

František Bělohlávek

25 TYPŮ LIDÍ

jak s nimi jednat,
jak je vést a motivovat

MANAŽER

3., rozšířené vydání



Tato elektronická kniha byla zakoupena v internetovém knihkupectví **Grada.cz**

Jméno a příjmení kupujícího: **Knihovna MVŠO**

E-mail: **knihovna@mvso.cz**

Upozorňujeme, že elektronická kniha je dílem chráněným podle autorského zákona, a je určena jen pro osobní potřebu kupujícího. Kniha jako celek ani žádná její část nesmí být volně šířena na internetu, ani jinak dále zveřejňována. V případě dalšího šíření neoprávněně zasahujete do autorského práva s důsledky podle platného autorského zákona a trestního zákoníku.

Velmi si vážíme, že e-knihu dále nešíříte. Jen díky Vaším nákupům dostanou autoři, vydavatelé a knihkupci odměnu za svou práci. Děkujeme, že tak přispíváte k rozvoji literatury a vzniku dalších skvělých knih.

Máte-li jakékoli otázky ohledně použití e-knihy, neváhejte nás prosím kontaktovat na adrese eknihy@grada.cz

František Bělohlávek

25 TYPŮ LIDÍ

jak s nimi jednat,
jak je vést a motivovat

MANAŽER

3., rozšířené vydání



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **restně stíháno**.*

PhDr. František Bělohávek, Ph.D.

25 typů lidí

Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat

3., rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6351. publikaci

Odpovědná redaktorka Alena Tůmová

Technická redakce a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 176

Třetí vydání, Praha 2016

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2016

Cover Photo © Depositphotos/dashk_

ISBN 978-80-271-9406-3 (ePub)

ISBN 978-80-271-9405-6 (pdf)

ISBN 978-80-247-5872-5 (print)

Obsah

O autorovi	6
Úvod	7
Část první: Proč jsou lidé různí a jak k nim máme přistupovat	9
1. Rozdíly v chování lidí	10
2. Jak s lidmi komunikovat a jak je přesvědčovat	14
3. Nástroje osobního rozvoje a motivování	16
4. Můžeme si něčím pomoci sami?	19
Část druhá: Stanovení problémového typu	21
Část třetí: Typy problémových lidí	27
1. Specialista	28
2. Nepostradatelný	33
3. Přátelský	39
4. Plachý	45
5. Arogantní	51
6. Pohodový	57
7. Intrikán	62
8. Impulzivní	68
9. Perfekcionista	73
10. Lehkomyslný	79
11. Nepružný (byrokrat)	85
12. Fantasta (snílek)	91
13. Neschopný a snaživý	96
14. Schopný a náročný	102
15. Hochštapler	107
16. Stoupenec	113
17. Negativista	119
18. Rozhodný	125
19. Popleta	130
20. Váhavý	137
21. Podezřavý	143
22. Upovídaný	149
23. Odpůrce změn (konzervativní)	155
24. Přecitlivělý	161
25. Příbuzný	167
Ještě jedno řešení na závěr	174
Literatura	175

O autorovi



PhDr. František Bělohávek, Ph.D.

Vystudoval psychologii práce a pedagogickou psychologii na Univerzitě Palackého v Olomouci, postgraduálně pak matematické metody analýzy dat na Univerzitě Karlově v Praze a sociologii práce na University of York (Velká Británie).

Řadu let pracoval jako podnikový psycholog a později jako manažer ve velké stavební firmě. Působil jako vysokoškolský pedagog na UP (psychologie práce, organizační chování) a ve studiu MBA (BBS). Absolvoval řadu manažerských programů ve Velké Británii a v Irsku, zaměřených na management a lidské zdroje. Od roku 1993 se zabývá konzultační a trenérskou činností v oblasti manažerských a komunikačních dovedností a psychologické diagnostiky v konzultační firmě Traicon.

Je členem Chartered Institute for Personnel and Development (Londýn) a European Association of Work and Organizational Psychology (Brusel). Byl vedoucím česko-britsko-francouzského týmu projektu PHARE a NVF Rozvoj manažerů a lidských zdrojů v českých stavebních firmách (2000) a členem týmu, který zpracovával Strategii lidských zdrojů ČR (2000).

Je autorem knih *Osobní kariéra* (1994), *Organizační chování* (1996), *Jak vést a řídit lidi* (2000, 2002, 2003, 2005), *Desatero manažera* (2003), *Jak vést svůj tým* (2008), *Jak vést a motivovat lidi* (2008), *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky* (2009), *15 typů lidí* (2010), *20 typů lidí* (2012), *Jak vybrat správného člověka na správné místo* (2016). Je spoluautorem knihy *Management* (2001, 2007).

Úvod

Jeder ist sowieso närrisch.

(Každý je svým způsobem blázen)

německé přísloví

Setkáváme se s nejrůznějšími lidmi a buď s nimi vycházíme, nebo nikoliv. Často jsme překvapeni, že reagují jinak, než jsme zvyklí, že říkají věci, které my bychom určitě neřekli, že přistupují k práci a k problémům jinak, než jak bychom to dělali my. Je to přirozené, protože naštěstí jsme každý originál, každý máme své vlastnosti, své schopnosti, své zájmy, své hodnoty. To může být za určitých okolností dobře, protože se můžeme navzájem skvěle doplňovat – to, v čem máme mezery a co my nedokážeme, umí spolupracovník daleko lépe a poradí si s tím, a zase naopak. Pro zvládnutí složitého úkolu nebo projektu je vždycky dobré využívat týmu, ve kterém jsou různí lidé s různými přednostmi – jeden je důsledný a systematický, druhý má bohatou představivost a kreativní nápady, jak řešit problémy, třetí umí hladce urovnávat konflikty mezi spolupracovníky a těmto konfliktům předcházet. Nicméně lidé se mohou stát vzhledem ke svým postojům a vlastnostem překážkou efektivní práce, mohou ji zdržovat, narušovat, vnášet do ní chaos nebo konflikty. V této chvíli je třeba bariéry zvládat a přemýšlet nad tím, jak spolupracovníky usměrnit, aby společné úsilí dosáhlo očekávaného efektu.

Tato kniha se zabývá spoluprací a komunikací s různými typy lidí. Každý z nich je svým způsobem zvláštní, něčím přínosný a nějak problémový. Každý z nich má své přednosti a může prospět společnému úsilí. Stejně tak je však každý určitým způsobem problematický a výsledný efekt tohoto úsilí do jisté míry narušuje. Jde o to, nakolik umíme přednosti jednotlivců využít, a jejich slabé stránky naopak potlačit či eliminovat. K tomu může sloužit vhodný způsob komunikace a zpětné vazby, jindy volba správného motivačního nástroje a někdy zase organizační opatření nebo stanovení úkolu, odpovídající mentalitě jednotlivce.

V této knížce se budeme zamýšlet nad jednotlivými typy lidí, nad kořeny problémů, které znesnadňují efektivitu jejich práce nebo komunikaci s nimi, nad jejich silnými a slabými stránkami, nad cestami k efektivní komunikaci s nimi, nad způsobem, jak je řídit, motivovat, rozvíjet a měnit jejich chování. Tyto typy lidí nevycházejí z teoretického odvozování – jsou odpozorovány z praxe řízení organizací a doporučení pro práci s nimi má charakter praktických návodů.

Proč jsou lidé různí
a jak k nim máme
přistupovat



Rozdíly v chování lidí

Často si klademe otázku, proč jsou lidé takoví, jací jsou, proč jednají tím nebo oním způsobem, a hledáme vysvětlení v jejich zázemí, v dědičnosti, ve způsobu výchovy ze strany rodičů, nebo v situacích, kterými procházeli v průběhu své pracovní kariéry. Všechny tyto vlivy se na mentalitě jednotlivce více nebo méně podepisují. Míváme však snahu vysvětlovat si obvyklé jednání druhých pokud možno přímým způsobem (je zakřiknutý, protože měl přísné rodiče, je vystrašený, protože ho v dětství kamarádi odstrkovali, je lakomá a pedantická, protože pracovala na finančním úřadě, je hlasitý, protože působil ve stavebnictví). Jsou to zjednodušení, stereotypy, které nám možná připadají trefné a vtipné, ale vždycky přinášejí zúžený a zkreslený pohled na člověka, jehož osobnostní vývoj je složitý, znamená jedinečnou kombinaci všech uvedených vlivů, a vybočuje z různých schémat či předsudků.

Náš způsob práce, naše chování a přístup k ostatním jsou výsledkem řady faktorů, které jsme zdědili, kterým jsme se naučili v rodině a v dětství, nebo které jsme si osvojili v průběhu vzdělávání a zaměstnání. Jsou to schopnosti, temperament, vlastnosti osobnosti, potřeby a postoje. Skrývají se za naším každodenním projevem, chováním i za výsledky naší práce.

Úspěšnost či neúspěšnost v profesi a na pracovišti je z velké části dána *schopnostmi*. Některé schopnosti, jako inteligence nebo osobní tempo, jsou vrozené a lze jen stěží docílit změny jejich úrovně.

Inteligence je předpokladem pro úspěšné řešení problémů a racionální přístup k práci. Inteligentní lidé dokážou zvládat složité úkoly snáze a efektivněji než ostatní. Nedostatek inteligence vede k nepochopení úkolů, nedomyšlení souvislostí a opakovanému chybování v rozumově náročnějších činnostech.

Osobní tempo je dáno typem nervové soustavy a projevuje se rychlostí, s níž lidé vykonávají svou práci. Příliš vysoké osobní tempo bývá někdy spojeno s menší pozorností k chybám. Pomalí lidé mají zase potíže se zvládnutím termínů,

s pohotovou reakcí na nenadálé situace (například za volantem), případně s udržením vnuceného tempa (takt linky). V důsledku toho pak setrvávají v práci déle než ostatní, selhávají v nenadálých krizových situacích nebo se snižuje kvalita jejich práce.

Tyto vrozené předpoklady se mohou stát základem pro rozvoj dalších, specifických osobních kvalit, jako jsou znalosti a dovednosti.

Znalosti jsou teoretické poznatky, které si osvojujeme různými formami vzdělávání. Je zřejmé, že úroveň odbornosti je podložena především rozsahem a hloubkou znalostí. Pro lidi úspěšné ve své profesi jsou často vedle úzce zaměřených znalostí z konkrétního oboru důležité průřezové znalosti z řady dalších oborů, které jim dávají přehled. Lidé jednostranně zaměření, omezení svou úzkou odborností, mají potíže s pochopením komplexních problémů, s týmovou prací a s komunikací s laiky, kteří jim nerozumějí.

Dovednost znamená schopnost praktického provádění určité aktivity. Dovednosti jsou získávány výcvikem nebo reálným vykonáváním činnosti. Například komunikační dovednosti, jako je naslouchání, kladení otázek, vyjednávání nebo přesvědčování, umožní úspěšné zvládnutí mnoha profesí, zejména v oblasti obchodu, ale mohou napomoci i pozitivním mezilidským vztahům v soukromí. Jejich nízká úroveň vede k neschopnosti prosadit své záměry, ovlivnit spolupracovníky nebo vytvářet dobré ovzduší v rodině. Dovednost efektivního řízení času pomáhá úspěšně organizovat práci vlastní i práci ostatních, zatímco její nedostatek vede k chaotickému jednání, nestíhání a nezvládnutí úkolů a k plýtvání lidmi i prostředky. Zvláštní význam má dovednost vést lidi a motivovat je, protože je předpokladem efektivního řízení. Jsou šéfové, kteří dokážou správně rozhodovat, chválit, spravedlivě odměňovat a kritizovat tam, kde je to namístě, mají autoritu a jsou svým okolím respektováni. Jiní svou nechápavostí či tvrdostí lidi zbytečně demotivují a další si je zase přílišnou měkkostí a ustupováním nechávají přerůst přes hlavu.

Značný vliv na jednání lidí mají jejich dosavadní *zkušenosti*. Lidé se učí ze svého okolí, ať už jde o rodinu nebo pracoviště. Přijímají zvyklosti svého domácího prostředí stejně jako organizační kulturu svého zaměstnání. Učí se postupům, jak řešit problémy, i tomu, jak mohou být různá řešení úspěšná. Člověk, který byl doposud zvyklý na kulturu týmové práce a přátelského ovzduší, se hůře



přízpůsobuje kultuře ostrých loktů, provázené každodenním bojem o moc. Ten, kdo přichází z velké organizace, kde má každý přesně vymezenou svou pracovní náplň a dané pracovní postupy, se obtížněji adaptuje v malé firmě, kde je vyžadována samostatnost při řešení problémů a kde musejí všichni dělat všechno.

Vlastnost je relativně stálý způsob jednání v různých situacích. Některé vlastnosti jsou vrozené, jako projev temperamentu, jiné jsou naučené, zejména v průběhu dětství a dospívání. Impulzivnost, podrážděné a prudké reagování na jakýkoliv negativní projev ostatních, vychází z temperamentu a z vlastností nervové soustavy. Vlastnosti jako zvědavost, pečlivost nebo vstřícnost jsou více dány vlivem prostředí. Z pracovního hlediska mohou způsobit problémy zejména takové vlastnosti, jako je nedbalost, nezodpovědnost, liknavost, váhavost, unáhlenost, agresivita, ustrašenost či netolerantnost.

Motivy určují intenzitu a směr lidského jednání. Lidé, kteří preferují sociální motivy, vytvářejí na pracovišti příjemné klima, ale někdy se méně soustředí na výkon. Ambiciózní lidé, motivovaní zejména postavením, usilují často o dosažení mimořádných výsledků, avšak mohou ztratit smysl pro přiměřenost prostředků k dosažení svých cílů, a pak intrikují nebo „podlézají“ nadřízeným. Člověk, motivovaný především jistotou, bude podávat stabilní a spolehlivý výkon, bude se však vyhýbat sebemenšímu riziku a samostatnému rozhodování.

Postoje vyjadřují náš vztah k různým stránkám reality, je to například orientace na zákazníka, orientace na výkon, loajalita vůči firmě. Nezájem obchodníků o zákazníka a povrchní přístup má často za následek selhání firmy na trhu, nízká orientace na výkon, spojená se špatnou motivací, vede ke zhoršení výsledků, a preferování vlastních zájmů před zájmy firmy vyúsťuje v neochotu udělat cokoliv navíc, v pomlouvání zaměstnavatele na veřejnosti nebo k přijímání úplatků. Postoje se na rozdíl od předchozích osobních charakteristik mění. Nevhodná motivace, změna v přístupu nadřízeného nebo unavenost určitou činností vede ke ztrátě zájmu o výsledky a ke snížení výkonnosti.

Zvláštní oblastí postojů je vztah k sobě samému – úroveň *sebedůvěry*. Ta často vyplývá z rodinné situace a způsobu výchovy v dětství. Nepřiměřené nároky rodičů a neustálá kritika výsledků dítěte nebo časté srovnávání s úspěšnějšími spolužáky či sourozenci v něm vyvolává sníženou sebedůvěru. Naopak přehnané vychvalování jeho schopností je zdrojem nadměrné sebedůvěry. Lidé s nízkou

sebedůvěrou se projevují nejistotou, obavami a nechávají se zatlačovat ostatními do pozadí. Příliš sebevědomí jedinci jsou bohorovní, jednají arogantně a vyvolávají u ostatních negativní reakce.

Všechny uvedené faktory se mohou projevovat ve specifickém působení lidí, jako kořeny jejich jednání, a ve své kombinaci vytvářejí osobnostní typy.





Jak s lidmi komunikovat a jak je přesvědčovat

(pro ty, kteří s nimi žijí nebo spolupracují)

Názory na úspěšnou komunikaci procházely určitým historickým vývojem. V šedesátých letech byl kladen důraz zejména na schopnost přesvědčit druhého tlakem, prosadit se, bránit svůj názor a nenechat se manipulovat. Byla formulována pravidla asertivní komunikace, která učí bránit se manipulaci ze strany lidí agresivních nebo pánovitých. V sedmdesátých letech se pozornost obrací k naslouchání, respektování ostatních, vcítění do jejich potřeb a pocitů. Ukazuje se, že obchodník, který se dokáže přizpůsobit klientovi, je úspěšnější než ten, který mu vytrvale vnucuje své argumenty. Pro manželství je důležitější, aby se partneři uměli vzájemně pochopit a respektovat, než aby neustále asertivně prosazovali své požadavky. Dobře fungující tým a pracoviště se vyznačují spíše vzájemnou úctou a uznáním než ostrými lokty a prosazováním osobních zájmů. V devadesátých letech byly definovány zásady versatilní komunikace, která zdůrazňuje odlišný přístup k různým typům lidí.

Pro dosažení změny v chování pracovních či osobních partnerů lze využívat různých taktik:

- *Taktika harmonie v komunikaci* vede k dosahování pocitů souznění s komunikačními partnery. Nabádá k versatilnímu připodobnění našeho stylu komunikace komunikačnímu stylu druhého člověka. U partnera, který jedná a mluví pomalu, uspějeme spíše s pomalým způsobem řeči, zatímco u aktivního a rychlého člověka se pokusíme svou řeč urychlit a neobtěžovat zbytečnými podrobnostmi. Rozumově založený člověk spíše přijme fakta a logické argumenty, zatímco emočně založený jedinec si potrpí na respektování svých citů.
- *Taktika převzetí způsobu argumentace* spočívá v přijetí systému uvažování partnera. Svou představu uvedeme do vztahu s jeho způsobem myšlení. Byrokrat je schopen akceptovat změnu, pokud ho přesvědčíme, že je v souladu

s některým platným předpisem. Energický a praktický driver se nechá přesvědčit ekonomickou efektivností a prakticky dosaženými výsledky. U přátelského typu argumentujeme přínosem návrhu pro ostatní. Asertivní komunikace přináší nástroj pro zvládnání agresivních jedinců: techniku dotazování. Aníž bychom se vůči útoku bránili protiútokem, budeme klást partnerovi otázky a dožadovat se dalšího a dalšího zpřesnění jeho kritiky. To v něm vyvolá dojem ochoty spolupracovat, při odpovídání na otázky musí přemýšlet, čímž se potlačuje hněv, a nakonec může být šikovně volenými otázkami přiveden ke konstruktivní diskusi.

