AKO SO MNOU PRACOVAŤ

Manuál pre ľudí, ktorí so mnou pracujú alebo o tom uvažujú

Prečo tento dokument existuje

Tento manuál je spôsob, ako pochopiť, ako funguje moja hlava, čo odo mňa môžete očakávať a čo očakávam od vás ja. Je o tom, aby sme si ušetrili nedorozumenia, ktoré vznikajú, keď sa ľudia nepoznajú alebo nechápu.

Obsah

Prečo tento dokument existuje..... 1
Obsah.....1
Kto som podľa dát.....2
Dôvera.....3
Komunikácia..... 5
Spolupráca a očakávania.....6
Prioritizácia a energia.....6
Feedback..... 6
Čo neočakávať a čo s tým..... 7
Ako robím rozhodnutia..... 7
Ak so mnou nesúhlasíš.....8
Delegácia.....8
Inovácia, rast a neustále zlepšovanie.....9

Kto som podľa dát

Nasledujúce zhrnutie vychádza z dvoch diagnostických nástrojov, ktoré som absolvoval: Deeper Signals (hodnoty a osobnostné drivers) a Gallup CliftonStrengths (34 talentov).

Moje kľúčové hodnoty

Účelnosť	Idem vlastnou cestou. Každý je zodpovedný sám za seba. Osobná zodpovednosť je pre mňa základná hodnota.
Úspech	Osobná kompetencia a zvládnutie výziev a svojich tém ma motivujú. Chcem hmatateľné výsledky.
Učenie	Motivuje ma pochopenie, hľadanie vzorcov, skúmanie problémov. Som otvorený novým spôsobom myslenia.

Moje kľúčové drivery

Úprimný (Candid)	Idem priamo k veci. Nechodím okolo horúcej kaše. Nenechám sa ľahko ovplyvniť emocionálnymi prejavmi. Skóre: 99,44 percentil.
Ambiciózny (Driven)	Energický, súťaživý, rád preberám iniciatívu. Chcem doťahovať veci do konca. Skóre: 86,08 percentil.
Zvedavý (Curious)	Vynaliezavý, tvorivý, hľadám nové spôsoby, ako sa na veci pozerať. Skóre: 80,79 percentil.

Gallup CliftonStrengths Top 10

Moje najsilnejšie talenty podľa Gallupu (v poradí od najsilnejšieho):

- Analytical – Hľadám príčiny, dôkazy a logické vzorce
- Command – Mám prirodzenú autoritu, preberám vedenie
- Achiever – Tvrdá práca a výkon sú môj motor
- Learner – Neustále sa chcem učiť a zlepšovať
- Ideation – Fascinujú ma nápady a netradičné prepojenia
- Arranger – Organizácia ľudí a zdrojov pre maximálny efekt
- Activator – Premieňam myšlienky na akciu, nechcem len rozprávať
- Intellection – Rád hlboko premýšľam
- Strategic – Vidím alternatívy a vyberám najlepšiu cestu
- Deliberative – Zvažujem riziká skôr, než sa rozhodnem

Osobnostný typ (Myers-Briggs): INTJ

INTJ, niekedy označovaný ako „Architekt“. V skratke to znamená, že:

Myslím v systémoch, stratégiách a dlhodobých plánoch. Nezaujíma ma, ako veci sú. Zaujíma ma, ako by mohli byť a ako sa tam dostať. Keď vidím neefektívnosť, chcem ju opraviť. Keď vidím príležitosť, chcem ju využiť. Toto je môj default režim.

Rozhodnutia robím na základe logiky, dát a analýzy. Emócie vnímam, ale nepoužívam ich ako hlavný kompas pri rozhodovaní. To neznamená, že sú pre mňa bezvýznamné. Znamená to, že potrebujem aj niečo navyše, na čom sa dá postaviť argument.

Potrebujem čas na premyslenie. Keď sa ma spýtaš na niečo zložité a ja mlčím, neznamená to, že ťa ignorujem alebo že nemám názor. Znamená to, že premýšľam. Niekedy si vyžiadam čas a vrátim sa s odpoveďou neskôr. To je normálna súčasť toho, ako pracujem.

Spoločenské konvencie, small talk a nekonečné porady bez agendy sú pre mňa energeticky náročné. Nie som nezdvorilý, keď idem rovno k veci. Je to jednoducho spôsob, akým šetrím energiu pre veci, na ktorých záleží.

Mám víziu, kam smerujeme, a očakávam, že ľudia okolo mňa pracujú s rovnakým nasadením. Ak povieš niečo inteligentné a podložené, je mi jedno, či si tu mesiac alebo desaťročie. Ak niekto príde s niečím bez podkladu, je mi jedno, aký má titul.

