

KEVAN
HALL
**SPEED
LEAD**

**jak zrychlit
a zjednodušit vedení lidí,
projektů a týmů**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2008

www.mgmtpress.cz

**Kevan Hall: Speed Lead. Faster, Simpler Ways to Manage People,
Projects and Teams in Complex Companies**

© Greystones Trust, 2007

This edition of „Speed Lead. Faster, Simpler Ways to Manage People, Projects and Teams in Complex Companies“ first published by Nicholas Brealey Publishing, London and Boston, 2007.

Speed Lead™ is a registered trademark.

This translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing, London and Boston.

Translation © Hana Škapová, 2008

Cover design © Petr Foltera, 2008

All rights reserved.

ISBN 978-80-7261-182-9

Obsah

<i>Poděkování</i>	11
Úvod	13
Je třeba se odnaučit tradičním manažerským dovednostem	14
Čtyři základní oblasti	15
Nejde o to, co víte, ale o to, co děláte	18
ČÁST I – SPOLUPRÁCE	
STARÉ METODY NEFUNGUJÍ	19
1 Rozmotávání spletnice	21
Kdy <i>nepoužívat</i> týmy	22
Hvězdicové skupiny a špagetové týmy	23
Jak prosté počty dusí špagetové týmy	27
Když technologie začnou být trápením	32
Jak urychlit vzájemnou spolupráci	33
Ještě rychlejší hvězdicové skupiny	35
Jak zrychlit špagetové týmy	36
Jak tohle všechno přispěje ke zrychlení a zjednodušení vedení a většímu uspokojení z práce?	42
Jak principy této kapitoly uplatňovat v praxi	42
2 Deprimující schůzky a překvapivě přínosné přestávky	45
Jak připravit schůzku, které byste se sami rádi účastnili	48
Neprobírejte hvězdicová témata, soustřeďte se na špagetové záležitosti	48
Jak lépe zvládat skupinová témata	50
Vedení mnohem lepších schůzek	59
Jak tohle všechno přispěje ke zrychlení a zjednodušení vedení a většímu uspokojení z práce?	67
Jak principy této kapitoly uplatňovat v praxi	68
ČÁST II – NEDOSTATEK KOMUNIKACE?	
TO SI DĚLÁTE LEGRACI!	71
3 Tolik věcí, které nepotřebuji vědět	73
Multitasking, neboli jak najednou dělat několik věcí špatně	75

SPEED LEAD

Jak uřídit komunikaci	75
Plánovaná spontánní komunikace	90
Dostupnost: kdy přílišná ochota znamená slabost	91
Jak tohle všechno přispěje ke zrychlení a zjednodušení vedení a většímu uspokojení z práce?	93
Jak principy této kapitoly uplatňovat v praxi	93
4 Máte k dispozici všechnen čas světa	95
Buďte si vědomi časových rozdílů	95
Vyhýbejte se časovým rozdílům, jak je to jen možné	96
Tady vždy platí místní čas	97
Využijte času celého světa	98
Jde o štafetový závod, nikoli o veslařský tým	98
Získejte zpátky svůj osobní čas a sváteční dny	99
Podělte se o bolestivé aspekty	100
Jak tohle všechno přispěje ke zrychlení a zjednodušení vedení a většímu uspokojení z práce?	102
Jak principy této kapitoly uplatňovat v praxi	102
ČÁST III – KONTROLA	
PRST NA TĚPU NAMÍSTO ŠKRTÍCÍHO SEVŘENÍ	105
5 Vymaňte se z okovů příkazů a nařízení	107
Centrální kontrola je pomalá, drahá a nepopulární	107
Jak najít odpovídající rovnováhu	110
Jak tohle všechno přispěje ke zrychlení a zjednodušení vedení a většímu uspokojení z práce?	121
Jak principy této kapitoly uplatňovat v praxi	121
6 Větší očekávání, snadnější vedení lidí	122
Vyhýbejte se mikrořízení	122
Vyžadujte od svých lidí vyšší stupeň sebeřízení	128
Přijímejte rozhodnutí, která jsou „dostačující“	130
Mějte v zásobě víc otázek než odpovědí	131
Jak tohle všechno přispěje ke zrychlení a zjednodušení vedení a většímu uspokojení z práce?	133
Jak principy této kapitoly uplatňovat v praxi	133