- *Taktika protiargumentu* znamená naopak důsledné oponování názoru partnera. Jednou z asertivních technik je tzv. pokažená gramofonová deska. Znovu a znovu opakujeme svůj názor (byť můžeme měnit slova) a neustoupíme tak dlouho, dokud nedosáhneme svého. Flegmatikovi, který bagatelizuje význam svých prohrěšků, musíme důsledně a vytrvale zdůrazňovat jejich důsledky a nebezpečí, které z toho plynou pro nás ostatní. Člověk s nízkou sebedůvěrou, jenž sám sebe podceňuje a spíše se kritizuje, by měl často slyšet chválu svých kvalit a zásluh.
- *Taktika nátlaku* je taktikou poněkud agresivní, může přerůst do vydírání, a používáme ji obvykle tehdy, když dojdou ostatní prostředky. Kolegovi, který si od nás neustále něco půjčuje a pak to nevrací, jednoho dne zamkneme skříňku a sdělíme mu, že klíč dostane, až vrátí všechny knížky, plechovku kávy (nebo dokonce peníze). Dodavateli materiálu, který se zdá být příliš drahý, sdělí nákupčí, že uvažuje o dodávkách z jiného zdroje. Nadřízenému, jenž stupňuje své požadavky, sdělí pracovník, že našel atraktivnější zaměstnání. Samozřejmě, skoro vždycky zde musíme počítat s určitým rizikem.
- *Taktika obchodování* je založena na vzájemné výměně (něco za něco). Pomůžeme kolegovi, jehož problémem je jazyková bariéra, „nezištně“ s angličtinou, a on nám zato bude poskytovat pro nás důležité informace. Kolegyně, jež mě podpoří v obtížné chvíli na poradě, se může na oplátku dočkat při jiné příležitosti zastání z mé strany. Vedoucí, který velmi chce získat kvalitního pracovníka do svého útvaru, bude muset přistoupit na některé z jeho nadstandardních požadavků.

3

Nástroje osobního rozvoje a motivování

(hlavně pro řídicí pracovníky)

Pokud se naši podřízení ukážou jako problematické osobnosti, jejichž slabé stránky snižují efektivnost našeho řízení či úroveň mezilidských vztahů, budeme přemýšlet nad možnostmi jejich osobního rozvoje s cílem pozitivním způsobem usměrnit jejich práci a chování.

Vedoucímu se nabízí řada možností a intervencí, které může použít pro osobní rozvoj podřízených:

- *Vzdělávání a trénink* obvykle volí nadřízení jako první řešení, které je napadne. Ať už jde o rozvoj v oblasti informačních technologií, jazykových znalostí, specifických odborných dovedností či měkkých dovedností (komunikace, motivování, řízení času), je efekt vždy silně závislý na kvalitě kurzu, přijetí ze strany účastníka a jeho odhodlání uvést do praxe to, co si osvojil.
- *Koučování* je mimořádně účinnou rozvojovou intervencí, protože je postaveno na intenzivní práci jednotlivce s osobním koučem, kterým může být nadřízený, pověřený spolupracovník nebo profesionální konzultant. Výhodou koučování je to, že může být zaměřeno na konkrétní individuální problémy v oblasti komunikace, manažerského rozhodování nebo organizace práce, zatímco trénink se zabývá všeobecnými problémy, týkajícími se celé skupiny. Na druhé straně je koučování oproti tréninku značně náročné z hlediska času i financí.
- *Stínování* (shadowing) je užitečné pro méně zkušené pracovníky a spočívá v získávání praktických zkušeností od zkušenějších kolegů. Účastník sleduje jako stín veškeré aktivity svého „vzoru“ – chodí s ním na porady, obchodní jednání, spolupracuje na přípravě projektů. Po každé akci pak následuje konzultace stínovaného a stínujícího o průběhu jednotlivých situací a důvodech zvolených postupů.

- *Delegování* spočívá v přenášení celé agendy nebo konkrétního procesu na podřízené. Vedoucí se zbavuje některých prací a uvolňuje si ruce pro důležitější činnosti, zatímco podřízený zkouší zvládat práci, která přesahuje jeho dosavadní odpovědnosti. Delegování je také testem schopností pracovníka zvládat náročnější práci a zastávat odpovědnější postavení. Pro delegování jsou vhodné činnosti operativní, opakované, nebo takové, které rozvíjejí dosavadní schopnosti pracovníka. Delegování může mít podobu *rozšiřování práce* (job enlargement), zaměřeného na osvojování nových, ale stejně náročných úkolů (zvládání dalších stanovišť na lince u dělníků), nebo *obohacování práce* (job enrichment), jež spočívá v přijetí vyšší úrovně samostatnosti a odpovědnosti za stávající práci (sekretářka se od dílčích administrativních činností postupně propracovává do pozice asistentky k samostatné agendě a později k zastupování svého šéfa).
- *Týmová práce*, zejména pak v průřezových (interdisciplinárních, projektových) týmech, učí členy týmu chápat komplexní souvislosti a respektovat pohled lidí z různých oddělení. V pozici vedoucího týmu lze získat mnoho zkušeností s řízením lidí, řízením projektů nebo organizací práce. Například specialista v oblasti vývoje se naučí chápat lidi z výroby, kvality nebo nákupu.
- *Změna pracovní náplně* může souviset s potřebami organizačních změn, nebo být součástí záměru přidělit pracovníkovi práci, která lépe vyhovuje jeho schopnostem a zaměření. Komunikativní člověk, samostatně pracující na ekonomických analýzách, může dostat na starost jednání s jinými útvary, zatímco část analytické práce bude převedena na jiného kolegu.
- *Přemístění* na jiné pracovní místo znamená povýšení do náročnější a odpovědnější funkce, převedení do jiné oblasti na stejné úrovni řízení (z prodeje do nákupu), nebo zařazení do nižšího postavení. Důvodem může být zvýšení osobní motivace, rozšíření oblasti praktického poznání nebo využití specifických schopností, vhodných pro určitý druh činnosti. Stavbyvedoucí, pro kterého je obtížné řídit lidi a organizovat práci, může být přemístěn do konstrukce či přípravy, kde vynikne jeho odbornost.

Zatímco pro změnu znalostí, zkušeností a dovedností poslouží rozvojové aktivity, postoje a motivy zaměstnanců lze usměrnit použitím motivačních nástrojů:

- *Pochvala* je namístě tam, kde pracovník splní požadované cíle nebo dokáže něco mimořádného, a my jej chceme nadále motivovat. Tento motivační nástroj posiluje pozitivní chování, tzn. vede pracovníka k tomu, aby podobným způsobem pracoval nadále. Má-li pochvala splnit svůj účel, měla by být konkrétní, osobně zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami. Mnozí vedoucí si neuvědomují význam pochvaly a často na ni zapomínají. Chceme-li udržet pracovní nasazení a zájem lidí, musíme vyhledávat příležitosti k chválení. Pochvala je zvláště účinná, je-li provázena nějakou formou odměny – ať už finanční, určitým benefitem nebo třeba přidělením prestižní práce.
- *Kritika* jakožto nástroj negativní motivace nabádá pracovníka, aby určitou aktivitu nadále neopakoval nebo aby ji prováděl jiným způsobem. Měla by být opět adresná a konkrétní, zaměřená na výsledky práce či chování, nikoliv na osobu pracovníka, a měla by být formulována přijatelným a důstojným tónem. Pro zdůraznění bývá kritika někdy doprovázena různými stupni postihu – prostým pokáráním, snížením prémie, přidělením horší práce, přeřazením na jiné pracoviště, vytýkacím dopisem, udělením absence nebo uvolněním z práce na základě paragrafu 55 ZP.
- *Zadávání vhodných úkolů* motivuje lidi ke zlepšení a současně jim přímo pomáhá rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových, zatím nevyzkoušených činností. Zadávání nových úkolů se řídí určitými zásadami, jako jsou jasné instrukce, postupné dávkování částí úkolu, aniž bychom pracovníka zahltili, a konkrétní zpětná vazba na jeho úspěchy či neúspěchy.

4 Můžeme si něčím pomoci sami?

(techniky, které pomohou překonat problémy nás samotných)

Po prvním vydání této knížky jsem několikrát vyslechl výtku, že sice radím nadřízeným a kolegům určitého člověka, ale zapomínám dát nějakou radu tomu člověku samotnému, radu, která by mu pomohla překonat potíže, jichž si je vědom. Pokusím se tedy každému typu osobnosti najít aspoň jednu pomůcku – techniku nebo taktiku – která může přispět ke změně osobních návyků. Tyto nástroje lze rozdělit do skupin:

- *techniky řízení času a organizace práce* podpoří naši efektivitu a napomohou ujasnit si priority, stanovit osobní cíle, chytře si zorganizovat svůj čas,
- *techniky rozhodování* zkvalitní úroveň rozhodovacích procesů, podpoří, urychlí nebo zpřesní naše každodenní rozhodování mezi různými variantami řešení problémů,
- *komunikační dovednosti* rozvinou úroveň naslouchání, prezentování, umožní překonat trému, pomohou sebezprosažení nebo naopak naučí respektovat názory ostatních lidí.

Stanovení problémového typu

Dále se budeme zabývat různými typy problémových lidí.

V této části se pokusíme zařadit určitého člověka k příslušnému problémovému typu. Vyberte si vhodnou osobu, a zkuste projít jednotlivé položky v tabulce. Podle toho, co dotyčného člověka nejlépe vystihuje, mu přidělíte v pravé části tabulky body a označíte zaškrtnutím příslušné pole.

			nikdy	zřídka	občas	skoro vždycky
1.	má ve svém oboru hluboké a rozsáhlé znalosti	1.	0	1	2	3
2.	zvládne obrovské množství práce	2.	0	1	2	3
3.	podporuje dobré mezilidské vztahy na pracovišti	3.	0	1	2	3
4.	pracuje raději o samotě než s lidmi	4.	0	1	2	3
5.	uznává pouze svůj názor	5.	0	1	2	3
6.	z ničeho si nedělá těžkou hlavu	6.	0	1	2	3
7.	ve svém jednání používá promyšlené taktiky	7.	0	1	2	3
8.	málo si promýšlí, co chce říci	8.	0	1	2	3
9.	jeho práce je precizní a bez chyb	9.	0	1	2	3

			nikdy	zřídka	občas	skoro vždycky
10.	s každou činností spěchá	10.	0	1	2	3
11.	perfektně ovládá předpisy a nařízení	11.	0	1	2	3
12.	má mnoho nápadů a navrhuje nová řešení	12.	0	1	2	3
13.	většina věcí se mu nedaří	13.	0	1	2	3
14.	má vysokou úroveň pracovních a intelektových schopností	14.	0	1	2	3
15.	je velmi přesvědčivý	15.	0	1	2	3
16.	upíná se k nějaké teorii, postupu, návodu a naprosto mu věří	16.	0	1	2	3
17.	často si na něco stěžuje	17.	0	1	2	3
18.	dokáže se okamžitě rozhodnout	18.	0	1	2	3
19.	plete si termíny a místa schůzek	19.	0	1	2	3
20.	odkládá svá rozhodnutí co nejdéle	20.	0	1	2	3
21.	cítí ve svém okolí stále nějaká ohrožení	21.	0	1	2	3
22.	mluví a nenaslouchá ostatním	22.	0	1	2	3
23.	trvá na svém navyklém způsobu práce	23.	0	1	2	3
24.	reaguje negativně na jakoukoliv kritiku	24.	0	1	2	3
25.	preferuje odbornou práci před organizováním a komunikací	25.	0	1	2	3
26.	nikdo ho nedokáže v jeho činnostech dlouhodobě zastoupit	26.	0	1	2	3
27.	snaží se ostatním pomáhat	27.	0	1	2	3
28.	vyhýbá se projevu před větší skupinou	28.	0	1	2	3
29.	vždycky trvá na plnění svých požadavků	29.	0	1	2	3
30.	za žádných okolností se nenechá rozhodit	30.	0	1	2	3

			nikdy	zřídka	občas	skoro vždycky
31.	hovoří o jiných lidech v jejich nepřítomnosti	31.	0	1	2	3
32.	v komunikaci se nechtěně někoho dotkne	32.	0	1	2	3
33.	vše dopracovává do posledního detailu	33.	0	1	2	3
34.	nerad se zdržuje u maličkostí	34.	0	1	2	3
35.	důsledně dodržuje všechny postupy	35.	0	1	2	3
36.	ví, jak by se věci mohly dělat jinak a lépe	36.	0	1	2	3
37.	je nesamostatný a potřebuje pomoc	37.	0	1	2	3
38.	je velmi náročný na práci svou i práci ostatních	38.	0	1	2	3
39.	umí dobře prodat jakýkoliv výsledek práce	39.	0	1	2	3
40.	nepřipouští diskusi o svém oblíbeném učení	40.	0	1	2	3
41.	nikdy není s ničím spokojen	41.	0	1	2	3
42.	jeho rozhodnutí jsou často chybná	42.	0	1	2	3
43.	jeho řeč je zmatená a nepřehledná	43.	0	1	2	3
44.	nerad dělá definitivní závěry	44.	0	1	2	3
45.	z nepatrných náznaků usuzuje na různá spiknutí	45.	0	1	2	3
46.	má potřebu se ke všemu vyjadřovat	46.	0	1	2	3
47.	nerad se učí nové věci	47.	0	1	2	3
48.	citlivě reaguje na vše, co se týká jeho osoby	48.	0	1	2	3
49.	spolupracovníci špatně rozumějí jeho odbornému vyjadřování	49.	0	1	2	3
50.	snaží se dělat všechno sám	50.	0	1	2	3
51.	v konfliktní situaci raději ustoupí	51.	0	1	2	3
52.	je tichý a málo se projevuje	52.	0	1	2	3

			nikdy	zřídka	občas	skoro vždycky
53.	je zdrojem konfliktů	53.	0	1	2	3
54.	dělá jen tolik, kolik je nezbytně nutné	54.	0	1	2	3
55.	vymýšlí nástrahy na ostatní	55.	0	1	2	3
56.	snadno se rozčílí	56.	0	1	2	3
57.	neumí rozlišit, co je podstatné a nepodstatné	57.	0	1	2	3
58.	zanedbává kvalitu práce	58.	0	1	2	3
59.	nemá rád změny ve stanovených plánech	59.	0	1	2	3
60.	odbyvá rutinní práci, při které nemůže vymýšlet nové věci	60.	0	1	2	3
61.	výsledky jeho práce jsou neumělé	61.	0	1	2	3
62.	nechválí, jenom kritizuje nedostatky jiných	62.	0	1	2	3
63.	více o své práci mluví, než pracuje	63.	0	1	2	3
64.	myslí si, že skoro všechno lze vysvětlit jeho oblíbenou teorií	64.	0	1	2	3
65.	na všem hledá nějaké nedostatky	65.	0	1	2	3
66.	pouští se do práce bez rozmyslu	66.	0	1	2	3
67.	zapomíná důležité věci	67.	0	1	2	3
68.	těžko se odhodlává k nějaké akci	68.	0	1	2	3
69.	domnívá se, že se někteří lidé spikli proti němu	69.	0	1	2	3
70.	mluví dlouho a není snadné ho zastavit	70.	0	1	2	3
71.	brání se změnám v práci i v organizaci pracoviště	71.	0	1	2	3
72.	urazí se kvůli maličkostem	72.	0	1	2	3
73.	těžko chápe potřeby jiných odborných útvarů	73.	0	1	2	3
74.	nerad vysvětluje postup své práce	74.	0	1	2	3

			nikdy	zřídka	občas	skoro vždycky
75.	lidé někdy zneužívají jeho dobroty	75.	0	1	2	3
76.	neumí přesvědčit druhé a prosadit se	76.	0	1	2	3
77.	napadá spolupracovníky	77.	0	1	2	3
78.	vyhledává pohodu a klid	78.	0	1	2	3
79.	usiluje o získání postavení jiných lidí	79.	0	1	2	3
80.	reaguje podrážděně na kritiku své osoby	80.	0	1	2	3
81.	na každé práci dokáže najít chybu nebo nedodělek	81.	0	1	2	3
82.	pracuje zbrkle a bez rozmyslu	82.	0	1	2	3
83.	postupuje vždy v souladu se zákonem a pracovním řádem	83.	0	1	2	3
84.	obvykle uvažuje jinak než ostatní	84.	0	1	2	3
85.	vyhýbá se náročným úkolům	85.	0	1	2	3
86.	u každé práce požaduje dokonalé výstupy	86.	0	1	2	3
87.	rád se vychloubá	87.	0	1	2	3
88.	spoléhá na určitý systém názorů, podle kterého chce vše řešit	88.	0	1	2	3
89.	má výhrady ke všem novotám	89.	0	1	2	3
90.	bez váhání dělá závěry	90.	0	1	2	3
91.	stále něco hledá	91.	0	1	2	3
92.	jen těžko z něho dostaneme jednoznačný závěr	92.	0	1	2	3
93.	poukazuje na různé úklady a intriky proti jeho osobě	93.	0	1	2	3
94.	nesoustředí se na to, o čem hovoří ostatní	94.	0	1	2	3
95.	říká, že inovace jsou zbytečné a neefektivní	95.	0	1	2	3
96.	dotkne se ho i nevině myšlená poznámka	96.	0	1	2	3

Nyní přeneseme zaškrtnuté body do následující tabulky a sečteme v ní řádky:

					Součet	Poznámka
specialista	1	25	49	73		
nepostradatelný	2	26	50	74		
přátelský	3	27	51	75		
plachý	4	28	52	76		
arogantní	5	29	53	77		
pohodový	6	30	54	78		
intrikán	7	31	55	79		
impulzivní	8	32	56	80		
perfekcionista	9	33	57	81		
lehkomyšlný	10	34	58	82		
byrokrat	11	35	59	83		
fantasta	12	36	60	84		
neschopný	13	37	61	85		
schopný	14	38	62	86		
hochštapler	15	39	63	87		
stoupenec	16	40	64	88		
negativista	17	41	65	89		
rozhodný	18	42	66	90		
popleta	19	43	67	91		
váhavý	20	44	68	92		
podezíravý	21	45	69	93		
upovídaný	22	46	70	94		
konzervativní	23	47	71	95		
přecitlivělý	24	48	72	96		

Hodnoty, sečtené ve sloupcích, říkají, nakolik je vámi zvolená osoba vystižena některým z dále uvedených typů:

- 1–5 bodů – minimální podobnost,
- 6–9 bodů – má k danému typu blízko,
- 9–12 bodů – ano, to je on nebo ona.

