nejvyšším výsledným součtem je pak nejvhodnější pro daný projekt (zde je to Jim s 8 body). V kurzu nám příliš nevysvětlovali, proč je zrovna tato metoda pro "decision making" nejvhodnější, ale není to tak nesnadné pochopit: vyrábíme totiž vážené průměry. Tak např je-li Frank málo spolehlivý (zde má faktor jen 1), pak pro tento projekt naskóruje 0,4 (0,4x1), zatímco Jim naskóruje pětkrát víc, tj. 2,0. Na druhé straně, protože praxe zde tolik neznamená, Frank je sice zkušenější (má faktor 4) než Jim (má faktor 3), ale naskóruje 0,8, zatímco Jim 0,6. Kdybychom sečetli tyto dvě charakteristiky, celkové skóre by bylo Jim 2,6 a Frank 1,2. Tak se nám tu daleko víc projeví kombinované **vlastnosti projektu a osoby**, kterou pro tento projekt něj hledáme. A jak už jsem řekl, lidé jsou různí a tenhle projekt jasně vyhrál Jim.

Podobně pokračujeme pro další projekty či úkoly, pro každý s vlastní tabulkou (změní se jen modré číslice a silně černé výsledky) . A pak přijde to překvapení: pro první tři projekty je nejlepší Jim - ale to by musel dělat 24 hodin denně... :-). Co teď? Nuže začneme vždy s nejdůležitějším projektem. Jak poznáme, že je nejdůležitější? Já jsem vám to ještě neřekl? Nevím jak vy, ale já to zjistil podle toho, který bude pro MNE největší průšvih, když ho nestihneme včas nebo neuděláme dobře :-). Takže pro druhý nejdůležitější projekt vybereme toho, kdo je u něho ve vyhodnocení hned za Jimem (který tam byl náhodou také první - vlastně by už ani v tabulce nemusel být, ale je lepší to dělat vždy s úplnou skupinou a nechat rozhodování až na konec). Atd., atd., a poslední projekt zbude na toho "nejhoršího", s příslibem, že ho nějak zatrénujeme či že mu pomůžeme .-). Protože mu dáme nejméně důležitý projekt (doufejme :-), tak se moc nestane, i když se to zpozdí. Ale co když máme DVA nesmírně důležité projekty? Zde by se dal Jim přesvědčit, aby pracoval přesčasy, nebo se mu dají dva úkoly s upozorněním, ať se hoch snaží, ne? NE a NE! Nejen že ho to otráví - pokud se dřív nervově nezhroutí - ale když opravdu onemocní, máte ohroženy DVA projekty a to právě ty dva nejdůležitější!!! Nu tady už vám radit nemohu, záleží na okolnostech. Většinou si rychle někoho - s pomocí Jima - zacvičíme a pak už zbývá jen modlitba :-).

Ale vážně - opravdu to není lehké a většina těch nečekaných problémů, které během projektu vzniknou, je právě následkem špatného rozdělení práce. Mně osobně to tehdy vyšlo, nemusel jsem ani u dvouletých úkolů pak vůbec měnit lidi; asi jsem něco udělal dobře. Také mi pomohlo, že jsem všechny ty úkoly celkem dobře znal po technické stránce a udělal jsem opravdu nestranný výběr. Především musíme zahodit všechny emoce a nemít žádné favority, prostě myslet jen a jen na prospěch projektu. Někdy musíte pracovníka přesvědčit, že mu ten úkol sedí a nepomůže-li to, trochu mu i zalichotit. Nebojte se, že byste si tím ublížili - je-li to inteligentní člověk, zvýší mu to sebedůvěru a ačkoliv vás to nic nestálo, máte najednou hned o trochu spokojenějšího podřízeného.

Co dělat, když jsme se spletli ve výběru?

Především si ujasníme, zda je to opravdu kritické - např. není naděje nebo čas toho člověka zaučit a podobně. Pak změníme volbu co nejdřív, než totiž udělá větší chyby - zdráhání se nevyplácí. Přitom nemusíte lidem nic vysvětlovat, to není jejich byznys, jejich starost. Patřičně to zamaskujte, aby z toho dotyčný neměl ostudu - je to přece především vaše vina. Tak či tak, je to vždycky nepříjemné a musí se přehodit nejméně dva lidé (pokud máte štěstí, jinak i víc). Nikdy si neberte tu práci na sebe, ledaže by to byl velmi malý úkol. Dobrý vedoucí se pozná podle toho, že umí rozdělovat práci tak, aniž by ji musel také dělat :-): Nu mylsím tu druhou prácí, sám musí dělat hlavně manažera - a věřte, že to není žádná lehká práce. Problémů vás čeká víc než dost, protože rozdělení práce je vlastně pořád ještě jen úplný začátek!

Ještě detail: uvedl jsem tu dvě charakteristiky: **kvalitu a spolehlivost**. Jaký je v tom rozdíl? Na první pohled nepatrný, jinak ale veliký. Někdo totiž může dělat kvalitní práci, ale není systematický nebo často chybí, případně neudělá nic, co se mu neřekne a podobně. A spolehlivost zahrnuje také zodpovědnost. Ovšem ani spolehlivost bez kvality moc nezmůže - ne nadarmo se říká, že "**nejhorší jsou ti hodně pracovití, ale úplně bez nadání** :-)". Podobně je rozdíl i u projektů, tam ovšem to má i jiný význam: *kvalita* se pozná podle toho, jak dobře splníme zadanou specifikaci projektu, s jakou přesností a případně i opakovatelností výsledků. Tak například: zdroje napětí mají tolerance napětí a pokud jsou tolerance úzké a zdroje nejsou nastavitelné (například transformátory), budeme mít hodně výrobků vyhozených do šrotu - tady záleží na tom, jak kvalitní a přesný bude inženýrský návrh. Spolehlivost bude zase spíše to, zda tam nebudou t.zv. studené, tedy částečně vadné spoje, které se časem rozpojí a podobně.

I tady záleží na absolutní velikosti faktorů - proto je tam poměrně hrubé odstupňování faktorů. Při stupnici s pěti stupni nemusíte totiž hledat nadbytečně přesně (0,1 až 2,5 dává jen 25 možností) jako u deseti stupňů (0,1 až 10 dává 100 možností). Výhoda je, že **faktory pro osoby** odhadujeme předem, nezávisle na projektu a podobně i **faktory pro projekt** zase nezávisle na osobách. Jak jsem také naznačil, protože se charakterisitky částečně překrývají, případné nepřesnosti se mohou někdy eliminovat. Ale jen někdy a moc bych na to nespoléhal :-).

Už jsem tu napsal, že "kvalitou" člověka nemyslím hodnotu člověka, ale JEN "kvalitu jeho práce". Jakmile ji poznáte, hned se vám bude řídit daleko lépe. Jsem nekompromisně proti tomu brát všechny pracovniky stejně, to bychom se daleko nedostali a pracovni morálka by upadala. Rovnostářský systém odměn je socialistický nesmysl: odměny jsou k tomu, aby nejen ocenily minulou práci, ale také k tomu, aby povzbuzovaly k ještě lepší a hodnotnější práci. Ne proto, že už tam někdo sedí tolik a tolik let. Jistě, určitou váhu tomu vždy dávám, ale ne zase tolik, aby mi starý paáprda bral třikrát víc, než někdo, kdo sice začíná pracovat, ale už teď dělá lépe než ten páprda.

Nebudu se tu moc zmiňovat o odborech, které, jak známo, mají zcela opačný názor na věc. Já totiž vím, že třeba Jack se rád ulévá, i když jinak dělá dobrou práci, ale málo. A vím, že když mu přidám,

nebude dělat o nic víc. Tož mu mu nejprve dám varování a když to nepomůže, tak ho nedám do pořadí, až se bude přidávat. Charlie se zase se mnou hádá, vím, že ho musím usadit, jinak mi bude dělat jen problémy a také vím, že musím pochválit Bobbyho, protože mi podává dobrý výkon, ale vím, že mi přidání pro něj nahoře nepodepíšou, tak alespoň tu pochvalu. Není to podfuk, jak by se zdálo, zároveň totiž budu pro něj stejně to přidání protlačovat, až ho dostabu - vím, že si za sliby a pochvaly moc nekoupí. K jednání s lidmi se ještě vrátím, je to to nejtěžší, co manažer musí zvládnout. Protože stroj se dá opravit, ale zkažený nebo zhroucený člověk už ne. Pokud od nich chcete kvalitní práci, musíte se k nim chovat jako k dospělým a rovnostářství se hodí jen do méně vyspělých společností, kde se nepotřebuje žádná iniciativa, žádná motivace.

Řešení problémů.

Když se začala na univerzitách učit binární logika, byli jsme zaujati představou, že teď bude možno konečně vyjádřit naše myšlení univerzálně a vydedukovat závěry podobně jako se v matematice používá vzorců k zjišťování výsledků. Nešlo to tak docela: náš svět je trochu víc rozmanitý než ten binární, černo-bílý (není všecko jenom lež nebo pravda) a brzy se objevila potřeba vyjádřit i další stav (jako třeba "možná"). Trochu jsem si tehdy pohrával s tříhodnotovou logikou, ale přiznám se, že mnou vyjádřené "ternární" De Morganovy zákony mě daleko nedostaly, díky dualitě negace, kde opak "možného" se dá nadefinovat buď jako „jisté" nebo zase třeba jako „nemožné". Také praktická aplikace tříhodnotové logiky byla a je dnes vcelku omezená. Kdybych ovšem byl nápaditý jako Lofti Zadeh, tak už jsem tehdy mohl vymyslet *fuzzy logic* a být slavný (tedy až na ten název, asi bych to nazval míň "fuzzy").

Kepner-Tregoe.

Až v sedmdesatých letech, kdy jsem dělal pro americkou počítačovou firmu Sperry Univac (dnešní Unisys, která postavila první elektronický počítač vůbec, zvaný *Eniac*), jsem prošel kurzem „Problem Solving and Decision Making" od pánů **Kepnera a Tregoe®**. Ti na svou metodu přišli už v době, kdy pracovali pro NASA. A jak už to bývá, autoři si natolik věřili, že se osamostatnili a založili spolu konsultační firmu, která existuje dodnes a navíc je jedním z hlavních konzultantů v oblasti managementu a vědeckého troubleshootingu. Nebudu zde popisovat detaily metody, která je navíc patentovaná (jejich stránka je koneckonců i na netu), místo toho raději uvedu několik poznatků, které jsem z kurzu získal.

Především se jedná o metodu *univerzální* - náš training officer (trenér) tvrdil, že ač ji používá hlavně v počítačovém oboru, dokázal s ní například i zjistit, proč jeho bratrovi, jinak farmáři v Texasu, umírají telata. To všecko aniž věděl cokoliv o chovu zvířat či veterinářství. Tato metoda totiž dovoluje vytvářet *logická spojení různých fakt*, pokládaní pertinentních otázek a tak vidět i to, co je jinak „neviditelné". Navíc se zdá, že použití praktických zkušeností někdy vede spíše k ukvapeným závěrům (jumping to conclusion), o čemž jsem se sám na sobě přesvědčil :-). To možná vysvětluje, proč lidé s různou zkušeností docházejí k rozdílným závěrům. Rád bych zde popsal příklad, který značně zvýšil mou důvěru v uvedenou metodu.

Nejpravděpodobnější hypotéza.