ČÁST IV – POSILOVÁNÍ KOMUNITY PŘES VZDÁLENOSTI A KULTURNÍ ROZDÍLY	135
7 Otázky loajality a klíče k budování komunity	137
Pocit komunity urychluje spolupráci	137
Jenže komunita také něco stojí	138
Budování komunity v komplexních organizacích	139
Jak používat klíče k budování komunity	144
Do jaké míry si komunitu můžete dovolit?	154
Budování místní komunity	158
Budování pocitu sounáležitosti s firemní komunitou	161
Komunita je klíč	163
Organizace o lidských rozměrech	164
Jak tohle všechno přispěje ke zrychlení a zjednodušení vedení a většímu uspokojení z práce?	165
Jak principy této kapitoly uplatňovat v praxi	165
8 Nechte mé kulturní hodnoty na pokoji	166
Sdílené postupy, nikoli hodnoty	168
Národní kulturní odlišnosti na pracovišti	170
Role multikulturních tréninků	179
Kultura podporující rychlost, jednoduchost a všeobsažnost	181
Aplikace tohoto konceptu na tři výše uvedené skupiny	184
Jak tohle všechno přispěje ke zrychlení a zjednodušení vedení a většímu uspokojení z práce?	186
Jak principy této kapitoly uplatňovat v praxi	187
Doslov: Pokud se zdá, že máte vše pod kontrolou, nejedete dostatečně rychle	189
Rychlostní test	192
<i>Rejstřík</i>	195

Čtyři základní oblasti

Kniha se zabývá čtyřmi základními oblastmi, které jsou hlavními zdroji zpomalování podniků, vyšších nákladů a menší spokojenosti zaměstnanců. Jde o spolupráci, komunikaci, kontrolu a komunitu. U každé oblasti vám ukážu, proč tradiční pracovní postupy vedou ke zbytečné složitosti a proč je obtížné je zvládat. Navrhuji mnohem jednodušší metody a nástroje vzájemné spolupráce, umožňující dosahovat výsledků rychleji, bez zbytečných nákladů a s větším uspokojením z práce.

Spolupráce

Jak organizace roste a práce dostává komplexnější charakter, zvyšují se nároky na spolupráci, která povede k dosažení výsledků. Ve velkých podnicích musíme spolupracovat s kolegy z jiných oddělení, regionů, kulturních prostředí i časových pásem. Potřebujeme navazovat dobré pracovní vztahy a důvěřovat různorodým skupinám lidí, s nimiž se možná nikdy nesetkáme tvář v tvář.

Tyto stále komplikovanější vazby představují jeden z hlavních zdrojů zmatků a zpoždění. Výsledkem je, že manažeři komplexních organizací tráví více než polovinu pracovního času schůzováním (fyzicky nebo prostřednictvím technologií) a týmovou prací. Přitom polovinu tohoto času považují za ztracený.

Jen prvních 25 podniků ze žebříčku Fortune 500 zaměstnává více než 6,5 milionů lidí – to je víc než počet obyvatel Dánska. Průměrný podnik z této skupiny má 250 000 zaměstnanců, z nichž řekněme 20 procent tráví spoustu času schůzováním a týmovou prací. Pokud jde v polovině případů o ztracený čas, pak každý z těchto podniků každý den platí kolem 12 500 zaměstnanců jen za to, že sedí na zbytečných jednáních a týmových schůzkách – a smrtelně se tam nudí.

Existují dvě hlavní cesty, jak překonat problémy a omezení, k nimž vede množství nepotřebné spolupráce:

- Týmová práce se stává pomalým a nákladným způsobem spolupráce. Existují jednodušší a rychlejší formy, jak pracovat společně. Jsou méně nákladné a poskytují lidem větší uspokojení z práce. V této knize představuji nástroje, které vám pomohou určit, jakou formu spolupráce bude nejlepší zvolit ve vašem případě.
- Schůzky mnohdy představují obrovskou ztrátu času a deprimují účastníky. Většina knih a tréninků se zaměřuje na to, jak vést tradiční schůzky efektivněji. Já se primárně zaměřuji na to, jak schůzky nejlépe vůbec nepořádat, a pokud to je nezbytně nutné, jak nahradit „ubíjení lidí PowerPointem“ přístupem, který je rychlejší a účastníky více zaujme a zapojí je do dění.