Nyní už nezbyvá než nalistovat příslušný typ, přečíst si o něm, a zamyslet se, jak na něj – jak s ním komunikovat, jak argumentovat a jak ho motivovat.

Typy problémových lidí

Následují charakteristiky 25 typů problémových lidí, které vycházejí z praktického pozorování. Nejsou postavené na žádném důmyslném systému, jako je tomu v klasické typologii (flegmatik, sangvinik, choleric, melancholik) nebo u 16 osobnostních typů Myersové a Briggsové (Čakrt, 1996) či v moderní typologii Belbinové (Belbin, 2004, Bělohlávek, 2009), která odlišuje následující typy: inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, formovač, realizátor, vyhodnocovatel, dokončovatel, týmový pracovník a specialista. Naše typologie zcela vychází z konkrétních setkání s různými lidmi v organizacích a je postavena pouze na jejich poznání a na praktických zkušenostech s jejich motivováním a osobním rozvojem. Není systematická, není ani podložena složitější teorií – popisuje prostě typy, se kterými se poměrně často setkáváme na různých pracovištích.

1

Specialista



Ing. Stanislav P. pracoval na informačním oddělení jednoho úřadu. Byl vynikající odborník a měl bohaté znalosti i zkušenosti ve svém oboru. K jeho pracovní náplni patřila mimo jiné i pomoc pracovníkům z jiných útvarů. Kdykoliv byl přizván k nějakému problému, snažil se vše co nejlépe a nejjfundovaněji vysvětlit, aby se problém neopakoval. Bohužel ale laici nerozuměli jeho vysvětlení, plnému odborných výrazů, které mu připadaly jako samozřejmé, a úředníci nepochopili, co vlastně mají dělat. Když se zeptali, Stanislav jim vše znovu trpělivě vysvětloval, avšak ostatní mu stejně neporozuměli. Stanislav nemohl pochopit, proč lidé opakují stejnou chybu několikrát, přestože jim to opakovaně vysvětloval. Potíže přestaly, když se této služby ujal jiný kolega, který se dokázal vcítit do myšlení laiků.

Specialisté jsou lidé s hlubokými profesními vědomostmi a bohatými zkušenostmi, které nacházíme zejména ve velmi odborně zaměřených útvarech, jako je vývoj, konstrukce, informatika nebo technologie, ale stejně dobře na ně můžeme narazit v marketingu, ve financích, v rozvoji koncepce atd. Méně často se s nimi setkáme ve výrobě nebo v prodeji. Jsou velikým přínosem pro svou profesionalitu a věhlas, avšak jejich způsob myšlení je poněkud jednostranný, obtížně chápou pohledy laiků i jiných odborníků a komunikace s nimi nebývá snadná.

Jak se projevuje

Specialista je hluboce oddán svému oboru. Mnohdy se může pochlubit množstvím odborných článků, řadou prestižních odborných publikací a přednesenými referáty na mezinárodních konferencích či účastí na řešení mnoha odborných projektů. V každém případě řeší sebejistě odborné problémy, se kterými se na něj obrátíme.

Vyjadřuje se často specifickým odborným jazykem plným cizích slov a odborných termínů, které nemusí být ostatním srozumitelné. Specialista se hněvá, pokud mu ostatní nerozumějí, a moc nechápe, proč tomu tak je – vždyť jim to již několikrát vysvětloval.

Ve vedoucí pozici si rád ponechává náročné odborné úkoly, které považuje za odbornou výzvu související se svou prestiží, a nemá chuť delegovat je ostatním. Velký podíl svého času, mnohdy až 80 %, věnuje těmto aktivitám, zatímco řízení a komunikace s lidmi zůstává omezená.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- hloubka a rozsah odborných znalostí,
- věhlas v odborných kruzích, uznání a prestiž, které pozitivně působí na zákazníky i spolupracovníky jako záruka kvalitního provedení úkolu a jistota, že bude využito moderních trendů v dané oblasti,
- schopnost poradit si s komplikovanými odbornými problémy, nalézt jejich příčinu a stanovit optimální řešení,



- připravenost poradit spolupracovníkům, kteří si s některými úkoly nevědí rady nebo si nejsou jisti svým přístupem (na rozdíl od *nepostradatelného*, který si tyto informace z taktických důvodů často nechává raději pro sebe).

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- uzavření do své odborné oblasti, nepochopení jiných odborností nebo jejich podcenění, vnímání světa svým omezeným pohledem (přes finance, přes kvalitu atd.),
- malá schopnost komunikovat s laiky, často spojená s používáním vlastního odborného jazyka, který je druhým nesrozumitelný, a s neschopností vžít se do laického pohledu na problém,
- nesystémové rozvíjení vlastní odbornosti, která ztrácí spojení s realitou a nereaguje na průběžné změny v jiných oblastech,
- rezignace na řešení komplexních problémů, lpění na vlastních postupech, neschopnost přizpůsobit se dění okolo sebe a ve svém důsledku nabourání týmové spolupráce na víceoborových záležitostech.

Možné kořeny problémů

Extrémní soustředění na vlastní odbornost a nezájem nebo nechuť vůči jiným profesním oblastem mohou být způsobeny:

- příliš hlubokým zaujetím pro vlastní obor, vnímáním světa pouze ze své odborné pozice a ztrátou kontaktu s ostatní realitou; neschopností pochopit souvislosti a osvojit si nadhled nad věcí,
- snahou přizpůsobit se názorům a klimatu svého oddělení, stát se loajálním členem svého týmu a takto se vymezit vůči zbytku organizace,
- nejistotou, obavami ze všeho, čemu specialista nerozumí, lpěním na tom, co je dané, jisté, v čem se dobře orientuje – a to je úzká oblast jeho odbornosti.

Jak s ním komunikovat

Tento člověk je pracovitý a je pro organizaci přínosem, a proto si zaslouží, aby byl respektován. Na druhé straně musíme neustále vyžadovat, aby se svým vyjadřováním snažil přizpůsobit ostatním spolupracovníkům – laikům. Měli bychom být trpěliví a nevzdávat výměnu názorů s ním jako zbytečnou, ale naopak od něj žádat, aby se znovu a znovu snažil vysvětlit, co má na srdci.

Na jeho tvrzení:

Je marné ostatním něco vysvětlovat – říkal jsem jim to pětkrát a stejně to nepochopili.

Toto jsou naprosté základy, to přece musí znát každý.

Ostatní si musejí tyto věci osvojit, jinak bychom nemohli vůbec spolupracovat.

V ostatních útvarech narážím na naprostou neznalost naší problematiky.

budeme reagovat:

A jsi přesvědčen, že tomu rozuměli?

A ty víš, co je to kognitivní disonance? Vidíš, psychologové to taky považují za neprostý základ a myslí si, že to všichni znají.

Dobře. Takže je v tom proškolení.

Co jsi udělal pro to, aby se to změnilo?

Jak jej motivovat a rozvíjet

Specialistu můžeme motivovat a rozvíjet:

- zařazením do průřezových (víceoborových) týmů nebo dokonce pověřením vedení takového týmu; má-li zde dosáhnout výsledků, bude nucen komunikovat s ostatními na úrovni, která je jim srozumitelná,



- pověřením úkoly, které vyžadují znalosti i z dalších oblastí (ekonomiky, organizace práce) – chce-li být úspěšný, bude muset tyto oblasti důkladně poznat a pochopit je,
- rozšířením jeho obzoru studiem široce zaměřených oborů – studium MBA, kurzy managementu, které jsou postaveny na vstřebávání znalostí a postupů z mnoha různých oblastí,
- pověřením vzděláváním ostatních nebo prezentací odborných problémů ostatním spolupracovníkům z jiných oblastí – má-li být pochopen, musí se přiblížit jejich chápání a běžnému jazyku, oproštěnému od vysoce odborné terminologie,
- vysláním na kurz týmové práce, kde se naučí respektovat jiná hlediska a pochopí, že pravda může mít více stránek.

Co by mu mohlo pomoci? Myslící klobouky

Hlavní slabinou specialistů je neschopnost podívat se na problém z odlišného hlediska jiné profese. *Myslící klobouky* navrhl Edward de Bono k překonávání návykového způsobu myšlení jako skupinovou techniku. Spočívá v tom, že lidé v týmu si nasazují klobouky různých barev a reprezentují různé způsoby myšlení (systematik, pesimista, optimista atd.) a každý se vyjadřuje k nějakému problému z pozice „svého klobouku“. Techniku *myslících klobouků* můžete využít pro překonání vlastní profesní slepoty, aniž byste k tomu potřebovali další spolupracovníky. Chcete-li řešit nějaký problém a respektovat názory odlišných odborností, můžete si zkusit obrazně nasazovat klobouky různých profesí. Ač pocházíte z výroby a máte svůj profesní názor, zkusíte si sami pro sebe postupně „nasadit“ klobouk kvalitáře, vývojového pracovníka, obchodníka atd., pokusíte se odhadnout jejich argumenty, plně se do nich vžít a připustit jejich oprávněnost. To vám umožní vnímat problém z více stránek a snáze o něm komunikovat s ostatními.

2

Nepostradatelný



Paní Nora E. pracovala v pozici finanční manažerky jedné malé výrobní a prodejní organizace a řídila jednu pracovníci účtárny. Měla perfektní přehled o celé oblasti financování včetně daňové agendy. Když dospěla do důchodového věku, bylo jí uloženo, aby někoho zapracovala. Vystřídaly se u ní po sobě tři pracovníci, z nichž však žádná nevydržela s Norou déle než půl roku. Stěžovaly si, že jim zadává úkoly těžko splnitelné bez znalosti předcházejících finančních roků, že jim paní Nora nechce nic prozradit a nechce je pustit k velké části agendy. Nora říkala: „Po mně potopa.“

Pan Heinrich P. je německý manažer, který nastoupil do pozice vedoucího rozvoje ve filiálce firmy v ČR. Personální politika firmy stanovila úkol do pěti let nahradit všechny Němce ve vedení českými manažery. Heinrich připravoval mladého českého nástupce a velice ho chválil. Po čase se však Heinrich v Česku oženil a začal stavět dům. Najednou začal tvrdit, že tento Čech není dosud na svou práci připraven, a že by se měl ještě alespoň další tři roky zapracovávat.

Nepostradatelné lidi nacházíme na mnoha důležitých pozicích, počínaje vrcholovým manažerem přes vedoucí útvarů až třeba po odborného dělníka. Nepostradatelnost je vždy spojena se specifickou odbornou agendou, se speciálními znalostmi nebo osobními kontakty. Není možná tam, kde vykonává podobnou činnost mnoho lidí, a tudíž jsou vzájemně zastupitelní, nebo kde se dokonce musejí u určitých aktivit střídat – při práci na výrobní lince, při prodeji zboží v určitém regionu nebo u jakékoliv práce na směny. Na první pohled působí tito lidé pozitivním dojmem díky svému vytížení a odbornosti, ale časem zjistíme, že se snadno mohou stát zdrojem potíží.

Jak se projevuje

Nepostradatelný člověk je velmi pracovitý a usilovný, často pracuje dlouho do noci a práci si nosí domů. Nerelaxuje, protože na „nějaké hlouposti“ nemá čas. Nevybírá si dovolenou – pokud si ji vybere, stejně přijde do práce.

I když je obvykle velmi přetížený (ať už skutečně, nebo to předstírá, případně jde o kombinaci obojího – je přetížený a zveličuje to), ochotně si přibírá další a další úkoly, protože to prý nikdo jiný nezvládne a bez něho by to nešlo, a tak si se zvráceným potěšením vytváří neřešitelné situace. Cítí se dobře v pozici mučedníka (nebo možná hrdiny) a také mu dělá dobře, když ho druzí takto vnímají. Tímto způsobem se vymezuje vůči ostatním lidem, podle něho neschopným, líným, nezodpovědným.

Nerad deleguje, podřízené k ničemu nepustí a oni se cítí nevyužití. Často tvrdí, že práce je natolik složitá, že ji nikdo jiný kvalitně nezvládne.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- zkušenost a odbornost, získaná mnoha lety praxe, poznáním různých pracovišť a zemí, kvalitním vzděláním,
- pracovitost, spolehlivost, schopnost vždy splnit úkoly včas a do důsledku, pokud to podmínky umožňují,
- ochota a připravenost vždy se ujmout úkolu bez ohledu na vlastní kapacitu a možnosti,

- samostatnost a zvláštní typ pečlivě budované flexibility, spojený se schopností poradit si prakticky s jakýmkoliv úkolem v rámci útvaru.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- nedelegování, nerozvíjení podřízených, a z toho vznikající přehlcení činnostmi na jedné straně a minimální vytížení na straně druhé,
- nepředávání a nesdílení zkušeností, a z toho plynoucí výpadek v případě nemoci, úrazu, neschopnost týmu řešit úkoly v nepřítomnosti nepostradatelného,
- demotivace spolupracovníků, kteří nedostávají náročnější úkoly, nerostou, stagnují a ztrácejí zájem o práci,
- soustředění moci ve vlastních rukou díky omezenému přístupu ostatních ke znalostem a k know-how, vytváření závislosti manažerů a ostatních na své osobě,
- ztráta času operativními činnostmi a podceňování koncepce; zanedbávání perspektivních úkolů, ale také dlouhodobých problémů (vzhledem k vytížení dílčími činnostmi), což často vede k nabobtnání neřešeného problému.

Možné kořeny problémů

Zdánlivá nepostradatelnost může vzniknout z řady příčin:

- přílišné zaujetí prací, workoholismus, vřelý vztah k některým činnostem a nesnesitelná představa, že tyto oblíbené práce vykonává místo nepostradatelného někdo jiný,
- snaha získat výhody, ať už formou finančních odměn, povýšení nebo lepší práce, ostentativním předváděním své pracovitosti a odpovědnosti,
- snaha dosáhnout uznání ze strany nadřízených nebo spolupracovníků; pocit, že si uvědomují svou užitečnost a potřebnost, po němž často touží lidé s komplexy méněcennosti,
- nedůvěra k lidem spojená s mimořádnou důvěrou ve vlastní schopnosti, znovu a znovu utvrzovaná nešťastně provedeným delegováním; podceňování schopností ostatních, kteří neměli tolik příležitostí dosáhnout v daném oboru mistrovství (jež však někdy může být oprávněná),



- obava o ohrožení vlastního postavení podřízenými (kteří by mohli zvládnout to, co umím jen já, a mohli by mě nahradit v mém postavení), která bývá také důvodem, proč se někteří manažeři záměrně obklopují neschopnými lidmi,
- neschopnost delegovat a vysvětlovat úkoly; zmatené, příliš rychlé nebo krátké sdělování všeho najednou, neupozornění na některé podstatné části agendy, nepřizpůsobení výkladu mentalitě partnera – to vše vede k nezvládnání činnosti podřízeným a jeho zpětnému negativnímu hodnocení ze strany nepostradatelného: „vidíte, že to nezvládá“,
- řešení soukromých problémů únikem do práce a na pracoviště, kde není vystaven tlaku jiných členů rodiny nebo nesnesitelné samoty a neschopnosti trávit smysluplně volný čas,
- masochismus, pocity uspokojení z trpělivé role, patologická potřeba být mučedníkem práce a spolupracovníků.

Jak s ním komunikovat

Jde o pracovitěho a odborně znalého člověka, proto je třeba přistupovat k němu vstřícně. Nelze však přitakávat jeho argumentům, je třeba mu slušně, ale nekompromisně oponovat. Stejně tak je nutné tvrdě si stát za opatřeními, která mu budou ukládána.

Na jeho tvrzení:

Jsou to úkoly mimořádně důležité pro firmu, a proto je nelze nikomu svěřit.

Nikdo z podřízených na to nemá.

Nemohu určit žádného nástupce.

Já to nějak zvládnou.

budeme reagovat:

Právě proto je třeba určit někoho, kdo to dokáže samostatně zvládnout místo vás pro případ vaší indispozice.

Vyzkoušel jste to? Jak jste jim to vysvětlil?

Je to váš manažerský úkol (priorita) číslo jedna.

Jak dlouho to ještě můžete vydržet?

Jak jej motivovat a rozvíjet

Vhodným motivačním opatřením může být:

- požadovat určení náhradníka. Podaří-li se jmenovat určitou osobu, je napůl vyhráno, i když další cesta jeho zapracovávání může být strastiplná. Je lepší mít alespoň méně zdatného náhradníka, než aby v případě nemoci či úrazu nepostradatelného tuto práci neměl kdo vykonávat. Náhradník musí být v první etapě seznámen minimálně s hlavními povinnostmi svého šéfa a s hlavními úskalími plnění příslušných úkolů, s tím nejožehavějším, co je třeba udělat, pokud by nadřízený zítra vypadl z procesu. Postupně je náhradník zapracováván do dílčích činností a dalších podrobností. Je však dobré nepostradatelného čas od času kontrolovat, zda se nevyhýbá tomuto koncepčnímu úkolu vymlouvaje se na náročnost jiných, operativních činností,
- vyslat ho na dovolenou a trvat na tom. Nadřízený by měl být schopen připravit svého zástupce alespoň na zajištění operativních úkolů, které se mohou objevit během jednoho nebo dvou týdnů. Pokud to nejde, znamená to, že nebyl splněn jeden z jeho základních manažerských úkolů,
- společně posoudit úkoly a kapacitu podřízených a pomoci s výběrem pověřeného pracovníka a vhodné agendy k delegování (zaměřit se zejména na úkoly rutinní a odborně méně náročné),
- vyslat „nepostradatelného“ pracovníka na kurz time managementu, delegování, koučování,
- zajistit profesionálního kouče v oblasti řízení času a organizace práce,
- „ohrozit“ ho jiným odborníkem v dané oblasti, vyhledat jiného odborníka.