Dostali jsme totiž v kurzu jednou takový „domácí úkol": zjistit, proč se u jedné firmy začaly na destičkách s tištěnými spoji najednou při výrobě deformovat součástky. Byla nám dána celá "story" a z ní bylo zřejmé, že příčinou mohla být buď velká teplota při automatickém pájení nebo chemický účinek čístící lázně, která následovala po pájení. Metoda **Kepner -Tregoe®** spočívá v tom, že se vytvoří matrice, kde na jednotlivých řádcích označených "**kdo, co, kde, jak, odkdy, jak dlouho,** " atd.) vypňujete jednotlivé sloupce. V těchto sloupcích, označených "**má býti, je, rozdíl a změna**

rozdílu" pak vyplníte pro stejný řádek např. **Kdo**: má býti - "Karel", je - "náhradník", rozdíl - "v tréninku", změna rozdílu "náhradník neměl dostatečný trénink". **Co** bude "velký počet zmetků", atd. Pro zbývající sloupce, které označíme jako Hypotéza 1,2, atd. pak , vymyslíme určité hypotézy: např. náhradník předtím dělal jen jiné výrobky, atd. Tyto hypotézy se pak konfrontují s fakty, tedy zase jakýsi zkušební běh" na papíře, co se také používá u počítačů. Specifické otázky této konfrontace jsou např. "*Vysvětluje hypotéza "Náhradník předtím dělal jen jiné výrobky*" **bez výjimky** to, že se defekty začaly objevovat až od 15 května?" Pozitivní odpověď (to když se ten druh výrobků objevil poprvé právě ten den či později) se pak označí do patřičného čtverečku jako plus, opak jako minus. Nakonec se sečtou plusy pro tu kterou hypotézu (tedy jakési obodování) a ta, co jich má nejvíc, je s největší pravděpodobností *pravá příčina* problému. Zdůrazňuji, že to **vysvětlení musí být opravdu bez výjimky**(zde s ehdně chybuje) a že konečný výsledek metody není jistota, ale *jen největší pravděpodobnost*. Je to potřeba navíc ještě vyzkoušet a případně naši hypotézu opravit nebo upravit.

Co se mi ale při tom nestalo :-).

Ale zpět k té domácí úloze. Snad to, že jsem byl příliš poctivý (u každé metody se totiž dá šidit, ať už vědomě či ne), ale možná, že to byla spíše náhoda, dostal jsem pro obě uvedené hypotezy (tj. teplo či lázeň) přesně stejný počet bodů. Napadlo mi, že snad existuje nějaký kompromis. Ale jaký? Obě hypotézy se přece navzájem vylučovaly! A tady se ukázala pravá síla té metody: přinutila mě totiž přemýšlet. Položil jsem si otázku, zda obě hypotézy přece jen nemají něco společného. Brzo jsem na to přišel: každá součástka má totiž povrch pokrytý ochrannou vrstvou, která, když se naruší, dovoluje deformaci citlivého materiálu, jenž je pod ní. To je sice známo každému odborníkovi, ale bere se to jaksi za samozřejmost. Zkusil jsem tuto třetí hypotézu a dostal jsem daleko víc bodů, než pro ty předtím.

Nemusím zdůrazňovat, že třída byla druhý den rozdělena téměř na polovic mezi oběma „starými" hypotézami, a potom jsem byl já, co jsem měl tu „novou" hypotézu, která byla - jak se ukázalo - jediná správná. Patrně byl příklad schválně vybrán jako trikový, ale spíše věřím, že se to někde předtím stalo - život je opravdu někdy pěkně složitý. Jak říkám, podařilo se mi to "vyřešit" spíše náhodou, ale v tom je také jádro věci: nebudete-li mít správnou hypotézu, nemůžete ji tímto způsobem najít. A jsou-li výsledky „obodování" hypotézy příliš nízko, můžete se vsadit, že máte zrovna ten případ. Podobně když jsou dvě hypotézy obodovány téměř stejně. To nám ovšem přednášející „zapomněl" říci předem :-).

Root cause.

Tím se dostáváme k tak zvané *root cause*, neboli hlavní příčině (kořen věci). Zda se součástky tavily či chemicky rozpouštěly, to bylo v tomto případě úplně vedlejší. Ochranná vrstva byla vadná. Teplota i lázeň byly správně nastavené a jejich změna by ke zlepšení nevedla - chybné byly totiž právě jen součástky. Metoda nám pomohla určit „kořen zla" v případě, že je více hypotéz a nevím, která je správná. Je to zároveň příklad i toho, jak se celá třída specialistů nemůže dohodnout na *příčině*, protože si ji plete s *následky*.

Na vyšetřování root causes se spotřebují na světě ročně miliardy dolarů a tak není divu, že se firmy i celé státy snaží hledat nové způsoby řešení problémů. Do této kategorie patří i další metody, jako je *bariérová analýza, změnová analýza, dále t. zv. metoda „událost a příčina", účelová analýza, symptomová klasifikace* a jiné. Jsou pochopitelně i ty sofistikovanější, které používají kombinaci grafiky a symbolické logiky, případně i počtu pravděpodobnosti, to vše ještě navíc za pomoci počítačů.

Jiný příklad, tentokrát ze života.

Uvedu jiný příklad řešení problému, kterýse mi skutečně stal. Naše zdroje napětí, které jsme u nás testovali a pracovali dobře, najednou v Utahu začaly zlobit. Při určité teplotě totiž začal výstup "foldovat" dolů, jinak řečeno, napětí klesalo, ještě než se dosáhla kritická teplota okolí. Nepříjemné dopisy lítaly sem a tam a ač mi technici změřili u nás v Quebeku několik zdrojů při kritické teplotě, všechny zdroje pracovaly dobře.

I poslal jsem do Utahu jednoho technika s naším "nejlepším" zdrojem - který tam pak selhal! I nechal jsem technika přivést zpět jejich nejhorší zdroj (co selhával) zpět k nám, kde jsme ho otestovali a - ano, uhodli jste, pracoval dobře! Záhada nad záhady a navíc se při tom naskytl ředitel, kterému jsem neprozřetelně slíbil, že to vyřeším během dvou dnů, tak jak si to přál. Jakto vyřeším, to jsem v té chvíli ještě nevěděl. Onen technik sice tvrdil, že mu tam v Salt Lake City řekli, že to asi bude kondensátorem, ale to jsem předem odmítl jako nesmysl. jiný by se toho možná chytil, ale to bylo nepomohlo, teď to vím :-).

Co dělat? Zůstal jsem tam ten den v zoufalství přesčas a pak mi napadlo, že si zajedu domů (bydlel jsem blízko). Vypůjčil jsem si od manželky fén na vlasy, vrátil se do podniku a ohříval jsem zdroj fénem, tentokrát ale přes kritickou hodnotu. A ano, asi dva stupně nad ní mi ten "dobrý zdroj" zafoldoval dolů. Byl to jeden čip od Motoroly a museli jsme je tehdy u celé dodávky - asi tisíc zdrojů - vyměnit. Navíc jsem později zjistil, že už před půl rokem byl náš nákupčí upozorněn z našeho centra v USA, aby tyto čipy nekupoval (měli jsme totiž několik dodavatelů stejné značky a to byl jeden z nich). Dotyčný nejen neposlechl, ale navíc už u firmy ani nebyl, takže jsme sina něm ani nemohli vylít vztek :-). Později jsem o tom přemýšlel a zjistil jsem, že příčina nesrovnalostí byla ještě jinde - tj, proč to u nás šlo dobře a v Utahu ne. Byla v tom, že Salt Lake leží pořádně vysoko na dmořem, vzduch je tam řidší a tak jsou i chladící poměry horší - při stejné teplotě chladícího vzduchu - se tam čip méně chladí a tím zahřívá víc. . .

Kde tedy byla ta opravdová "hlavní příčina"? To záleží na okolnostech: byla to zeměpisná výška, špatný čip nebo špatný nákupčí? Samozřejmě že ten čip - když jsme ho totiž vyměnili, všechno chodilo O.K.! Co by nám pomohlo vyměnit nákupčího (ten už vlastně vyměněm byl, ale stejně nemohl mít vliv na to, co už se jednou koupilo. Ani jsme nemohli nařídit, že se zdroje nesmějí používat v Utahu, protože to byl náš hlavní zákazník. A se změnou specifikace by určitě nesouhlasili. Každý problém má tedy - většinou - **jen jednu hlavní příčinu** a pokud ji nenajdete, nemůžete ho vyřešit a chybu opravit. U případů, které jsou nové, nevyzkoušené nebo i vzácné, není lehké tu příčinu najít, už proto, že nemáme dané zkušenosti. Někdy je to, jako v uvedeném příkladu, opravdová detektivka - tehdy to byl pro mě ovšem spíše horor. Manažérské problémy jsou vlastně trojího druhu: ty odborné, pak management času a materiálu, a nakonec i problémy s lidmi - o tom si ale řekneme až v kapitole další.

Rozhodovat se.

Dalším krokem po řešení problému - vlastně jeho součástí, protože jinak nic nevyřešíme - je ovšem nalézt správnou opravnou akci neboli *decision making,* zkrátka rozhodování. Při posuzení nejlepšího řešení (řešení je vždy několik, jinak by to bylo hrozně lehké) je třeba udělat odhad **nákladů, risku, praktické realizace, kompletnosti, trvalosti daného řešení (dočasné či permanentní)** a ještě mnoho jiného. Navíc musíme uvážit i potencionální neboli **možné problémy**, které řešení může přinést. Při řešení nám ovšem pomáhají různé metody. Z nich nejznámější je ta, která každému faktoru řešení přiřadí určitou „váhu", jež se pak pro to které navrhované řešení vynásobí pravděpodobností či odhadem efektivnosti pro ten který faktor a sečte. To už jsem detailně popsal v kapitole o přiřazování úkolů. Zase ovšem je toto rozhodnutí jen "pravděpodobně nejlepší", neboť záleží na tom, jak správně oceníte ty které váhy či pravděpodobnosti.

Zde bych ještě jednou zdůraznil, že neznáte-li *hlavní příčinu* problému (viz předešlá kapitola), nemůžete ani udělat správné rozhodnutí, podobně jako ze špatného fotografického negativu neuděláte dobrou kopii. Vše to právě visí na oné pravé příčině, "root cause". Ještě příklad: dostanete-li na silnici smyk, musíte uvážit, zda je to vinou silnice, náledí, pneumatik nebo špatných řidičských schopností? Postačí koupit nové pneumatiky, nebo se musíte naučit lépe řídit? Stačí posypat silnici nebo má silnice špatný sklon (skutečně se stalo)? Špatná řešení jsou drahá, ale nepomohou. Podobně můžeme u zarezlého elektromotoru pořád vyměnovat spálené pojistky, motor se nerozjede a nerozjede . . .:-).

Závěry:

- **Naše zkušenosti** nám někdy v hledání příčiny problémů pomáhají, jindy nás spíše zaslepují, specielně ty jednostranné
- Nejlepší obecná metoda je taková, kde **i neodborník může najít cestu** k řešení - i když ne zcela nutně také řešení samotné
- Většinou máme **data navíc**, tj. ta, která nejsou nijak užitečná. To věci nepomáhá, neboť se začínají uplatňovat různé malé variance a chyby, které komplikují situaci, nemluvě už o datech vyloženě nesprávných.
- Při hypotézách se uplatní používat pravidlo **Occamovy břitvy**, tj. nejprve je třeba vyzkoušet ty jednodušší.
- Vždycky je potřeba **předem prostudovat věrohodnost fakt**, naměřených hodnot a získané informace, jinak se dostaneme do začarovaného kruhu a výsledek je pochopitelně také nesprávný
- Kepner- Tregoe metoda nám sice řekne, **která hypotéza je nejpravděpodobnější, ale už ne, zda je také správná** - to se dokáže jen zkouškou, což je také důležtá čast každé analýzy. Tak či tak, hypotézy si musíme vymyslet sami a nebude-li mezi nimi ta pravá, správné řešení nenajdeme. Podle určitých náznaků (viz výsledky obodování) však můžeme už před otestováním vidět, zda tomu tak je a když ne, hbitě přimyslet další hypotézu. Jak hbitě, to už zase záleží na naší praxi v tom kterém oboru, případně zkušenosti s řešením podobných problémů.