Komunikace

V posledních letech roste v podnicích objem komunikace raketovým tempem. Obecně platí, že zároveň se zhoršuje kvalita této komunikace. Pociťovaná potřeba koordinovat činnosti a snadná dostupnost komunikačních technologií vedou k tomu, že manažeři v komplexních organizacích dnes dostávají přes 130 příchozích zpráv denně. S nástupem nových technologií se tento počet rychle zvyšuje. Můžete očekávat, že množství zpráv, které dostáváte, vzroste během následujících čtyř let na dvojnásobek – pokud s tím něco neuděláte *ted' hned*.

Jediný příklad: e-maily. Jde o skvělý nástroj, ale manažeři nám říkají, že řada e-mailů představuje naprostou ztrátu času. Zhruba 25 procent příchozích zpráv mažou, aniž by je četli. To znamená, že každá z naší pětadvacítky nejlepších společností ze žebříčku Fortune někoho platí za to, aby každoročně psal, posílal, ukládal a mazal přes 250 miliónů zbytečných e-mailů. Jedna přední technologická společnost odhaduje, že 20 procent času všech zaměstnanců zabere vyřizování e-mailů. Pokud je 25 procent z nich ztrátou času, znamená to, že 1600 zaměstnanců se nevěnuje ničemu jinému než vyřizování zbytečných e-mailů.

Existují tři hlavní cesty, jak omezit záplavu zbytečné komunikace a zlepšit kvalitu toho, co zůstane:

- Neúčastnit se komunikace, do níž není třeba být zapojen.
- Zaměřit se v náplni komunikace na to, co její příjemce opravdu potřebuje vědět. Zdá se, že ve věku ovládaném možností „odpovědět všem“ se vytratily některé staré dobré komunikační zásady.
- Naučit se vybírat a používat komunikační technologie efektivněji, uzpůsobit jejich volbu či kombinaci tak, aby se posílily jejich přednosti a omezily nedostatky.

Kontrola

S postupujícím růstem mají organizace tendenci zvyšovat míru kontroly. Vytvářejí mocné ústřední funkce, které mají koordinovat podnikové činnosti. Zavádějí pravidla a systémy, jejichž pomocí se snaží udržet si stejnou míru kontroly, na jakou byly zvyklé v jednodušších dobách.

Dostupnost informačních a komunikačních technologií vede k tomu, že naše kontrolní systémy *mohou* jít do mnohem větších detailů, překonávat větší vzdálenosti a pracovat mnohem rychleji, než to bylo možné v minulosti – to ale ještě neznamená, že by to vše dělat *měly*. Nadměrná kontrola posiluje mikrořízení a oslabuje místní kompetence a flexibilitu. Pokud se ústředí vašeho podniku nachází v jiné zemi a v jiném časovém pásmu, může se snadno stát, že ztratí

kontakt s místní realitou a prioritami. Manažeři nám říkají, že míra kontroly v jejich podnicích vzrůstá, a to na úkor flexibility, rychlosti a schopnosti rychle reagovat.

K zjednodušení a zefektivnění kontrolních a řídicích systémů je třeba pochopit tři důležité věci:

- K tomu, aby bylo možné řídit a kontrolovat aktivity centrálně, je nutné jim také na úrovni centrály rozumět. Jenže komplexní (především globální) podniky obvykle vykazují lepší porozumění místním podmínkám na místní úrovni. Vyvinuli jsme nástroje, které pomohou přesunout kontrolní funkce tam, kde to povede k nejrychlejším a nejefektivnějším výsledkům.
- Ponechávání rozhodnutí na ústředí podniku pokaždé vede ke zpožděním a nákladům navíc. Často je známkou nedostatečných kompetencí na místní úrovni.
- Lidé nemají rádi, když je někdo kontroluje, a často se tomu brání. Preferují a očekávají autonomii.