Co by mu mohlo pomoci? Delegování

Častou příčinou nepostradatelnosti je neochota nebo neschopnost delegovat. Delegování je efektivní technikou; její použití se však musí řídit několika pravidly:

1. posuďte úkoly, jimiž se zabýváte; rozdělte je na ty, kterými se zatím musíte zabývat (úkoly strategické povahy, jednorázové, reprezentativní), a na ty, které by mohl vykonávat někdo jiný (úkoly operativní, opakované, nereprezentativní, rozvíjející podřízené),



2. vyberte vhodné osoby pro delegování (podle znalostí a schopností, způsobu práce, současného vytížení a potřeby rozvíjet daného člověka),
3. zpracujte plán delegování, který bude obsahovat jednotlivé činnosti, dílčí cíle, termíny plnění těchto cílů,
4. jednoznačně vyjádřete požadovaný výstup, který budete od pracovníka očekávat, formulujte jasné cíle delegování,
5. projednejte cíle a harmonogram s příslušným pracovníkem, naznačte mu jasné mantinely jeho pravomocí, vysvětlete povinnosti a odpovědnosti,
6. dejte pracovníkovi prostor pro vlastní iniciativu; umožněte mu vhodně kladenými otázkami, aby se propracoval k řešení úkolů samostatně,
7. složitější úkoly delegujte v několika sezeních postupně, od jednodušších částí úkolu až po složitější části, a průběžně sledujte, jak pracovník úkoly zvládá,
8. průběžně podávejte konkrétní zpětnou vazbu o úspěších a chybách v činnosti pracovníka.

3 Přátelský



Petr R. byl velmi schopný dělník, absolvent maturitního oboru, který byl vyzván nadřízenými, aby vykonával funkci mistra montáže. Petra tato práce lákala, těšil se, že bude pracovat s lidmi, které dobře znal. Někteří byli podstatně starší a měli delší praxi než on. První problémy však nastaly při rozdělování čtvrtletního osobního ohodnocení. Petr si předsevzal, že bude osobní ohodnocení rozdělovat spravedlivě, tak, aby pracovitější dělníci byli hodnoceni lépe, než ti, kteří se vezli. Postižení kolegové se bránili snížení ohodnocení za horší přístup k práci, a Petr se jim snažil svá rozhodnutí trpělivě vysvětlovat. Začali mu předhazovat, že ještě nedávno byl jedním z nich, a teď ze sebe dělá „velkého šéfa“. Petr v některých případech svá rozhodnutí změnil na úkor těch, kteří měli dostat přidáno. V době, kdy náhle přibyla mimořádná zakázka a spolupracovníci měli nahlášenou dovolenou, Petr požadoval, aby místo dovolené nastoupili do práce, a oni to odmítli. Než by Petr sáhl k tvrdším opatřením, raději se snažil zvládnout práci s menším počtem lidí. V důsledku toho však došlo

k řadě nedostatků v kvalitě práce, což mělo dopad na odměňování kolektivu. Časem byl Petr jako mistr přeřazen k jiné skupině lidí, kteří ho neznali, a zde již dokázal v případech potřeby postupovat tvrději.

Tento typ obvykle nebývá spojen s určitými profesemi. Spíše jsou firmy, pro jejichž kulturu je velmi přátelské jednání typické, a naopak firmy silně orientované na výkon nebo vzájemné soutěžení, kde na takové lidi často nenarážíme. Je otázkou, zda je to dáno spíše tím, že organizační kultura formuje jednání lidí, pro které se pak přátelské projevy stávají samozřejmými, anebo zda si firma vybírá do svých řad lidi k obrazu svému. Nejspíš platí obojí současně.

Přátelští lidé dokážou na pracovišti vytvořit pěknou atmosféru, ve které se i ostatním dobře pracuje. Na druhé straně však jejich silné soustředění na dobré vztahy je mnohdy spojeno s nižší orientací na výkon.

Jak se projevuje

Přátelští lidé se snaží vycházet ostatním vstříc, nekomplikovat jim život, a rádi jim pomáhají, kdykoliv je to potřeba. Prosby nebo požadavky ostatních nedokážou odmítnout, a potom občas těžko zvládají problém s plněním svých nesplnitelných slibů.

Zajímají se živě o problémy i o soukromý život svých spolupracovníků. Velkou část svého času věnují komunikaci o osobních záležitostech, ať už tváří v tvář, telefonem nebo elektronicky. Problémy ostatních si pamatují i dlouho poté, co se o nich dozvěděli, a ptají se na ně.

V jejich vyjadřování se zájmeno „my“ vyskytuje častěji než „já“. Dávají přednost pozitivním výrazům „pěkné, zajímavé, úžasné“ před negativními, protože jsou tolerantní a drobné nedostatky ve svém okolí přehlížejí. Také o druhých se obvykle vyjadřují raději pozitivně, spíše je brání, a pro jejich chyby mají pochopení.

Jejich projev bývá spojen s přátelskými gesty – plácáním po ramenou, dotyky lokte atd. Častěji se usmívají než mračí. Jejich uvítací gesta jsou srdečná a typické jsou široce rozevřené ruce, jakoby připravené k objetí. Přátelský člověk může být velmi hovorný, ale také uzavřený – pak se spíše projevuje úsměvem a chápavými pohledy.

Pracoviště takového člověka nepostrádá odezvu jeho soukromého života – fotografie rodiny, známých, drobné dárečky, novoročenky, přání.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti, udržování dobrých vztahů mezi lidmi, iniciování a pořádání společných mimopracovních aktivit, počínaje návštěvou restaurace přes uspořádání sportovních utkání nebo výletů a konče organizovanou teambuildingovou akcí,
- ochotná a nezištná pomoc ostatním, kdykoliv je jí potřeba, projevující se přirozenou radostí z příležitosti udělat něco pro druhé,
- schopnost vcítit se do pocitů spolupracovníků a předjímat jejich chování; pozornost věnovaná ukřivděným nebo odstrkovaným jedincům se snahou křivdu napravit nebo je vtáhnout zpět do kolektivu, což opět přispívá k vytváření pěkné atmosféry,
- pozitivní motivování ostatních, postavené na poznání a pochopení jejich potřeb, a volba vhodných stimulů k naplnění jejich tužeb; schopnost poznat osobní zájmy (sport, kultura, kutilství) a rozlišit potřeby různých lidí (samostatnost, kreativita, jistota, materiální výhody atd.), a podle toho uspokojit jejich zájmy (vhodným dárkem k narozeninám) nebo naplňovat jejich potřeby (přidělováním úkolů podřízeným),
- úspěšnost v obchodní činnosti, pokud je přátelský přístup spojen s komunikačními dovednostmi, jistou dávkou taktiky a nezbytnou usilovností; schopnost navazování kontaktů a dobrých vztahů, které mohou přesáhnout rámec pracovní činnosti,
- urovnávání konfliktů taktickým způsobem, spojené se schopností hluboce pochopit zájmy a pocity obou stran, nebo předjímání a předcházení konfliktům, obušování hran a citlivé uklidňování vnitřního napětí druhých lidí.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- přejímání úkolů od ostatních, neschopnost ubránit se jejich požadavkům o pomoc, což může být zneužíváno vypočítavými jedinci, kteří si na úkor přátelského člověka usnadňují práci a život; to pak v důsledku vede ke značnému přetížení a neschopnosti splnit nadměrné množství povinností, úkolů a slibů,
- potlačování konfliktů a problémů v zájmu bezproblémových mezilidských vztahů pro danou chvíli, které však vede k tomu, že vnitřní či pracovní konflikt zůstává skrytý, avšak nevyřešený, a v kritické situaci může propuknout s daleko větší intenzitou,
- ustupování jiným lidem z jiných útvarů nebo organizací může vést k přijímání řešení nevhodných z hlediska vlastního oddělení nebo nevýhodných pro vlastní firmu (přílišná vstřícnost vůči zákazníkovi nebo dodavateli, která se projeví v nevhodně koncipované smlouvě),
- slabý tlak na výsledky při vykonávání vedoucí pozice, přílišné zaměření na mezilidské vztahy bez přihlídnutí k výkonnosti podřízených, nechutí prezentovat kritiku (která někdy vyznívá spíše jako pochvala) a nechutí uplatňovat nepopulární opatření – to vše snižuje motivaci pracovníků k výkonu a zhoršuje jejich pracovní kázeň, jakmile zjistí, co všechno jim může projít bez vážnějších následků.

Možné kořeny problémů

Co všechno může být zdrojem extrémně přátelského přístupu k lidem:

- silná orientace na mezilidské vztahy, dobré vztahy mezi lidmi jsou upřednostňovanou hodnotou oproti hodnotám ostatním – výkonnosti, osobní úspěšnosti, nezávislosti atd.,
- bázlivost, nedostatek asertivity, strach, že ostatní na mě budou zlí a že mi mohou ublížit, pokud jim v něčem nevyhovím,
- pocit viny, utkvělá představa, že jsem se něčeho vůči ostatním dopustil, že má činnost je méně důležitá, že má práce je méně kvalitní, že jsem se provinil špatným chováním a musím to neustále nějak napravit,

- víra a přesvědčení, úcta k vyšším hodnotám, které učí, že naším posláním na světě je konat dobro.

Jak s ním komunikovat

Přátelský člověk si potrpí na neformální témata, týkající se známých, zálib, společenských událostí. Komunikaci o osobních tématech očekává a bude nespůj, pokud se jí alespoň chvíli na začátku setkání nebudeme věnovat. Poté však je třeba přejít k věci (taktně!) a nadále nepřipouštět nová odbočení k tématům, která nesouvisí s tím, co se chystáme řešit. Jinak bychom se nikam nedostali a věnovali se pouze všem Pepům, Aničkám, Tondům atd.

Chceme-li ho v nějaké záležitosti přesvědčit, pak nejdůležitějším **argumentem** ve vyjednávání o našich záměrech je *prospěch jiných lidí* a to, že jiní lidé nebudou těmito záměry postiženi.

Na jeho tvrzení:

Když už pracujeme na rozpočtu, Jana mi dala podklady na poslední chvíli. Zdá se mi v poslední době nějaká smutná, nevíš, co se s ní děje?

Nevím, nevím, ta reorganizace vypadá logicky, ale také by přidala další agendu a spoustu práce Vladimírovi. Kdo ví, jak se na to bude Vláda tvářit? Už bychom toho po něm chtěli moc.

budeme reagovat:

Nevšiml jsem si, hlavně, že ty podklady máme. Ale na Janu bychom neměli zapomínat, co a bychom si s ní popovídali zítra u oběda? Teď pojďme, dnes musí být ten rozpočet hotový.

Na druhou stranu je to pro Vládu příležitost, aby konečně předvedl, co v něm je. Nikdy tak odpovědné úkoly neřešil. A je to práce, která ho bude bavit, neměl by se pořád utápět jenom v rutině.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Vhodným motivačním a rozvojovým opatřením může být:

- postih nebo hrozba postihu spolupracovníků v případě neplnění cílů; s postihem vlastním se dokáže vyrovnat, ale představa, že kvůli němu bude trpět někdo jiný, nebo že podřízení nedostanou jeho vinou prémie, je pro něho hrozná – v této situaci dokáže dokonce přitvrdit,
- zvýšená kontrola plnění výsledků, tlak na posílení úkolového chování,
- kurz asertivní komunikace mu pomůže více prosazovat své zájmy a říkat lidem „ne“ tehdy, když je to zapotřebí,
- kurz vedení a motivování lidí ho může naučit, jak jednat s negativními spolupracovníky a jak prezentovat nepříjemné skutečnosti.

Co by mu mohlo pomoci?

Asertivní technika gramofonové desky

Pro příliš přátelské lidi je těžké vzepřít se požadavkům nebo nátlaku ostatních. Oporou jim v tom mohou být některé techniky asertivní komunikace: Technika *gramofonové desky* spočívá v opakování jedné skutečnosti stále dokola, až partner diskusi vzdá. Abyste nepůsobili nezdvořile, můžete měnit slova, i když smysl sdělení zůstává zachován: „Ale já nemohu přijít v sobotu do práce.“ ... „Opravdu to nepůjde, nepočítal jsem s tím.“ ... „V sobotu to není možné, nemohu s tím nic udělat.“

4 Plachý



Ing. Pavel L. ztratil v dětství rodiče při havárii a byl vychováván prarodiči na samotě. Dědeček s babičkou se o něho svědomitě starali, ale Pavel neměl mnoho možností dostat se do kolektivu vrstevníků. Ve škole působil zamlkle a stranil se ostatních. Vystudoval techniku, nastoupil do výrobní organizace do útvaru zásobování. Zde téměř nemluvil a než by komunikoval, raději posílal kolegům vzkazy na papírcích. Vedoucí si ale vážila jeho odborných znalostí a brala ho k jednáním. Zatímco šéfová vyjednávala, Pavel studoval výkresy a smlouvy. Dokázal v nich objevovat nedostatky nebo nejednoznačné formulace. Předával vedoucí na papírku vzkazy, a ta je pak prezentovala partnerům. Jednou toho měla dost a řekla: „Tak, a teď by vám kolega rád taky něco sdělil,“ a Pavlovi nezbylo, než aby problém přednesl. Tak si nadřizovaná uvědomila, že Pavel je schopen plynule a rozumně komunikovat, jenom je potřeba přimět ho. Nakonec vedoucí a kolegové přestali Pavlovo privilegium mlčení respektovat, žádali po něm ústní vyjádření k různým otázkám, a on začal mluvit a telefonovat jako kdokoliv jiný.

Jsou nenápadní, zakřiknutí a drží se stranou ostatních. Vyhledávají profese, kde jde více o individuální práci a odborné schopnosti (controlling, IT, konstrukce) než o komunikaci, týmovou práci a kontakt s lidmi (obchod, výroba). Málodky se objevují ve vedoucích funkcích a pokud už se tak stane, obvykle se s požadavky na vedení lidí těžko vyrovnávají a mnozí se raději vrátí ke své původní odborné práci. Nemají rádi činnosti, které jsou spojené se závažným rozhodováním, protože si nevěří a chybí jim sebejistota.

Plachý člověk může často ukryvat bohatý odborný a kreativní potenciál, avšak vzhledem k nedostatku průbojnosti, ke svým obavám, neochotě prezentovat své myšlenky navenek a neschopnosti bránit se aktivnějším jedincům, přicházejí jeho schopnosti vniveč.

Jak se projevuje

Neprůbojný jedinec se vlastně příliš neprojevuje. Drží se stranou, málodky vstupuje do diskuse, a je-li vyzván k projevu, snaží se jej rychle ukončit. Pokud je to možné, vyhýbá se společenským akcím a když už se zúčastní, sedí stranou a nevstupuje do hovoru.

Když už promluví a snaží se vysvětlit, co má na srdci, vzhledem k nervozitě a komunikační neobratnosti to vysvětluje složitě, hledá slova, zaplétá se do toho, takže často i chytrá a uspořádaná představa působí zmateně a nepřesvědčivě. Dává přednost písemné komunikaci před hovorem tváří v tvář nebo telefonátem a zavedení elektronické pošty před lety mu přineslo obrovskou psychickou úlevu. Pro jeho písemnou komunikaci jsou typické promyšlené věty, formulované precizně a tak, aby u nikoho nenarazil.

Neverbální komunikace je utlumená, gesta a pohyby jsou minimální. Někdy se setkáváme s projevy nervozity během hovoru – tření nosu, škrabání ve vlasech, potahování za ucho, zalamování prstů atd.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- schopnost přemýšlet o problémech, odstup od skupinového úsilí, a tím i schopnost samostatného názoru, neovlivněného ostatními,

- spolehlivost, pokud jde o samostatnou práci, na které není nutno spolupracovat s ostatními kolegy, dodržení termínů i kvality úkolu,
- nekonfliktnost, vyhýbání se sporům.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- nezvládání úkolů, které vyžadují spolupráci; nedostatečný tlak na ostatní členy týmu, neschopnost přimět je ke splnění požadovaných nároků na kvalitu, rozsah či termín zpracování, neprosazení vlastní představy o formě nebo způsobu zpracování,
- neschopnost přesvědčit ostatní o vlastních názorech, nepřesvědčivá argumentace a chaotická struktura projevu, ustupování názorům jiných a jejich snadné přijetí, i když tyto názory nemusejí být správné,
- při jednání s jinými útvary nebo obchodními partnery ustupování jejich požadavkům nebo neschopnost vyjádřit požadavky vlastního pracoviště.

Možné kořeny problémů

Co působí plachost:

- silná introverze – uzavřenost vůči okolí a soustředěnost na vlastní vnitřní svět, malý zájem o okolí; je to do značné míry záležitost temperamentu, který je ovlivněný vrozeným typem nervové soustavy,
- nedostatek sebedůvěry, vypěstovaný špatnou rodinnou výchovou, zejména v případě příliš náročných rodičů, kteří nebyli nikdy s výsledky dítěte spokojeni, srovnávali jeho výkon s úspěšnějšími sourozenci nebo vrstevníky, a dítě si odneslo do života poznání, že je méně schopné než ostatní,
- odmítání ze strany vrstevníků dané nějakou odlišností – jinou národností, odlišnými zájmy, nápadnými fyzickými rysy, nebo nechápavostí či naivitou,
- vady řeči, které brání v plynulé komunikaci,
- handicap vůči spolupracovníkům, daný nedostatečnou odborností, věkem, malou zkušeností nebo odlišným pohlavím (ženy v typicky mužské profesi).

