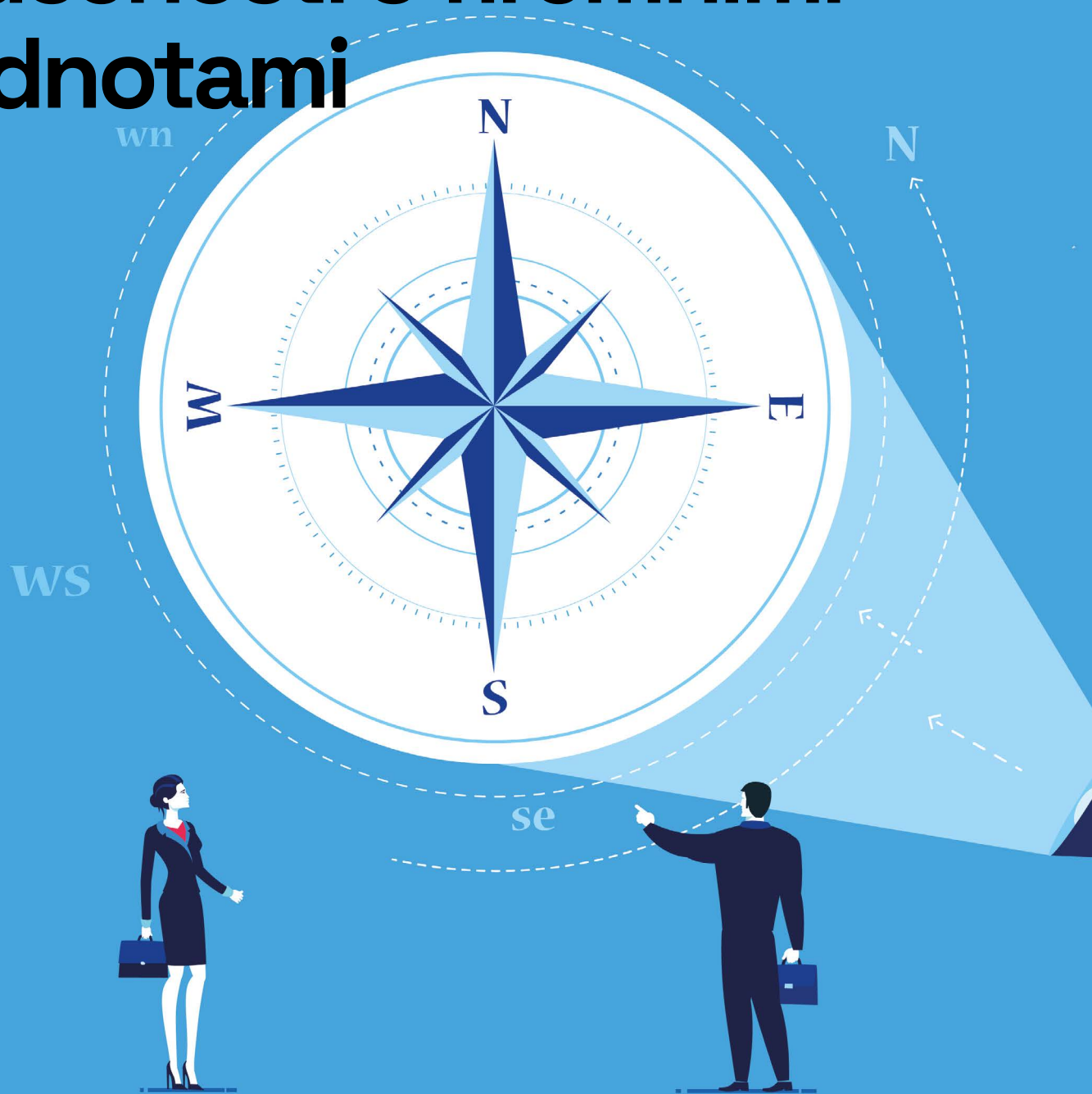


Desatero hořkosladkých zkušeností s firemními hodnotami



Nevykřikujte do světa deklarované hodnoty, které ve skutečnosti nemyslíte vážně. Rozjede se tím vlna znechucení a cynismu, která vám otráví organizaci. Když Patrick Lencioni napsal článek pro Harvard Business Review o tom, proč raději nemít hodnoty popsané vůbec, než vyprázdněné, psal se rok 2002. Klidně by však pod článkem mohlo stát 2023.