- **Nemusíme uvažovat „všechny" hypotezy**, také zde nám praxe naznačí, co je nepravděpodobné či zbytečné. Ovšem pozor: překvapení jsou možná!
- **Otestování v praxi je nejlepší a často jediné spolehlivé měřítko** správnosti naší hypotézy.

Jak vymýšlet hypotézy.

Od zjištění, která hypoteza je správná, přejděme teď k tomu, co tomu předchází: jak vlastně tyto hypotézy dáme dohromady. Tady většinou samotná fakta nepomohou vůbec, zkušenost jenom trochu a často potřebujeme i určitou dávku intuice či inspirace, jinak řečeno *creative thinking*, tvořivost. Tato část myšlení dělá současným vědcům, inženýrům a manažerům značné potíže, jinak řečeno „komu není shůry dáno, v apatyce nekoupíš":-). Tím "shůry" myslím náhlé osvícení, to "heureka!" Archimeda, když vlezl do vany. Ovšem i tady zase existují kurzy, knihy a tréninkové metody. Zvláštní kategorií jsou pak ty pomůcky, které slouží specielně pro výcvik **pravé poloviny mozku**, ano, té, která má být sídlem inspirace a která údajně u umělců pracuje lépe, než u lidí, uvažujících příliš „logicky".

Nebudu posuzovat něco, co jsem důkladně nevyzkoušel, ale znám detailně například metodu **Edwarda De Bono**, skvělého konzultanta a autora mnoha knih, včetně termínu „**laterární myšlení ®**". Po stránce organizace dat, zaměřené na jejich plošné a grafické znázornění (namísto lineárního) zase doporučuji **mind maps ®**, myšlenkové mapy od **Tony Buzana**, který také tento termín vymyslel. Taková mapa, které se svými větvemi roztáhne po celé stránce, se pak liší od lineárních přehledů (psaných v řádcích pod sebe, jako jsou třeba poznámky z přednášky). A to hlavně tím, že nejen vyjadřuje hierachii jednotlivých bodů, ale i jejich spojitost a navíc přímo vyvolává další asociace či evoluce. Víc o nich najdete v mé knize "Umíme se učit?" v knižnici KNIHY OFF-LINE.

Stará a nová paradigmata.

Účinnou metodou je také tvoření nových pardigmat nebo reverzace těch starších. Paradigma je něco jako "vžitý způsob myšlení", většinou starý, často i zastaralý :-). A i jiné metody, ale to by byl dlouhý seznam a pokud jsem tu některé vynechal, není to proto, že bych je podceňoval, ale proto, že jsem neměl příležitost je příliš používat. Pro vlastní potřebu si vypracovávám většinou své vlastní asociačně-inspirační diagramy, ke kterým jsem se propracoval vlastní metodou a jejichž „skeletonové" grafy jsem si také navrhl. Také vy si asi musíte najít, co pro vás pracuje nejlépe.

Ovšem tyto metody rozhodování jsou pro manažera většinou příliš sofistikované, komplikované a někdy i moc odtažené od běžné praxe - nejsou dost specifické a tím nás přivedou často i k nepříliš efektivnímu řešení. Nezapomeňme, že manažer pracuje ve čtyřdimensionálním světě - potřebuje **materiál, lidi, peníze a čas**. Zkuste si na to napsat rovnice, nejde to :-). Navíc jsou manažerovy problémy hlavně pracovního rázu, odlišné pro různé projekty. Nejlehčí jsou problémy čistě jednoho druhu: vyloženě finanční, s materiálem či časem Chce to opravdu manažera, který sice **nemusí vše znát, ale musí se ve všem vyznat** :-). Něco se naučíte, s něčím se můžete narodit (například "nebát se rozhodovat") ale nakonec to všecko musíte umět zvládnout.

Potenciální problémy.

Ještě k tak zvaným **potencionálním** (tj. možným) problémům u řešení, pro které jsme se rozhodli. Říká se, že **každé řešení problému s sebou přináší nejméně dva další problémy**. Tak například levnější výroba znamená často menší kvalitu, trvanlivost či bezpečnostní problémy. Kepner-Tregoe má i na to svou metodu:

- nejprve si **rozebereme plán** akce, kterou chceme učinit
- zjistíme **kritické body**, bez nichž byse celá akce mohla zhroutit
- napíšeme si **všechny možné problémy**, které může naše akce způsobit nebo naopak které ji mohou ovlivnit - **najdeme si příčiny** oněch problémů (vzi předešlá kapitola)
- **sepíšeme akce**, jak zmenšit pravděpodobnost, že k problémům dojde (prevence) či zmenšit jejich účinky, když už k nim dojde (kontingence)
- rozdělíme pak akce na **preventivní a kontingentní** - u těch prvých zabudujeme prevence přímo do plánů, u těch druhých si určíme spoušťové body (triggers), které spustí **nápravné akce** - to pochopitelně znamená, že také musíme něco **pravidelně měřit či vyhodnocovat** a podle toho se pak zařídit. Také je nesmírně důležité spustit tyto akce včas, jinak nebudou efektivní.

Rozhodování je opět věcí manažera samotného - může se sice poradit se svým nadřízeným či podřízenými (jen proboha ne hlasovat!), použít konzultanta a podobně, ale zodpovědnost je jen jeho. Kdo se vyhýbá rozhodování, je špatný manažer - ba co horšího, on není vůbec žádný manažer: on čeká, až to situace rozhodne za něj. A pak je už většinou pozdě.

Lidé v pracovním procesu.

Už jsem se zde zmínil, jak jsou lidé v pracovním procese opravdu důležití: i když jste manažer, oni dělají většinu práce a jak ji udělají, na tom bude záviset vaše manažerská budoucnost, zda si svou pozici udržíte či dosáhnete povýšení nebo na druhé straně budete suspendování nebo i propuštěni. Jistě jste si všimli, že se v této knize vyhýbám velkým slovům, poučování či moralizování - to vše je totiž v jednání s lidmi zcela zbytečné, nemají to prostě rádi. Na druhé straně je nebezpečí, že když se s lidmi příliš fraternizujete, nebudou brát vaše postavení příliš vážně a brzo budou chtít zvláštní úlevy, preference a dokonce vám budou odmítat dělat určitou práci. To vše od manažera chce určitou **znalost psychologie**, nejen jednotlivců, ale i davu. Chce to studovat a **znát i sebe sama** a pak si ujasnit postoj, jak se chovat k podřízeným - a také k nadřízeným.

Postoj k nadřízeným

je dán jejich chováním k vám - od šéfa můžete dostávat buď podněty, instrukce nebo dokonce rozkazy. *V* **případě podnětů** vám šéf nechává volnou ruku - to je sice dobré, ale značně zodpovědné a navíc nevíte, *jak* to vlastně chce udělat (ale on už jistě má svou preferenci, na to vezměte jed!). **U instrukcí** prostě děláte, co se vám řekne a detaily si s ním prodebatujete nebo vypracujete sám. Nu a **u rozkazů** se žádná diskuze ani nepřipouští - to je také manažerizmus nejhoršího druhu. Jenže to vše zase není tak jednoduché - některé věci prostě provést nejde, jindy nejsou prostředky anebo je to třeba ohrožuje zdraví vašich podřízených. V takovém případě doporučuji přímý postup: i ten nejzatvrzelejší šéf musí vědět, jak si situace stojí - už proto, aby vás pak nemohl vinit, když dojde k nejhoršímu. Že to nerad slyší? To se nedá nic dělat - nejde o něj, jde o vás!

Na západě je totiž pravidlo, že inženýři, kteří poruší bezpečnostní pravidla - vědomě a často i nevědomě, protože je neznají - či navrhnou nebo vyrobí nespolehlivý výrobek - jsou pak zbaveni licence (ztratí titul - ten dostanou jen od inženýrské asociace, univerzity ho nedávají!) nebo při porušení bezpečnostních zákonů jsou dokonce i souzeni. Nebudete jistě chtít brát na sebe vinu někoho jiného! Pravda, někdy vás to stojí job, to když šéf nepovolí - ale to už si každý musí rozmyslet, protože bude-li mlčet, riskuje také a možná i víc. Jistě, šéf to nedělá z ignorance, on ví, že přestupuje zákon, ale bláhově doufá, že se nic nepřihodí. Pokud se dostanete pod takového šéfa, je lepší změnit job co nejdřív, protože i když pro jednou povolí, budete se muset s ním hádat pořád a nakonec stejně odejdete nebo se dostanete do průšvihu s bezpečnostními předpisy. A ty se týkají bezpečí veřejnosti a berou se v Kanadě či v USA smrtelně vážně.

Troublemaker.

Někteří šéfové si myslí, že kdyby změnili názor, tak že by ztratili prestiž. Většina mých šéfů byla naštěstí OK, to jen ti, co se drželi starých anglických či francouzských zvyků z doby královny Viktorie,

si mysleli, že bičem naučíte i vrabce krásně zpívat. Z počátku jsem se snažil upozorňovat šéfy na určité potenciální problémy, které oni ve své izolaci ani netušili. Pak ale zjistíte, že to neocení, naopak si vás pak označí jako troublemakera, potížníka, a běda, jestli jste navíc ještě měli pravdu! Toho jsem se musel vyvarovat - zkusil jsem to tedy s humorem. Můj šéf se mi kdysi zeptal, proč s ním tak často nesouhlasím - bral to asi osobně, oni ani na západě nejsou šéfové zvyklí na nesouhlas, i když vám dávají právo ho mít :-). Řekl jsem mu, že jsem někde četl toto: že když dva lidé spolu souhlasí příliš často, jeden z nich je nadbytečný. Nu a já že chci, aby mě pořád potřeboval. Zasmál se, ale myslím, že nepochopil tu pravdu, která se v tom skrývala. Na souhlas mu totiž stačil jeden yes-man, souhlasník, a nemusel by mu platit ani polovinu toho, co platil mně.

Jak se chovat k podřízeným.

Osobně to slovo nenávidím, zní to jako kdyby byli nějak "podřadní", což je nesmysl. V podstatě mnusíme rozlišovat dvě věci: anglosasové tomu říkají "people broblems" (tj. problémy s lidmi, například nedostatek tréninku) a "problem people" (tj. problematičtí lidé, potížníci). Jak už jsem naznačil, každý z nás má nějaký ten tajný knoflík, který, když ho zmáčknete, nás naladí tak, že jsme schopni dělat věci dobře, někdy skoro i perfektně :-).

Ukážeme si to na příkladech.

1) People problem: Spike u mně dělal v testingu a byl to velmi nadaný technik, na stupnici 1 až deset bych mu dal dokonce 10+. Dostával pro své schopnosti ty nejhorší úkoly: opravy (troubleshooting) nově navržených zdrojů, kde jsou poruchy velice časté a těžce se hledají příčiny (často se totiž jednotky chovají zcela nepochopitelně). Byl pro mně tedy nesmírně důležitý. Pak mi jednou oznámil jeho lead-hand (něco jako předák), že je se Spikem něco v nepořádku. Tak jsem si s ním promluvil: byl přetížen a unaven, jednotky nepracovaly a navíc ho tam chodili obtěžovat lidé z kvality či výroby, kteří je chtěli opravené zpět. Slíbil jsem mu, že to vyřeším a šel jsem za ředitelem - tehdy jsem byl odpovědný za celé oddělení přímo jemu - a pověděl jsme mu o celé situaci a požádal ho, aby jiným lidem zakázal Spika otravovat a zbytek že už zařídím sám, ať nechá na mně. Pak jsem šel za Spikem, zatáhl ho do kafetérie, kde jsem s ním půl hodiny debatoval o všem možném. Začal se dívat na hodinky a vstával, že už musí jít. Opět jsem ho usadil do židle a schválně jsem to protahoval, abych mu ukázal, že je nervozní zbytečně. Také jsem mu řekl, ať se nebojí, že za vše beru zodpovědnost. A hlavně ať si uvědomí svou důležitost, protože všichni ti otravové neumí ani pětinu toho, co on a když on to neudělá, tak to nikdo jiný stejně nedokáže. Kdyby kvitnul, byli by v louži právě oni. A že už ho nikdo nebude otravovat, jenom já. Normálně bych mu to všecko neřekl, ale byl v takovém stavu, že bylo nutno posílit jeho sebevědomí za každou cenu. Nic jsem neriskoval, kdybych to neudělal, určitě bych ho ztratil. Zároveň jsem mu řekl, že všechny práce a požadavky teď půjdou přese mně - já že mám na to pozici i nervy, abych kohokoliv řádně odpálkoval. Občas jsem za ním zašel, ptal se co a jak a to stačilo: dostal se z toho brzo a byl to - bez nadsázky - nejlepší pracovník, co jsem kdy měl. Výsledek celé té akce zase posílil sebevědomí mně :-).

