

*41
tipů
na
sebe-vedení
na home office
a práci se
vzdáleným
týmem*



Ing. Lenka Mrázová, FCCA

41 tipů na sebe-vedení na home office a práci se vzdáleným týmem

Články, tipy vznikaly během nouzového stavu mezi 16. březnem a 22. květnem 2020. Každý den byly uveřejněny na mém LinkedIn a Facebook profilu. Mají však obecnější platnost a přesah, proto je shrnuji v tomto e-booku. Hezké čtení!

Lenka Mrázová
červen 2020



Obsah

1	Home office – učte se od svých školáků	6
2	Home office skvěle rozvine vaše komunikační schopnosti	8
3	Make up, oholení na home office – Ano či ne?	10
4	Disciplína na home office – Šéf je vzdálený a termín je daleko	12
5	Efektivní home office se neobejde bez zeleniny	14
6	Home office – Sladíte všichni doma své rozvrhy	16
7	Home office – Virtuální porada vyžaduje přípravu a tempo	18
8	Home office – Budíte ve své bublině	20
9	Home office nerovná se domácí práce	22
10	Home office – Virtuální týmové obědy a sladění našich rozvrhů	24
11	Home office – Plánovat přesně každý den nebo jen týden?	26
12	Home office – Videohovor nekompromisně odhalí plytkost	28
13	Home office jako vzor pro ideální pracovní den	30
14	Home office zatočí s vaším perfekcionalismem	32

15	Home office – Uvolněte se prosím	34
16	Home office – Čtyřdenní pracovní týden	36
17	Home office – Budte v botách druhého	38
18	Home office – Budte v pantoflích / ponožkách žen ve vašem týmu	40
19	Home office – Budte 4 dny home, vynechte office	42
20	Home office – Co dál? Přestavte kanceláře, ušetříte!	44
21	Home office – Kráčejte dál nalehko	46
22	Home office – Co dál? Váš hlas je vaše zbraň	48
23	Home office – Co dál? Mluvte víc, obrazovka skryje, co skrýt má	50
24	Home office – Co dál? Nechte mluvit osobu s nejpříjemnějším hlasem	52
25	Home office – Co dál? Otázky jsou klíčem k úspěchu	54
26	Home office – Co dál? Rozpovídejte ostatní hned na začátku porady	56
27	Home office – Co dál? Jak vytěžit maximum z virtuální porady	58
28	Home office – Co dál? Virtuální mítink – Protáhněte se!	60

29	Home office – Co dál? Hlídejte informovanost všech v distribuovaných týmech po návratu	62
30	Home office – Co dál? Spočítejte si, co se vyplatí	64
31	Home office – Co dál? Strategie, na které jste neměli odvahu	66
32	Home office – Co dál? Tvořte, nesoutězte	68
33	Návrat z home office – Co dál? Opravdu se těšíte nebo je jen zvyk?	70
34	Návrat z home office – Co dál? Rozdáváte dál svůj čas?	72
35	Návrat z home office – Co dál? Víte, kdy se budete učit?	74
36	Návrat z home office – Co dál? Zůstaňte u svých priorit, těch skutečných!	76
37	Návrat z home office – Co dál? Bud'te odvážní	78
38	Návrat z home office – Co dál? Bud'te rozvážní	80
39	Návrat z home office – Co dál? Sdělujte jasně!	82
40	Návrat z home office – Co dál? Bud'te zvědaví a trpěliví!	84
41	Návrat z home office – Co dál? Až na vrchol	86

1

Home office – uče se od svých školáků

Berte si příklad z jejich rozvrhu a přestávek a dělejte si přestávky ve své práci v jejich rytmu. Zkuste být zabrán do své činnosti přesně 45 minut. Dejte si na 45 minut rozkaz nedívat se na nové zprávy, nesledovat sítě. Je to téměř jako Pomodoro metoda – 2krát 25 minut pracovat soustředěně na jedné věci. To vydržíte. Naučíte se tak dobrou techniku práce s vaším časem, kterou využijete dál. Po přestávce pěkně školákům zase zavelte, ať se hledí připojit na další část online výuky a vy sedněte ke svému opět.

Kdo školáka doma nemáte a nikdo vás nepřijde vytrhnout od práce, pravidelně vstaňte od počítače, od stolu, protáhněte se, uvařte si čaj. Soustředění není věčné a má smysl si dělat mikropauzy. Po pauze bude vaše ponoření do práce opět kvalitní.

Ukažte dětem, že pro vás práce neskončila obědem, že vy v práci pokračujete, proto oni mají prostor na své domácí úkoly. Pak že tam budete pro ně a věnujete jim veškerý čas, který jste ušetřili na necestování do práce. Teď však k práci potřebujete ještě chvíli ticho a soustředění.

Jak zvládáte home office se svými dětmi vy?

2

Home office skvěle rozvine vaše komunikační schopnosti

Nevěříte? Uvidíte sami. Nahrajte si svůj nejbližší videohovor. Podívejte se na něj zpětně, alespoň na část. Jaká gesta děláte, jak pracujete s očima, co se vám na vás samotných líbí, co se líbí méně? Co vás činí specifickými a hodí se pak vědomě využít i jindy?

Nezapomínejte, že obsah vašich slov hraje menší roli ve vnímání člověka ve srovnání s tónem hlasu či vizuálním vjemem – mimikou, gesty, úsměvem, pohledem, do kterého ztělesníte veškerou svou energii a vášně pro řešení.

Na svých školeních často slyším velké výhrady a odmítání natočit se u nácviku prezentování. Teď máte neocenitelnou možnost se vidět u svého projevu. Využijte jí a zužitkujte v budoucnu u off-line schůzek. Naučte se na sebe dívat, slyšet svůj hlas,

vnímat se pohledem druhého. Lepší příležitost mít dlouho nebudete.

Po shlédnutí nahrávky si také snadno zkorigujete, zda je dobré mít u důležitých hovorů notebook na stole, nebo si ho podložit knihami – pak nemáte na obrazovce dvojitou bradu jako já. Kamera vás už nezabírá zespoda. Také si lépe ohlídáte osvětlení, aby vám dopadalo stejnoměrně na tvář, nejen ostře z jedné strany. Sami díky nahrávce přijdete na další vychytávky, které umocní dojem z hovorů, které vedete.

3

Make up, oholení na home office – Ano či ne?

Rituály a rutina nám v nejtěžších dobách pomáhá udržet se při sobě, mít svou důstojnost. Prověřila to již historie nesčetněkrát. „*Mám tedy ráno k počítači holit, líčit?*“, říkáte si. Nechám to na vás, jak se budete cítit líp i co vám pomůže přepnout myšlenky ráno po snídani na práci. U rozhodování vám může pomoci, když se jednou natočíte u videohovoru s kolegy. Podívejte se na sebe okem vaší kamery, jak vás vidí druzí.

Ženy, vy možná zjistíte, že vám to bez výrazného líčení sluší, že jste přirozená. Že vám stačí jen zakrýt nerovnosti pleti, protože díky neponocování v barech a dobrému spaní najednou nemáte kruhy pod očima.

Pánové, vy věřím zjistíte, zda je vaše 3 dny neoholená tvář porost přitažlivá a má smysl naučit

se jinou úpravu svého porostu po karanténě či se důsledně každý den ráno holit.

Naučte se na sebe dívat pohledem druhého. Co vidí on na své velké obrazovce, když vy sebe máte jen v malém okénku videohovoru.

Zkontrolujte si také své pozadí na obrazovce, co vidí druhá strana za vámi – obrazy, pokojové květiny nebo sušák s prádlem či stojací lampu, co vám trčí z hlavy.

Jak to máte vy? Upravujete se teď hodně na videohovory či jste skoro v pyžamu?

4

Disciplína na home office – Šéf je vzdálený a termín je daleko

O třepali jste se ze šoku z omezeného vycházení. Máte ušitou roušku. Přemýšlíte o své práci z domova. Vypadá to na skvělé volno. Skoro. Myšleno, že nemusíte do práce, ušetříte cestu, odpadnou porady, které vás stresují. Nejste v krizovém týmu. „*To mám najednou času*“, říkáte si. Projedete všechny zpravodajské servery, své sociální sítě, hlídáte si, abyste byli vždy na telefonu, kdyby něco. Samozřejmě pečlivě dodržujete se domluvené videokonference, jste na chatu s kolegy, reagujete na to, co je potřeba.