Komunita

Pocit sounáležitosti s podnikovou komunitou, důvěra a týmový duch – to vše v minulosti často vznikalo automaticky, jako důsledek skutečnosti, že lidé pracovali na jednom místě. Oproti tomu snahy o budování komunity v podnicích, které mají závody na různých místech, a obzvláště v globálních společnostech, jsou nákladné a časově náročné. Nejlépe se nám to daří, když máme možnost setkávat se osobně, takže ohromně narůstají náklady na služební cesty. Studie, kterou pro American Express v roce 2004 vypracovala firma Accenture a v níž zkoumala 89 společností, došla k závěru, že každá společnost vydala v průměru téměř 30 milionů dolarů jen za letenky. To znamená průměrně 65 000 služebních cest ročně v každé ze sledovaných společností. A to nemluvíme o výdajích na taxíky, hotely a další potřeby a o nákladech, které představuje čas strávený na cestách.

Řízení komunit a jejich záležitostí má čtyři významné aspekty:

- Nezbytným předpokladem spolupráce je důvěra, ale komplexní organizační struktury často vytvářejí napětí a staví před zaměstnance problém, ke komu by měli být loajální. To se může obracet proti zájmům podniku jako celku.
- Komunita už nevzniká sama od sebe, jako vedlejší produkt práce na jednom místě. Musíte ji budovat vědomě. Existují jednoduchá pravidla a praktické nástroje, které vám v tom pomohou.
- Ne vždy se vyplatí investovat do vytvoření komunity – je to nákladné a časově náročné, takže své investice musíte dobře zvažovat.

- Pokud jde o otázku vytváření firemní kultury, která by podporovala rychlost a spolupráci, správná odpověď *existuje*.

Nejde o to, co víte, ale o to, co děláte

Tématem, které se prolíná celou touto knihou, je potřeba selektivní decentralizace. Při formování globálních podniků prostřednictvím růstu firem, akvizicí nebo posílení vnitřní integrace dochází k silným tlakům směřujícím k větší centralizaci. Velké organizace se tak cítí být ohroženy: je třeba je řídit a spoléhat přitom na lidi, které jsme v životě neviděli, kteří pocházejí z různých kultur a žijí na různých místech. Naše tradiční postoje k řízení, kontrole a důvěře jsou podkopávány prostým rozsahem a složitostí organizace. Stovky tisíc let, kdy jsme spoléhali na osobní vztahy a komunikaci tváří v tvář, nejsou najednou k ničemu, když jedinou možností komunikace představují technologie. Manažeři často kompenzují svou nejistotu tak, že zvýší kontrolu a začnou být opatrnější.

Potřebujeme nalézt mnohem jednodušší způsoby vedení lidí, projektů a týmů v komplexních společnostech. Účelem této knihy je představit vám některé z nich. Oscar Wilde kdysi napsal: „Neměl jsem čas napsat krátký dopis, tak jsem musel napsat dlouhý.“ Trvalo nám deset let, kdy jsme prošli spoustou pokusů a omylů, než jsme se dopracovali k jednoduché podobě nástrojů, které zde předkládáme. Jsme přesvědčeni, že zaneprázdnění manažeři si mnohem spíše zapamatují a osvojí nástroje, které jsou jednoduché a jednoznačné.

Najdete zde nové nápady a také některé staré osvědčené tipy, upravené pro snadné použití v komplexních týmech. Nakonec rozhoduje implementace – v managementu nejde o to, co *víte*, ale o to, co *děláte*.

Koupit si tuto knihu vás nebude stát víc než celodenní parkovné při vaší příští služební cestě, občerstvení během přestávky na příštím jednání nebo uhrazení nákladů 25ti minutového zahraničního hovoru prostřednictvím mobilního telefonu. Může jít o nejlepší investici, kterou jste kdy učinili – ale jen v případě, že myšlenky z této knihy převedete do praxe.

Hodně štěstí!

www.mgmtpress.cz

KEVAN HALL

SPEED LEAD –
jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů

Z anglického originálu *Speed Lead. Faster, Simpler Ways to Manage People, Projects and Teams in Complex Companies*, vydaného v roce 2007 nakladatelstvím Nicholas Brealey Publishing, Londýn a Boston, přeložila Hana Škapová

V roce 2008 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 374. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazba CADIS, DTP Studio, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Doporučená cena 340 Kč
ISBN 978-80-7261-182-9

www.mgmtpress.cz