INTJ profily majú tiež tendenciu byť vnímané ako „chladné“ alebo „dištancované“. Uvedomujem si to. Nie je to úmysel a nie je to o tom, že mi na tebe nezáleží. Je to jednoducho môj prirodzený štýl, ktorý je orientovaný na riešenia, nie na emócie.

Dôvera

Dôvera je pre mňa základ každého pracovného a osobného vzťahu. Nie je to niečo, čo sa deje automaticky. Je to niečo, čo budujeme spoločne, každý deň, cez konkrétne správanie.

Zo začiatku mám určitú úroveň dôvery. Dôverujem, ale často preverujem. Dôvera sa buduje a prehlbuje časom a skúsenosťami. Tento proces nevieme preskočiť. Rýchlo sa môže stratiť. Dá sa opraviť, ale chce to effort.

Ako získaš dôveru

- Rob si svoju prácu dobre. Drž sa svojho job description a plň to, čo si sľúbil/a.
- Komunikuj otvorene. Keď máš problém, povedz to. Keď niečomu nerozumieš, spýtaj sa. Nerieš to tak, že budeš mlčať. Dôveruj mi, že je v mojom záujme tvoja spokojnosť a úspech.
- Najprv premysli, potom sa pýtaj. Nechcem, aby si sa bál/a pýtať. Ale chcem, aby si pred otázkou investoval/a aspoň chvíľu času do vlastného úsilia.
- Buď vlastníkom svojej práce. Ownership znamená, že niečo nie je len tvoja úloha, ale tvoja zodpovednosť.
- Dodaj, čo si sľúbil/a. A keď nevieš dodať, povedz to včas.

Komunikácia

Som priamy. V optimálnom prípade neobchádzam témy, nebalím veci do piatich vrstiev diplomacie. Keď viem odpoveď, poviem ju. Keď mám problém s tvojou prácou, poviem ti to priamo. Snažím sa ale vždy voliť optimálne miesto, čas, spôsob, formát a médium na komunikáciu. Vzhľadom na moju stoličku, kapacity, geografiu a iné kontexty sa nedá voliť vždy optimálna cesta. Radšej ale včas a jasne, ako neskôr alebo príliš v omáčkach.

Čo očakávam od teba

- Čistú a priamu komunikáciu. Bez rečí a básní okolo veci.
- Keď máš problém, povedz ho. Nedrž si ho pre seba.
- Keď si myslíš, že sa mýlim, povedz to. Vážim si kritiku a návrhy na zlepšenie. Radšej počujem, že som spravil chybu a nemal pravdu, ako sa dozviem, že mi niekto nepovedal názor.
- Nepotrebujem dlhé úvody. Začni pokojne s jadrom veci. Nepotrebujem často ani kontext. Už ho mám, dopýtam si ho alebo zistíš z mojich otázok, že mi nejaká informácia chýba.
- Dáta a fakty majú u mňa väčšiu váhu ako pocity. Keď ma chceš presvedčiť, príď s dôkazmi.
- Intuícia a pocity sú v poriadku. Sú cenné. Neboj sa ich vyjadriť a rozprávať o nich aj pri analytických a komplexných témach. Tvoja myseľ a telo ti niečo hovoria, zistime čo a prečo. Ideálne, ak vieš s nimi pracovať a pomenovať, čo je intuícia a čo pocity.

Čo sa môže diať

Pod stresom môže byť moja priamosť vnímaná ako tvrdosť alebo necitlivosť. Uvedomujem si to. Ak máš pocit, že som bol príliš ostrý, povedz mi to. Myslím to dobre, aj keď to možno tak nevyzerá.

Tiež môžem pôsobiť dominantne, pretože rád preberám vedenie a mám tendenciu tlačiť veci dopredu. Ak cítiš, že ti nedávam dosť priestoru, ozvi sa.

Spolupráca a očakávania

Nevidím rozdiely v hierarchii. Je mi jedno, či si junior alebo senior, či sedíš vo vedení alebo si nastúpil*a minulý týždeň. Zaujíma ma tvoja práca, tvoje nápady a tvoje výsledky. Rank a titul nie sú pre mňa relevantné v diskusii.

To znamená aj to, že od teba očakávam, že sa správaš ako vlastník svojej práce, nie ako niekto, kto čaká na inštrukcie. Maj jasno v tom, čo je tvoja rola. Sústreď sa na svoj job description.