Čtvrtý den home office a nadřízený už myslí i na normální práci a chce najednou návrh metodiky prodeje na nové zákaznické aplikaci / kalkulace nového výrobku, který se měl uvádět na trh v dubnu, neb prototyp si v únoru vedl skvěle / analýzu dopadu nového benefitu na recruitment

v lednu a v únoru / dosadte si sami svůj dlouhodobý úkol, který měl původní termín dnes. No nazdar. Ještě jsem na to nesáhl. Kolega, co vám obvykle radí, má obsazeno, na chatu píše, že až do odpoledne bude zaneprázdněný. Makáte až se z vás kouří, pozdě večer odesíláte. Doufáte, že nadřízený bude shovívavý, vždyť je neobvyklá situace. I když víte, že termín pro vás byl dnes.

Home office vyžaduje plán a výrazně vyšší sebe-disciplínu než práce v kanceláři. Tam se šéf či kolegové mnohem snáze upomenou. Už jen jejich přítomnost v dohledu mnohým pomáhá při dodržování termínů.

Udělejte si plán na týden, pak ráno na každý den. Položte si otázku:

„Co opravdu chci, aby se dnes stalo?“

Odpovězte si na otázku a udělejte to jako první. Pak teprve otevřete všechny e-maily, chaty, sociální sítě a začněte se nervit, abyste se následně u práce zase zklidnili, že ještě nějaké jistoty máte.

5

Efektivní home office se neobejde bez zeleniny

Na home office potřebujeme kromě pracovních úkolů ještě uvařit oběd sobě i našim pubertákům, nikdo to za nás teď neudělá. Chceme jim uvařit zdravě a rychle. Krájení zeleniny nás brzdi. Každá minuta je drahá, i když nás nikdo nekontroluje.

Omyl. Krájení zeleniny na malé pravidelné kostičky, kolečka, hranolky je úžasné cvičení všímavosti – mindfulness, u které se uklidníte po vyčerpávajícím hodinovém telefonu, odpočínáte si na chvíli od sluchátek, výborně si srovnáte myšlenky na to, co právě řešíte a úplně vám nejde od ruky, jak byste si představovali. U krájení si vydechnete a nebudete syčet na svá dítka, ať okamžitě upalují k UčíTelce. Soustředíte se na krájení, vnímejte, jak nůž zajíždí do pastináku jako po másle, jak to křupne u mrkve, jak se rozvoní

cibule po každém řezu víc a víc. Dopřejte si pár minut klidného krájení a až po sobě uklidíte prkénko, omyjete nůž a pohlédnete na mísu čerstvé zeleniny. Uvidíte okamžitý výsledek vaší práce, což vám dodá vám energii na další pokračování v práci i klid v rozbouřené době.

Zpět si sedáte k počítači s čerstvou hlavou, uspořádanými myšlenkami. Rychle přečtete po sobě znovu e-mail s citlivým obsahem, snadno upravíte dřívější krkolomné formulace a jde do světa. Text popisu nové služby, na kterém jste se během dopoledne zasekli, vám jde najednou tak hladce, jako vám šlo krájení. Forecast zohledňující dvou-týdenní výpadek několika oddělení je na světě, ani nevíte jak.

Ted' jste efektivní, nejen produktivní. Pracujete rychle s výtečným výsledkem a menším množstvím energie než před pauzou. Za chvíli vás čeká ještě skvělý, zdravý oběd.

Také je pro vás zelenina na home office důležitá? Co na home nejraději vaříte vy?

6

Home office – Sladíte všichni doma své rozvrhy

Z domova budeme pracovat ještě pár týdnů. Má smysl si proto začátkem týdne a pak každé ráno sladit doma vzájemně své rozvrhy s partnerem, s dětmi.

Starejte se o výuku na směny

Kdo z partnerů se kterou dobu stará o děti, pomáhá jim s výukou, jen ten za kým děti prvotně přijdou s otázkami a kdy péči přebírá druhý partner. Domluvte se komu jde lépe jaký předmět. Pravděpodobně jste oba v některém velmi mimo svou komfortní zónu, v některém si ale rádi zopakujete svá školní léta. Srovnejte si, kdy má kdo důležitý videohovor či se střídáte po týdnu v roli domácího učitele. Dejte dětem jasně vědět, kdo je pro ně v čem prvotní kontakt.

Domluvte se na čase stahování velkých dat

I když mají děti skvělou on-line výuku, jsou samostatné a vás nepotřebují, pak doporučuji si s nimi vyladit váš pracovní program, kdy během dne vy budete mít vyšší nárok na data. Není dobré, aby se dlouho připravovaná videokonference sekla kvůli tomu, že dítě si zrovna stahuje film či se pustilo do interaktivní videohry. Vaše domácí síť není často připravená na současné přenosy dat.

7

Home office – Virtuální porada vyžaduje přípravu a tempo

Přenesli jste pravidelné týmové porady do online. Jste tam včas, protože už jste si osvojili zvyk, že všichni mají budík na 9.58, aby v 10.00 byli připraveni u funkčních obrazovek, byli vidět a slyšet.

Klíčem k úspěšné virtuální poradě je PŘÍPRAVA. Ten, kdo jí vede, musí poslat předem agendu porady s jasným vyznačením, co u kterého bodu čeká – prostudování podkladů, promyšlení, názor, diskuzí. Co má být ke konci společného času vyřešeno.

Domluvte se otevřeně, že ten, kdo nechce poslouchat diskuzi po hlavním sdělení, se může odpojit a dostane pak sepsané závěry. Že není povinností každého být na všech virtuálních poradách celou dobu.

Druhá důležitý element virtuální porady je udržet její TEMPO. Virtuální porada není on-line přednáška. Vedoucí porady se musí naučit sdělovat důležité jasně, věcně, stručně. Nevykecávat se, otevřeně řečeno. Pak předat prostor na dotazy, komentáře. Naučit se vyvolat kolegy, co se hned aktivně nehlásili hlasovací ručičkou do diskuze.

Vedoucí porady si musí předem promyslet, zda bude během porady chtít něco kreslit na virtuální bílou tabuli nebo zapisovat do sdíleného souboru. Před tím musí ostatní mentálně zaměstnat, dát jim otázku k přemýšlení, jinak se v hlavě rychle odpojí a ztratí koncentraci. Nebo jsou vzteklí, že někdo plýtvá jejich časem jako já na obrázku.

Neprotahujte zbytečně poradu, skončete klidně dříve, shrňte závěry 5 minut před koncem vymezeného času a pošlete je pak off-line těm, co nebyli.

On-line pokec u virtuálního týmového oběda má jiné pravidla, spíše nepravidla. O tom jindy.

8

Home office – Bud'te ve své bublině

J sme v tom všichni po celém, světě. „Lock down“ = zavření jsme v Evropě, US i čerstvě v Indii. Všichni se pereme s nastavením práce z domova a vzájemnou komunikací doma. Učíme se dál postupně všichni od sebe. Včera mi z mezi-kontinentálního sdílení vyplynulo, že všem pomáhá mít svůj stabilní kout, místo, kde dočasně pracuji, kde však nejím, nerelaxuji. Ideálně když to není zrovna jídelní stůl. Či střídejte alespoň židle u jídelního stolu, když nemáte jiné místo odkud lze pohodlně pracovat s počítačem. Jedna židle slouží na práci, druhá na jídlo.

Špunty do uší nejsou od věci, pokud vám pomohou uzavřít se do své bubliny. Sluchátka na uších mohou sloužit i mimo konferenční hovor jako signál pro hlavu pro pohroužení se do práce i indikátor pro okolí „*ted' prosím ještě chvíli nerušit*“. Jestli

je v nich podkreslující hudba nebo se tak izolujete od hluku kolem, si volte každý dle sebe.

Také pomáhá vizuální představa, že teď jsem ve své bublině, která je měkká, průhledná, jako zorba koule. Je v ní dostatek čerstvého vzduchu. Představujte si, že jste na pár hodin pod svým svěžím, průzračným poklopem pohroužený do svého konání. Když vás práce baví, jste ve své bublině, ani si jí neuvědomujete. Najděte si z přehledu svých pracovních aktivit, tu která vás opravdu baví. Tou den začnete. Pomůže vám s pohroužením se do práce na pár hodin. Dodá vám energii na aktivity ostatní.

9

Home office nerovná se domácí práce

Snídaně, děti vyhnat k jejich on-line výuce a sednout si hned k pracovnímu počítači je pro první nával pracovní energie mnohem lepší, než pustit se do domácích prací. Nepouštějte se do skládání nádobí do myčky za celou rodinu, nevrhejte se na třídění prádla do pračky či věšení právě vypraného. Nechte si to na pauzu či na odpoledne. Zjišťuji, že některé ženy teď najely na mód, dopoledne jsem kuchařka, pradelna a moje vlastní práce do kanceláře počká na večer, až zpacifikuji svou rodinu. Pak si dám v klidu svou pracovní směnu u počítače a zpracuji, vše co se má. Jste-li veskrze noční typ, proč ne. Jenže čistých sov je v populaci jen kolem 20 %. Ostatní se mi pak v telefonu diví, že jsou i teď ze všeho tak unavené.