2) Problem people: Stanley byl dlouholetý zaměstnanec, technik, který měl dobrou reputaci, ale také bohužel zvyky starých mazáků. U mně byl předákem techniků a když jsem dělal rozpočet, požadoval ode mne vždy enormní počet nových kabinetů (skříní na přístroje, dokumenty, atd.). Srazil jsem mu jednou počet na polovičku a on ani nemrkl. Zeptal jsem se ho, proč ho to nijak nepřekvapilo.
"No já jsem totiž žádal dvakrát víc, než bylo potřeba, " zubil se. "Fajn," povídám, "příště ti dám jen čtvrtinu."
"Příště," povídá na to on, "budu žádat čtyřikrát víc."
Tohle ovšem nebyl ten hlavní problém, ten přišel později. Potřebovali jsme opravit jeden starší zdroj a

on po třech dnech trápení, kdy nic nemohl najít, za mnou přišel, ať prý to dám někomu jinému. Nu měl jsem svoje důvody a řekl jsem mu, že ne, že to musí dodělat.
A tu on povídá: "Tak já kvitám, dávám výpověď."
Jenže to se mi ještě nikdy nestalo, aby mi někdo kvitnul! Co teď? Nevěděl jsem, co bych měl dělat, ztratit jsme ho nechtěl. Tak jsem mu řekl: "No dobrá, je to tvoje právo, ale nejdřív mě vyslechni." Souhlasil, a tak jsem mu vysvětlil, že kdyby jiný vyřešil to, co on chtěl vzdát, tak že by ztratil těžce zaslouženou reputaci. To uznal. "A navíc," dodal jsem, "už jsme ztratili tři dny a ty ses už se dostal tak daleko, že by to teď bylo jako vracet se zpět na začátek."
"No dobrá," řekl on, "ale to mi nepomůže ten problém vyřešit."
I když to byla od něj drzost, měl v podstatě pravdu. Nemohl jsme si dovolit ho ztratit, nováčka jsem nechtěl a tak jsem sáhl k zálohám : "Dobře, udělám si dvě hodiny čas a to by v tom byl ďas, abychom na to nepřišli." Riskoval jsem; vůbec jsme nevěděl, zda na to přijdeme, ale za pokus to stálo. Přišli jsme na to už během první hodiny - já ostatně nějak tušil, co by to mohlo být. Chvíli to totiž pracovalo a pak zase ne, a po nějaké chvíli zase ano. atd.. Jednalo se o špatný pájený spoj, t.zv. *studeňák,* ale jak ho najít?

Pak mě to napadlo: přinesl jsem z auta gumovou palici, kterou se přirážejí talíře (puklice) na rámky kol - tehdy mi nějak často vypadávaly - a pořádně jsem do zdroje bušil, až přestal pracovat úplně. Pak už jsme to našli lehce :-). Dnes bych to dal. na vibrující platformu, ale tehdy jsme žádnou neměli - ostatně dodnes jsem nikde nečetl, že by se to někde dělalo, myslím troubleshooting "pomocí vibrací" :-). I když jsem chápal Stanleyho frustraci, měl jsem tehdy ještě jiný důvod, že jsem neustopil - ten jsem mu ovšem neřekl: když někdo kvitá s úmyslem, aby si něco vydupal, je to vlastně *druh blackmailu*, tj. vydírání. Když se mu poddáte, už se vezete - bude to opakovat zase nebo dokonce někdo jiný po něm.

Co by se stalo, kdybychom na to nepřišli? Já nevím, ale my na to přišli, takže je to nesmyslná otázka, že ano :-). Ale vážně: myslíte, že by to někdo méně zkušenější než Stanley našel, kdybych mu to dal opravit? Kdybychom na to nepřišli, asi bych použil krajní metodu, jako jsem užil později u jiné firmy: deska s tištěnými spoji a třista součástkami se nám toptiž pětkrát vrátila od zákazníka. Jenže to už nás na opravách stála nejméně svou váhu ve zlatě - dal jsem ji tedy sešrotovat a bylo to. Šlo totiž o prestiž u zákazníka a ta je dražší :-).

Jak na lidi?

Staré přísloví říká, že nejlepší řízení je jako u toho příslovečného osla: mrkví nebo bičem, tj. **odměnami nebo tresty**. Není to ale tak jednoduché: často nepotřebujete ani to, ani to a nezapomeňme, že obě tyto metody jsou vlastně jen krajní případy, platí spíše na osly než na inteligentní lidi. Jak sehnat inteligentní lidi? Nu ty si musíte sami předem vybrat, pokud vám to dovolí. Dnešní osobní oddělení ráda dělají ze sebe experty a po sofistikovaných zkouškách (kterými by sami neprošli) vám přidělí prvotřídní nemehlo, aniž máte možnost se ozvat. Nu to trochu přeháním, u mně by dlouho nemehlo nebyl - buď by rychle zmoudřel nebo bych ho docela rád předal nějakému jinému oddělení, nejlépe kdyby ho zaměstnali přímo na Osobním :-). Nevěřím totiž na vyhazování někoho z práce - je to příliš velký trest, nejen pro lidi, ale i pro firmu. Investovali jsme do něj totiž čas a peníze a také on do toho dal kus vlastního života - nemůžeme ho přece jen tak odhodit.

Jiné je, když se firmě nedaří a musí propouštět. V tom ale většinou nemají drobní manažeři žádné slovo, koho nechat a koho ne - to přijde seshora, většinou už vyšším managamentem odsouhlasené doporučení (od koho? od Osobního oddělení). A navíc s požehnáním unií, tedy odborů. Tak se stává, že ztrácíme hodnotné lidi, zatímco byrokrati si vegetují vesele dál.

Japonci.

To by se ovšem v Japonsku nestalo. Vím to, také jsme tam pracoval, jsou to velice lidé, kterým, to myslí. Proč se tu také nezmiňuji o japonských metodách managamentu? Už o tom bylo napsáno dost knih, ale žádná jaksi nepřizná, že některé jejich metody se pro nás vůbec nehodí - naši lidé na to nemají tu mentalitu ani tradici. Tak například metoda *zero defekt*, nulový defekt - oni opravdu dovedou vyrábět beze zmetků, takovou úctu mají ke své práci. Nebo jiná: *just in time (JIT)* - přesně na čas. Dovedete si představit, že by třeba naše sklady měly prázdné regály, protože jsme všechny součástky obdrželi včas (a hned zpracovali) a také naše výrobky jsme vyrobili a poslali včas? Kakoj chaos, jak by řekli Rusové :-).

Psychologie a politika.

Jak vidíte, nemám Osobní oddělení rád a mám své důvody - jeden z nich je, že je nezajímají lidé jako individuality, ale jen jako neživé jednotky. Přitom to ale přehánějí, dělají každému nemožné psychologické testy a podle nich pak rozhodují, kdo se na co hodí. O odborných schopnostech lidí nemají ani páru, poznat je neumí a ví jen to, co si přečtou v dodaných Rezumé (žadatelův popis jeho vzdělání a experiencí).

A tady se dostávám k druhé, rafinovanější části jednání s lidmi. Říká se tomu *politika* a pěstuje se skoro u všech firem na všech možných úrovních vedení, vlastně už od uklízeček. Pokud se hraje fair play, je to vcelku přijatelné, ale najdete tam i lidi, kteří jsou pěkní podrazáci. Je zbytečné si dělat nějaké iluze: vedení podniku přece potřebuje manažery k dokonalé kontrole všech procesů a personálu. Je to tedy jistý druh moci a tedy očekávejte i *boj o moc*. Moc ovšem korumpuje a absolutní moc korumpuje absolutně, jak už kdosi také řekl. Oddělení na sebe žárlí, dělá se favoritizmus, intriky, nu však to jistě také znáte.

Z toho důvodu také nemůže být manažer příliš naivní člověk, to by se tam dlouho neudržel. Především ale musí vědět, kde jsou jeho sympatie. Jeho loyalita je s firmou, pochopitelně, ta ho na jeho místo dosadila, ale jsou to právě lidé, kterým "velí", jež ho tam svou dobrou prací drží. Osobně jsem se přesvědčil, že **jednání s lidmi je asi to největší umění** - s neživou hmotou je to jiné: vadná součástka vám totiž nelže, ani se necítí uražena a nechce přidatza každou cenu :-). Ale jak říkám v Příloze 1., solidní a spravedlivé jednání se vám nemusí vyplatit hned, ale je to jediná cesta, jak si zachovat autoritu a často i tvář.

Rozhovor.

Nejlepší způsob, jak se dovíte nejen o problémech, ale i o lidech samotných, je pochopitelně rozhovor - ne ten telefonický, ale osobní. Protože zabírá čas, děláme ho nejen tehdy, když ho zrovna potřebujeme a většinou tak, že k pravidelnému odbornému pohovoru přidáme pár otázek "na tělo". Nezkušení manažeři sbírají jen drby, ale celou pravdu se nedoví a tak jsou nedůvěřiví. Při rozhovoru jsem také používal metodu Kepner-Tregoe (problem solving) přešitou právě pro tento účel. Předem jsem si připravil otázky, abych poznal, co je příčinou osobních problémů toho či onoho zaměstnance - případně našich problémů s ním :-). Podle odonocených hypotéz jsem pak našel příčinu a udělal rozhodnutí. Ne vždy se totiž od lidí dovíte přímo příčinu, kolikrát ji ani sami neznají. Jindy to třeba není tak složité a příčiny vidíte hned či dokonce můžete problémům i předejít. Většnou jsem poznal, že jsou jejich stížnosti oprávněné - alespoň bráno z jejich pozice :-)). Každopádně jejich problémy nepodceňujme ani neodkládejme - jsou často jako "načasované bomby".

Pochopitelně můžeme rozhovoru použít i hned jako řešení. Vím-li, o co jde a udělal-li jsem již moje rozhodnutí, mohu dotyčnému vysvětlit, jak se na to dívám, co hodlám udělat a jak mu chci pomoci. **Slovo pomoc má kouzelný dopad** - většina lidí trpí pocitem, že je na všechno sama - a často mají pravdu. Moje pozice je asi taková: Vím, že tě potřebuju, nechci, abys neměl problém a tak ti pomohu - za odměnu očekávám, že zase ty pomůžeš mě, a to tak, že v těchto zlepšených podmínkách budeš dělat svou práci dobře. Když mu pomoct nemohu, řeknu mu to také, ale navrhnu hned jiné řešení. U potížníků je ovšem třeba být hned neúprosný. Někteří manažeři volí způsob, jako potížníka oklamat - osobně pro to nejsem, ne že bych to neuměl, ale nevyplácí se to.