Ownership znamená: toto je moja zodpovednosť, prinesiem výsledok, a keď sa niečo pokazí, budem prvý*á, kto to pomenuje.

Nehľadám ľudí, ktorí robia len to, čo sa im povie. Hľadám ľudí, ktorí prevezmú zodpovednosť, premýšľajú a prinášajú riešenia.

Ak sa stane chyba alebo niekto spraví niečo zlé, predpokladám omyl, nie zlý úmysel.

Prioritizácia a energia

Tvoj čas a energia sú tvoje najcennejšie zdroje. Očakávam, že ich budeš riadiť. To znamená:

- Spravuj si svoje priority. Vieš, čo je dôležité a čo môže počkať.
- Ak máš viac úloh a cieľov, než zvládneš, povedz mi to. Včas. Nie až keď to horí. Spolu vyberieme priority a odsunieme menej dôležité veci.
- Ak cítiš, že je toho príliš, ozvi sa. Radšej upravme plán spolu, než aby si vyhorel/a.
- Nedrž stres pre seba. Nemusíš zvládať všetko sám/a.

Feedback

- Vítam kritiku a myslím to vážne. Ak vidíš spôsob, ako môžem byť lepší leader, lepší kolega, lepší CEO, chcem to počuť.
- Môj feedback bude priamy. Niekedy možno až príliš priamy. Neber si to osobne.
- Keď ti dávam feedback, robím to preto, lebo mi záleží na tvojom raste. Ak by mi na tebe nezáležalo, nehovoril by som nič.

Čo neočakávať a čo s tým

Empatia je v mojom Gallup profile na 33. mieste z 34. Moje riziko pod stresom je práve necitlivosť, tendencia ignorovať emocionálne signály. To neznamená, že mi na tebe nezáleží. Záleží. Len to vyjadrím inak než peknými slovami. Vyjadrím to tak, že sa snažím vytvoriť prostredie, kde môžeš rásť, kde máš jasné očakávania a kde ťa nikto nebude držať v neistote. Ak cítiš, že som bol necitlivý, väčšinou to nie je úmysel. Povedz mi to. Budem pracovať na tom, aby som ti lepšie rozumel.

Ako s tým pracovať

- Ak potrebuješ emocionálnu podporu, povedz mi to priamo. Nevšimnem si to sám.
- Ak ti niečo vadí, nečakaj, že to zistím z kontextu. Buď priamy/a.
- Ak je toho na teba príliš, ozvi sa skôr, než to bude kríza.

Ako robím rozhodnutia

Môj rozhodovací proces je postavený na dátach a analýze. Ale keď mám dosť informácií, konanie je rýchle.

V praxi to znamená:

- Najprv zbieram fakty a zvažujem alternatívy.
- Potom robím rozhodnutie a idem do akcie. Nerád čakám.
- Očakávam, že keď mi niečo prezentuješ, máš to podložené dátami a pridáš k tomu svoj názor a odporúčanie.
- Keď si myslíš, že sa mýlim, povedz to.

Rozhodnutia sa môžu meniť v čase, na základe nových informácií, ktoré som získal. Ak ti niečo nesedí alebo sa zmenila moja odpoveď na rovnakú otázku, spýtaj sa prečo, dovysvetlím.

Pracujem s princípom a konceptom Dverí. Niektoré dvere sú také, že keď cez ne prejdeš, už sa nevrátiš a ostanú zatvorené, cez niektoré vieš chodiť hore aj dole. Rozhodnutia, ktoré sa dajú ľahko zvrátiť alebo majú malé riziko, delegujem alebo robím rýchlo, s minimom informácií. Ak ide o rozhodnutie, kde nie je cesta späť, dokážem načerpávať informácie dlhšie a môžem sa zdať nerozhodný.

Ak so mnou nesúhlasíš

Výborne. To znamená, že rozmýšľaš. Nechcem ľudí, ktorí súhlasia so všetkým. Chcem ľudí, ktorí majú vlastný názor a vedia ho podložiť argumentmi.

Môj štýl môže pôsobiť ako „posledné slovo“. Ak si myslíš, že robím alebo robíme chybu, challenguj ma. Dám ti priestor.

Delegácia

Nie každý, s kým pracujem, dostane rovnakú mieru autonómie na všetko. To nie je o dôvere všeobecne. Je to o kontexte: skúsenosti, riziku a preukázaných výsledkoch.