Vím, že nemohu chtít, aby se oběd přičaroval někde sám, aby všechny děti byly veskrze samostatné a disciplinované a celé dopoledne o nich nebylo ani slyšet. Je však realizovatelné vyhradit se ve svém domácnostním rozvrhu 2-3 hodin dopoledne na kvalitní koncentrovanou práci, kdy při patřičném záběru uděláte aktivit za běžně min 4 hodiny práce. Dělejte ráno to opravdu prioritní, nejdůležitější. Nenechte si energii dopoledne rozmělnit do domácích prací a do hovorů s kamarádkami u virtuální kávy. Oddechovou kávu s telefonem nechte na odpoledne, operativu a rutinnější aktivity si nechte na dobu večerní, není-li jiného zbylí.

10

Home office – Virtuální týmové obědy a sladění našich rozvrhů

Domluvte si jeden den v týdnu virtuální týmový oběd, kde budete chvíli mezi sebou normálně žít, normálně lidsky si povídat, neřešit virus. Sdílejte své recepty, co jste tento týdne vařili a bez „mute“ si vychutnejte vzájemné cinkání příborů, mlaskání, či dokonce srkání. Nemluvte chvíli, zkuste se vzájemně chvíli předhánět, kdo bude hlasitější při srkání nápojů. Dejte si za úkol vnímat, jak při rozvibrování jazyka díky srkání vnímáte mnohem intenzivnější chuť polévky.

Pak posdílejte své chuťové vjemy, uchte se popisovat, co cítíte. Teď je to o intenzivnější chuti a jejím popisu. Pak si budete umět snáze popovídat o svých niternějších pocitech, o svých obavách, z toho, co teď prožíváte. Pro hodně lidí není

jednoduché hovořit o svých pocitech strachu, nejistoty se šéfem, s kolegy. Tyto pocity jsou součástí dneška a přes odlehčenou komunikaci u virtuálního jídla se snáze někteří z nás otevřou.

Domluvte si také v týmu, kdy se budete dál v pracovním čase rušit na WhatsApp fotkami ze svých obědů či sdílením odkazů na vtipná videa a kdy si budete psát jen naléhavé vzkazy. Teď v podrážděné době reagujeme okamžikově na každý vzkaz, protože může být přeci důležitý. Rozdělte si proto dobu na vzkazy podporující vztahy v týmu od vzkazů čistě pracovních.

Domluvte si na home office dobu, kdy si budete typicky volat a dobu, kdy každý pracujete sami.

11

Home office – Plánovat přesně každý den nebo jen týden?

Já doporučuji, připravte si seznam úkolů na celý týden. Pokud nemají přesný termín, nepřirazujte úkolům konkrétní den na vykonání. Vždy když potřebujete změnu v právě vykonávané činnosti, pohlédněte do seznamu a bez dalšího přemýšlení se pusťte do jiné aktivity, na kterou máte teď chuť a energii.

Je důležité mít v seznamu úkolů jak dlouhodobé / tvořivé / strategické úkoly, tak také rutinnější / operativnější. Oba typy úkolů střidejte podle pocitu, kdy vám jaký úkol více sedí.

Vyřizujte vše co nejdříve, nevalte úkoly před sebou, odpusťte si vymazlený perfekcionalismus. Je třeba počítat s tím, že každý den můžete dostat nový, náhlý i rozsáhlý úkol.

Každý den ráno si nejdříve nastavte budík na všechny video- a telekonference.

Pak si vzápětí určete svou prioritu dne: „*Za jakou věc se chci odpoledne pochválit?*“ nebo „*Co určitě chci, aby se dnes stalo?*“

V pátek ráno seznam zrevidujte. Pokud máte hodně otevřených bodů, pusťte se svižně a zvesela do jejich vykonání. Kdyby to nešlo, víkend je jistá rezerva.

Příští týden si udělejte detailní denní plán. Ten budete možná lépe dodržovat než jen výhled na týden. Věřte, že se seznamem uděláte více práce než bez něho. Kdo nevěří, může další týden vyzkoušet, zda u práce s detailním denním plánem je efektivnější.

12

Home office – Videohovor nekompromisně odhalí plytkost

Z off-line světa jsem nacvičená na aktivní naslouchání a pozorné vnímání účastníků mých akcí. Proto nyní jako sledovatel různých videokonferencí a online hovorů výrazně vnímám, kdy je vysílající / hovořící osoba plytká a neobsažná a kdy má opravdu obrazovka přede mnou obsah a štávu, tedy vidím člověka se skutečnou hloubkou a kompetencí.

Blíží se doba, kdy leadeři budou muset opět aktivizovat své lidi v týmech. Má smysl se dobře na takový projev připravit a uvědomit si, v čem mi online může v projevu pomoci a v čem naopak uškodit.

Nepronášejte dlouhé projevy plné abstraktních, neuchopitelných, nejednoznačných slov, Neříkejte dlouhatánská souvětí, nehovořte bez „odstavců“

= bez výrazných pomlček oddělujících téma. Nebudte unylí, stále ve stejné tónině.

Co vašemu projevu pomůže: Kratší věty, úderná sdělení. Čím více příkladů, tím lépe. Zcela konkrétní situace, triviální příklady pomohou posluchačům si snáze představit, co se dělo, či se bude dít.

Povídejte příběhy s poselstvím – storytelling má v online světě podle mne ještě větší místo než kdy jindy. Předávejte emoce ve svém výrazu, ve svém hlase.

Je-li to možné, nechte si od spolupracovníka nadhazovat průběžně otázky. Krásně váš projev rozčlení a přitáhnou pozornost posluchačů.

Rozhodně si udělejte předem svůj vlastní rehearsal. Natočte se a podívejte se na sebe. Co vám kamera ubírá z vašeho charisma? Jste zvyklí vyjadřovat emoce, energii celou svou postavou? Jak to nahradíte, když je vidět jen váš obličej a část hrudníku? Kdy vás naopak vaše strnulá mimika může snadno usvědčit ze lži či řekneme ze záměrného nehovoření o něčem?

Věnujte čas své důkladné přípravě. Zde se trénink vyplatí.

13

Home office jako vzor pro ideální pracovní den

V mrazivém aprílovém ránu plném zářivého slunce navazuji na pondělní příspěvek. Podívejme se více na svůj čas a energii, kterou máte po jednotlivých činnostech na home office i v rámci domácích povinností. Využijte jedinečné možnosti reflektovat svůj styl práce. Kromě domluvených audio a videokonferencí si rozvržení svého dne řídíte sami.

Pozorujte, do jaké aktivity se pustíte nejdříve, co naopak nejvíce odkládáte. Proč jste začali právě tím? Co konkrétně vám vadí na odsouvané činnosti? Jaký typ aktivit volíte po ránu, co odpoledne a co doháníte, až rodina usne?

Po jaké aktivitě máte více energie než na začátku? Kvůli aktivitě samotné nebo kvůli výsledku a odškrtnutí ze seznamu úkolů? Co vás nejvíce

vysává? Děláte od začátku s nechutí? Konferenční hovory vás podněcují k aktivitě, k nápadům, či naopak? Drží vás v disciplíně? Jaké je pro vás optimální délka hovoru? Kdy už u něho vypínáte? V jakou denní dobu vám hovory sedí nejvíce? Hned po ránu, těsně před obědem nebo až odpoledne? Řekl jste ostatním, že by se vám více hodil jiný čas? Že více než 30 minut je pro vás moc?

Co ještě potřebujete, abyste sedli a zamakali? Kdy vás napadají nejlepší nápady? Kde? Před prázdnou obrazovkou, ve sprše, u venčení psa? Kdy se naučíte nejvíce nového na on-line kurzu? Jedině po ránu, po obědě či až večer?

Využijte home office doby, kdy jste v uvozovkách pánem svého dne a sestavujete si svůj denní rozvrh podle sebe a své energie. Nevynechávejte žádné běžné úkoly, jen si je setřídíte podle své energie, kdy se vám dělají nejlépe. Zařadte do toho běžné domácí aktivity. Kdy vás skládání nádobí do myčky prudí, kdy naopak vás lesk čistého nádobí povzbudí na duši?

Koncem týdne své dny vyhodnoťte. Fungující schéma si přeneste do nového týdne a dál iterujte. Nebojte se udělat neobvyklou změnu v rozvrhu. Budete brzy mnohem efektivnější.

