

# Plánování je komfort, důležitější je ve vedení podniků improvizace

-TEXT- HANA VACKOVÁ -FOTO- LIBOR MAKRLÍK

**P**andemie covidu hýbe světem a podniky se na neustálou změnu a trvajícím nejistotu musí adaptovat. Pro mnohé přitom mohou být tyto změny zdrojem růstu, jenž čeká především ty, kteří se dokážou pohybovat mimo své komfortní zóny, tedy zkoušet nové, a také ty, kteří zvládnou spojovat nespojitelné. To jsou závěry Konference projektového řízení, kterou minulý týden uspořádala Komora projektových manažerů a společnost Symphera za podpory týdeníku Ekonom.

Pro hledání nových cest v době, kdy staré už nefungují, protože se změnila řada společenských rutin a zásadně i nákupní chování, mohou být inspirací inovace. Ty nemají začínat u nápadu, vznikat v zasedáčkách, ale u konkrétních potřeb lidí. Důkladné poznání cílové skupiny je základní ingrediencí pro úspěch inovace.

„Protože to tak není, je dlouhodobě úspěšných pouze deset procent inovací,“ uvedl na konferenci Petr Šídlo, jeden ze zakladatelů inovační agentury Direct People. Ta před lety pro skupinu LMC vytvořila portál Práce

za rohem, který pomáhá lidem hledat práci podle toho, jak daleko je od jejich bydliště. Zástupci cílové skupiny musí být podle Šídla přítomní v celém procesu a testovat všechny postupné fáze vývoje. „V žádné fázi si tým nesmí myslet, že je chytřejší než cílová skupina, a že jí tudíž rozumí. Je to výraz nepokory.“

I přestože je v procesu zákazník zahrnutý, inovátoři si mohou pomoci různými nástroji. Například při zavádění inovací v městském prostoru, který má být vstřícnější pro staré lidi, chodí po městě ve speciálních oblecích, jež člověku brání v pohybu a vnímání tak, jako to prožívá starý člověk. „Můžete mít tisíckrát pocit, že lidem rozumíte, ale není to tak. Dokud si nezkusíte delší dobu vařit za 30 korun za večeri pro čtyři lidi, nevíte, jaké to je,“ uvedl Šídlo. Najít lidi, kteří dokážou vést celý proces inovace, je podle Šídla velmi těžké. „Je to, jako byste hledali dalšího Jeffa Bezose,“ řekl a dodal, že podle jeho zkušeností není kreativita výsadou jen mladých lidí, naopak ideální je mít lidi kolem 35 let s desetiletou zkušeností.



„I tak nepříjemná věc jako propuštění na hodinu může v zaměstnancích vzbudit kladnou zpětnou vazbu. Protože u nás může jít o život,“ říká **Roman Senecký** z Mondí Štětí.

### Skok s padákem jako manažerská simulace

Covid přinesl v řízení firem konec plánování. Daleko lépe se nyní daří improvizacímu stylu vedení a lidem, kteří jsou schopni udělat rychle velká rozhodnutí a následně si je i ustát. Ideální příprava na takové rozhodnutí je absolvovat skok s padákem. Takovou metodu používá při vedení svých klientů Jiří Kastner, který se zabývá psychologií výkonu.

„Záměrně jim nejdřív neříkám, že nepůjde o tandemový seskok. To se dozvedí až na poslední chvíli. Když si pak skládají padák, většinou jim není vůbec dobře. A přesně tak jim bude v momentě, kdy budou stát například před masovým propouštěním,“ shrnuje Kastner, který učí manažery či vrcholové sportovce, jak podávat nejvyšší výkony v nejnepjatějších situacích. Jeho velkým tématem je i práce se stresem, který lidem brání pracovat, protože v momentě, kdy má člověk v krvi vyplavený adrenalin, mu nefunguje intuice a empatie, ztrácí i schopnost periferního vidění.

Čím nejistější je doba, tím víc je třeba pracovat se zaměstnanci, ti jsou totiž klíčem k udržení a zvýšení produktivity. V papírně Mondi Štětí ale mají pro práci se vztahy s lidmi ještě jeden zásadní důvod. Jde o továrnu, kde je řada životu nebezpečných provozů a velkým tématem firmy je to, jak lidi přinutit, aby dodržovali předpisy bezpečnosti práce a nosili ochranné pomůcky. „U nás totiž stačí velmi málo, aby se pracovník těžce zranil nebo přišel o život,“ řekl na konferenci Roman Senecký, ředitel Mondi Štětí.

Pro snížení množství úrazů udělali v Mondi mezi zaměstnanci průzkum, kde respondenti hledali odpověď na otázku, proč chtějí v práci přežít. Už jen pro uvědomění si ceny svého života působí preventivně. V další části

## Čeká-li manažera nepříjemné rozhodnutí, je dobré ho na to připravit. Postavit ho náhle před výzvou skočit bez delších příprav s padákem z letadla.

pak angažovali zaměstnance, kteří sami natočili video o tom, jak by to vypadalo, kdyby se z práce nevraceli. „Velmi účinné bylo i to, co jsem musel udělat několikrát v prvních letech vedení firmy. Chodil jsem po továrně a zastavoval jsem provoz, když jsem našel někoho, kdo nerespektuje pravidla. Když někdo odmítá přijmout pravidla, dostane okamžitou výpověď. To je tak silná zpráva pro ostatní, že jsem to už dlouho udělat nemusel,“ říká Senecký.

Cesta k lepším výsledkům vede i přes rozmanitost zaměstnanců a žen ve vedení pomalu přibývá. „Když si žena vezme na pomoc své ženství, dokáže být lepší šéf než muž,“ uvedl v závěrečné přednášce kardiolog Jan Pirk a dodal, že o lepších předpokladech žen k vedení svědčí to, že mají infarkty zpravidla o dvacet let později než muži. Základ pro dobře fungující tým je podle Pirka fakt, že mu jednak šéf jde příkladem, jednak kolektiv nemá být složen pouze ze samých „áček“. „Musíme tam mít i včeličky, které sice nemají invenci, ale dokážou věci realizovat,“ řekl Pirk.

inzerce

Vodafone  
**Nápadroku 2020**

Přehled TOP 10 projektů najdete na  
[www.napadroku.cz](http://www.napadroku.cz)

**POMÁHÁTE  
TVOŘIT BUDOUCNOST**

EK012956-1

Děkujeme všem našim partnerům za podporu  
v letošním ročníku soutěže Vodafone Nápad roku