Ještě pořád se firmy pouští do definování hodnot, aniž by promyslely, proč vlastně. Často vnímají tlak trhu, ostatní už je mají a my ne. Bývá za tím bohubilý záměr HR, ke kterému vedení svolí. A následkem je pachů na mnoha frontách. V nákladech vynaložených vniveč, v pachuti zanechané v organizaci, v devalvaci pojmu hodnot. Za posledních 7 let jsem doprovázela už dvacítku firem na cestě za hodnotami. Došli jsme v nich různě daleko s dílčími úspěchy, smíšenými pocity a mnoha poučeními, jejichž esenci s vámi chci sdílet.

1 TREFNĚ FORMULOVANÝ IDEÁL MÍSTO ELEGANTNÍCH FRÁZÍ

Hodnoty nejsou jen slogan. Mají koncentrovaně vyložit, jak se potřebujeme chovat na cestě k vizi k sobě na-

vzájem a ke všem partnerům. Fungují jako křesťanské desatero nebo skautský kodex. Každý křesťan i skaut je daleko od jejich plného zvládnutí. Přesto mu dává smysl na nich pracovat. Jsou to ideály. To, na čem si zakládáme. Popište ty vaše jazykem vám vlastním. Zvolíte-li do názvu floskule, uberete hodnotám na údernosti a jiskrnosti.

2 HODNOTY JSOU KOMPASEM FIREMNÍHO CHOVÁNÍ. TAK TO VYUŽIJME.

Hodnoty jsou jediný manažerský nástroj, který pomáhá řídit chování. Tak jako cíle a KPI určují, co je dobrý výkon, ukazují hodnoty mantinely dobrého chování. Znáte ten moment, kdy při ročních hodnotících rozhovorech říkáte: „On má skvělý výkon, ale chová se děsně. Jenže s tím nemůžeme nic dělat.“ Pak je možné, že nevyužíváte manažerský potenciál hodnot. Bez jasného pojmenování těch firemních, se každý řídí hodnotami, které si přinesl z domu. Proč je to problém? Protože se pak ve firmách daří dravcům, kteří si umí věci prosadit, a neoficiálně zato o to silněji jsou pak žity hodnoty největších alfa samců a samic. A ty nemusejí nutně ladit s hodnotami majitele či pověřeného vedení.

3 HODNOTY POJMENOVÁVÁ VEDENÍ, NE VŠELIDOVÉ REFERENDUM

Netvořte hodnoty se všemi zaměstnanci. Jakkoliv šlechetný a demokratický záměr za tím máte, nepovede k užitečnému výsledku. Každý zaměstnanec bude vnášet své osobní hodnoty nebo ty, které myslí, že firma razí. A aby došlo ke konsenzu mezi desítkami lidí, budou se hledat obecnější a obecnější pojmy, až nám z toho vyjdou líbivé vše a nic neříkající floskule jako „týmovost,



profesionalita, zákazník, komunikace a inovace“. Že na tom není nic špatného? Ne, pokud vskutku rozumíte, co se tím po vás chce a pokud vás to jako kompas povede pro příští roky. Pokud respektujeme pravomoc vedení definovat směřování organizace, patří k tomu i definování ideálů chování. Majitel nebo manažeři při tom zohledňují jak kvality, které firmu dovedly tam, kde je teď, ale taky které budou potřeba pro výzvy příštích let. Rolí zaměstnanců je hodnotám porozumět a hledat si k nim cestu.

4 NENECHTE HLAVU BEZ TĚLÍČKA A TĚLÍČKO BEZ HLAVY

Dobře definované hodnoty mají hlavu a tělo. Hlava trefně a koncentrovaně vystihuje firemní ideál „Odvažujeme se riskovat“, „Žijeme v soutisku.“ A tělo, které shrnuje situace, u kterých enormně záleží na tom, aby daný ideál lidé brali v potaz. Ty platí napříč firmou a zároveň jsou pozorovatelné, takže o nich lze vést rozumné hodnotící hovory. Že už je to moc textu k zapamatování? On to taky nikdo celé nazpaměť umět nemusí. Stačí, že si lidé zapamatují hlavičky. A těla si přečtou v momentě, kdy s hodnotami budou pracovat.