Jak s ním komunikovat

Jde o těžko přístupného člověka, který není příliš ochoten dělit se o své názory a nebude snadné dosáhnout toho, aby se více otevřel. Jeho málomluvnost vyvolává u mnohých komunikačních partnerů netrpělivost, a pak i snahu sdělit všechno za něj, v důsledku čehož se plachý jedinec ještě víc uzavře.

Doporučuje se trpělivý přístup, nenaléhání, zahájení hovoru tématem, které je mu blízké (četba, zahrádka, ryby atd.). To ho uklidní a rozpovídá, a pak lze už přejít k řešení konkrétního problému. Jeho komunikaci můžeme povzbuzovat pochvalami a vhodně volenými otázkami – raději otevřenými (které začínají slovy *jak, proč, v čem spočívá ...*) než uzavřenými (které vedou k jednoslovné odpovědi *ano, ne*). Nepřerušujeme ho, nezastavujeme ho, spíše ho přátelsky vybízíme k dalšímu hovoru.

Obtížnější než dialog je komunikace ve skupině, kde se obvykle stáhne. U témat, která se ho týkají, je potřeba obracet se s otázkami přímo na něj a doporučují se otázky jasné a jednoznačné, aby ho dotaz nevedl ve zmatek.

Na jeho tvrzení:

Já jsem v tom úkolu udělal hodně chyb, myslím, že na tu práci nestačím.

Nevím, jestli to dokážu, nemám s tímto úkolem dost zkušeností.

Byl bych raději, kdybys to místo mne prezentoval sám. Já bych ti všechno připravil.

Já bych si tu komunikaci raději nastudoval z nějaké příručky.

budeme reagovat:

Chybami se člověk učí, když jsem já poprvé dělal samostatný projekt, udělal jsem daleko větší kopance.

Ale poslední projekt jsi zvládl perfektně.

Jsou to tvoje výsledky; přece se nebojíš o nich mluvit. Já tam poprvé budu, a kdyby bylo potřeba, tak ti pomohu.

To se z příručky naučit nedá. Kurz vede příjemná lektorka a uvidíš, že ti dokáže hodně poradit.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Plachost se dá překonávat posilováním sebedůvěry a rozvojem komunikačních dovedností:

- častou pochvalou a chválením před ostatními – plachý člověk je k sobě kritický až příliš, a tudíž mnoho kritiky nepotřebuje, proto se výtek spíše vyvarujeme; naopak vhodnou pochvalou mu dodáme sebedůvěru a současně zdůrazníme jeho kvality ostatním, čímž aspoň trochu pomůžeme zvýšit jeho autoritu,
- nenásilným zapojováním do diskuse a vyzýváním k projevu, zejména pak u témat, která po odborné stránce perfektně ovládá, a která jsou pro něj „bezpečná“,
- postupným rozvojem prezentačních dovedností, pověřováním prezentací nejdříve před malým kolektivem nejbližších spolupracovníků, potom před větší a méně blízkou skupinou; pro začátek je vhodná přítomnost nadřízeného nebo spolupracovníka, kteří případně podpoří jeho názory, nebude-li sám schopen si se situací poradit,
- postupným zvyšováním náročnosti úkolů, které budou samostatnější, složitější, komplexnější a obtížnější na rozhodování, což povede k rozvoji sebejistoty,
- vhodným sestavením týmu, ve kterém má plnit svou odbornou roli; je důležité nezařadit do týmu příliš průbojné jedince, kteří by ho ukřičeli, nebo naopak zařadit „patrona“ – člověka s přirozenou autoritou, který bude předem instruován a bude připraven jeho názory podpořit,
- kurzem asertivního jednání, sebeprosazení, prezentace (ale pozor, nebude snadné ho na takový kurz dostat!).

Co by mu mohlo pomoci?

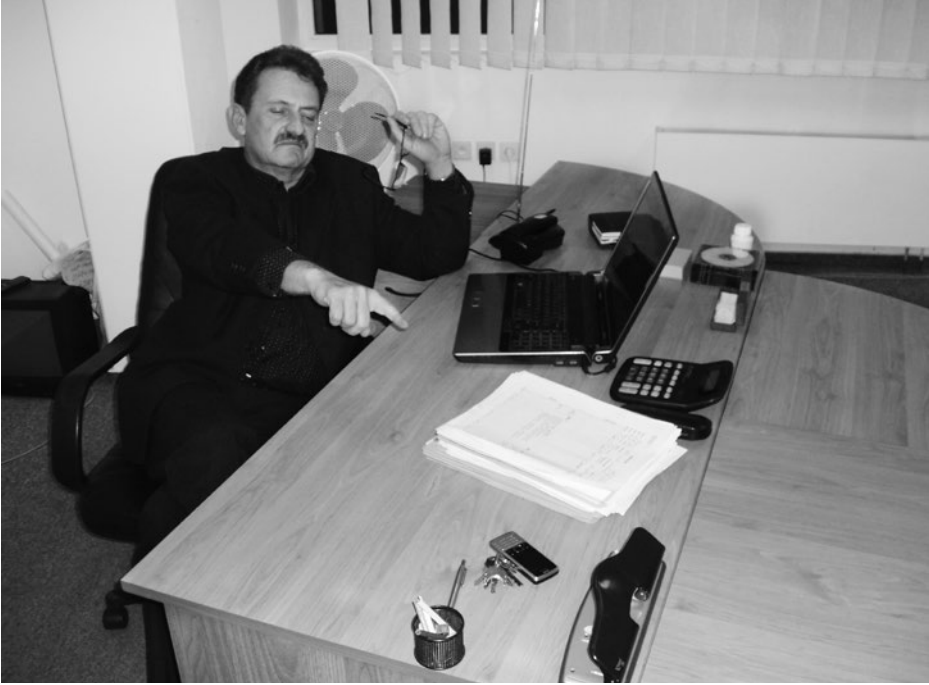
Technika překonání strachu a trémy

Jednou z nejvíce frustrujících situací pro plachého člověka bývá prezentace nebo projev názoru před více lidmi. Při osvojení určitých zásad se ale i vystrašený jedinec naučí prezentaci zvládat:

1. kvalitní příprava přináší potřebný klid k jednání nebo prezentaci; shrňte si body, ke kterým se chcete vyjádřit, případně si je můžete napsat na kousek papíru (pozor, jen body, ne celý projev), dobře si promyslete argumenty,

2. před vlastním vystoupením lze udělat dechové cvičení – několik klidných nádechů na čtyři doby a klidný výdech, aby se okysličil mozek,
3. v duchu si opakujte, že váš názor je dobrý, znovu rekapitulujte argumenty a utvrzujte se, že o něm dokážete ostatní přesvědčit,
4. je dobré naučit se předem nazpaměť úvodní věty svého proslovu a několikrát si je zopakovat – tím se vyvarujete výpadků způsobených nervozitou,
5. doporučuje se uvolnit na začátku atmosféru – začít vtípem nebo bonmotem (který jste si přichystali dopředu),
6. hlas posadte níže, tréma způsobuje mluvení tišším hlasem; zvolte rázný a sebevědomý tón.

5 Arogantní



Do montážní firmy byly instalovány tři nové výrobní linky, a vedení se rozhodlo umístit k nim kolektiv nových pracovníků, nicméně na každou linku měli být přiděleni také dva až tři zkušenější dělníci. Na jedno pracoviště byly umístěny dvě paní, jedna vcelku klidná a nevýrazná, druhá – Alena R. – však brzy začala terorizovat své méně zkušené spolupracovnice. Vyčítala jim drobné chyby, hrubě jim nadávala, napadala je za nerespektování svých pokynů (ke kterým často neměla oprávnění). Dívky z toho byly nešťastné a prosily směnového mistra, aby je přeřadil. Ten ale místo toho na toto pracoviště doplnil paní Kamilu, která měla značnou přirozenou autoritu pro své pracovní zkušenosti i pro své moudré a zralé jednání. Kamila brzy uvedla Alenu do patřičných mezí ráznou reakcí na nehoráznost vůči další spolupracovnici. Alena se stáhla a přestala napadat ostatní, protože si na Kamilu netroufala.

Arogantní lidé dokážou otrávit ovzduší na každém pracovišti. Vyskytují se v nej-různějších organizacích a nej-různějších sférách činnosti, i když v některých firmách se s nimi setkáváme častěji. Je to dáno organizační kulturou, která agresivní jednání toleruje nebo dokonce považuje za projev zdravé průbojnosti. Firmy zdůrazňující hodnoty, jako jsou dobré vztahy mezi lidmi nebo týmová práce, však takové lidi nepřijímají a pokud je už přijmou, snaží se aroganci potlačit nebo se jich raději po čase zbavují.

Arogantní jedinec je na pracovišti často trpěn z důvodu nenahraditelné odbornosti, kontaktů v obchodním světě nebo prostě proto, že se nepodařilo najít způsob, jak se ho zbavit. Přitom však vytváří negativní atmosféru v celém útvaru, lidé chodí s nechutí do práce a v pracovní době trpí jeho invektivami a naschvály.

Jak se projevuje

Arogantní lidé bývají někdy rozhněvaní, hluční, křičí, bouchají věcmi a hlasitě se rozčilují a gestikulují, jindy jsou naopak tišší a klidní, ale plní zášti, přičemž s ledovou tváří své spolupracovníky deptají promyšlenými urážkami a bezohlednými (byť často rádoby vtipnými) ironickými poznámkami.

Jejich projev je plný výtek, poučování, jak by ostatní měli dělat to, co dělají, ale také urážek, hrubých slov, ponižování a zesměšňování. Málokdy ocení úspěch nebo dobrý skutek druhého, zato nikdy neopomenou poukázat na jeho chyby. Častěji používají negativních výrazů – mizerný, zatracený, příšerný – nebo i hrubých slov.

Pro neverbální komunikaci tohoto typu člověka jsou typická gesta jako chytání se za hlavu, obracení očí v sloup, lomení rukama, složené ruce na prsou nebo ruce v kapsách, ve vypjatějších situacích pak ukazování prstem na lidi, bouchání pěstí do stolu, práskání dveřmi nebo rozbíjení různých předmětů o zem.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- snad jediné připravenost bojovat všemi prostředky proti partnerovi, která může být namísto jako obrana proti útoku druhého. Tak může arogantní člověk někdy pomoci i dobré věci, pokud se postaví na správnou stranu.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- nezvládnání týmové práce, ohrožování výsledku pro neschopnost spolupracovat, hledat kompromisy a nacházet společné řešení,
- narušení mezilidských vztahů a atmosféry na pracovišti, demotivace spolupracovníků a pokažení jejich radosti z práce,
- pokud přichází do styku s externími partnery, pak zhoršení image organizace, vyvolání averze u partnerů, a v důsledku toho ztráta zakázek a zákazníků.

Možné kořeny problémů

Arogantní vystupování je následkem různých příčin:

- křivda nebo domnělá křivda v minulosti (sesazení z vedoucího místa, přidělení méně atraktivní práce nebo regionu u obchodníků, snížení platu) a následná negativní reakce vůči svému okolí,
- dlouhodobý tlak na pracovišti, v soukromí nebo souběh obou faktorů, a z toho vyplývající stres, podrážděnost, nepřiměřená reakce na nevinná sdělení ostatních,
- nesprávná výchova v dětství, arogance jako běžný způsob jednání v rodině, fyzické trestání a ponižování, nebo naopak vychvalování a utvzování v osobní nadřazenosti,
- kompenzace pocitů méněcennosti ostentativně agresivním vystupováním,
- přemrštěná sebedůvěra, spojená s podceňováním, přehlížením a kritizováním ostatních lidí a jejich schopností.

Jak s ním komunikovat

Projev arogantního člověka obsahuje řadu přímých výpadů, zlovolných narážek, obviňování, zesměšňování nebo ironie. Není žádoucí reagovat na jeho invektivy podobně arogantním způsobem, ale namísto není ani příliš vlídnosti a vstřícnosti. V agresivní komunikaci je tento člověk mistrem a přátelsky vedený pohovor by mohl skončit fiaskem, protože přílišnou slušnost považuje za slabost.

Doporučuje se chladný, odměřený, nezúčastněný přístup, se kterým si on moc poradit neumí. Asertivní technika *selektivní ignorování* nás učí reagovat pouze na racionální argumenty a osobní útoky neslyšet – tak jako necháváme brečet dítě, které si pláčem chce vynucovat ustavičnou pozornost. Po několika marných pokusech o vyvolání hádky ho to přestane bavit a provokace často ustanou.

Na jeho tvrzení:

budeme reagovat:

Kdo si na mne stěžoval?

Nikdo. Já si už delší dobu sám všímám vašeho chování.

Já že jsem hrubý? To oni si vůči mně dovolují.

Všiml jsem si, co jste posledně na poradě řekl paní Novákové. Skoro se rozplakala. Takové věci se přece mezi slušnými lidmi neříkají.

Kdybych sem tam neudělal kravál, tak by práce týmu nestála za nic.

Není vaší povinností dělat kravál. Raději se věnujte vlastní činnosti, protože v posledním čtvrtletí se zhoršila kvalita vaší práce, podívejte se na výsledky.

Zatracená ženská, neházej všechno jenom na mne.

Tak já jsem zatracená ženská, jo? Víš co, raději běž srovnat ty palety, chtěla jsem to po tobě před týdnem a ještě se nic nestalo.

Jak jej motivovat a rozvíjet

V určitých případech se arogantní jedinec dokáže změnit (jde-li o křivdu, stres, nedostatek sebedůvěry jako skrytý zdroj arogance). U mnohých však nelze změnu nebo rozvoj vůbec předpokládat, a pak budeme hledat možnosti, jak jejich

jednání izolovat. Důležité je zjistit a uvědomit si, z jakých příčin jejich arogance vyplývá. Podle toho budeme přistupovat k opatřením:

- odstranění následků křivdy (je-li to vůbec možné), nebo alespoň vyjádření pochopení pro důvody nespokojenosti agresivního jedince v případě, že jde o reakci na předchozí ublížení,
- eliminace stresujících podmínek, které vytvářejí špatné klima na pracovišti a vyvolávají zbytečné konflikty mezi lidmi, ať už jde o nedomyšlené nastavení procesů a z něho vyplývající neustálé třenice, přemíru úkolů nebo špatné pracovní prostředí,
- přerázení na nějakou samostatnou práci („strážce majáku“), kde bude spokojený, že se nemusí otravovat s lidmi, a lidé budou spokojeni, že se nemusejí otravovat s ním,
- sociotechnická opatření – doplnění kolektivu o důvěryhodného pracovníka s neformální autoritou, který arogantního jedince usměrní, a uvede do patřičných mezí, nebo naopak přerázení agresivního člověka na jiné pracoviště, kde si své výpady nebude moci dovolit,
- důsledné upozorňování na případy nevhodného chování vůči spolupracovníkům nebo externím partnerům,
- kázeňský postih a vytýkácí dopis, dojde-li ke zjevné agresi vůči spolupracovníkům; není to však snadné vzhledem k potřebě konkrétních důkazů negativního jednání a možné následné eskalaci sporu ze strany agresivního jedince,
- kurz týmové práce, který mu snad v některých situacích může ukázat, že spolupráce v týmu má smysl a může být efektivní.

Co by mu mohlo pomoci? Naslouchání

Ať už arogantní jednání vychází z jakékoli příčiny, měl by se takový člověk naučit jedné důležité dovednosti – připustit, že druhý může mít také pravdu, neshazovat jeho nápady, snažit se pochopit druhou stranu, a slušně respektovat odlišný názor.

1. Zajímejte se o náhled ostatních lidí a povzbuzujte je, aby vám jej sdělili.
2. Když mluví ostatní, neskákejte jim do řeči, a dávejte jim prostor, aby sdělili všechno, co potřebují vyjádřit.

3. Soustředte se na to, o čem se mluví, a snažte se vyloučit vyrušování i myšlenkové výpadky, které mohou trvat pár sekund, ale i několik minut. Přestaňte sledovat vlastní myšlenky a věnujte se plně názoru partnera.
4. Opakujte si klíčová slova a věty nebo čísla a jména v duchu. To vám pomůže podržet je v paměti, a později, v případě potřeby, je znovu vyvolat.
5. Dávejte najevo svůj zájem nakloněním k partnerovi a soustředěným výrazem obličeje. Tento postoj je projevem pozornosti vůči jeho vystupování. Vyvarujte se neverbálních projevů nesouhlasu (obracení očí v sloup, chytání se za hlavu atd.).
6. Všimněte si přestávek nebo změn rytmu řeči. Signalizují, že nastala vhodná příležitost pro odpověď nebo kladení otázek.
7. Poskytujte zpětnou vazbu, aby bylo jasné, že řeč sledujete a sdělení správně rozumíte – např. „Souhlasím“, „Máš pravdu“, „Řekl bych, že je to jinak“ ... atd. Snažte se ptát nebo komentovat projev mluvčího. Bude se pak pokoušet věci vysvětlit lépe, abyste jim plně porozuměli.

6 Pohodový



*Ing. Přemysl O. pracoval ve vývoji chemické výrobní firmy a nikdy se nepředřel. Dá-
leko více se zabýval svými zájmy (hudba, tenis, cyklistika) než svými pracovními
povinnostmi, které považoval spíše za nutné zlo. Byl vcelku schopný, a proto dokázal
vždycky splnit to, co bylo nutné, ale dával si pozor, aby neudělal ani chloupek navíc.
Když se počet pracovníků snížil fluktuací jednoho kolegy a vedoucí neměl možnost
přijmout někoho dalšího, byli ostatní požádáni, aby občas zůstávali v práci nad rá-
mec pracovní doby, protože bylo nutno zvládat požadavky výroby na zkoušení vzor-
ků. Přemysl se však vymlouval na různé závažné soukromé povinnosti. Jednou byl
přistižen, jak v práci spí, a turdil, že byl vyčerpán přetížením. Jednoho dne vedoucí
sdělil, že budou přijati dva noví kolegové a Přemysl bude přerážen na provozní pra-
coviště. Přemysl se vyděsil působení na rušném pracovišti, a raději se začal snažit. Na-
koniec byl přijat jenom jeden nový zaměstnanec. Přemysl zůstal, ale pod permanentní
hrozbou přerázení se jeho morálka výrazně zlepšila.*

Jsou to lidé, kteří si zvykli na svou práci a své prostředí a jsou spokojeni s tím, co je. Nemají rádi vzrušení a námahu. Je obtížné je motivovat, protože jsou připraveni přijmout cokoli, pokud nebudou muset změnit něco ze svých návyků.