14

Home office zatočí s vaším perfekcionalismem

Dnešní dny jsou rychlé, plné změn. Potřebujeme odevzdat své výstupy především rychle, ne vymazlené do posledního detailu. Klient na nás tlačí, šéf dal šibeniční termín, protože zítra bylo pozdě, všichni jsou nervózní, proč to ještě není. Víím velmi dobře, že to je náročná zkouška nás, co trpíme syndromem dokonalosti. Až ve všech směrech perfektní výstup je výstup, se kterým jsme ochotni žít.

Dost dobrý výstup = mám obsah sdělení, ten je správně. Vybrané jazykové formulace si nechte na léto. Je to „*dost dobré*“ = přeci to znamená, že to je dobré z 80 %. Výraz „*dost dobré*“ nerovná se 120 % dokonalosti.

Schválně si po sobě zítra přečtete to, co jste včera či dnes pustili do světa s velkým přemáháním

vašeho vnitřního kritika. Je to dost dobré, ne?
Dá se s tím žít? Dá! Tak s tím žijte. Zítra pošlete
do světa další dost dobrý výstup a ušetřený čas
věnujte sobě.

15

Home office – Uvolněte se prosím

Rozhovory s lidmi mi ukazují, že ne každý vidí v současné práci z domova jen zápory. Část lidí objevuje výhody současné práce: řešíme jen faktické úkoly, jdeme hned k věci, nejsou kecy, co obvykle, všichni máme stejné informace, nejsou hovory po kuchyňkách a tvoření domněnek, lépe se soustředím na hovor 1:1 s klientem, nikdo mne v pozadí neruší. Děti, co vběhnou do pozadí hovoru jsou milým osvěžením a velký šéf je najednou také člověk na mé úrovni.

Všichni jsme na tom teď stejně, proto píšu: „*Uvolněte se, prosím.*“ Nebuďte u hovorů sešněrovaní tím, že jste zvyklí dlouho chodit kolem horké kaše, než nastolíte citlivou otázku, řekněte jí hned bez mašliček a obezliček.

Podívejte se na sebe do kamery na počátku hovoru. Je to dost dobré = 80 % vysokého standardu, tak se u hovoru křečovitě nekontrolujte, pusťte své úzkosti k vodě a mluvte, jak je vám přirozené.

Pokud se vážně necítíte, vypněte si kameru, buďte však pak velmi přítomní v dialogu na virtuální poradě. Rozmluvte se doma sami pro sebe, pokud vnímáte, že jste si ještě nezvykli hovořit k obrazovce, kde na vás nikdo nekývá a nereaguje, protože všichni si vyplí své kamery. Je to jen jeden věcný pracovní hovor, není to žádost o ruku, proto se uvolněte a využijte všech výhod, které distanční komunikace skýtá. Zkuste být ve své přirozenosti, bez naučených schémat hovoru a strojených vět.

16

Home office – Čtyřdenní pracovní týden

Máme před sebou 2 čtyřdenní pracovní týdny. Udělejte si realistický pracovní plán na tento týden a na týden příští. Zkuste si vzpomenout, kde vám minulý týden teklo nejvíce času a přemýšlejte, jak to udělat jinak.

Zamyslete se, co opravdu musíte během těchto 4 dnů stihnout a jak nejefektivněji to uděláte. Zkuste si dát za cíl, že každou poradu, každý telefon zkrátíte o 5 či dokonce 10 minut, každý email bude mít o odstavec méně, bude výstižnější s menším počtem slov. Většina z vás může říct, že stejně budu doma, tak můžu pracovat.

Odpočinek patří k efektivnímu výkonu, proto každému, kdo může, doporučuji dát si 4 dny volna bez počítače, online konferencí a užít si volný čas

v rámci omezených možností. Jestli někdy, tak teď nám všem mentální odpočinek velmi prospěje.

Manažeři, prosím, raději už od středy revidujte stav rozpracovaných úkolů v týmech a nenechte vše až na čtvrtek odpoledne a neposílejte pak svým kolegům zoufalé emaily, co ještě musí teď hned dokončit. Učitelé v mém okolí mají pokyn nedávat žákům úkoly na Velikonoce, tak se inspirujme.

17

Home office – Bud'te v botách druhého

Ted' ještě více než kdy předtím. Staré indiánské přísloví říká: „*Neusud' mne, dokud jsi neušel alespoň míli v mých mokasínech.*“ Vnímám, jak náročné je pro někoho přenést se na židli kolegy, představit si přesně prostředí, ve kterém pracuje.

Je snadné pro mne pracovat se sdílenými dokumenty, mít otevřené dva současně, když kromě notebooku mám ještě velký externí monitor. V kanceláři jste měli všichni 2 monitory na stole, teď doma máte jen mrňavou obrazovku, kde se vám dva reporty na sebe hodně špatně kontrolují.

Ptejte se prosím svých kolegů, jak to mají oni. Ne každému funguje skvěle rychle spojení a dobře vidí, co kolega na svém velkém monitoru on-line formuluje a chce od ostatních hned okomentovat.

Zkuste přizpůsobit styl své práce většině. Posílejte soubory na revizi, na zpracování dostatečně předem. Dělejte raději kratší setkání online, ale častěji a okamžitě distribuujte krátké shrnutí dohodnutého.

18

Home office – Bud'te v pantoflích / ponožkách žen ve vašem týmu

Varianta na včerejší příspěvek proč být v botách druhého. Dnes o čase, kdy kdo pracuje a druhý po něm chce výsledek. Až příliš často mi teď chodí velmi pozdě večerní e-maily od žen, které kromě práce na home office zvládají roli učitelky, družinářky, co odpoledne dovysvětlují školní látku, snaží se zabavit děti a zajistit provoz domácnosti. Pak v telefonu slyším, jak jsou unavené.

Jste-li bezdětní, či vaše partnerka nepracuje a plně zabezpečuje domácnost a děti, pak pro vás platí dokonale rada, kterou jsem minulý týden četla v E15. Z pohledu toho, kdo učí řízení času, s ní v principu naprosto souhlasím.

„Máte doporučení, jak zvládat home office z hlediska osobního života? V první řadě je důležité se domluvit

s partnerem, že například od osmi do oběda pracuji, pak si s tím, s kým sdílím domácnost, popovídám u oběda a od jedné do šesti zase naplno pracuju. Večer je ale potřeba věnovat čas rodině a nekoukat pořád do mobilu nebo na televizi.“

Jenže už nemohu souhlasit z pohledu žen, co pracují a zajišťují současně celou domácnost, či matek samoživitelek. Ty většinou klidný čas na práci mezi jednou a šestou odpoledne nemají. Proto dohánějí vše v noci. Přesto se snaží průběžně reagovat na podněty, co jim odpoledne přicházejí a zvyšují si míru svého stresu. Domnívají se, že se očekává jejich okamžitá reakce, když ostatní reagují průběžně.

Prosím zkuste se v týmu domluvit, že na všechny písemné reakce, návrhy, odpovědi bude vždy čas do následujícího dne dopoledne. Dáte prostor těm, co pracují pozdě v noci i těm, co vstávají před východem slunce, aby vše stihly.

Moudří pánové iniciujte tento podnět vy, ujistěte tým opakovaně, že když bude něco náhlé, že zavoláte. Ulevíte hodně ženám kolem vás, které se teď snaží být stále spolehlivé na všech frontách. Dáte jim šanci přesunout odpolední práci, tam kam mohou.

19

Home office – Bud'te 4 dny home, vynechte office

Kdo můžete, odpočiňte si nyní 4 dny od počítače, virtuálních pracovních schůzek, od běžné pracovní agendy. Děti budou mít volno od online výuky, venku je krásné jaro. Jestli něco vnímám teď ve svém okolí, tak je to únava. Máme za sebou 3 zvláštní týdny, většina z nás ještě v nouzovém režimu bude pokračovat. Odpočinek nám jednoznačně pomůže v imunitě, je ostatně součástí skvělého pracovního výkonu.

Je dobrý čas se zastavit, zrekapitulovat si, co mně, mému týmu zvláštní dny přinesly jiného, dobrého, co se ukazuje jako funkční a má smysl zachovat i po skončení nouzového stavu. Když se na to specificky ptám, každý má něco, co chce, aby dál existovalo a užívalo se.

Přemýšlení o novém se hodí dělat s odstupem, s osvěženou myslí. Věřte, že úterní ráno po 4 dnech pauzy vám vnese rozhodně pár nápadů na to, co chcete, aby se dělalo dál ve vašem trvale jinak. Vytáhněte to i od svých kolegů na úterní poradě po povídání o svátcích. Vyzkoušejte si u toho, jak se dají ve virtuálno užívat žluté post-ity, jak lze společně kreslit na jednu bílou tabuli.