Jak si zachovat patřičnou úctu u svých lidí:

a) **Buďte spravedliví**, ale tolerujte malé chybičky. Nedělejte z nich vědu, spíš upozorněte na to, že tentokrát jsme měli štěstí, ale příště to může být katastrofa. Poukazujte na škodu pro oddělení i pro firmu - ti chytřejší si už domyslí, že to ovlivní i jejich hodnocení, až k němu dojde. Když se to bude opakovat, vysvětlete jim to ovšem "důrazněji".

b) **Buďte nezaujatí,** jinak si toho lidé hned všimnou. Vědomí, že jste člověk spravedlivý, jim dává určitou pracovní jistotu a navíc sami pochopí, že některé nepříjemné akce jste udělal jen z nutnosti, ne z osobního zaujetí. Nebudou se bát říci vám pravdu a vy se nesmíte bát ji slyšet.

c) **Dodržujte sliby**, co jste dali. Lidé vám pak budou věřit a to i v případě, kdy bude vaše rozhodování nepříjemné.

d) **Držte se na určité technické úrovni**. Když něco nevíte, netrvejte na řešení, ale poraďte se s experty. Vyhýbejte se zbrklému rozhodnutí.

e) **Ukažte lidem, že pracují spíše *s vámi,* než *pro vás*.** To je důležité zvláště pro práci v týmu (viz příští kapitola)

f) **Nechte lidi také odpočinout**, nedávejte jim zbytečné práce a povolte tam, kde vás termín netlačí. Na rozdíl od zákonů fyziky se energie lidí může ztratit :-). Jejich nálada dokonce ještě dřív.

g) **Nebuďte odtažení,** chladní, povýšení nebo dokonce snobi. Na druhé straně se příliš nepřítelíčkujte, lidé by si toho všimli a brali by to jako favoritizování.

h) **Nepřechvalujte**, pochvala je druh odměny a její cena by se tak zlehčila.

i) **Dodržujte pravidla, nedělejte výjimky**. Když už musíte - pro dobro projektu - nechte si to předem schválit, vedení ani zaměstnanci nevidí výjimky rádo.

Vrchní management rád používá "nové" metody k tomu, aby zvýšil entuziasmus. Říká se jim různě a celkem nepracují, protože jsou často vybrány ze zoufalství a prezentovány jako zázračná novinka, která firmu - většinou odumírající - postaví opět na nohy. Lidé totiž nejsou naivní a poznají lehce, jak to je. Koneckonců při propouštění jsou první na řadě oni, ne vrchní management! Lepší je poctivý přístup k věci, pravda totiž stejně brzo vyjde najevo. A co víc: sebevětší entuziasmus nenahradí dobrou, profesionální práci. Chyba totiž může být i na manažerech, kteří pro oči nevidí.

Práce v týmu.

Co je to tým? To je *skupina lidí , kteří mají společný cíl a dobrovolně na něm spolupracují.* Podtrhuji slova "společný" a "dobrovolně", jinak bychom měli - počkejte, jak se to - aha, kolektiv :-). Ale žerty stranou, kdo si myslí, že v "hlubokém kapitalizmu" nemohou týmy pracovat, toho mohu ujistit, že jsem tam za oceánem poznal velmi dobré týmy a nebyl k tomu potřeba žádný "brainwashing" nebo politická demagogie. Jak jinak by mohli pracovat designeři kosmického raketoplánu, kde jeden chybný detail může zničit celý, dlouhou dobu připravovaný let? Ano, stalo se to, pamatujete na onu sondu na Mars, která se rozbila poněkud tvrdým dopadem na Mars, protože její počítač spočítal zrychlení v metrické místo imperiální soustavě?

Pracovní tým ale není, jak se někdy chybně na plakátech ukazuje, něco jako veslařské mužstvo na závodech. Pochodující četa vojáků je také jen dobře sladěná mašinka, nic víc (četa v boji může být tým, ale také nemusí :-). Ani orchestr není tým v tom smyslu, který máme na mysli: všichni sice hrají co nejlépe a v souhře, ale violinista tam neradí flétnistovi). Lepší přirovnání by bylo asi se skupinou počítačů, které nejen mluví společným jazykem, ale řeší a předávají si navzájem úkoly, radí si a kontrolují práci druhého. Bohužel pochybuji, že by to dělali dobrovolně :-).

Ale ta síla je právě v té **dobrovolnosti**: člověk se nerad podřizuje názorům druhých (kromě svých vedoucích), kritika od kolegy zraňuje jeho ego a navíc se nechce dělit o své úspěchy s jinými. V týmu nesmí, když udělá chybu, ukazovat prstem na jiné, ale musí přiznat svou vinu. Z toho je celkem jasné, že práce v týmu není pro lidi, kteří toto nepochopí. Týmové práce se začaly vytvářet jaksi samy už dávno ve skupinách vědeckých či technických pracovníků, kde jeden člověk prostě nemůže zvládnou všechny detaily a tudíž je - obzvláště je-li manažer - vystaven situacím, kdy se prostě nemůže vyhnout některým chybám. To je ovšem pravda pro každou složitou práci a z historie vidíme, že zrovna dnes jsme asi na vrcholu té komplexnosti. A pak si toho někdo všimnul a začal "týmovat" ve velkém (míněno: tvořil týmy, kde se dalo) a ukázala se opravdu zajímavá věc:

Výsledek týmové práce je větší než součet prací všech jednotlivců, když by nepracovali v týmu.

Jak je to možné? Tak například Jerry narazí na problém, který neumí vyřešit. Normálně by - kdyby nebyl stydlivý - obcházel spolupracovníky s dotazem, ale většinou by se to snažil sesmolit sám. V týmu je to takové, že stydlivost prostě "neexistuje", ba co víc, protože se pravidelně probírají problémy a výsledky, tak třeba Charlie, který je zkušenější, už předem Jerryho upozorní, že bude mít takový a takový problém, ale on že zná řešení a že mu s tím pomůže. Zní to jako pohádka, ale opravdu jsem něco takového zažil v jednom týmu a to docela běžně :-)

A tady se dostáváme ke kritickému bodu. Dělal jsem - ještě před tím, než jsem dával dohromady týmy - už sám často v tomto duchu, ale ztrácel jsem tím čas, protože jsem za svou pomoc nic nedostal náhradou. Vzpomínám, jak mě jeden kolega pořád otravoval dotazy ohledně jeho problémů. Jednou jsem se naštval a dal jsem mu volbu: "Ode dneška se za moje rady platí. Chceš radu za 5 nebo za 50

dolarů? " Pochopitelně se chytl a chtěl tu za pět. "Dobře, povídám, v přízemí je firemní knihovna, tam si to najdi - jo a prosil bych těch pět dolarů :-)". Urazil se, ale došlo mu to (asi ne úplně, dodneška mi těch 5 dolarů mi nedal :-). Na mou omluvu je třeba říci, že se jednalo jen to dát mu poučení a že navíc dělal pro jiné oddělení, takže já s ním ztrácel drahocenný čas, který jsem jinak mohl věnovat své vlastní práci. Dnes už je sice manažerem - ale pořád ještě hodí kolem, žebrat o rady. V případě týmu je to jiné - tam děláme všichni na společném úkolu a je v zájmu každého člena, aby byl celkový úkol splněn. Osobní zášť, sobectví a separatizmus jsou tam prostě kontraproduktivní. Zní to jako science fiction? Nevěřte tomu, opravdoví profesionálové, tj. lidé kteří jsou odborníci a mají rádi svůj obor, dokáží být opravdu často i nesobečtí, rádi poučí a pomohou, ano i zadarmo :-).

Kdysi mi nějaký Čech napsal, že je v USA, Illinois, na stáži u nějaké firmy, ale že mu tam moc nevysvětlují a neporadí. Neznám detaily, ale domnívám se, že si nevytvořil pro sebe to správné prostředí. Pokud se tam dostal jako neodborník, jen protekcí (jistě, jsou takoví), tak to se hned pozná a nikdo s ním neztrácí svůj drahý čas - musí totiž také pracovat na svém. A málokdy vám šéf povolí placené hodiny na zaučování hosta, který není ani zákazník nebo někdo z vedení firmy. Pokud ale byl odborník, napsal jsem mu, bylo by třeba jim naznačit že to zná, a že se dokonce i oni mohou od něj zase něco přiučit. Zkusil to a pracovalo to. Nu a to je vlastně duch, kterým se nesou týmy - všichni přispívají, jak nejlépe mohou.

Struktura týmu.

Každý tým má svého vedoucího, zvaného **team-leader** (tým lídr), jehož úkolem je tým vytvořit, tj. vytrénovat a pak i vést. Nejlépe je, když dostane lidi, kteří se navzájem ještě neznají - někdy jsou nevraživosti tak zakořeněné, že je pak těžké z takových lidí vytvořit dobře pracující tým. Jak se vytvoří tým? Hlavně tréninkem. Dr. Blair (viz Příloha č.2.) popisuje stadia tréninku takto:

1) **Formování,** forming - lidé jsou rezervovaní, nikdo nechce narazit, ale protože už při tréninku pracují společně na konkrétním úkolu, ti více zodpovědní (nebo ambiciózní) členové mají tendenci vystupovat jako lídři, tj. nejen navrhovat, ale i řešit a nakonec i rozhodovat (ale sami) .

2) **Bouře**, storming - brzo se ale ukáže, že tito dobrovolníci šeredně zklamou - jejich nápady nejsou správné, práce se zpožďuje (úkoly jsou časovány) a členové týmů jsou pak na ně naštváni. Projeví se to sarkasmem, hádkami, apatií. Je třeba dodat, že úkoly při tréninku jsou vymyšleny předem právě tak, aby k tomu došlo :-).

3) **Uklidnění**, norming (něco jako normalizace, ale jen v tom "normálním" slova smyslu :-) - kdy si členové týmů uvědomí, že musí spolupracovat, jinak to prostě nepůjde. Členové pak okřikují jalové kritiky a začínají naslouchat hlasům těch, kteří pochopili, co to vlastně chce. Začíná spolupráce: lidé začínají sestavovat společný program a projeví zájem, aby se práce konečně hnula kupředu.

4) **Práce v týmu**, performing - členové se dohodli na určitém systému spolupráce, kde mohou být svrchovaně upřímní a volně vyjadřovat svoje názory, podporovat se a dělat vlastní rozhodování jakožto tým.

Úloha týmu.

Všimněte si, jak tady už vlastně odebírá tým lídrovi *zodpovědnost za rozhodnutí* (ovšem ne za výsledky, tu pořád má!) a bude vám jasné, proč má management rád týmy :-). Prošel jsem třemi takovými kurzy, každý u jiné firmy a každý byl trochu jiný. Musím uznat, že tento trénink obecně pracuje, hlavně když víme, že se pak rozejdeme domů a už se nikdy neuvidíme :-). V reálném životě je

to těžší: i při sebelepší vůli budou každodenní problémy navrtávat společnou solidaritu a pak záleží na tom, zda vytrvají do té doby, než přijde období opravdových úspěchů, anebo jestli jim to tým rozloží. Zažil jsem v zaměstnání obojí a tam, kde se tým udržel, bylo to zase jen obětavostí určitých - většinou jednoho nebo dvou - jedinců, kteří ho svou vytrvalostí převedli přes propast. U týmů, co se rozpadly, jsem ale nenašel jednoho či dva zloduchy: tam jen byli všichni apatičtí, skeptičtí nebo líní. Zastánci týmové práce si pochvalují, že se v týmu lidé naučí správné společenské vlastnosti, ale to je jen bonus, ne ten hlavní účel. Poznal jsem tým, kde byli všichni hrozně společenští, ale také hrozně neschopní. Ti se vyloženě minuli povoláním - měli jít raději na politiku.

Úloha jedinců.