Dávají najevo, že je jim všechno jedno, bagatelizují vážné věci a rádi žertují, aniž by tím někomu ubližovali. Vyvolávají atmosféru neadekvátní pohody – o nic nejde, všechno vždycky nějak dopadne, svět se nezboří. Jsou schopni demotivovat svým přístupem ostatní kolegy.

Jak se projevuje

Pohodový jedinec se nikdy nevzrušuje, nerozčiluje a všechno přijímá se skeptickým klidem. Nikam nespěchá a vždycky si dokáže najít čas na příjemné věci – kávu s koláčkem, cigaretu, přečtení novin nebo popovídání s kolegou. Čas, termíny i pracovní dobu bere velmi tolerantně, v rámci možností se nezatěžuje pozdními příchody, nedodržováním přestávek nebo odevzdáváním úkolů na poslední chvíli, případně ještě později.

Jeho projev je klidný, pomalý, nepostrádá lehkost, žertíky nebo vtipné narážky. Typická je snaha bagatelizovat problémy, která vyvolává u mnohých spolupracovníků hněvivou reakci. Není vždycky snadné rozlišit, co je myšleno vážně a co je ironie.

Neverbální komunikace se vyznačuje uvolněnými, pomalými, až línými gesty, často permanentním úsměvem a někdy uměle přihlouplým výrazem ve stylu Josefa Švejka.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- nadhled, klidné zvládnání krizových situací, vyrovnanost a chladná hlava za všech okolností, schopnost ubránit sebe i druhé před zbytečnými zmatky, panikou a neuváženými akcemi,
- přátelský přístup k lidem, nechuť ke konfliktům, vytváření pohody v týmu, schopnost urovnávání vzrušených debat a nepřiměřených vzplanutí ze strany spolupracovníků, často s humorem a sarkasmem.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- neplnění úkolů a jejich odbývání, podceňování termínů a ledabylý přístup k úkolům, které sám nepovažuje za důležité,
- negativní dopad na morálku kolektivu, snižování motivace svého okolí vlastním příkladem a zlehčováním významu cílů a požadavků na práci,
- odmítání změn, snaha o udržení stávajícího uspořádání a způsobu práce, neochota měnit své návyky.

Možné kořeny problémů

Nezájem a pasivita bývají způsobeny různými důvody:

- lenost, nezájem o práci, nechut k jakémukoli námaze, spojená s naučenou schopností pracovat jen tolik, kolik je třeba pro přežití,
- vysoká úroveň psychické stability, klidnost, vyrovnanost s čímkoliv, nevzrušivost až apatie, schopnost rezistence vůči stresu,
- nedostatek ambicí, nezájem o kariéru a osobní růst, který je spojen s námahou, spokojenost s minimem,
- špatný motivační systém firmy, který nestimuluje k osobnímu zlepšování a dosahování výsledků, nespravedlivý způsob povyšování a odměňování,
- negativní přístup vedoucího, který sráží jakoukoliv iniciativu nebo se nezajímá o práci podřízených, jejich problémy a výsledky.

Jak s ním komunikovat

V průběhu pohovoru se snaží pohodář vnutit partnerovi svůj vlastní komunikační styl – familiérní, zlehčující a žertující – a přimět ho k podobnému stylu jednání, vzbudit zdání, že „stejně jde jen o formalitu“. Tento styl nelze akceptovat – naopak, je nutno zdůrazňovat závažnost úkolů a tvrdé důsledky jejich neplnění. Je snadné (zejména pro muže, ženy přece jen berou život vážněji) naběhnout na vtípky a reagovat podobným způsobem. To bychom neměli připustit a měli bychom se tvářit jako úzkoprsí pedanti bez smyslu pro humor.

Na jeho tvrzení:

Ale vždyť se nic nestalo.

Ono to nějak dopadne.

Že ty máš doma nějaké problémy a potom jsi v práci takový protivný!

Cíle jsem v podstatě splnil ... snad až nějaké ty drobnosti, ale nikdo nemůže být dokonalý.

budeme reagovat:

Stalo. Kolega musel kvůli tobě přijít do práce v sobotu.

Dopadne. Takže to do rána všechno předěláš.

To není tvoje starost. Pokud se ještě jednou zpozdíš se zprávou, nedostaneš bonus.

Dokonalý být nemusíš. Cíle jsi splnil pouze na 70 %, což budu zatím řešit odebráním prémie. Pokud by se to opakovalo, museli bychom se s tebou rozloučit.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Je obtížné motivovat člověka, který se jeví jako nemotivovatelný – v podstatě se dokáže se vším srovnat a nic ho nerozhodí. Přijme pochvalu, na kritiku reaguje netečně, postihy komentuje slovy: „co nadělám“. Ale přece jen jisté akce s ním mohou pohnout:

- zdůraznění významu úkolů a důsledků jejich odbývání či neplnění,
- ohrožení jeho pohody (např. přemístění na pracoviště, kde je značný ruch či přemíra úkolů, někdy stačí jen změna kolektivu, či prostor, na který je zvyklý),
- rozšíření práce – přidání nějaké nepříjemné agendy, kde bude neustále pod tlakem jiných lidí nebo kde se bude muset přizpůsobit rychlosti či rytmu strojů, jiných procesů atd.,
- nekompromisní osobní postih za každé selhání či opomenutí minimálně kvůli tomu, abychom odstrašili spolupracovníky před podobným chováním.

Co by mu mohlo pomoci? Stanovení osobních cílů, sebemotivace

Hlavním problémem je zde spíše chybějící motivace, osobní postoj. I pohodový člověk však může ve skrytu toužit po úspěchu, přičemž se mu nedaří překonat základní osobní bariéru, a to nabuzení sebe samotného. Pokud se odhodlá pracovat na sobě, může mu pomoci jasné stanovení konkrétních osobních cílů, takových, které budou mít skutečný motivační náboj. Dobře stanovený cíl se řídí pravidlem SMART, kde:

- S znamená specifikovaný, tj. jasně a přesně stanovit, čeho chci dosáhnout,
- M je měřitelný – v jakém množství chci práci realizovat,
- A je akceptovaný – úsilí se podaří vyvinout, bude-li mi na takovém cíli opravdu záležet,
- R znamená reálný (rozumný) – cíl by měl být stanoven tak, aby byl splnitelný,
- T je termínovaný.

A abyste se dokázali ještě silněji motivovat, měli byste si za splnění cíle navrhnout odměnu.

7

Intrikán



Ing. Ivan N. byl přijat na místo manažera kvality českého výrobního závodu, který má centrálu v Německu. Ivan se o fungování svého oddělení příliš nestaral, práci nechával na nižších vedoucích, a hlavně cestoval do ostatních závodů a do centrály. V centrále neustále poukazoval na nedostatky v řízení českého závodu a svému funkčnímu nadřízenému si stěžoval (dosti neoprávněně) na práci ředitele závodu. V Ivanově oddělení se kupily problémy a pracovníci neměli ani dostatečnou pravomoc, ani schopnosti, aby je řešili. Ivan usiloval o místo ředitele závodu. Jednoho dne, když si opět v centrále na svého šéfa stěžoval, řekl mu německý manažer: „Můžeme to s ním vyřídit hned, je právě ve vedlejší místnosti.“ Tak byl Ivan konfrontován se svým nadřízeným. I přes svou výmluvnost nebyl schopen uvést pro svá tvrzení přijatelné argumenty. Po čase ho vzhledem k rostoucím a neřešeným problémům v oddělení kvality ředitel závodu propustil.

Na intrikány narazíme ve velkých organizacích, které umožňují vytváření složitých zjevných nebo skrytých osobních vztahů, prolínajících se různými útvary a úrovněmi, a kde není skutečná aktivita a výkonnost lidí natolik patrná jako v malé organizaci, kde ví každý o každém. Setkáváme se s nimi mnohdy ve státní a veřejné správě, kde jim hraje na ruku propojení na politické partaje. Bývají častější v ženských kolektivech než v mužských, protože ženy obvykle neoplývaly fyzickou silou, která by jim umožnila přímé tvrdé jednání, a musely tedy hledat jiné cesty k prosazování svých záměrů.

Jsou to lidé, kteří svou taktikou, citlivostí vůči situaci a mimořádnou sociální inteligencí dokážou neskutečné věci – dosáhnout mimořádných výhod, vysokého postavení či vlivu na dění v organizaci. Jejich jemná politická hra však vede pouze k prosazení úzkých osobních zájmů a má velice špatný dopad na výsledky a fungování organizace, stejně jako na mezilidské vztahy.

Jak se projevuje

Intrikán často působí jako docela milý, citlivý a inteligentní člověk. Zajímá se o problémy svého okolí a vzhledem ke svým kontaktům je zdrojem informací o tom, co se děje v organizaci, ve vedení, v politice. Dokud to jen trochu jde, snaží se s nikým si to nerozházet a s každým dobře vycházet, protože není jisté, kdo mu může být v budoucnu užitečný. Někdy však selže a nechá se přistihnout při společensky nepřijatelných aktivitách – pomlouvání ostatních, poslouchání za dveřmi, nahlížení do cizího počítače či pročitání cizí pošty. I v takové chvíli si dokáže pro své chování vymyslet argumenty a přijatelně je vysvětlit. Mnozí intrikáni mají tolik starostí se sháněním a předáváním informací, že musejí zůstat v práci dlouho do večera, aby vůbec stihli udělat to, co musejí.

Jeho projev je obvykle kultivovaný, mnohdy spojený s pochlebováním, podbíváním, přesvědčivým kritizováním nepřítomných lidí a také s moralistickými proklamacemi jako „já nikdy nelžu“, „nesnáším pomlouvání“, „nestojím o kariéru“ atd., i když pravdou je obvykle pravý opak.

Neverbální komunikace je dobře promyšlená a zvládnutá. Umí předstírat jakékoliv city – radost, dotčení, lítost – aniž by lidé dokázali poznat, že je to všechno hrané a účelové, že jde o snahu dosáhnout svých cílů také hraním na emoce ostatních.



Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- taktika v jednání, schopnost odhadnout očekávání a potřeby ostatních, říkat správné věci na správných místech, používat argumenty, které zabírají na různé lidi, což může být dobře použitelné například při obchodních jednáních,
- komunikační dovednosti, naslouchání, vyjednávání, prezentace, logické přesvědčování a emocionální ovlivňování ostatních lidí.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- nenápadné nabourávání mezilidských vztahů a klimatu na pracovišti, donášení a pomlouvání ostatních v jejich nepřítomnosti se záměrem dosažení osobních výhod,
- snížení celkové pracovní výkonnosti, protože lidé se zabývají vztahovými záležitostmi místo toho, aby se soustředili na práci,
- ohrožení spolupracovníků, kteří mu překážejí v jeho záměrech, jejich odstranění, přemístění nebo zbavení moci.

Možné kořeny problémů

Pro intrikánství jako vlastnost se používá termínu *machiavellismus*. Niccolo Ma-chiavelli byl italský renesanční filosof, který vyzdvihoval moc jako nejvyšší hodnotu a ospravedlňoval prostředky, které vedou k jejímu dosažení a udržení. Pro machiavellisty je typické:

- zvýšená ambicióznost, touha po moci a osobních výhodách, přičemž moc je povznesena nad ostatní hodnoty,
- nedostatek morálních zásad, pružné překonání hranic čestného chování, přijetí lži, podvodu, špiclování jako nástrojů dosahování moci,
- sociální inteligence, schopnost odhadu a pochopení myšlení i jednání ostatních lidí, která intrikánovi umožní předjímaní jejich chování a manipulaci s jejich názory,

- komunikační schopnosti, dovednosti naslouchání, ovlivňování a účinného přesvědčování,
- často i pocit méněcennosti – snad vytvořený v dětství – který vede intrikány k dosažení zadostiučinění.

Jak s ním komunikovat

U intrikána se musíme připravit na všechny jeho triky – to znamená odmítat jeho pochlebování a podlézání (které dělá některým ješitným jedincům dobře), rázně zastavit jeho snahu pomlouvat ostatní a sdělovat různé osobní informace o nepřítomných lidech, nepodléhat lákavým nabídkám, že zprostředkuje kontakt nebo sežene to či ono (dostali byste se do jeho mafiánských sítí, ze kterých není úniku, a pak by se na vás obrátil na oplátku s žádostí o pomoc) a neleknout se jeho výhrůžek (to je poslední zbraň, když nemůže dosáhnout svých požadavků po dobrém). Je třeba držet za všech okolností odstup a nenechat se ovlivnit.

Na jeho tvrzení:

Víš, že já nikomu nepochlebuji, ale musím říci, že ty jsi opravdu perfektní organizátor.

Nesnáším, když lidé druhé pomlouvají. Posledně mě naštvál Martin, když jsem slyšel, co o tobě vykládá.

Já ti přijdu prořezat ovocné stromy, pokud chceš. Mě to náramně baví.

Mohu ti zařídít členství v golfovém klubu, seznámím tě tam s mnoha důležitými lidmi.

budeme reagovat:

Děkuji, ale teď musíme probrat tvé výsledky za poslední půlrok. Je zde hodně problémů.

Já to chci slyšet z obou stran. Pojdme za Martinem a vyjasníme si to s ním na místě.

Děkuji, ale švagr to umí a chce mě to naučit.

Jsi hodný, ale já mám teď jiné starosti.



Musel jsem se podívat k Petře do zásuvky. Hledal jsem tam knihu jízd.

To bylo naposled. Ještě jednou budeš prohlížet cizí zásuvky a napíšu ti vytýkáci dopis.

Pokud s tím nesouhlasíš, proberu to s ředitelem v neděli na tenisu.

Jak myslíš. Klidně to prober s ředitelem.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Intrikáni jsou často lidé po mnoha stránkách schopní, jejich hlavním problémem je morální deficit, který se ale napravuje těžko. Lze však intrikána buď odhalit, nebo nastavit mantinely, které nebude smět překročit:

- máme-li podezření, je nejlepším důkazem přistižení při činu; budeme ho po nějakou dobu sledovat, až ho nachytáme při poslouchání za dveřmi, prohlížení cizích skříněk nebo navádění lidí k nepravostem. V tuto chvíli je mu třeba důrazně sdělit, že to bylo naposled a příště to budeme řešit jinak. Výmluvy, že v kolegově skřínce zrovna hledal šroubovák atd., nepřijmeme a pohrozíme mu, že příště bude podobné jednání postihnuto. Intrikán se obvykle na nějakou dobu stáhne,
- nachystání pastí. Pokud je příliš protřelý a nedá se nachytat, můžeme mu připravit umělou situaci. Připravíme fiktivní „důvěrný“ dokument, necháme ho před ním ve svém stole, a uvidíme, jak dlouho to vydrží, než začne stůl prohlédávat a v písemnosti listovat,
- otevřená konfrontace v případě pomlouvání, požadavek, aby svá obvinění přednesl před pomlouvanou osobou,
- vytížení prací a přidání náročných úkolů, aby intrikán na své oblíbené praktiky neměl čas.

Co by mu mohlo pomoci? Otevřená komunikace

Chce se vůbec intrikán změnit? Pokud cítí, že s ním není něco v pořádku, a pokud se snad chce zbavit svých zlovyků, nejvhodnější chvíle může nastat po nějakém odhalení, neúspěchu – tehdy třeba pochopí, že jeho styl je pro něj spíše

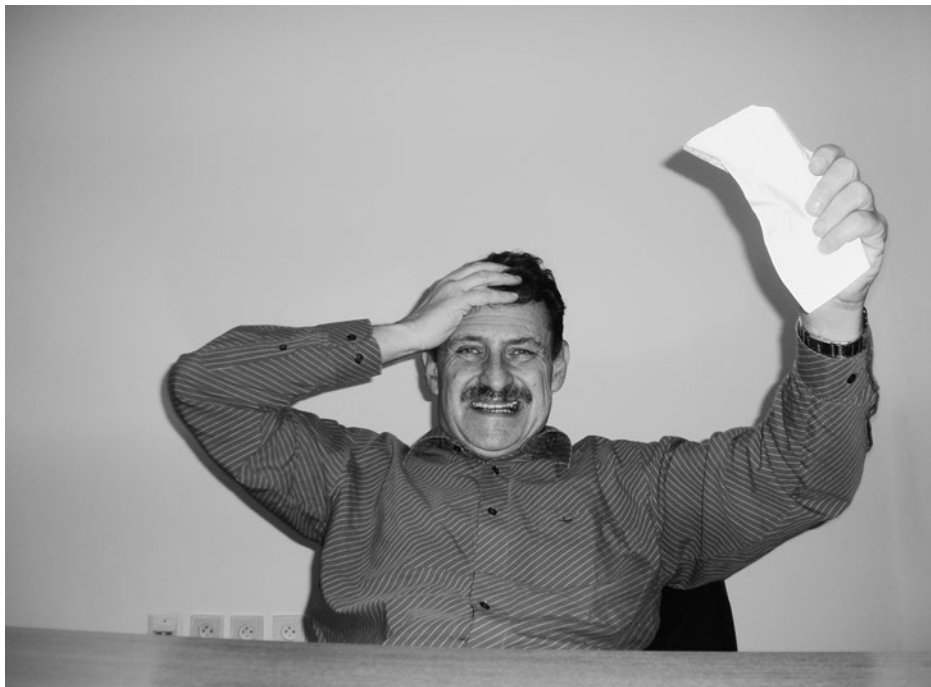
bariérou než oporou na cestě k dosahování osobních cílů. Dříve nebo později může být přichycen při činu. Zde snad lze jenom upozornit na zásady běžného slušného chování:

1. sdělovat otevřeně ostatním to, co se jich týká,
2. nemluvit negativně o ostatních v jejich nepřítomnosti,
3. nečíst a neposlouchat to, co mi není určeno,
4. nenahlížet do zásuvek cizích stolů,
5. nešířit smyšlenky a klepy,
6. nevynášet z organizace informace, které mohou být zneužity konkurencí,
7. nepomlouvat organizaci na veřejnosti,
8. nezneužívat dobroty lidí ke svým osobním cílům,
9. nesvádět své chyby na jiné lidi.