Dnes večer už však office za své mysli pusťte. Buďte home, užijte si krásné svátky a svého beránka.

20

Home office – Co dál? Přestavte kanceláře, ušetříte!

Pro mě je vždycky v každém průšvihů světlo naděje. Proto budu teď už psát tipy, co z nouzového stavu lze dobře využít i dál.

Po měsíci nouzového stavu už všichni máme svůj rytmus a víme, v čem a proč nám práce z domova vyhovuje a kdy naopak toužíme se osobně vidět, vnímat emoce v místnosti. Současně víme, které činnosti nám vyhovují dělat vzdáleně a které nám opravdu jsou dobře, když jsme v kanceláři.

Práce z domova se stane mnohem, mnohem častějším jevem v každé kanceláři. Má smysl se začít už teď zabývat ideální velikostí vaší kanceláře a strukturou jejího uspořádání.

Projděte se svými lidmi, kdo by chtěl mnohem více pracovat z domova, než pracoval před vyhlášením

nouzového stavu. Zjistíte, že to nebude ojedinělá osoba, že dost lidí bude chtít přijet například jen na 2 dny v týdnu.

Přemýšlejte o jiném uspořádání kanceláře. Mnohem flexibilnějším, více prostoru na společné schůzky, více variability v nich, méně trvalých pracovních stolů. Je důležité, aby každý měl židli, kdyby jeden den přišli úplně všichni do práce. Ne nutně u klasického pracovního stolu, ale v zasedačce, prostorech na telefonování, tam, kde může vytáhnout a připojit notebook.

Uvažujte o celkové změně prostor. O novém využití stávajících ploch na setkávání pro zákazníky, co přijedou do vašeho města a budou chtít někde chvíli v klidu sami pracovat, o vybudování předváděcího či školícího centra, nabídnutí prostoru jiné firmě. Optimalizace nákladů není nikdy dost. Zde je možná výrazná úspora i nový příjem. Jen prosím začnete teď dotazováním u vlastních lidí, kdo a jak chce i dál pracovat z home office.

21

Home office – Kráčejte dál nalehko

Jděte do nové doby nalehko. Nevlácejte s sebou spoustu nadbytečných papírů. Neste sebou jen ty, které jsou vám opravdu užitečné, povinné či máte k nim hezký citový vztah. Ostatní nechte dějinám. Mějte trvalé mobilní pracovní prostor.

Teď je ideální doba na třídění, uklízení, uspořádání všech složek, desek a šuplíků. Samozřejmě respektujte všechny archivační lhůty podle zákona o účetnictví, daňových zákonů, občanského zákoníku, nelikvidujete nic v běžících soudních sporech. Zvažte, co se dá dobře digitalizovat. Víím, že ve firmách byla jistá čistka před zavedením GDPR. Teď si udělejte čistku i v dokumentech, které se tenkrát ušetřily.

S odstupem měsíce práce z domova, s představou, že i nadále bude vaše pracoviště hodně mobilní,

se podívejte ještě jednou vaše dosavadní papíry, zásuvky, šanony. Obdobný úklid můžete udělat i ve složkách ve svém počítači. Zkrátka jděte dál nalehko.

22

Home office – Co dál? Váš hlas je vaše zbraň

Máte ke komunikaci jen telekonferenci nebo videokonferenci, kde jsou všichni vidět jen ve velikosti poloviny vizitky? Potřebujete dobře ovlivnit, přesvědčit ostatní pro váš návrh? Pracujte se svým hlasem. Je to teď vaše nejúčinnější zbraň.

Seznamte se svým hlasem. Vyzkoušejte si, jak zníte, když mluvíte jen do počítače, když přes mikrofón se sluchátky, kdy přes zesilovač, jak zníte v telefonu. Pokud jste tak zatím neučinili, teď se už konečně nahrajte a poslechněte sami sebe, jak zníte ostatním. Zníte jim jinak než ve své hlavě. Vyzkoušejte si, jak zníte v klidu, rozvážně, jak naopak v emoci, podráždění, v rychlých reakcích.

Zkuste jít do větších hloubek, hovořte pomaleji, více z břicha než z hrdla. Prodýchejte potencionální

nástup vzrušení, který by vás vedl do výšek. Nemusí posluchačům lahodit a zbytečně vás budou u telekonferencí podvědomě vypínat.

Představte si, že vaše obrazovka je posluchárna a tam jsou studenti, co si musí zapsat vaše myšlenky. Zpomalíte, budete srozumitelnější pro ostatní, s příjemnější barvou hlasu. Budete mít větší dopad.

Opravdovou rozhorlenost v hlase užívejte jen výjimečně. Pak budete mít však také dopad.

23

Home office – Co dál? Mluvte víc, obrazovka skryje, co skrýt má

Styděli jste se dosud vystupovat veřejně za firmu? Necítili jste se dobře před lidmi? Vadilo vám, že ostatní zírají na celou vaši postavu. Mysleli jste si, že máte přehnaná gesta, že je vidět, jak jste nervózní, strnulí, když se na vás dívá celý sál. Přesto v hloubi víte, že byste přednášeli rádi, že máte cenný obsah, který je užitečný pro ostatní.

Opřete se do toho teď. Využijte výhod klasického webináře, kdy jsou na obrazovce slidy a vy jste jen v malinkatém okénku vedle.

V klidu sedíte za stolem, pevně opření do židle. Nedržíte mikrofon, fixy a pomocné papíry v jedné ruce. O nic nezakopnete, nikam se nezřítíte. Hovoříte jen do počítače. Neznervózňují zírající lidé. Nemusí vás vyvádět z rovnováhy ani to, že

naopak nevidíte, zda vás ostatní pečlivě sledují, což vás předtím také zneklidňovalo. Svou látku umíte, využijte toho a vykládejte. Využijte vašeho lahodného hlasu, se kterým umíte pracovat.

Webináře mají také velikou výhodu pro ostýchavé posluchače, kteří by se dříve přímo v sále nezeptali. Na chatu se odváží klást dotazy častěji. Vy tak budete mít dobrou reakci z publika. Ba co víc, krásně si vyberete jen ty otázky, na které budete chtít veřejně odpovědět. Nečeká vás žádná slovní inzultace v přímém přenosu. Vyplatí se vám jít do webinářů, uvidíte.

24

Home office – Co dál? Nechte mluvit osobu s nejpříjemnějším hlasem

O hlasovém projevu do třetice. Proberte si otevřeně v rámci týmu, koho vnímáte jako osobu s poutavým hlasem. Stává se, že ten, kdo byl dříve hlasitě a energicky vidět, své zbraně teď tolik na obrazovce k dispozici nemá. Dokonce je pro někoho jeho řeřavý hlas rušivý a ošívá se, když ho déle poslouchá.

Naopak zjišťujete, že velmi rádi posloucháte kolegu, který byl pro vás dříve skoro neviditelný, jenže jeho hlas vás dokáže připoutat. Jeho tedy nominujte na hlavního veřejného řečníka vašich webinářů. Pomiňte dosavadní hierarchii. Důležité je, že kolega umí poutavě vykládat a ostatním zni jeho hlas lahodně. Následně vy jako tým budete mít na trhu větší dopad.

Nechcete to rozhodovat sami, kdo má zajímavý hlas? Nechte si své hlasy posoudit někým mimo firmu. Stačí poslat záznam z jedné telekonference vaší známé, co ostatní nezná, je úplně mimo váš obor, ať si vše poslechne třeba u žehlení. Ona vám pak zcela nezávisle řekne, který hlas jí upoutá, který naopak. Nemá vztah k týmu, nezná problematiku, bude plně objektivní při výběru.

25

Home office – Co dál? Otázky jsou klíčem k úspěchu

Mohu vám garantovat, že video- či audioporady budou součástí našich byznys životů i v době porouškové. Je účelné vylepšovat a trénovat už teď, co zatím drhne.

Manažeři mi říkají, že jim vadí, že nevidí na maličkaté obrazovce videa, zda všichni skutečně vnitřně souhlasí s předloženým návrhem řešení, či zda jen vidí kývání houpacího koně. Že mají pocit, lidé nechtějí teď plně přes obrazovku vyjádřit neshodu, když neumějí jasně slovně formulovat protiargument.

Slyšíte, ze vám všichni jsou vlastně říkají ano, ale přesto máte pocit, že to není jasné ano, protože nevidíte všechna jejich gesta, jejich celé tělo.

Ověřte svou pochybnost, zeptejte se zcela konkrétně. Artikulujte přímo, že víte, že se rozhodujeme rychle. Že víte, že může vzniknout chyba, že chybu berete na sebe.