I při týmové práci nemůžeme ale podceňovat úlohu jedinců. To jsem si ověřil ještě jako asistent na technice, kdy jsem studentům dával - s jejich souhlasem - dobrovolné (nepodepsané) testy, které jsem pak statisticky vyhodnocoval. Tajně, protože tehdy nikoho nezajímalo, jak které studijní kroužky pracují nebo jak by se jejich práce dala vylepšit. Výsledky také tomu odpovídaly: ač nebyli studenti do kroužků vybíráni podle prospěchu, ale jen náhodně (někde dokonce abecedně), byly rozdíly mezi skupinami značné. Pravděpodobnostní křivky rozložení výsledků (t.zv. Gaussova křivky, podobné zvonu) byly prakticky jen dvojího druhu: buď *ostré*, ale s vysokým průměrem (skoro všichni v nich byli lepší než v těch druhého druhu) nebo *ploché*, ale navíc s nízkým průměrem (všichni skoro stejné, ale navíc nízké úrovně). Vysvětloval jsem si to tím - když jsem si zjistil, kteří studenti mají nadprůměrný prospěch - že tam, kde je ve skupině několik vynikajících jedinců, studují i ostatní studenti ve skupině lépe (ať už je to konkurencí nebo tím, že jim ti lepší pomáhají), zatímco tam, kde nikoho takového v kroužku nemají, celý kroužek trpí nedostatkem vědomostí i entuziazmu. Tento postřeh jsem ovšem nenašel rozpracován v žádné knize o týmové práci, i když si myslím, že právě v tom je tajemství, zda se tým udrží nebo ne.

Zdálo by se také, že tým snižuje zásluhy jednotlivců a snaží se prosazovat to, že každý má v daném úkole stejně důležitou hodnotu - ale to už bychom se dostali k onomu tak zprofanovaného "kolektivu", kde kominíci spolurozhodovali o tom, co mají rolníci osívat. V životě i v práci se přirozeně sdružují lidé stejných zájmů a schopností. V tom je právě trvanlivost jejich přátelského vztahu. Nemůžeme tedy tvořit týmy násilím - a také věřím, že menší týmy jsou všeobecně lepší, protože se tam rozdíly lépe vyrovnají (je tam méně potížníků a nemohou se navzájem podporovat :-).

Jak se projevuje práce týmu.

Už jsme si řekli, že tým dochází k řešení a rozhodnutí **společnou dohodou**, t.zv. konsensusem. Není to ale vyjednávání, jak se to dělá v OSN nebo jak se dohodují obchodníci: zde jsou totiž zájmy společné a ne antagonistické. Také to není diskuze jak ji normálně známe (viz má kniha "Umíme diskutovat?" v edici KNIHY OFF-LINE), je to diskuze pracovní, ve znamení spolupráce. Základním nástrojem jsou totiž meetingy - ale opět: ne schůze, tak jak je známe - ale spíše typu **brainstormingu** (hledání nových idejí), **troubleshootingu**(řešení problémů) a **decision making** (rozhodování). Jak vidíte, přemosťuje to vlastně některé hlavní funkce manažera. Místo vedoucího je zde ale jen leader a pak ještě **facilitátor** - doslova "ulehčovač", "umožňovač", který je v podstatě neutrální osoba, a dbá na to, aby se debata nezvrhla, když:

- leader nedovede debatu správně zaměřit
- není dostatek stimulace
- někteří lidé nevysloví své názory
- se odbočuje od tématu

- se lidé hádají
- jsou někteří členové napadáni (***Nekritizujte nikdy lidi, ale jen jejich ideje!***)

Facilitátor také
- utišuje mluvky a
- dodržuje čas vymezený na debatu, aby se nezdržovali tím, co tam nepatří

- připomene jim, že musí najít příčinu problému, řešení a vytýčit akce

V podstatě je to asi jako když učitel nejen vede žáky při jejich diskuzi, ale také je usměrňuje, aby dosáhli správného výsledku. Uloha facilitátora nepřináleží lídrovi, na to je třeba někoho neutrálního. Snad by se to dalo přirovnat k televiznímu moderátorovi (doslova zmírňovači :-), kdybychom ale dnes neměli před očima tolik špatných příkladů :-).

Brainstorming

je důležitá metoda při hledání nových nápadů. Každý přednese ten svůj (dokonce musí!), ale nikdo ho předem nekritizuje. Pak se přejde k druhému stadiu, kde se ideje rozebírají, a to pozitivně i negativně. Třetí stadium je vybrání a zpracování jen těch dobrých nápadů a čtvrté je pak rozhodnutí, který z nich se použije a jak. Protože jsem to už po prvém tréninku znal, měl jsem při tom druhém (u jiné firmy) možnost pozorovat, jak i profesionální facilitátoři porušovali pravidla (například radili, vybírali návrhy a stáčeli rozhodnutí jedním směrem). A teď si představte, že později převezme facilitátorství dokonce člen týmu!

Inspirace nepřichází náhodou, už Pasteur říkal, že "*náhoda obšťastňuje jen duchy připravené*". Existuje mnoho metod, jak inspiraci přivolat, nebo dokonce i vyprovokovat :-). Jedna z nich je již uvedený ***brainstorming***. Není to vlastně metoda, spíše jen návod, jak u skupiny lidí vyvolat *volné asociace*, jejichž praktické použití se pak posuzuje a aplikuje. Pochopitelně brainstorming jde dělat i individuelně, ale je to daleko těžší - máte méně "zdrojů" a chybí vám ta skupinová "psychóza", která je u dobře pracující skupiny příznačná a opravdu motivační. Není divu, že Japonci používají brainstorming nejvíc. Jejich tradicemi svázané myšlení není normálně příliš dobrým inkubátorem nápadů a tam jim právě brainstroming pomáhá. Byl jsem na jednom jejich takovém "sezení" a věřte - nevěřte , měly tam stejnou váhu nápady pana ředitele i toho nejmladšího technika.

Už první příklad brainstormingu, o kterém jsem slyšel (ještě v šedesátých letech), ukazuje, jak to vlastně pracuje. NASA kdysi potřebovala vymyslet nový druh elektrických spojů - pájené či šroubované spoje korodovaly nebo prostě jinak selhávaly. V zoufalství, když pořád nemohli na nic přijít, někdo humorně prohlásil: "Tak to teda ty dráty budeme muset asi držet v zubech". Idea zabrala a tak vznikly *wrap-around* (doslova "omotávací") spoje, kde se odizolovaná část drátu navíjí na kovový terminál, sloupek, trčící z boardu, tedy desky. Sloupek má čtvercový průřez a jeho hrany (to je důležité!) se tak "zaryjí" do měkkého měděného drátu, který se silou obtáčí kolem terminálu. Tím se vytváří spoj velice pevný a hlavně také t.zv. "plynotěsný", takže spojení kov-na-kov pak už nekoroduje. Následovala různá další vylepšení a vynález se rozběhl i do průmyslu - a pořád se ještě používá při "drátování" velkých počítačů. Jak vidíme, brainstorming pracoval jako jakýsi "startér" , či "katalyzátor", bez kterého by to celé ani nezačalo.

Co to je PM?

Je to metoda, kde necháme vedle sebe existovat víc nápadů, a vyvíjíme je dále, všechny běžící jaksi

"paralelně", aniž by se nějak ovlivňovaly, nebo dokonce "tloukly". Na to má známý, už jmenovaný autor **de Bono** metodu t.zv. *laterálního myšlení*, kterou demonstruje t.zv. barevnými klobouky (viz jeho kniha "Lateral Thinking") . Ano, na seminářích dostane každý šest papírových klobouků s vysvětlením, že:
bílý je pro informace, data,
červený je pro pocity, intuici,
černý je pro kritiku, opatrnost,
žlutý je pro pozitivní myšlení, optimizmus,
zelený je pro nápady a možnosti,
modrý pro celkový přehled a management.

Nu a pak si všichni nasadí klobouk jedné barvy a debatuje se. Mají-li například všichni barvu žlutou, *nesmí se mluvit o ničem jiném než o pozitivních stránkách*, výhodách, atd. Také jsem byl v takovém semináři a ani byste nevěřili, jak toto zdánlivě dětské uspořádání pomáhá soustředit se na jeden faktor a kolik nových nápadů nebo alespoň kvalitních posouzení idejí se během toho objeví.

Závěr.

Po každém tom tréninku nám řekli, že jsme už schopni pracovat jako tým. Bylo to ovšem nereálné, my, co jsme tam byli, jsme se už v životě nikdy neviděli (byli tam lidé od Texasu až po Aljašku), ale dostali jsme alespoň ty hrubé základy. Mé zkušenosti jsou asi takové: naučil jsem se tam, jak pracovat v týmu, ale když jsem sám takový tým pak u našeho v podniku lídroval, teprve tehdy jsem poznal, jak je to těžké. Je s tím dost práce, rozbíhá se to opravdu pomalu a ze začátku jeden zdržuje druhého. Na druhé straně je to nejen ulehčení práce manažerům, ale zároveň to zabrání i frustraci pracovníků, kteří znají detaily lépe než manažer a jsou schopni udělat často lepší rozhodnutí. Ano, často - ale ne vždy. De fakto se tím upírá i lídrovi právo rozhodovat sám, ale nechává mu to přesto zodpovědnost za celou věc. V tom je tedy i určité minus; - asi jako v situaci, když vyšší management sice nařizuje manažerovi, co má udělat, ale nechá mu zodpovědnost za něco, o čem nemohl sám rozhodnout.

Osobně si myslím, že tým se hodí hlavně pro **brainstorming a troubleshooting**. U *rozhodování* je to složitější: rozhodnutí "vyšší" úrovně se často dostane do rozporu s vyšším vedením. Řeší se to tím, že to není rozhodnutí, ale jen doporučení, které se nahoře schválí. Nic proti tomu, ale na to nepotřebujeme mít tým, na to stačí obyčejná schůze. Také když dělá tým rozhodnutí, předpokládám, že nejen navrhne řešení, ale i postup, vypracuje alternativy, uvede potenciální problémy a soustavně kontroluje plnění. To vyžaduje plnou samostatnost a tu mu pro určité věci vyšší managemnent prostě nedá.

Rozhodně se vyplácí dělat týmy jen z lidí, kteří mají zájem o to udělat dobrou práci, mají zájem na prospěchu firmy, jsou všichni dobří ve svém oboru (i když ne nutně na stejné úrovni) a mají nesobecké cíle. Ale v tom je také další problém: **náš systém odměňování je zaměřen na jednotlivce**. V případě týmu bychom se měli sice orientovat jen na odměňování týmů, ale jak se vyhnout rovnostářství v odměňování, které naopak může rozbít i dobrý tým? Závist je u lidí ten nejtrvalejší nešvar. Toto vše je třeba seriózně řešit a týmová práce je umění samo o sobě.

Rozhodnutí o použití týmů je kritické: nepracuje-li tým, je to jen ztráta času. Pro začátek se doporučuje použít tým pro opravdu těžké problémy, hlavně technické, tj. vybrat odborníky, dát jim krátkodobý úkol a určit jim lídra, který je zodpovědný některému manažerovi. Základní struktura firmy se tím nenaruší - manažeři zůstávají tam, kde jsou. Bohužel se často firmy chytají team-worku jen z módních důvodů, v bláhové naději, že jim vyřeší všechny jimi způsobené problémy - kdysi si to mysleli o počítačích, pamatujete? Zaměstnanci nesdílejí jejich naděje - a podle toho to pak vypadá. Čím častěji také slovo tým použijete, tím víc se stává jen patetickým mávátkem (např.: přece nezklameš tým!) a

ztrácí svůj pravý význam. Můžete sice lidi přesvěčit, že všichni pracují pro stejnou firmu, ale *dobrovolnost*, která je podle mě tou hlavní vlastností týmu, ta ta se nedá nařídit. Navíc si musíme uvědomit, že tým nám nikdy manažera nenahradí, ale jen v něčem komplemenuje, tj. doplňuje.

(konec)

PŘÍLOHA 1: Lehká manažerie.
(vyšlo v Neviditelném Psovi, v Hurontarii a už ani nevím, kde ještě, pod názvem "Manažéři bez manéže)

Nevím, kolik existuje na západě škol, ze kterých vycházejí *promovaní* manažeři - jestli nějaké jsou, tak to velmi dobře utajují. Většina vedoucích se totiž manažery nevyučí, ale musí se jimi stát. Lépe řečeno, na manažera se povyšuje a v tom je právě kámen úrazu. Člověk, kerý na to má léta (a často i přátele, to je všude stejné :-) či pracovník, který se ve svém oboru osvědčil, se najednou stane vedoucím, aniž ví, co ho vlastně čeká. Nikdo ho nevaruje, ani neuvidí na dveřích ono proslulé Dantovo: *"Zanechte všech nadějí..."* a tak prostě začne poroučet a diví se, že mu to neběhá tak dobře, jako lipicáni v manéži.