5 DOSTAŇTE K LIDEM HODNOTY JAZYKEM JEJICH KMENE

Aby si k vašim hodnotám mohli najít cestu i zaměstnanci, kteří jsou zemití praktici, musíte jim je prodat na příkladech, které se jich přímo týkají. Vedení představí hlavy a těla hodnot liniovým manažerům a ti k nim přidají každodenní příklady z jejich oddělení, které ilustrují soulad s hodnotami nebo jejich přešlapy. Tyhle zemité situace lidem dávají smysl. Když tuto fázi přeskóčíte, bude většina zemitých zaměstnanců považovat hodnoty za prázdné

manažerské řeči, za kterými se příští měsíc zavře voda.

6 PŘEDSTAVENÍM HODNOT PRÁCE NEKONČÍ, ALE ZAČÍNÁ

Nejčastější omyl hodnotových projektů spočívá v tom, že věříme, že pojmenováním a představením hodnot máme hotovo. Že to lidi prostě vstřebají. Jenže to se nestane. Stejně tak jako vaše děti po jakékoliv přednášce, kterou jim přednesete, nezmění svůj styl fungování, pokud jim konzistentně nepomáháte najít si k nim cestu. Jak na to?

7 POSTAREJTE SE O PŘEDÁNÍ A POŘÁDNÉ PROSÁKNUTÍ KE VŠEM LIDEM

Hodnoty nestačí představit jednou a masově. Cílem je zařídit, aby jim lidé porozuměli. Když už je odprezentujete na celofiremním setkání, umožněte, ať vedení sladí porozumění a výklad hodnot s liniovými manažery, kteří pak téma na některé z porad otevrou se svými lidmi v soukromí. Tam se ověří, zda a jak hodnotám rozumí a co zaměstnanci potřebují proto, aby si k nim mohli hledat cestu. Zpátky k vedení pak pošlou zpětnou vazbu a prosby, kde se kříží hodnoty a jiná firemní nařízení.

8 VPLEŤTE HODNOTY DO PROCESŮ A NÁSTROJŮ

Hodnoty nebude firma nikdy žít, pokud nebudou součástí kvartálních hodnotících rozhovorů, výběrových řízení, adaptačních plánů, rozvojových cílů, obchodnických metodik a marketingových strategií. Když je vpleteme do procesů, lidé se s nimi budou naprosto přirozeně a pravidelně potkávat. Takže když se po roce nebo dvou na chodbě kohokoliv ze zaměstnanců zeptáte na firemní hodnoty, vysype vám je. Možná svými slovy, ale

vysype. Protože se o nich s někým nějak už mnohokrát bavil.

9 PŘÍKLADY TÁHNOU. V DOBRÉM I VE ZLÉM

Bez vedení, které hodnoty žije, to nepůjde. Lídři v top managementu, kteří to s hodnotami myslí vážně, si po definování hodnot vezmou pár měsíců náskok, než je představí zbytku firmy a navzájem si dají feedback, jak jsou na tom sami. Každý si vezme za své jednu výzvu, na které začne pracovat. Když pak hodnoty představí zbytku firmy a kolegové začnou brblat, že vedení to přece taky nedělá, s klidem můžou ukázat opak. Těm vnímavým to ani nemusí říkat, protože si toho všimli sami. A to je ta nejsilnější implementační metoda. Když i člen boardu přizná, že jeho chování není v souladu s některou z hodnot, a dá si práci s tím něco dělat, brblalům brzy dojde dech. Tady je třeba dodat jednu hořkou pravdu. Někteří ředitelé sami hodnoty podceňují. Nevěří jim. Nebo mají osobní hodnoty tak ostré, že by nepůsobily dobře. Pak je pro všechny lepší se do nich ani nepouštět. Bude to lepší, než něco deklarovat a něco jiného žít.

10 VYDRŽTE, JINAK ZMIZÍ V HLUBINÁCH ZAPOMNĚNÍ

I když se k hodnotám postavíte poctivě, nechá na sebe efekt chvíli čekat. Stejně jako nový cizí jazyk, sport nebo hra na hudební nástroj dřív než za rok nezvládnete. Instantní zkratky se dříve nebo později odhalí jako podvod. Když nebudete házet flintu do žita po měsíci snažení a vydržíte, uvidíte za rok silné posuny, které vám dřinu vynahradí. Zaměstnanci, kteří to uvidí, za vámi loajálně půjdou, ty, jejichž hodnoty jsou s firemními neslučitelné, to nasměruje pryč z organizace. A to za to stojí. /