Nedomnívejte se, zeptejte se. Video-, audioporada se tím nezdrží. Otázky jsou klíčem k úspěchu. Otevřené otázky. Co konkrétně vám na návrhu nesedí? Co vás nejvíce ruší? Co ještě byste potřebovali, abyste se cítili komfortně s řešením? Na takové otázky už jistě odpověď dostanete.

26

Home office – Co dál? Rozpovídejte ostatní hned na začátku porady

O tázky vám na rozpovídání ostatních nestačí? Myslíte si, že otevřené zatím úplně neumíte? Začněte každý virtuální mítink rituálem, kdy každý promluví během prvních 3 minut porady. Každý uslyší hlas každého a zvědomí si jeho přítomnost ve virtuální místnosti. Každý také uslyší sám sebe a ztratí ostych a nebude váhat před pronesením svého poznámky v druhé části virtuálního setkání.

Můžete se jen pozdravit a dodat v jedné větě, jak se momentálně cítíte, co je u vás nového, ranní vtípek. Jakmile lidé poprvé promluví a uslyší se, rozhodně budou následně snáze hovořit k hlavnímu odbornému tématu porady.

Můžete si z toho udělat hezký týdenní rituál, kdy každý týden můžete pohovořit o něčem jiném. Co jste měli k snídani, kolikrát jste vyvenčili psa včera, na jaký film jste se včera dívali, jakou deskovou hru jste hráli, co dobrého jste vařili, jaké poklady jste objevili doma při uklízení. Věřím, že každý den vás napadne něco, co stojí za minisdílení.

Budete tak udržovat sociální kontakty, budete si blíží a hlavně všichni ztratí okamžikový ostych před vyjádřením se k běžnému, byť náročnému pracovnímu tématu. Získáte více názorů, které potřebujete.

27

Home office – Co dál? Jak vytěžit maximum z virtuální porady

Dříve u osobních schůzek a porad jsem pro své lepší soustředění a vytěžení maxima z času stráveného se skupinou lidí jsem používala tyto 4 otázky. Na jejich promyšlení většinou stačila 1 minuta běhu z jedné místnosti do druhé. Když jsem dosedla na židli ve druhé místnosti, věděla jsem, že jsem přítomna i mentálně, nejen svým tělem.

„Kam jdu?

Kdo tam bude?

Co je cílem mítinku?

Jaký je můj žádoucí výsledek?“

Nyní u virtuálních mítinků otázky měním na:

„Co chci slyšet?

Co chci říct?

*Čeho chci dosáhnout?“ tedy:
„Jaký je můj žádoucí výsledek?“*

Jak se liší cíl a žádoucí výsledek?

Cíl je objektivní cíl porady stanovený agendou. Můj žádoucí výsledek je, co chci, aby se díky mé aktivitě (či pasivitě) na poradě stalo. Chci být vidět jako aktivní, chci přispět, chci odpovídat, vyprovokovat další diskuzi. Nebo naopak protože dnes mi není dobře, potřebuji být zticha a nebýt vidět. Jakmile si toto zvědomíte před poradou, z každého mítinku vytěžíte víc a bude vám bavit.

Proč si nekladu už otázku, jaký je cíl virtuální porady? Protože asi mám teď štěstí, že vždy dostávám předem agendu, ze které mi cíl vyplývá. Bez agendy se na virtuální mítinky nepřihlašuji.

28

Home office – Co dál? Virtuální mítink – Protáhněte se!

Online porady budou běžně i v době porouškové. Věřte tomu, i když možná nechcete a těšíte se zase do zasedačky na velkou poradu. Nekonečné online mítinky nemají smysl. Dělejte častěji více kratších porad. Hlídejte hranici jejich trvání 1,5 hodiny, max 1,45 hod.

Pokud do té doby porada neskončí, dejte 3 min. pauzu na toaletu a na protažení se.

Pořádné protažení se a prodýchání je užitečné vložit i na každou kratší poradu, zejména než máte začít o něčem kreativně přemýšlet. Minuta osvěžení nesporně znovu aktivuje tempo porady a tvaší vořivost.

Pozor, ten kdo řídí mítink, se může dostat do svého flow, vykládá a vykládá, energizuje ho obrazovka a jeho nápady. Čas a únavu ostatních nemusí dočasně vnímat. Nebojte se do jeho řeči vstoupit a sami navrhnout protažení všech. I on to uvítá, uvidíte. Těm se rádi nechají unést svými slovy pro jistotu doporučuji si natáhnout pravidelného budíčka na zařazení přestávky na protažení.

29

Home office – Co dál? Hlídejte informovanost všech v distribuovaných týmech po návratu

Tento týden se začínají ve firmách více vracet týmy na do kanceláří. I pražská doprava to dnes reflektuje... Návrat je strukturovaný. Často tak, že dva dny v týdnu se bude v kanceláři pohybovat první směna, jedna část týmu, pak bude den na dezinfekci kanceláří a přijde druhá část týmu.

Pro manažera týmu náročné na uhlídání toho, aby všichni měli stejnou úroveň informací ve stejný moment. Obdobně jako měli předtím, kdy všichni pracovali z domova. Hlídejte, aby se netvořily podtýmy, které budou skvěle komunikovat uvnitř sebe, ale zapomenou komunikovat s druhou částí celého týmu.

Plánujte proto týmovou poradu na „desinfekční den“. Není fér dělat velkou poradu tehdy, kdy

jedna část je v kanceláři (kromě toho, že pravděpodobně nemáte k dispozici tak prostornou zasedačku, abyste dodrželi předepsané sociální odstupy) a další část týmu by byla jen na obrazovkách.

Dbejte, abyste měli pravidelný neformální kontakt se členy té části týmu, se kterou se nebudete pravidelně vídat v kanceláři. Neodložte navěky dobré návyky na zapojení všech přes obrazovku z minulých týdnů. Jen zmenšete frekvenci virtuálních týmových káv či obědů.

30

Home office – Co dál? Spočítejte si, co se vyplatí

Po více než 6 týdnech práce z domova, už každý ví, zda touží jít do práce, touží po lidech z týmu kolem sebe, po svém pracovním místě v kanceláři, či chce i nadále pracovat hodně z domluva. Vidí, že práce z domova mu vyhovuje, jen by možná potřeboval lepší pracovní vybavení – pracovní židli na celodenní sezení, jiné osvětlení svého pracovního místa, či kameru na počítači, bezdrátová sluchátka, novější model mobilu, velký přídatný monitor a mnohé jiné.

Manažeři, spočítejte si, kolik by vás stálo, kdybyste měli poskytnout svým lidem jednorázově ideální kompletní vybavení pro práci z domova a kolik ušetříte chytrým uspořádáním pevných pracovních míst v kanceláři do budoucna. Kolik pevných stolů proměníte na místa na diskuzi ve dvou, co dalšího získáte díky nápaditému uspořádání společných

prostor, které můžete dočasně pronajímat jiné firmě, poskytovat zákazníkům. Jak tento benefit výborného vybavení na práci z domova, ušetření času na dojíždění, zmenšením stresu v dopravě, větší flexibility, svým lidem prodáte, když možná peněžní bonus v letošním roce čekat nelze.

Ideální vybavení pro práci z domova, zejména technologické, jednoznačně posunout efektivitu lidí a na peněžní bonusy v budoucnu dojde též.

31

Home office – Co dál? Strategie, na které jste neměli odvahu

Neobvyklá doba a odvaha vnést na stůl nápad, který jste se dříve ani neodvážili vyslovit, může znamenat budoucí velký úspěch. Teď můžete, spíše máte vyzkoušet netradiční věci a postupy. Přístupy v komunikaci, spíše vtipné než agresivní, přitáhnou pozornost. Legrační hláška pod podpisem, link na webinář či videopozdravení místo e-mailu. V digitálním světě rychle vyhodnotíte jejich dopad. Nefunguje něco, okamžitě změňte.

Od drobných odvážností v komunikaci vás chci přivést k odvaze přemýšlet nevšedním způsobem o cestě dál, o strategii týmu, firmy. Někteří manažeři se ještě topí v operativě, situace nedovoluje jinak. I oni však dostávají drobné či větší podněty ze svých týmu, dotazy od zákazníků, zda by šlo udělat to či ono.

Pokud si na chvíli sednete, zasníte se a s kolegy v managementu nasdílíte nejabsurdnější podněty a představíte si, jak by problém řešila posádka Apollo 13 (slavná věta „*Hustone, měli jsme problém.*“), pevně věřím, že budete brzy držet v ruce prvky nové strategie. Dejte si také za úkol přemýšlet, co přesně chcete dělat v listopadu a že jedna věc musí být ulítlá. Lidé mají nápady, odvážné představy, jen je nesdílejí automaticky. Půl roku je představitelný horizont. Příští týden nápady posbírejte a v týmu doformulujte strategii a nové cesty k jejímu naplnění.