Tož začne brát kurzy: firemní, video, soukromé workshopy a i ty ze života, kterým se říká zkušenosti. A jelikož se chybami učíme, tedy čím více chyb, tím více zkušeností. Někdy je to ovšem spíše naopak: někdo získá sto zkušeností, jiný jen jednu zkušenost stokrát :-).

Chyby se dají zhruba rozdělit do tří kategorií. Do první patří ty, které dělá ten, kdo chce všecko udělat jen sám (neptejte se mi, jak jsem na to přišel). Do té druhé patří chyby z nerozhodnosti: vedoucí neví, kde je vlastně jeho pozice mezi vrchním managementem a jeho podřízenými. Někdy to hraje na jednu, jindy na druhou stranu a v obou případech pak vlastně vůbec *nerozhoduje*. Ta třetí se týká chyb, které vzniknou aplikací *špatných metod* nebo *špatnou aplikací* dobrých metod. Ti první jsou t zv.

1) **PRINCIPÁLOVÉ**,

kteří věří, že komu dal pánbůh úřad, tomu dal i rozum a že dobrý rozkaz všecko vyřeší. Ti si vyloženě spletli povolání: chybí jim právě ta manéž, lipicáni a bič. Jinde to totiž vůbec nepracuje. Druzí si myslí, sice v dobrém, ale zato špatně, že musí o všem vědět, o všem rozhodovat, úkony detailně rozpracovat a - většinou se zhroutí na přepracovanost. K tomu mu nemalou mírou dopomůže také vyšší management firmy, který ho - je-li úspěšný - ještě víc přetěžuje.

Sem patří i vedoucí, co určuje obtížnou práci lidem, kteří nejsou schopni dané úkoly zvládnout. Dávat problémy, které nikdo nechce, těm, kteří prostě u něj nejsou oblíbeni, není přece žádné řešení. Každý to pochopitelně ví, ale pořád se to běžně praktikuje. Do téhle kategorie se také vejdou ještě ti, kteří přetěžují své zaměstnance, protože nemají dost lidí a z nějakého důvodu se bojí žádat o víc personálu, nebo si neprosadí, aby ho získali. Dále jdou tu tak zvaní

2) **POSLUŠNÍCI**.

Poznají se podle toho, že byli pro svou poslušnost na místo vedoucího *vybráni.* Většinou jsou to ti mladí, kteří si myslí, že se vedení poslouchat musí, anebo už ti starší, kteří sice nic zvláštního nedokázali, ale zato "nehoupali člunem". Vyšší management má poslušníky rád: může skrze ně dobře prosazovat svoji autoritu a nesetká se s odporem, i když jeho příkazy někdy zavánějí senilitou.

Připravuje se tím ovšem o jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení: *feedback* neboli informaci zezdola.

Dělal jsem u jedné firmy, kde se reporty nahoru psaly takové, jaké byly očekávány - ne, že by se přímo lhalo, ale dobré výsledky se vyzdvihovaly a na ty špatné se jaksi zapomínalo. To je ovšem nejlepší recept na pozvolnou katastrofu. Když přišla, přivolali se konzultanti, kteří doporučili drastické úpravy a pak byl někdo z vyššího vedení nahrazen někým, kdo to "určitě dá do pořádku". Zbytek vedení se honem začal zajímat, co se v jejich departmentu proboha děje. Jelikož se ale nejednalo o změnu *systému*, brzy se všecko vrátilo zpět na pozvolné odumírání.
Zatímco vedoucí z dříve uvedených kategorií bychom spíše nazvali *bossy*, manařeři dělají spíše chyby, které patří do kategorie třetí. Jdou to sice

3) **MANAŽEŘI, ALE S CHYBAMI**.

Nebudu tu mluvit o tom, jak se to má dělat dobře, na to doporučuji jiné knihy, třeba *Dr.Gerarda Blaira*, s nímž jsem měl interview na toto téma v internetovém časopisu Hurontaria (zde Příloha 2, překlad do češtiny), ale zmíním se tu raději o chybách, kterým se dobří manažeři snaží vyhnout.

a) **Technikalizace problémů**

Když jsem dělal u jedné počítačové firmy z USA, udivilo mě, že někteří vedoucí neměli vyšší odborné, tedy technické, vzdělání. Později jsem pochopil, že to vždycky není to nejdůležitější: většinou se nehledá nejlepší *technické* řešení, ale to *jediné správné* řešení. Jako mladého inženýra se mi to dotklo; proč se mě tedy ptají na můj názor, že ano. Jenomže já jsem všecko viděl jenom z té technické dimenze. Zapomněl jsem totiž uvažovat do rovnice i jiné proměnné, jako je výroba, peníze, materiál, zákazníci a situace na trhu. Tu obzvláště, protože v *marketingu* se dají napáchat ty nejdražší omyly.

Co teda vlastně všecko musí manažer umět? Radši se mě zeptejte, co nemusí umět a moje odpověď bude velmi krátká. Není divu, že si mnozí manažeři ve své naivitě slibovali téměř zázračnou pomoc právě od počítačů. Jaké bylo jejich zklamání, když se pohádka nekonala! A někteří z nich ještě pořád hledají řešení složitých problémů na klávesnici svého počítače tak jako bludné duše hledají očistec.

b) **Zamrzlé plánování**

Plánování je vůbec nejdůležitější a tedy i nejtěžší část řízení. Nejlepší akční plán se totiž dá udělat, až když je vše hotovo - jenže pak už je jaksi zbytečný. Dosavadní metody i počítačové programy (i když o sobě tvrdí opak) nejsou zatím dostatečně pružné, aby mohly během realizace plánu neustále registrovat novou situaci a *optimalizovat* plán podle změn, ať už v úkolech, rezervách nebo čase. Ovšem i kdyby mohly, neustálé změny v plánu by způsobovaly neúnosné ztráty času, kdy by lidé museli zastavovat práci a přeorientovávat se podle každodenních nových plánů. To ovšem neznamená, že se za každou cenu musíme držet starého plánu, ale že ho měníme periodicky, ne hned pro každou maličkost a v době mezi starým a novým plánem použijeme náš nejlepší odhad a i to jaksi "za pochodu".

c) **Neznalost jednání s lidmi**

To je velmi důležité: většina vedoucích zapomíná, že lidé jakožto "materiál" se zpracovávají velice těžce a přitom i malé chyby se mohou značně vymstít. U jedné firmy, kde jsem kdysi vedl oddělení testování a kvality, jsem měl pár inženýrů, techniků a inspektorů. Tedy hlavně inspektorek, které jsem každý den pilně zdravil a to tak, aby si každá myslela, že je tou nejdůležitější. Proč ta pozornost? Potřeboval jsem totiž, aby mi v sobotu či v neděli přišly dělat přesčasy, neboť výroba byla často časově

zpožděná a my to v testu museli dohánět. Většinou se to ale vědělo až v pátek odpoledne, musely se pak rychle dohodnout s manžely a potřeboval jsem je tam pokud možno *všechny.* A to tam prosím ještě nebyla unie, neboli odpory, pardon, odbory. Každý zaměstanec také potřebuje, aby se s ním jednalo trochu jinak. Najděte jeho rezonanční frekvenci a získáte z něho optimum. Správný manažer ovšem musí lidi ještě navíc motivovat a inspirovat - a to každý neumí.

d) **Špatná aplikace dobrých metod**

Nenadálé úspěchy v řízení vedou často k názoru, že existují "zázračné" methody manažerizmu. Tato pověra vznikla z toho, že se se závistí koukalo, jak se to druhému daří, aniž by si lidé uvědomovali, že za každým úspěchem stojí také chytrá hlava. Dobrý nápad totiž není jako čepice, která se hodí na všechny hlavy stejné velikosti. I ta sebelepší idea se dá pokazit špatným použitím. Každý sice chápe, že ne každá metoda se hodí pro každé prostředí (a už vůbec ne pro každou firmu) a přesto si často myslí, že zrovna u něj to bude pracovat.

Uvedu příklad: aplikovali jsme v Severní Americe japonské metody a není tajemstvím, že se značným debaklem. Americký pracovník totiž nemá pracovní zodpovědnost jako má Japonec, ani tak vyvinutý smysl pro přesnost a kvalitu. Metody JIT (Just in Time) nebo ZD (Zero Defekt) se pro nás prostě nehodily. Firmy, které zaměstnávaly chytré psychology práce, to pochopily předem, jiné si to neuvědomily a tak na to doplatily. U některých se to sice podařilo, ale až po patřičné "amerikanizaci" metod. U jedné se dokonce zjistilo, že ji vynalezl Američan, ale protože v USA nebyl zájem, tak ji prodal Japoncům :-).

e) **Málo osobní odvahy**

Když manažer zjistí, že řešení, které je *nejlepší pro daný problém* je ještě nevyzkoušené, neobvyklé či prostě odmítané jeho nadřízenými, musí se umět za něj postavit. *Poslušňáci, tj, alibisté, opatrníci či vedoucí, kteří se nemohou rozhodnout,* radši volí řešení pohodlnější, vyzkoušené anebo to, co se jim nařídí zeshora. Někdy to vyjde, jindy to znamená stagnaci, ne-li pokles, a zažil jsem i firmu, která kvůli tomu zbankrotovala. Na druhé straně *hazardéři, riskéři či naivní experimentátoři* nikdy nebudou dobrými manažery. Odvaha ovšem také znamená přiznat si, když sami uděláme chybu. Sem patří ovšem i nebát se zastat svých lidí, když mají pravdu, když potřebují pomoc, když si zaslouží přidání. Dobré výsledky se neobjeví hned - ani důvěra se nevybuduje za den - ale mohou příjemně překvapit později. Každopádně se tím vyhnete zase jiným trablím.

Za posledních dvacet let prodělala *"manažerologie"* velký vývoj. S časem se pochopitelně vyvíjí i manažeři, ale ne všichni stejně. S růstem experience se manažer může stát lepším, anebo založit svoje akce na řadě minulých úspěchů (většinou díky svým šťastným odhadům), zkostnatět a přejít na principála. Staré metody řízení už nestačí současnému stavu moderní techniky a organizace práce. Nestačí k tomu ani starý typ manažera. Nové technologie, jako je *video-konference* se sice rychle ujaly, ale ještě rychleji přešly na obyčejné video-schůze, kde se zase omílají všechny možné zbytečnosti. Objevila se také novinka (pokud zapomeneme, že už to tu vlastně bylo od středověku), t.zv. *team-work*, práce v týmu. A opět se tomu přikládají zázračné vlastnosti. Ano, na jedné straně to má skvělé výsledky, ale jinde se to zvrhlo tak, že to sice pracuje, ale závisí to hlavně na několika dříčích a zbytek se "veze" zadarmo. I to je pochopitelné: team-work totiž vyžaduje zcela jiné řízení a i dobrý manažer se tu musí ještě něco přiučit, než bude také dobrý *team-leader.* Jan B. Hurych

PŘÍLOHA 2: Interview s Dr. Blairem .
(přeloženo z anglického originálu v časopise Hurontarie)

Dr. Gerard M. Blair,
(blair@info2000.net)

je docent na univerzitě v Edinburghu a pracuje teď pro Hewlett - Packard ve Fort Collins (Colorado). Graduoval v matematice, počítačových vědách a elektrickém inženýrství a je expertem hned v několika smyslech toho slova, ať už se jedná o pedagogiku, management, píše technickou literaturu, vyvíjí CAD systémy (Computer Assisted Drafting) a v neposlední řadě také digitální elektroniku a VLSI (Very Large Scale Integration - návrh mikročipů a jejich architektury. Je držitelem několika patentů a je znám také pro své knihy. Je občanem Netu má vlastní stránku http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/ se zajímavým obsahem. Vybral jsem Dr. Blaira pro interview, protože se zabývá manažerizmem, přičemž je také technickým odborníkem ze zkušenostmi přímo z praxe.

