Úvod

Lukáš Koubek

Podobnost postav této knihy s mými současnými, bývalými a možná i budoucími kolegy je čistě náhodná.
Pokud však v některé z kapitol poznáte sebe nebo někoho, koho znáte, věřte mi, že podobný pocit budou mít i ostatní.
Jakákoli podobnost se skutečností proto není vinou autora, ale člověka, který se v některé z postav poznal. Autor za jeho sebereflexi nebo upozornění ostatních kolegů nenese žádnou odpovědnost.
Podle LinkedInu má autor s fungováním firem a korporátů dlouholeté zkušenosti. Během své profesní cesty měl příležitost být součástí inspirativních týmů, čelit výzvám, budovat strategie, hledat win-win řešení a OPAKOVANĚ VYSTUPOVAT Z KOMFORTNÍ ZÓNY. Každá zkušenost ho profesně i lidsky obohatila a každá změna mu otevřela dveře k nové příležitosti.
Za všechny tyto zkušenosti je nesmírně vděčný. Protože přesně tak se to na LinkedInu píše.
Tato kniha byla původně psána jako divadelní hra. Knižní forma se nakonec ukázala jako ta nejpřijatelnější varianta. Hlavně kvůli tomu, že některé věci je bezpečnější pouze číst.

Kapitola 5

Řízená výměna názorů

Lukáš Koubek

V pátek v osm hodin seděl Hovorka v zasedací místnosti sám. Podle kalendáře přijali pozvánku všichni. Podle místnosti nikdo. Předmět pozvánky zněl Řízená výměna názorů. Po čtvrtečním odpoledni to byla nejmírnější formulace, které byl Hovorka schopen.

V 8:04 dorazila personální.

„Už jste začali?“

„Zatím ne.“

„Výborně. Tak nejdu pozdě.“

Vítězoslavně se posadila. První příchod považovala za malé vítězství.

V 8:07 přišel Libor, vedoucí výroby, s kávou.

„Kdybych chodil včas na všechny meetingy, neměl bych kdy řídit výrobu.“

V 8:11 dorazil Radek, manažer strategického rozvoje. Nikdo přesně nevěděl, co rozvíjí. Když se ho na to někdo zeptal, odpověď obvykle trvala déle než otázka. Proto se kolegové raději snažili vyhnout otázkám směřovaným na jeho stranu.

Technolog přišel minutu po něm. Posadil se co nejdál od tabule, aby na něj nebylo vidět při rozdělování úkolů.

V 8:13 dorazil Vláďa.

„Nemůžu tu být dlouho. Někdo musí hlídat Frantu.“

„Je zase opilý?“ zeptal se Hovorka.

„Dneska zatím ne.“

Vláďa se posadil.

„Ale směna je ještě mladá.“

Ředitel vstoupil v 8:16.

„Omlouvám se. Protáhl se mi předchozí meeting.“

Ve skutečnosti právě dorazil do práce.

Hovorka seděl na jedné straně stolu. Na druhé zbytek managementu.
Ředitel zaujal místo v čele, otevřel telefon a přestal věnovat pozornost dění. Personální připravila zápis. Ten měl na konci rozhodnout, co se na poradě vlastně stalo.
Libor s Vláďou nastoupili v obraně. Radek se usadil mezi nimi, připravený vysvětlovat, jak by měli hrát ostatní.
Hovorka byl jediným útočníkem.
Korporátní hokej mohl začít.
Hovorka se postavil k tabuli a napsal první bod:
KAREL – PRACOVNÍ POSTUPY ULOŽENÉ V HLAVĚ
První vhazování.
„Skutečné pracovní postupy nejsou nikde uvedené. Kritické operace zná pouze Karel. Když onemocní nebo odejde, nikdo nebude vědět, jak se výrobek dělá."
Libor získal puk jako první.
„Karel je ve firmě dvacet sedm let a zatím nikam neodešel."
„Navíc nebývá nemocný," přidal se Vláďa. „Postupy by měl připravit technolog."
„Bez jasně definovaného rozsahu nemůžeme dokumentaci systémově zpracovat," namítl technolog.
„Tak začněte jedním výrobkem," řekl Hovorka.
„To by nebylo systémové."
„Tak všemi."
„Na to nemáme kapacitu."
„Tak jedním denně."
„To by trvalo příliš dlouho."
„Co tedy navrhujete?"
Technolog se rozhlédl po spoluhráčích a přihrál Radkovi.
Radek položil ruce na stůl.
„V kontextu současného dynamicky se proměňujícího výrobního prostředí musíme vnímat, že historicky vzniklé know-how nelze jednoduše oddělit od jeho přirozených nositelů. Absence formálního zachycení navíc nemusí znamenat absenci procesu, ale

může být projevem organické adaptability, kterou bychom neměli předčasně omezovat bez multidisciplinárního posouzení dopadů na provozní ekosystém."
Radek domluvil.
Všichni souhlasně přikývli.
Hovorka chvíli čekal, jestli po větě přijde také návrh.
Nepřišel.
„Takže postupy zapisovat nebudeme."
„Takto kategoricky bych to určitě neformuloval."
„Jak byste to formuloval?"
„V současné fázi ještě nejsou vytvořeny předpoklady pro odpovědné rozhodnutí."
„Kdo je vytvoří?"
„Všichni relevantní účastníci."
„Jména."
Radek se podíval na personální.
„Navrhuji svolat workshop," řekla.
Puk se vrátil před Hovorku.
Stav utkání:
Pracovní postupy: 0
Workshopy: 1
Konkrétní návrhy: 0
Karel stále nesměl onemocnět.
Ředitel krátce zvedl oči od telefonu.
„Za mě dobrý vstup do utkání."
Hovorka položil na stůl druhý puk.
JARDA – MATERIÁL DVA METRY OD PRACOVIŠTĚ
„Jarda čekal na materiál, který ležel dva metry od něj. Nedonesl si ho, protože není zásobovač. Když dřív vyrobil padesát kusů navíc, zvýšili jste mu normu."
„To je problém logistiky," řekl Libor.
„Motivaci zaměstnance řeší jeho přímý nadřízený," doplnila personální.