32

Home office – Co dál? Tvořte, nesoutěžte

Budte tvůrci svých nových produktů, služeb, trhů. Nesoutěžte s ostatními, tvořte zcela nové a udejte tón. Včera jsem naznačovala, dnes před dlouhým víkendem to napíšu natvrdo. Sněte, nechte plynout hlavou své nejbáznivější nápady, přemýšlejte pak, jak je dostat do byznysu. Jdete do přírody, zastavte se na volném horizontu a rozhlédněte se. Nechte myšlenky se rodit, nehodnoťte je na místě. Přineste si zpátky své hravé, klidně divné nápady. Doba roušková je neobvyklá, divná. Doba poroušková může být neobvyklá, zajímavá, odvážná i dobrodružná.

Zažíváme disrupci v přímém přenosu. Vody byznysu jsou nádherně rozbouřené. Věci dříve nemožné se nyní snadno stávají skutečností. Firmy, co se prosadily v nedávné minulosti, si vytvořily nové trhy. Na novém trhu jste sami,

nemáte konkurenci. Jde jen o vytěžení nové příležitosti. Na stávajícím trhu vynakládáte energii na boj s ostatními. Vytvořte si svou vlastní příležitost tam, kde zatím nikdo není. Buďte tvůrci, nekopírujte ostatní. Tam je vždycky prvek strachu. U tvorby je otevřenost, naděje, budoucnost.

Pusťte uzdu své fantazii během třídního víkendu. Až se vrátíte, dejte všem lidem utopeným teď v operativě naději, výhled do budoucna. Dodají šťavnaté maso – praktické detail – kostře vašeho neortodoxního nápadu.

33

Návrat z home office – Co dál? Opravdu se těšíte nebo je jen zvyk?

Postupně se vracíme do kanceláří, k „normálnímu“ životu. Někteří z nás se nesmírně těší na své kolegy, na jinou ranní kávu než domácí, na švitoření s kolegyní, na setkání na velké pondělní dopolední poradě.

Těšíte se opravdu z hloubi duše? Skutečně vám velká porada a všichni lidi tam chyběli? Není to jen naučený zvyk, který není váš, jen jste nikdy nepřemýšleli o tom, že by to mohlo být jinak. Vnímejte se a přemýšlejte. Kdy jindy než teď!

Vaše tělo ví, co je pro vás dobré. Ví, kde a s kým opravdu chcete být a kde ne. Že někdo čerstvě plánuje schůzku tak, jak to bylo obvyklé, když se již můžeme setkat ve větším počtu. Fajn, také nerada měním některé své zvyky. Jenže když je nezměním teď, zase budu po čase brblat, že zase

máme pondělní poradou a nebude to dlouho jinak. Proč si nedat rychlou online poradou a setkání nechat na měsíční bázi jindy než v pondělí dopoledne, abyste se vyhnuli pondělním zácpám?

Vyslovit své přání na změnu, která se týká i ostatních, jako první, chce odvalu. Proč to nezkusit? Co nejhoršího se vám může stát? Maximálně vám řeknou ne. Možná něco doplní k vašemu návrhu, každopádně se posunete, naučíte se artikulovat svoje potřeby a budete vědět, na čem jste a jaké jsou potřeby ostatních.

34

Návrat z home office – Co dál? Rozdáváte dál svůj čas?

Komu rádi věnujete svůj čas? Kdo vám ho jen bere? Paradoxy letošního jara: Po 28 letech zažívám jaro, kdy čas nehraje roli. Tedy s výjimkou natahování až 5 budíků na online setkání během dne. Je to čas, který si investuji já podle svého. Naučila jsem se vážit si svého času víc než předtím. Více vážím, komu svůj čas věnuji, kde ho směním, do koho svůj čas dlouhodobě investuji.

Mnohem výrazněji si teď vyhodnocuji, zda setkání jsou pro mě přínosná, či zda je to pouhý vysavač mého času a nemá pro mě dlouhodobý význam, se hlouběji setkání věnovat. Pro mě jsou přínosná setkání, kde se něco řeší, posouvá, uvědomuji si, jak velmi oceňuji přímost a věcnost. Rozhovor pro rozhovor a setkání pro setkání, jen abychom se potkali, není to, co ve svém životě chci mít.

Doporučuji si udělat obdobnou inventuru setkání a interakcí, které kolem sebe máte a druhů komunikace, kterou vedete. Obvyklou schůzku o výměně informací, schválení dalšího postupu, která nebývá problematická, s lidmi, co se znáte, lze vyřešit online, i když jste se léta scházeli osobně. Čas na cestu na schůzku mi organizátor setkání nevrátí. Raději mu věnuji více času v online než v dopravě. Opět je to o odvaze navrhnout druhému změnu.

Čas se nepůjčuje. Nikdo vám váš čas už nevrátí. Pro mne je čas nejcennější komodita a jsem letošnímu jaru vděčná za odvahu být více vybíravá v tom, kde a s kým svůj čas strávím.

35

Návrat z home office – Co dál? Víte, kdy se budete učit?

Vezměte jako fakt, že učení bude v nejbližších měsících a letech trvalou součástí našeho života. V uplynulých týdnech jsme se každý naučili hodně nového. Nicméně, kdo nebude chtít stát opodál v době porouškové, bude se muset trvalé dál učit.

Vzdělávání bude zčásti přesunuto do online podoby a bude na naší volbě i naší vysoké sebe-disciplíně, kdy zvolené či předepsané kurzy projdeme, uděláme cvičení, která jsou vyžadována, abychom se skutečně naučili i získali certifikát.

Každý z nás se nejlépe učíme v určitou část dne. Teď bylo hodně online kurzů pro inspiraci, kdy si bereme podněty jiných, neosvojujeme si ale u nich nové dovednosti. Tyto inspirativní kurzy já ráda sleduji večer. Pokud je večerní myšlenka dobrá,

pak moje hlava sama s ní pracuje přes noc a ráno podnět rozvívám. Pokud se ode mne chce kreativní výkon, musím fungovat jinak. Naučila jsem se naštěstí už v únoru na Marketingové výzvě od Kateřiny Tygl, že večer si mohu lekci vyposlechnout, jenže ráno si ji potřebuji zopakovat a buď hned či pak v pozdním dopolední dělat tvůrčí úkoly. Musela jsem si jinak uspořádat dopoledne, abych z kurzu vytěžila maximum. Obdobně u kurzů z US sleduji ty, které mohu sledovat ve 14 hod. odpoledne. V 17 hod. vím, že z kurzu nic nemám a když není možnost záznamu, do kurzu nejdu.

Moje schéma učení není univerzální. Najděte si prosím každý z vás v nejbližších týdnech svou ideální dobu na učení se. Do této hodiny si naplánujte své online kurzy. Udělejte je, neodkládejte je na večer. Investujte svůj čas tak, abyste z hodiny strávené učním měli maximální návratnost.

Jaká hodina na online kurzy nejvíce vyhovuje vám?

36

Návrat z home office – Co dál? Zůstaňte u svých priorit, těch skutečných!

Pořád nám náš čas teče. Pořád nestíháme. Máme pocit, že nestíháme. Neumíme večer zaklapnout počítač a věnovat se sobě, partnerovi, rodině. Máme pocit, že dny nouzového stavu kolem nás proletěly a nevidíme za sebou moc velký výsledek. Do začátku letních prázdnin zbývá 8 týdnů. Vnímám, že nestíhání teď trápí více ženy než muže.

Nechci teď rozebírat proč. Pojdme si raději každý říct, co opravdu chceme, aby se do konce června stalo. V našich soukromých životech. Co opravdu chceme, aby se stalo v pracovní, byznysové části našeho života. Napište si za každou oblast jednu vaší prioritu.

Kolik času jste strávili minulý týden na jejím uskutečňování? Je to zcela nová priorita? V pořádku,

kolik času jí vyhradíte do konce června? Přesně v hodinách, ve dnech. Které dny konkrétně se jí bude věnovat? Jak pravidelně? Už je tento čas zachycen ve vašem diáři? Není?

Je to opravdu vaše priorita? Jestli není, tak jí nechte být a dál plujte životem. Jestli je to vaše opravdová vlastní priorita, hleďte čas jí vyhrazený okamžitě zanést diáře. Pak konejte, udělejte první krok, i když je spojen s odmítnutím někoho nebo něčeho milého a příjemného.

Váš čas je pod vaší kontrolou. Léto se blíží.