Některé z jeho publikací:
G.M. Blair; "Starting to Manage: the essential skills" (Začínáme jako manažeři: základní zručnosti), Chartwell-Bratt, 1993, ISBN-0-86238-336-6.(in the USA by the IEEE Press).
G.M. Blair, MOS Circuit Design: an explanation (MOS obvody: vysvětlení jejich návrhu) , Chartwell-Bratt, 1992. ISBN-0-86238-307-2
G.M. Blair, Starting to Manage: the essential skills , IEEE (Engineers Guides to Business), 1995. ISBN-0-7803-2295-9

Píše také články do různých IEE a IEEE publikací (např. Electronic Letters, Journals, Engineering Guides,
Engineering Management Journals), Hitachi Kempo, Management Development Review, Higher Education, atd.) jeho články na různé náměty najdeme celé na netu
http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/Management/index.html Dr. Blair pracoval ve Skotsku, Japonsku a pak se přestěhoval do Kolorada, USA, kde ho náš e-mail také našel. Následující interview, které nám poskytl, se točí hlavně kolem je knihy "Starting to Manage: the essential skills".

JAN:
Vážený pane Blair,

píši články o zajímavých předmětech do časopisu Hurontaria. Abychom získali názory nejlepších odborníků v daném oboru, ptáme se vybranou osobu řadu otázek, které spolu s odpověďmi pak zpracujeme ve formě interview. Už jsme interviewovali tak známé osoby jako je R. Dawkins (evolucionista), A. Hale (objevitel známné komety), T. Pratchett (sci-fi s dávkou humoru) , P. Cochrane (umělý život), C. Pickover (netová filozofie) , H. Rheingold (virtualita), atd.. Je mi potěšením, že vám mohu oznámit, že jste byl tentokrát vybrán vy a rád bych vám položil několik

optázek:
1) Ve své knize "Starting to Manage: the essential skills" stejně jako v sérii článků o manažérských zručnostech jste uvedl několik zajímavých bodů. Jeden z nich je - a toho jsem si také sám často všiml - že se manažeři rekrutují (jinak řečeno "dosazují povýšením") z lidí, kteří jsou všeobecně dobří ve své práci, ale když mají pracovat jako manažeři skupiny lidí a řešit komplexní problémy, často bídně selžou. Je to nedostatkem tréninku, manažerského "talentu" nebo možná něčím jiným?

Dr. BLAIR:
Největší obtíží pro toho, kdo se stane manažerem je uvědomit si, že se jedná o zcela novou kategorii zručností (skills). Někdo může být povýšen, protože je skvělý inženýr nebo že prodal velké množství výrobků - a žádá se na něm, aby si vybudoval tým, rozdělil autoritu a dokonce trénoval lidi, kteří nejsou motivováni. Tyto nové požadavky nemají co dělat se zručnostmi< které dotyčný předtím projevil a přesto se implicitně předpokládá, že si s nimi poradí. V některých organizacích si manažerské talenty jakoby pěstují - a pak je povyšují - ale většinou se spokojují tréninkem těch, kteří byli povýšeni pro zcela jiné důvody.

JAN:
2) Mám dojem, že manažerská práce předpokládá zručnosti v mnoha dimenzích jako je dělání rozhodnutí., pracovat s materiálem i lidmi a v neposlední řadě se podřídit omezením, které mu ukládá vyšší management. V některých případech vyšší management neřídí, ale vydává rozkazy a manažeři jsou hodnoceni podle toho, jak jsou poslušní. Myslíte, že tento problém je všeobecně rozšířen?

Dr. BLAIR
V organizacích, kde management vládne pomocí "ediktů" (spíš než konsultací a porozuměním) se experience pracovníků v rozhodovacím procese ztratí. Pak se stane toto: většina kontaktů mezi formou a novými situacemi, zákazníky, problémy, atd. je skrze nižší hladiny zaměstnanecké hierarchie. Ty jsou nejlépe umístěny, aby reagovaly na změny a na provedení rozhodnutí díky dobré informaci. Pokud ale tito lidé nerozumí důvodům, proč se management rozhodl tak či onak, nemohou ani management informovat, zda se změnila situace a rozhodnutí (udělaná nahoře. j.h.) se tedy dělají na základě staré informace. Za druhé, když nejsou zaměstnanci konzultováni při rozhodnutí, nemohou pak býti ani motivováni, když rozhodnutí implementují (uskutečňují, j.h.).

JAN:
3) Jaký byste asi řekl je třeba poměr mezi (znalostí získanou tréninkem) a (znalostí získanou zkušeností) pro řešení určitého, neopakujícího se problému? Já například, ač mám ve svém oboru zkušenosti, stále ještě s výhodou používám metod Kepner-Tregoe a opravdu mi to hodně pomáhá.

Dr. BLAIR:
Manažerské zručnosti se mohou tréninkem obohacovat - zvláště takovým, kde jsou lidé vystaveni zkušenostem druhých. Vyplácí se také mít jakýsi osobní systém pro případ, že jsme postaveni před nové, unikátní problémy (alespoň pro začátek), aby jejich analýza a okamžitá odpověď přišla jaksi přirozeně. Tím mám na mysli soubor otázek, které se vždy ptáte: co způsobilo tuto situaci, jaký to bude mít vliv na naše současné plány, zda je to skutečně důležité, kolik času na to mám věnovat, které akce mohu odložit až na dobu, kdy budu mít víc informace, které zdroje informací jsou k dispozici, kdo ze zaměstanců má zkušenosti s tímto problémem, atd. a tento druh odpovědí se dá vyvinout tréninkem a vybrousit samotnou zkušeností.

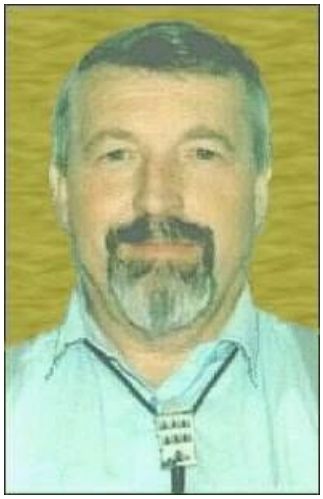
JAN:

4) Dobrý management, stejně jako automatický řízený systém, potřebuje vstup, metodu řízení, zpětnou vazbu a silový element. Někdy to také potřebuje určité předvídání, to, co v automatizaci nazýváme feed-foward (předbíhavá vazba). A někdy to vyžaduje i zdravý (po česky "selský") rozum, anglicky "common sense", nepřesně: obecný, všeobecný smysl., pozn. j.h.). Jakou váhu dáváte tomuto "common sense"?

Dr. BLAIR:
Ale management přece "je" common sense - nebo tomu alespoň jeho odpovědi musí odpovídat. Pro nového manažera je problém poznat které otázky se má ptát - a najít si čas, aby se je ptal. Je zřejmé, že pracovníci potřebují "vývojový" plán, ale manažer si musí položit otázky, který vývojový plán je potřeba pro osobu X, aby správně udělala svou práci a pak následují odpovědi, které musí odpovídat "zdravému rozumu". A co asi nejvíc lidi mate je, že ta odpověď nemusí být optimální, jenom prostě "správná". V managementu máme lidi, kteří se mění podle situace a ti, kteří také mění situaci, na kterou reagují. Tím se okolnosti mění velmi rychle, tak, že je žádný manažer nestačí sledovat, jen lidé, kteří jsou u toho. Vtip je přenést tyto otázky na vaše podřízené a tak jim umožnit odpovídat na situaci a nechat jejich "zdravý rozum" řídit jejich práci za vás.

JAN:
Děkuji vám za vaše odpovědi za sebe i za naše čtenáře,
Jan Hurych,
Hurontaria

Jan B. Hurych



se narodil ještě před světovou válkou (druhou, ne první!) v Libni, kde také povětšině vyrůstal, do necelých pěti stop a sedmi palců. Velký kus mládí procestoval v tramvaji číslo 14, ať už jako študák směrem na Karlák nebo, s přesedáním, do Dejvic - to když tam učil na Technice. Naposledy použil pražské tramvaje v roce 1969, směrem na letiště v *Ruzyni*, kde jeho stopa mizi.

Objevuje se až v Anglii, kde se zabýval převážně mytím oken ve výškových budovách. Z té doby také pochází jeho systém, jak umýt až 95 oken denně - nápad, který byl o čtvrt století později kýmsi okopírován jakožto *Windows 95*. A opět se nám stopa ztrácí na letišti, tentokrát je to londýnský *Heathrow*.

Zatím však jeho hledání "cesty na severozápad" pokračuje do Montrealu, kde to vypadá, že se už usadí. Dělá tam pro kompjútrovou firmu z USA, ožení se a začíná pomalu počítat, kolik let mu ještě zbývá do penze. Po devíti letech ho to počítání asi přestává bavit, protože jeho stopa končí opět na montrealském letišti se jménem *Dorval* (bez háčku). V *Torontě*, kam měl namířeno, pak pobude necelých deset let. Z toho čtyři roky lítá pro CSA (opět bez háčku, neboť to je *Canadian Standards Association*) a certifikuje kompjútry v USA a Japonsku. Konečně se rozhodne: odstěhuje se nahoru na Huron, koupí si tam dům a dělá tam na elektrárně (no spíše uvnitř než *na* :-) .

Když se ale dozví, že v *Saskatoonu* (což je jen tři tisíce kilometrů na SZ - zase ten severozápad!) hledají někoho, kdo umí navrhovat elektrárny, jeho stará cestovatelská vášeň se zase znova probudí. Usadí manželku Aťu za volant jejich krytého vozu, sebe umístí s mapou vedle ní a zatímco jejich pes (psina?) Tara se pohodlně roztáhne na zadním sedadle, vyjedou. Po třech letech a zimách - zimou se zde míní teplota kolísající mezi mínus třiceti a padesáti stupni Celsia - se rozhodnou, že ten zbývající půl roku už tam na prérii stráví Honza sám, zatímco Aťa se vrátí, aby ochraňovala jejich dům v *Kincardinu* před Hurony, pardon, před cyklony (těch je tam víc než tornád, je to totiž u jezera).

Po roce se pak vrátil i on a dělal ještě rok v Missisauze u Toronta. To už se ale vídal s manželkou alespoň o výkendech, i když cesta autem tam a zpět mu trvala šest hodin. Konečně odešel do penze, prý aby mohl ušetřit na benzínu a také graciézně stárnout. To se mu pořád nedaří - ta graciéznost - protože na to nemá dost času: založil si totiž dva netové časopisy, jeden pro sebe (Hurontarii) a jeden pro čtenáře (Příložník). Také píše do Vědy *Neviditelneho Psa*, *ArtFora* i jiných netovin a semtam mu vyjde nějaká ta reportáž či povídka v českých novinách. Ani to mu ale nestačí, tož si ještě vytvořil vlastní edici elektronických knih nazvanou KNIHY OFF-LINE, kterou, jak vidíte, pilně doplňuje, nejen textem, ale i svou grafikou. A v edici pak ještě vede Klub čtenářů KČK, seriózních přátel knih.

Občas ještě cestuje, většinou už jen za své. Na těchto cestách je často považován za Skota, hlavně když dává spropitné. Z kádrového posudku vyplývá, že se zapojil pouze jednou a sice do elektrického

obvodu vysokého napětí a to ještě omylem. Také se přiznal, že nemá žádné tajné ani veřejné konto ve Švýcarsku, čehož ale upřímně lituje. O své bohaté zkušenosti z cest se rád dělí s kamarády u piva.