8

Impulzivní



Ivo M. pracuje jako dělník ve svařovně a je to v podstatě velmi hodný člověk. Dokáže se však snadno rozčítit kvůli maličkostem, i když po chvíli ho hněv přejde a uklidní se. V jeho skupině se objevili dva zlomyslní mladíci Rosta a Radek, kteří ho rádi provokovali (zpočátku slušně) a dělalo jim velkou radost dívat se, jak se Ivo rozčiluje. Později přešli k ostřejším vtipům, schovávali mu věci, lepili mu na skříňku různé rádobry vtipné obrázky z časopisů a za rohem čekali, jak zase bude Ivo vyvádět. Ivo se snažil ovládat a vyhýbat se jim, ale nebylo to docela možné. Jednou to přehnali, a Ivo se pokoušel Radka fyzicky napadnout; naštěstí ho ostatní spolupracovníci zadrželi. Když se to dozvěděl mistr, přeřadil je oba dva do jiného kolektivu na horší práci.

Impulzivní lidé jsou do značné míry obětmi svých emocí, které nedokážou úplně zvládat a kontrolovat. Můžeme se s nimi setkat v jakékoliv profesi, avšak neudrží se dlouho tam, kde je požadována značná dávka taktiky a diplomacie v jednání.

Impulzivní lidé se stávají problémem pro mezilidské vztahy na pracovišti, avšak ve výjimečných situacích dokáže naopak právě impulzivní člověk svou energií změnit situaci k lepšímu a překonat letargii lidí, kteří si už zvykli na své pohodlí, nebo sdělit na rovinu věci, kolem kterých doposud všichni chodili po špičkách, a tak vyprovokovat jejich řešení.

Jak se projevuje

Impulzivní člověk reaguje bezprostředně a ihned na jakoukoliv negativní zmínku o své osobě nebo na názor, se kterým nesouhlasí.

Jeho projev bývá obvykle rychlý, dynamický, vychrlí v podstatě najednou velké množství vět, aniž by se stačil příliš koncentrovat na jejich obsah. Někdo se však snaží impulzivní jednání po nějakou dobu potlačovat a daří se mu to. Narůstá v něm ale negativní energie, která se časem bude ventilovat. Pak tento tichý, nenápadný člověk překvapí ostatní návalem vzteku, který u něho není obvyklý. Jakmile hněvivá reakce proběhne, impulzivní lidé se často za svůj výstup zastydí a stáhnou se.

Hovoří „od srdce“, bez kontroly, to, co říkají, si náležitě nepromyslí, takže se často stane, že pronesou něco nelogického nebo něco velmi tvrdého, co by za normálních okolností neřekli.

Neverbální komunikace impulzivního člověka je výrazná, rychlá, řeč je často doprovázena intenzivními pohyby rukou – boucháním do stolu, mácháním pažemi, rozhazováním rukou, zatínáním pěstí, hněvivým vzezřením obličeje, divokým koulením očí, vystupňovaným v souladu s intenzitou jeho hněvu.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- otevřenost, přímost, čitelnost, připravenost sdělit svůj názor jasně a po pravdě bez skrývání a vytáček,
- uvolněná prezentace a otevření citlivých témat, kterým se ostatní záměrně vyhýbají, nebo která jsou potlačována, což může přinést vyčištění a ozdravení vztahů na pracovišti (nebo taky ne),

- dynamika jednání, vyvolání tlaku a strachu tam, kde to může být prospěšné – vedení kolektivu se slabou morálkou, kterou může překonat jen tvrdý šéf svými ostrými výpady.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- ubližování ostatním lidem (byť často nezáměrné), jejich nepřiměřeně intenzivní napadání za drobnosti nebo za věci, za které nemohou; snadné urážení ostatních ostrými slovy, jejichž dosah si impulzivní jedinec v danou chvíli snad ani neuvědomuje,
- vytváření neklidu, napjaté a nervózní atmosféry na pracovišti, zhoršování mezilidských vztahů, spojené s vyvoláním odmítavých reakcí ze strany spolupracovníků,
- možné vyloučení sebe samotného z kolektivu, který přestává být ochoten snášet časté návaly vzteku.

Možné kořeny problémů

Impulzivní jednání může vyplývat z vnitřních nebo vnějších příčin:

- vlastnosti nervové soustavy, její dráždivost a značná převaha procesů vzruchu jsou zdrojem vnitřní impulzivity. Jak říká sám název vlastnosti, člověk rychle a nepřiměřeně reaguje na podněty z okolí – impulzy. V těchto případech se impulzivita velmi obtížně ovládá a k podrážděným reakcím dochází i přes úsilí jedince své chování více kontrolovat.
- aktuální nebo častěji dlouhodobý stres má za následek vnější impulzivitu. Pod vlivem tlaku okolí nebo mimořádných nároků ať už na pracovišti, doma nebo v obou prostředích (nadměrné požadavky v práci, arogantní jednání nadřízených, konflikty v rodině) se člověk stává podrážděným a reaguje hněvivě i v situacích, které by za normálních okolností bez problémů zvládal v klidu.
- nenápadné šikanování ze strany zlomyslných jedinců, kteří zneužívají dráždivosti svého kolegy a provokují jej, aby se pak počouchle radovali z jeho hněvivých výbuchů. Tohoto zvláště odporného způsobu jednání často používají lidé, kteří si tím kompenzují vlastní problémy.

Jak s ním komunikovat

Problém komunikace s impulzivním člověkem spočívá v tom, že jeho reakce jsou plné hněvu a v tomto stavu jakýkoliv pokus o rozumný dialog selhává. Prvním pravidlem tedy zůstává: zbytečně jej neprovokovat věcmi, na něž je mimořádně citlivý. To neznamená, že nesmíme být kritičtí. Je však třeba zůstat za všech okolností klidný a nenechat se přivést do podobného emočního rozpoložení, v jakém je on – pak už bychom se vůbec nikam nedostali. Druhým pravidlem je vytvořit klidné ovzduší asertivní komunikace. Zde nám mohou pomoci dvě asertivní techniky: *selektivní ignorování*, které doporučuje ignorovat osobní útoky a zaměřit se jen na věcné argumenty, dále pak *kladení otázek*, které donutí druhého na chvíli ztlumit emoce a rozumně uvažovat nad odpovědí.

Na jeho tvrzení:

Nech si ty debilní kecý. Ještě jednou mi přeházíš moje věci, tak tě přerazím. Když jsi ty bordelář, proč to kolem sebe šíříš? Nechtěl bych vidět, jak to vypadá u vás doma.

Výsledky tvé obchodní skupiny jsou otřesné. Takhle jsem si to tedy nepředstavoval. Dělá se mi nanic, když se na ty grafy podívám. Kdyby ses trochu víc snažil a neflákal se, nemohlo to takhle dopadnout. Věcně se jenom radíte a na zákazníky kašlete.

budeme reagovat:

Já jsem hledal záruční list, který je někde u tebe v pořadači. Nestačil jsem to ještě uklidit.

Které výsledky konkrétně máš na mysli? V kterém produktu? Máš to vysledované podle času? Nebylo to dáno snížením v únoru, kdy mi chyběli dva prodejci v Opavě a v Bruntálu? Jak vypadá srovnání podle měsíců? A díval ses na plnění plánu u jednotlivých reprezentantů?

Jak jej motivovat a rozvíjet

Jde většinou o vrozenou dispozici a dosažení změny je tudíž dost těžké. V každém případě se můžeme snažit alespoň vytvořit podmínky tak, abychom impulzivního člověka uchránili situací, v nichž obvykle dochází k podněcování jeho emocí:

- doporučit mu staré osvědčené rady – napočítat napřed do deseti, uvařit si kávu, vychladnout a spornou věc probrat teprve, až se uklidní,
- uchránit ho momentů (tzv. spouštěčů), které ho nejvíce provokují. To znamená vzdalovat ho určitým lidem (škodolibým provokatérům), nenechat ho zasahovat do některých věcí nebo např. nezařazovat ho k činnostem, kde dochází k nejčastějším sporům (např. styk s vypočítavým zástupcem investora),
- nácvik zvládnání stresu a relaxačních technik může vést k dosažení určitého uklidnění. Impulzivní člověk se učí povznést nad stimulační podněty a odložit své negativní reakce.

Co by mu mohlo pomoci? Asertivní technika dotazování

Impulzivita se těžko ovládá. Vznětliví lidé si ale mohou osvojit jednu z asertivních technik, která pomůže v odložení hněvu. V kritické situaci, na niž běžně reagujete výbuchem zlosti, si vzpomeňte na tuto techniku a položte partnerovi neutrálním hlasem otázku – necháte si upřesnit něco z jeho sdělení, co vás tolik rozčílilo. Abyste vymysleli otázku, musíte se na chvíli zamyslet – to snižuje hladinu vzteku. Necháte partnera odpovědět a připravíte si další dotaz. Tím vedete komunikaci ke zklidnění – oba dva jste nuceni přemýšlet. Jde jen o to, abyste se naučili reagovat automaticky položením otázky. Otázky a odpovědi postupně vedou ke vzájemnému pochopení a mohou zdroj potenciálního konfliktu odstranit.

9

Perfekcionista



Pavčina F., mzdová účetní ve stavební firmě, byla převedena do personálního oddělení a pověřena vedením zaměstnanecké agentury. Byla zvyklá na precizní a bezchybnou práci. Její nadřízený personální manažer od ní začal často požadovat rychlou rámcovou informaci pro potřeby vedení. Pavčina však neuměla vyhodnotit význam jednotlivých dat a vždycky zpracovávala velké množství tabulek se spoustou nadbytečných údajů, které mu předkládala. Aby stihla tuto práci udělat, musela se jí věnovat i o víkendu. Vedoucí brzy pochopil, že Pavčina jinak pracovat neumí. Načrtl proto velmi jednoduchou univerzální tabulku o několika málo políčkách, obsahující skoro všechny podstatné údaje, které potřeboval obvykle ve vedení sdělit. Pavčina tabulku převedla do Excelu a dopracovala. Od té doby pravidelně odevzdávala šéfovi pouze tuto malou tabulku, jejíž zpracování jí nezabralo více než hodinu.

Perfekcionisté (detailisté) jsou velmi pracovití lidé, snažící se jakýkoliv úkol dotáhnout do nejmenších – a často až zbytečných – podrobností, což je stojí mnoho času, a někdy proto nestíhají stanovené termíny. V řadě oblastí je tento povahový rys přínosem nebo dokonce nutností – precizní musejí být účetní nebo controlleri, u kterých záleží na správném zaúčtování každé položky, techničtí kontroléři, kteří musejí zachytit každou vadu výrobku, stejně jako třeba dělníci ve výrobně elektronických zařízení či vláken do žárovek. Na druhé straně není silnou stránkou těchto lidí čas. Proto všude, kde je třeba rychlé rozhodování a zvládnání úkolů v omezeném čase, jako je výroba vozů, logistika nebo lékařství, je třeba jisté pečlivosti, ale nesmí to být na úkor časových ztrát.

Jak se projevuje

Detailisté působí jako lidé soustředění a ponoření do své práce. Dokážou se hluboce koncentrovat a téměř si nevšímají svého okolí. Jejich výstupy jsou dokonale promyšlené, propracované do mnoha detailů, jejich jedinou vadou ale je, že se v nich pro přílišné množství informací, tabulek a výkresů těžko orientujeme a snadno se v nich ztratíme. Nejsou v nich totiž rozlišeny věci důležitější a méně důležité – všechno je „hrozně důležité“. Může nás však zarazit, že některé části jsou přitom zcela nedodělané – perfekcionistovi už na ně prostě nezbyl čas.

Jejich projev je zaměřený k věci, ale zabíhá do častých podrobností. Neklesá hlasem, nezdůrazňuje, všechno, co říká, je stejně důležité. Jeho prezentace je dlouhá, ulpívá na podrobnostech a od detailů přechází k ještě hlubším detailům, dokud danou část tématu kompletně nevyčerpá. Posлуhač se v tom snadno ztratí, perfekcionista však stále sleduje linii tématu – jenom neumí odlišit podstatné od nepodstatného. Je-li perfekcionista limitován časem, svou prezentaci nestihne.

Neverbální komunikace bývá obvykle nevýrazná, ale není to pravidlem – někdy detailista zdůrazňuje své názory gesty.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- kvalita práce, preciznost, dokonalé provedení práce bez chyb, výstupy domyšlené do posledního detailu,
- schopnost analýzy, připravenost podívat se na problém do hloubky a odhalit jeho kořeny, často včetně skrytých souvislostí.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- zdržování práce nebo nedodržování termínů, dané příliš velkou pozorností věnovanou dílčím aspektům úkolu a hromadění podpurných informací, často nepodstatných,
- nerozhodnost související s potřebou mít přesné a kompletní informace před učiněním jakéhokoliv rozhodnutí, což může vést k posouvání dodání výstupů a k zaostání za konkurencí tam, kde je rychlost konkurenční výhodou,
- nespolehlivost, protože zatímco určitým částem úkolu se věnuje velmi hluboce, nestíhá pak části jiné, a ty zůstávají nedokončené,
- ztížená komunikace s ostatními, kteří se v přívalu podrobných informací nestačí orientovat, ztrácejí se, a přestávají perfekcionista poslouchat, čímž pak mohou přeslechnout některá skutečně podstatná fakta; jeho prezentace také trvá neúměrně dlouho a mnohdy se spolupracovníci raději komunikaci s detailistou vyhýbají, protože na to nemají čas,
- dezorganizace – vzhledem k tomu, že perfekcionista něco udělá velmi pečlivě a něco pak vůbec nestihne, chybí část výstupů, nabourává se harmonogram prací a dochází k chaosu.

Možné kořeny problémů

Přehnaná preciznost může vycházet z řady příčin:

- fascinace detailem, příliš hluboké ponoření do dílčích problémů, neschopnost nadhledu, strategického myšlení a nedostatečný odstup od operativních problémů,

- nerozlišování priorit, považování všech věcí za stejně důležité, neschopnost oddělit od sebe podstatné věci a okrajové detaily,
- úzkostnost, strach z vlastních chyb, který vede k opakovanému kontrolování již provedených prací, což opět zvyšuje časovou ztrátu,
- laxní přístup k času, podcenění významu této pracovní dimenze zejména na úkor kvality.

Jak s ním komunikovat

S puntičkářem se nejlépe jedná druhému puntičkáři, jistě najdou vzájemné pochopení a společný pohled na mnoho věcí, nicméně nikdy nebudou s prací hotovi. Efektivní komunikace s detailistou znamená dvě věci – za prvé držet ho u tématu a nepřipouštět odbíhání do dalších a dalších podrobností, a za druhé pracně z něho vytáhnout všechno, co je důležité, a jenom to důležité.

Na jeho tvrzení:

Nyní zde máme bod VII. 19. f).
Rád bych podrobněji vysvětlil,
jak jsem došel ke stanovení příčin
v tomto bodě.

Zde jsem vám připravil analýzu.
Je podstatně delší, než jsem čekal,
má celkem 120 stran plus grafy
a tabulky.

Vysvětlím nyní souvislosti případu
Novák s některými zákonnými
normami.

budeme reagovat:

Výborně. Je dobré, že jste to zpracoval.
Tomu musíme věnovat hodně času,
abychom něco nepřehlédli, proto to
dnes ještě nebudeme řešit.

Děkuji, to je zajímavě zpracované.
Myslím, že by to chtělo ještě takový
výtah na tři strany.

Nemůžeme to zařadit na dnešní
program porady, protože jste to
písemně nepřipravil a není to tématem.
Zkuste ten případ do příště zpracovat
na půl strany, abychom to mohli zařadit
do agendy.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Jde o usilovného a pracovitého člověka, kterému je nutno vštípit jednu důležitou dovednost: rozlišování priorit, a případně se pokusit zefektivnit jeho řízení času. Může zde pomoci:

- důsledná kontrola termínů, trasování čili rozdělení dlouhodobého úkolu na několik etap včetně termínů jejich dokončení, a důsledná kontrola plnění v těchto termínech,
- koučování ze strany nadřízeného, pomoc při stanovování priorit, poukazování na věci, které jsou podstatné, a jejich důsledné vyžadování, stejně jako určení činností, které jsou druhořadé nebo dokonce zbytečné,
- tlak, nucení k rozlišování priorit, požadavek, aby shrnoval své analýzy či zprávy do určitého, jasně stanoveného rámce (stránka a půl, direktivně stanovená tabulka či graf); to je pro něj úkol téměř nepřekonatelný, proto mu bude poprvé muset nadřízený pomoci,
- nepřipouštění takových referátů na poradě, které nejsou předem písemně zpracovány a rozdány účastníkům,
- výcvik v řízení času a organizaci práce, kde se seznámí se stanovováním priorit, maticí řízení času a upřednostňováním důležitých úkolů před méně důležitými, stejně jako s principy plánování času.

Co by mu mohlo pomoci? Stanovení priorit

Perfekcionista považuje všechno za stejně důležité. Stanovení priorit a pořadí, ve kterém budete provádět jednotlivé aktivity, se opírá o určení dvou základních parametrů každé činnosti – důležitosti a naléhavosti. Správným vyvážením obou dimenzí při plánování práce dosáhnete vyšší osobní efektivity.

1. Prvním krokem je *soupis všech úkolů*, které je třeba provést.
2. *Odhadněte časovou dotaci* potřebnou pro splnění jednotlivých úkolů. Zjistěte, zda vám vůbec celkový časový limit postačí. Pokud ne, budete muset později některé aktivity vypustit.
3. *Zamyslete se nad svou vizí*. Vize je jasná konkrétní představa toho, čeho chcete v životě a na pracovišti dlouhodobě dosáhnout.