37

Návrat z home office – Co dál? Bud'te odvážní

S lýchávám, že úspěch týmu a firmy v době porouškové bude záviset na jejím leadershipu. O čem vlastně je leadership. Když to někomu vysvětluji, začínám už léta větou, že leadership je o Odvaze. Odvaze vykročit do nepříjemné situace jako první. Moje kolegyně cituje ráda svou oblíbenou knihu Odvaha nebýt oblíbený – sokratovský dialog o odvaze být sám sebou.

Je to o odvaze artikulovat, co teď prožívám, v jakém rozpoložení se nacházím. Je to o odvaze přijít s nápadem, o odvaze vytáhnout způsob, který nám fungoval před 10 lety. Je to o odvaze vrátit se k procesům, k dobrým návykům, které nám dodají klid jako plánování dne s rezervu na nepředvídatelné.

Je to o odvaze říct, že na tuhle pozici ještě nestačím, že nejsme krizový manažer, že špatně spím, že se raději vrátím o stupínek níže a ještě rok na manažerskou výzvu počkám. Je to o odvaze přiznat svoji zranitelnost a říct, že já teď nevím jak dál, proto prosím o pomoc. Je to o odvaze říct, že jsem zneklidněná, že potřebuju více času si vše rozmyslet. Je to o odvaze říct otevřeně, že jsem tady kvůli penězům, protože sice bych ráda šla jinam, ale nemám teď odvahu. Můj leadership bez přívlastků je o Odvaze, kterou může projevit každý, nejen šéf. Budte odvážní!

Návrat z home office – Co dál? Bud'te rozvážní

Budte rozvážní. Minuta až 5 stačí. Nebudu vás nabádat ke klidu, hluboké meditaci, jen k častějšímu zastavení se během dne, srovnání si myšlenek, rychle regeneraci a revizi ranní priority a stavu jejího vykonávání. Vím, či alespoň věřím, že každý si plánujete pěkně svůj týden, den. Současně nepřeplováváte, máte své rezervy.

Jenže zkrátka se všemi alternativami se počítat nedá, přichází nečekaný málo příjemný telefon, darda pozapomenutých úloh pro školu, informace o prodloužení stavebních úprav, díky kterému nemůžete už 5. den na zahradu, podrážděné emoce partnera... Běžný život.

Dopřejte si po každém náročném telefonu či jiné neplánované události pár minut na vydechnutí, mikroodpočinek. Pak na revizi toho, jak novinka

mění váš plán. Zůstaňte u stolu či ve své místnosti, do té doby než se zregenerujete a zpracujete alespoň myšlenkové závěry na akci dál. Teprve pak se znovu „přihlaste do systému“ pro kolegy, pro rodinu. Jinak se vám budou v hlavě množit mentálně nedokončené záležitosti a poroste únava.

Většinou vidím, jak skončí konferenční hovor, ona či on odloží se sluchátka a už se vrací k předchozí přerušené aktivitě, aniž by integroval pro sebe novou skutečnost. Pár minut na mentální uzavření právě řešeného jednoznačně pomůže v hladším návratu do předchozího kurzu, i posílí vaši mentální odolnost. Tu lídři potřebují. Proto píši: „*Budte rozvážní.*“

39

Návrat z home office – Co dál? Sdělujte jasně!

Začíná čas postupného návratu do kanceláří. Mnoho šéfů to nařizuje či by chtělo nařídit. Jsou roztrpčení, že někteří kolegové se nechtějí vracet z home office zpět k původní práci pouze v kanceláři. Když do situace zavrtám, ukazuje se manažer neumí jasně specifikovat všechna svá očekávání na chtěný výstup a celkovou komunikaci. Záměrně nepíšu domluvený výstup, protože se ukazuje, že k dohodě a vzájemnému vyjasnění všech očekávání nedochází. Často se domluví jen, co se má udělat, už se neartikuluje, jaké kvalita, hloubka, detail, styl komunikace se očekává.

Ve své definici píši, že leadership je o „*jasném sdělení*“ – bez čitelné a průhledné komunikace nejdou se mnou. Vytahuji svou větu a doplňuji, že teď více než kdy jindy musí manažeři dbát na jasné, pregnantní formulování svých očekávání, i svých

pocitů, co zažívají, když mají své kolegy vzdálené. Že musí výrazněji artikulovat všechny své důvody, které je vedou k jejich chtění. Může ukázat, že jejich očekávání jsou nerealistická, vzhledem k domluvenému rozsahu zakázky nadbytečná, až frustrující. Bez jasného sdělení to však vzájemně nezjistíte.

Současně kolega v týmu, co chce dál pracovat z domova, by měl specificky zmínit všechny své důvody, proč chce zůstat pracovat doma. Neměl by zastírat, kdy je to i jistá pohodlnost. Když budou obě strany komunikovat průhledně, zjistíte, že kolegovi může vyhovovat specifická práce na 80 % úvazku, ale z domova. Šéf ho nebude tlačit do úkolů, které by dělal s nechutí. Nebo se s tím šéf nesmíří a je to pak na jeho rozhodnutí a jasném sdělení, proč takového kolegu ve svém týmu mít nechce a jak celou situaci bude řešit.

40

Návrat z home office – Co dál? Bud'te zvědaví a trpěliví!

Doba právě přicházející ocení zvědavost. Chuť vědět víc o právě řešeném, o potřebě zákazníka, o pocitech kolegů v týmu i chuť vědět víc sám o sobě; vědět, jak to dělají ostatní. Je to o velké chuti se učit, nezůstat na místě, číst, bavit se, vnímat pozorně okolí, mít podnětné rozhovory. Inspirace se na nás valilo v posledních týdnech dost. Aby se inspirace stala skutečností vašeho života, je potřeba trpělivosti.

Trpělivosti, jak nově získané, přetvořím v nový návyk, v něco, co mi funguje, vyživuje, slouží. Že všechny věci nejsou hned, že mám trpělivost s tím, že až na poněkolkáté mi kolegové řeknou, co opravdu potřebují, co je tíží. Trpělivosti sám se sebou, kdy se mi věci nedaří napoprvé, kdy se posunují po sotva znatelných krůčcích.

Velký trénink trpělivosti měli a mají všichni rodiče. Děti nás teď naučily trpělivosti v chápání s učením kvadratických rovnic, větných rozborů. Věřím, že obdobný přístup vyvážené trpělivosti a přiměřené důslednosti budete uplatňovat ve své práci. Ze standardů neslevujte, jen mějte trpělivost s těmi, kdo jich nedosahují napoprvé. Myslím, že víte, kdy se jedná o lenost a kdy je opravdová snaha zvládnout nové, co hned nejde. Zvědavost pomůže též.

41

Návrat z home office – Co dál? Až na vrchol

Došla jsem až na vrchol. Svůj pomyslný psací, autorský vrchol, kdy jsem od 16. března každý den poctivě psala své krátké glosy, tipy a rady, jak nenadálý stav zvládnout z pohledu sebe-vedení V dubnu jsem se zařekla, že budu psát do skončení nouzového stavu. Příliš mne jeho prodloužení nepotěšilo, vzala jsem to jako výzvu. Každodenní reflexe co vidím, slyším a vnímám kolem sebe a nechci nechat jen tak, mne dovedla až na vrchol. 41 článku je pro mne výkon. Cestu psaní jsem si užila.

Nezáleží na tom, jestli potřebujete pro sebe vrcholy, nebo jste ten, kdo si chce jen užívat cestu. Důležité je, zda jste vnitřně spokojeni.

Někdo týdný nouzového stavu profrčel velkou rychlostí, někdo klidněji. Každý z nás se o sobě

něco dozvěděl – co vše zvládneme v nejisté době, na čem jsme závislí, co nám vlastně neschází, přitom jsme si mysleli, že nám to prostě musí chybět, co nezvládáme, v čem jsme rozmazlení. S kým nám je vskutku dobře, koho tolerujeme a koho vůbec nemusíme. Dejte si pár minut na reflexi uplynulých týdnů a přiznejte si, co vše jste získali či ztratili v jiné než finanční oblasti.

Doba poroušková bude o sebe-vedení. O tom, jak každý kormidlujeme loď svého života do bezpečných přístavů přes někdy rozbouřené vody. Každopádně plujeme tam, kde je nám dobře a s kým je nám dobře. V osobním i pracovním životě. Ve virtuální i fyzickou. Díky za to, že jste mne četli.

Je to je to prostě jen leadership.
Just Leadership by Lenka Mrázová.



Just Leadership by Lenka Mrázová



lenka.mrazova@lmentio.com



+420 602 266 469

Všechna práva vyhrazena © Lenka Mrázová, 2020