Pracujem so štyrmi úrovňami:

Kontrola	**Delegácia**	**Sloboda**	**Líderstvo**
Ja určujem čo a ako. Pravidelné check-iny. Ukáž mi výstup pred posunutím ďalej.	Ja určujem cieľ a hranice. Ty rozhoduješ o ceste. Vráť sa, keď si zaseknutý/á.	Zdieľam problém alebo cieľ. Ty vlastníš všetko: prístup, časovanie, kvalitu. Ozvi sa, keď je hotovo alebo keď sa zásadne zmenili podmienky.	Máme zladenú stratégiu. Spolu ladíme cieľ, no mal*a by si ho ty navrhovať. Ty nastavuješ cestu aj spôsob. Som k dispo, keď potrebuješ.
Kedy: nový človek, nová oblasť, vysoké riziko.	Kedy: je základná dôvera, človek rozumie kontextu.	Kedy: hlboká dôvera, konzistentné výsledky.	Kedy: vysoká dôvera, potvrdené schopnosti a dlhodobo doručené výsledky.

Ako to funguje v praxi

Každý človek v tíme môže byť na rôznych úrovniach pre rôzne úlohy. Senior človek môže mať slobodu v oblasti, kde je expert, ale kontrolu v oblasti, kde je nový. To je normálne.

Môj cieľ je posunúť každého smerom doprava, k väčšej slobode. Ale to sa deje cez výsledky, nie cez čas strávený vo firme.

Ako sa posunúť od Kontroly k Slobode

- Dodaj, čo si sľúbil/a. Konzistentne. Nie raz, ale opakovane.
- Príď s vlastným návrhom riešenia, nie len s otázkou.
- Ukáž, že chápeš širší kontext, nie len svoju časť.
- Keď sa niečo pokazí, preber zodpovednosť a prines fix. Nie výhovorky.
- Proaktívne komunikuj status. Nemusím sa pýtať ja.

Inovácia, rast a neustále zlepšovanie

Toto je pravdepodobne najdôležitejšia časť tohto dokumentu. Pretože všetko ostatné, čo tu píšem o dôvere, komunikácii a spolupráci, slúži jednému cieľu: aby sme boli lepší. Všetci. Každý deň.

> **Nechcem, aby sme boli dobrí. Chcem, aby sme boli lepší než včera. Ako ľudia, ako tím, ako firma.**

Byť lepším človekom

Očakávam od každého v tíme, že na sebe pracuje. Nie preto, že nie ste dosť dobrí. Ale preto, že rast je súčasť práce tu. To znamená: uč sa nové veci, pýtaj sa ťažké otázky, bádaj, čítaj, experimentuj. Učenie a zvedavosť nie sú pre mňa nice-to-have. Je to spôsob, akým funguje moja hlava. A očakávam podobný prístup.

Byť lepším v tom, čo robíš

Každý má job description. Očakávam, že ho poznáš a chceš v ňom byť skutočne dobrý/a. Nie priemerný/a. Skutočne dobrý/a. To znamená, že hľadáš spôsoby, ako svoju prácu robiť efektívnejšie, kvalitnejšie, inovatívnejšie.

- Keď vidíš lepší spôsob, navrhni ho. Nemusíš čakať na mňa.
- Keď sa niečo dá automatizovať, automatizuj to.
- Keď vidíš problém, ktorý sa opakuje, navrhni systémové riešenie.

Byť lepším tímom

Individuálna kvalita nestačí. Chcem, aby sme boli lepší ako celok. To znamená:

- Zdieľaj know-how. Keď si sa niečo naučil/a, povedz to ďalším.
- Dávaj feedback kolegom. Nie len mne. Pomáhaj ostatným rásť.
- Upozorni na veci, ktoré brzdia tím. Neprichádzaj len s problémom, ale aj s návrhom na riešenie.

Byť lepšou firmou

Každý z nás je zodpovedný za to, či firma rastie alebo stagnuje. To nie je len na CEO. Očakávam, že rozmýšľaš nad tým, kam smerujeme a čo by sme mohli robiť lepšie.

- Poznaj svoju konkurenciu. Vedz, kde sme a kam sa treba posunúť.
- Prinášaj inšpiráciu zvonku. Čo robia ľudia vo svete? Čo sa z toho dá adaptovať pre nás?
- Neboj sa navrhovať zmeny. Aj veľké. Aj nepríjemné.

Pushuj veci dopredu

Mám nízku trpezlivosť, keď sa veci zbytočne naťahujú. Keď je nápad dobrý, chcem ho realizovať. Keď proces nefunguje, chcem ho zmeniť. Keď sa dá niečo urobiť lepšie, chcem to urobiť teraz, nie „počkaj“.

To od vás očakávam tiež. Nechcem tím, ktorý čaká na povolenie. Chcem tím, ktorý hľadá príležitosti a chytá sa ich.