4. *Posudte důležitost úkolů.* Rozdělte úkoly do dvou skupin – na „důležité“ (ty, které souvisejí s osobní vizí nebo s dlouhodobou vizí pracoviště) a „méně důležité“ (všechny ostatní úkoly). Mezi úkoly, související s vizí, často patří například rozvoj firmy, rozvoj podřízených nebo osobní rozvoj.
5. *Zvažte, které úkoly jsou naléhavé.* Opět rozdělte úkoly do dvou skupin, tentokrát na „naléhavé“ a „málo naléhavé“.
6. *Stanovte priority a jejich pořadí.* Prioritní úkoly jsou důležité a naléhavé. To jsou ty, které budete řešit v první řadě. Následují úkoly méně důležité a málo naléhavé, které odložte. Práce nedůležité, ale naléhavé byste měli delegovat. Pokud takovou možnost nemáte, zařaďte jejich vykonání na další místo. Zbývají úkoly, jež nejsou ani důležité, ani naléhavé – ty zrušte nebo zařaďte až na poslední místo.
7. *V průběhu času budete priority a jejich pořadí měnit.* To, co bylo před týdnem málo naléhavé, může o týden později získat nejvyšší stupeň naléhavosti, například proto, že se přiblížil termín.
8. *Úkoly tedy řešíme v tomto pořadí:*
 - a) důležité a naléhavé,
 - b) důležité a nenaléhavé,
 - c) nedůležité a naléhavé,
 - d) všechno ostatní – tedy nedůležité a nenaléhavé.

10 Lehkomyslný



Linda H. působila jako asistentka obchodního ředitele. Byla velmi rychlá a vynikala v řešení operativních problémů. Měla docela ráda krizové situace, protože mohla ukázat, kolik toho dokáže zvládnout najednou a pod časovým tlakem. Bohužel, stejně přistupovala k práci po celou dobu, i tehdy, když měla času dost. Pokud se objevil problém, rychle se v něm zorientovala, dokázala bezprostředně přijít na řešení, poslala pár telefonů a e-mailů, a obvykle tím byl celý problém smeten ze stolu. Vždycky si dokázala poradit. Ředitel byl rád, že ho oprostila od řešení krizových situací. Lindina práce však byla provázena nedůsledností. V mailech občas chyběly důležité údaje, v textu se objevovaly chyby a neúplné věty, sem tam vynechala podstatnou informaci a pokud usoudila, že je záležitost vyřešena, již nekontrolovala, co se skutečně stalo. Nakonec to Linda obvykle nějak zachránila, vždycky to „nějak“ dopadlo. Jednou dostala Linda na starost průběh návštěvy důležitého zahraničního zákazníka. Dostala k dispozici data přeletu a odletu, agendu, která se měla projednávat, i seznam

lidí, s nimiž se měl zástupce zákazníka setkat. Zpracovala harmonogram, zajistila hotel i prostory pro setkání. Průběh návštěvy však byl poznamenán celou řadou nepříjemností. Linda neověřila stav místností pro jednání ve vzdáleném městě, a tak jí uniklo, že budova prochází rekonstrukcí a po dobu schůzek zde byl velký hluk, takže se jednání musela improvizovaně přesunout na jiné místo. Státní vlajky země daného hosta byly pověšeny vzhůru nohama, takže je návštěvník před objektivem kamer začal opravovat. Na hromadné prezentaci nefungovalo ozvučení. Schůzky byly plánovány poněkud živelně, a tak došlo k nepříjemným časovým překrytím – vznikla skoro tříhodinová volná mezera a pak se dvě schůzky téměř spojily. Protože Linda podcenila některé vzdálenosti, přijel host na vyžádaný večerní kulturní program se zpožděním. Nakonec se zjistilo, že jeden z manažerů, se kterými se chtěl setkat, se o všem dozvěděl pozdě a nestihl dodržet termín plánované schůzky. Host odjížděl rozladěn a vedení firmy muselo vyvinout značné úsilí, aby napravilo reputaci a udrželo zákazníka.

Jde o velmi rychlé a pohotové lidi, kteří díky svému tempu a snaze být se vším hotovi co nejdříve, přehlížejí kvalitu práce a neztrácejí čas s nějakými, podle nich podružnými, detaily. Takový člověk se dobře uplatní tam, kde je potřeba vysoký pracovní výkon bez ohledu na kvalitu. Osvědčuje se v některých sportech, v prodejní činnosti, při zemních pracích ve stavebnictví nebo v řízení výroby, která je pevně nastavena jednoznačnými pravidly, i když i v těchto oblastech je přijatelná nedbalost pouze do určité míry.

Jak se projevuje

Uvažování těchto lidí se řídí nejbližšími okamžiky, a proto nepřemýšlejí nad dlouhodobými důsledky svých akcí ani nad možnými riziky. Řidič vysokozdvížeňového vozíku při manipulaci s materiálem uloží překážející palety na nevhodné místo, protože teď mu překážejí, aniž by si uvědomil, že později tudy bude projíždět. Výsledky práce často působí nesystematicky, pouštějí se do ní bez dlouhého rozmyšlení, ale potom narážejí na problémy, které si předem neuvědomili.

Projev lehkomyšlného člověka bývá často rychlý, ale není to pravidlem. Obvykle hovoří plynně a bez problémů přechází od jedné věci k druhé. Je netrpělivý, a proto nevydrží dlouho u jednoho tématu.

Jeho pohyby a akce jsou rychlé, jako by se snažil být co nejefektivnější, ale nejsou vždy domyšlené. Často se stává, že vykonává neefektivní nebo zbytečné činnosti, které musí později napravovat.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- rychlost práce, zvládnání velkých objemů činnosti v krátkém čase,
- tah na branku, energie, silná orientace na výsledek, úspěšnost v pracích, které jsou měřitelné množstvím kusů, objemem uzavřených smluv, nebo podílem na trhu,
- rychlé rozhodování a pohotové řešení krizových situací, kde je třeba okamžitě zvolit vhodné řešení, aniž by bylo nutné dlouhé analyzování a rozhodování mezi alternativami, bezprostřední a relativně kvalitní výběr vhodné alternativy.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- nízká kvalita práce, spojená s přílišnou orientací na kvantitu výkonu a podceněním důsledků chyb, což může nakonec vést k negativním ekonomickým dopadům,
- opomíjení možných rizik spojených s rozhodnutím, soustředění na první možnou variantu řešení,
- chyby v rozhodování, dané nekonceptností, unáhleností a podceněním dlouhodobého efektu zvolené alternativy, mohou – zejména pak na strategické úrovni řízení – mít velké nežádoucí následky,
- přílišné soustředění na operativu, podceňování strategického myšlení, které vede k dodatečnému „hašení požárů“ a zanedbávání prevence.

Možné kořeny problémů

Unáhlené rozhodování, spojené s nedbalostí, může pocházet z:

- psychomotorického tempa, které je dáno geneticky nervovou soustavou, a které upřednostňuje určitou rychlost práce, považovanou za přirozenou,
- snížené koncentrace pozornosti, která může být ovlivněna typem nervové soustavy, věkem, případně i přílišným vyčerpáním a únavou, nebo soustředěním na jiné aktivity či zájmy (rodinné problémy),
- přílišné aktivity a nekoncepčnosti, která se projevuje odhodláním bezprostředně se pustit do práce, aniž bychom ji plánovali a zvažovali optimální postup,
- přeceňování času a podceňování kvality, což sice vede k vysokým výkonům z hlediska množství, avšak zároveň k velkému počtu chyb, které nakonec hodnotu výsledku sniží,
- psychické lenosti a nechuti příliš přemýšlet nad vykonávanou prací nebo nad jinými variantami řešení, než je ta první, která nás napadla.

Jak s ním komunikovat

V komunikaci je třeba chválit rychlost, ale zdůrazňovat důsledky všech selhání a jejich dopad, ať už finanční nebo morální, z hlediska prestiže firmy či útvaru. Je vhodné otázkami navádět k samostatnému hledání postupů nebo akcí, které povedou k prevenci dalších chyb.

Na jeho tvrzení:

Dokázali jsme ten projekt dokončit skoro o dva týdny před termínem.

budeme reagovat:

To je pravda. Ale investor poukázal na množství vad, kvůli kterým byla snížena cena skoro o dva miliony. Příště bude lepší udělat to pořádně.

Při tom množství akcí se stane, že sem tam něco unikne. To se nedá uhlídat, to je lidský faktor.

Proberme si nyní ta poslední selhání. Jsou zaznamenána jako neshody, a my musíme stanovit nápravná opatření, aby se to v budoucnu už neopakovalo.

Takhle to úplně stačí.

Nám možná, ale určitě ne auditorovi nebo zákazníkovi.

Snažil jsem se rychle výpadek v dodávce materiálu vyřešit. Neuvědomil jsem si, že ten autojeřáb bude chybět při překládání nosníků.

Co tedy uděláme, aby se podobná situace v budoucnu neopakovala?

Jak jej motivovat a rozvíjet

Může to být člověk pracovitý, který však nevěnuje dostatečnou pozornost kvalitě práce. Ke zlepšení může vést:

- zařazení k vhodným činnostem, kde je vyžadován vysoký výkon, nikoliv však větší pečlivost, kde je nutná rozhodnost a operativní rychlost, ne však koncepčnost a prevence,
- důkladný rozbor chyb a na jejich základě stanovení postupů a nápravných opatření tak, jak to ukládají také systémy řízení kvality, což vede k prevenci chyb a současně vychovává ke strategickému uvažování a upřednostňování dlouhodobého řešení problémů místo hašení požárů,
- zesílená kontrola kvality práce, spojená s případnými postihy; vede ke zvýšené pozornosti vůči detailům,
- koučování k větší plánovitosti a koncepčnosti, v myšlení může mít charakter pravidelných pohovorů o činnosti, v nichž dáváme otázkami tomuto člověku příležitost hledat optimální postupy k efektivnější práci a předcházení selhání.

Co by mu mohlo pomoci? Negativní brainstorming

Nedbalí lidé neuvažují o řadě problémů, které mohou svým laxním přístupem způsobit. Jak to udělat, aby takový člověk dosáhl vyšší spolehlivosti a odpovědnosti? Pokud chystá nějakou důležitou akci, měl by zvažovat veškerá rizika, která mohou vést k budoucímu selhání. Na této cestě mu může pomoci individuální negativní brainstorming (pokud však využijete dalších lidí pro skupinový brainstorming, výsledek se podstatně zlepší):

1. položte si otázku: čeho všeho nechcete dosáhnout (např. Jak lze vaše služby zhoršit?, Jak můžete způsobit problém?, Jak lze dosáhnout opačného efektu?),
2. opřete se o pravidla brainstormingu: uvolnění fantazie, zákaz kritiky (nebo sebekritiky), produkování co nejvíce nápadů,
3. navrhujte všechny možnosti, jak zhoršit produkt, službu nebo situaci; žádnou bariéru nebudete odmítat,
4. všechny nápady zapisujte,
5. stanovte předběžná opatření, jak se uvedeným možným problémům vyhnout.

11

Nepružný (byrokrat)



Výrobní závod zpracovává díly pro různé typy vozů. Zákazníci mají však rozdílné požadavky na kvalitu – co je přijatelné např. pro jednoho odběratele, není přijatelné pro jiného. Dělník na lince je povinen každý díl, pokud u něj objeví neshodu, vyřadit do blokační zóny. Zde si jej přebere pracovník kvality dodavatelů a měřením zjistí, zda díl odpovídá normě či nikoliv. Pracovníci kvality dodavatelů často vraceli díly do výroby s tím, že je všechno v pořádku. Tak se stávalo, že díl procházel kolečkem výroba-kvalita několikrát, a někdy dokonce ani neprošel linkou. Ředitel závodu rozhodl, že proběhne workshop za účasti zástupců výroby, kvality a nákupu. Zástupce kvality dodavatelů, který se workshopu zúčastnil, vysvětlil ostatním, že kvalita plní všechny normy, a tudíž není důvod, aby se s nimi bavil. Zakončil vše větou: „Já na to dám zelený papír, a tím je to pro mne vyřízeno.“ První workshop proto nebyl úspěšný a účastníci se nedohodli. Ředitel závodu rozhodl, že na workshop musejí manažeři

vyslat takové zástupce, kteří jsou schopni pracovat v týmu a hledat společné řešení. Na dalším workshopu s novým obsazením se účastníci domluvili na praktickém řešení celého problému.

Pro nepružného člověka existuje realita na papíru. Dokumenty – zákony, vyhlášky, schémata, směrnice, pracovní postupy, návody – mu poskytují vzájemně provázaný a dokonalý systém, který umožňuje organizaci optimální fungování. Nevnímá působení lidí, jejich potřeby, vlastnosti, dobré nebo špatné vztahy. To do precizního a promyšleného světa dokumentů nepatří. Byrokrati se osvědčují ve státní správě, ale také v soukromém sektoru jako znalci zákonů a norem, případně v oblasti řízení kvality jako strážci nastavených systémů. Byrokrat si obtížně zvykne v malé organizaci, řízené adhocraty, kde scházejí standardní postupy. Čím větší je organizace, tím více norem a schémat potřebuje k řízení, a tím více k ní byrokrati tíhnou.

Jak se projevuje

Byrokrat usilovně studuje předpisy a průběžně sleduje aktualizace legislativních změn. Jeho stůl i pracoviště bývají řádně uklizeny. On sám respektuje ostatní a nezasahuje do jejich pravomocí či odpovědností, pokud to nevyplývá z popisu jeho práce.

Poukazuje často na zákonné normy a hovoří přesně, jeho věty jsou vyprecizované jako litera zákonů. Podobnou přesnost ve vyjadřování žádá i od ostatních a je rozladěný, pokud se mu dostává vágních nebo obecných odpovědí.

Jeho neverbální komunikace není žádným zvláštním způsobem nápadná, ale na jeho chování se často odráží úcta ke standardům a respekt ke slušnému chování. Pohybuje se nehlučně a sedí poněkud strnule – málokdy u něj uvidíme ležerní postoj nebo ledabylé sezení.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- znalost zákonů a předpisů, perfektní orientace ve vyhláškách a nařízeních, která může ušetřit organizaci problémy, pokuty, nebo neúspěch ve sporech či smírčích řízeních,
- kázeň a důsledné dodržování všech norem, často spojená s kladením podobných nároků na ostatní pracovníky,
- systémové myšlení, minimálně na úrovni organizačního řádu a souvisejících dokumentů, pokynů a postupů,
- objektivnost a spravedlnost, opřená o literu zákona nebo pracovního řádu, povznesení nad sympatie, antipatie či pocity.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- nedostatek flexibility a nepochopení pro reálný život vede ke standardnímu vykonávání činností jen pro dodržení litery předpisu, který nemusí být aktuální a nemusí již odpovídat realitě; rozhodnutí jsou pak neadekvátní a těžko realizovatelná,
- odmítání nebo zdržování týmového řešení problémů a týmové práce, protože ta často prolíná průřezově různými odděleními nebo činnostmi, a byrokratem je chápána jako narušení jeho ideálu – hierarchické organizační struktury s přesným rozdělením jednotlivých rolí,
- neochota vykonávat aktivity mimo svůj popis práce, protože nejsou podloženy žádným dokumentem,
- departmentalismus jako snaha preferovat zájmy vlastního oddělení na úkor zájmů celku,
- odpor ke změnám, protože ty jsou spojeny s překonáním stávající jistoty – současné organizační struktury a organizačního řádu.

Možné kořeny problémů

Kořenem nepružnosti a lpění na předpisech může být:

- fascinace systémem předpisů, směrnic, postupů a harmonogramů, který působí jako dokonalý mechanismus proti těžko čitelné a nesystémové realitě,
- extrémní ukázněnost, respekt vůči autoritě a normě, nechut k jakémukoliv typu porušování jednou stanovených zásad,
- strach z chaosu a nejistoty, který by nastal, kdyby lidé porušovali standardy, a ve kterém by si každý dělal, co ho napadne, což může skončit naprostým rozvratem,
- vlastní pohodlnost, vyjádřená klasickou větou „nejde to“ místo toho, abychom se snažili kreativně hledat cesty k vyřešení problému.

Jak s ním komunikovat

Byrokrat si zaslouží pochvalu za skvělou orientaci v zákonech, respektování předpisů, pořádek a kázeň. Nejsnadnější cestou, jak zlomit jeho odpor ke změnám, je najít si oporu v jiných předpisech nebo příslušný dokument vytvořit. Pokud bude po formální stránce uspokojen, často se bude cítit poctěn, že byl pověřen důležitým úkolem.

Na jeho tvrzení:

Ano, ale to nepatří do mé pracovní náplně. Přece není možné, aby kdokoliv dělal cokoliv.

To je mimo rozsah mých pravomocí. Já sám přece nemohu svévolně řešit takovou důležitou věc a dělat dalekosáhlá rozhodnutí.

budeme reagovat:

V popisu vaší práce je uvedeno, že zaměstnanec bude vykonávat i další práce podle pokynů nadřízeného.

Dobrá, bude vám to stanoveno jako jeden z cílů na následující čtvrtletí a já vám vydám pověření.

Tuto záležitost přece nelze řešit jen tak od boku. Musíme se držet nějakých principů, zásad, a ty u nás vypracovány nemáme.

V tom případě vás požádám, abyste postup pro podobnou situaci zpracoval, a vydáme to formou vnitřního předpisu.

Jaké změny? To není možné. My přece máme pro tyto případy pokyn generálního ředitele, který stále platí.

Jak se ukazuje, ten pokyn přestává být v současné situaci aktuální a použitelný. Bylo by dobré, kdybyste navrhl v tomto pokynu příslušné změny a já to projednám ve vedení.

Jak jej motivovat a rozvíjet

V podstatě se jedná o ukázněného člověka, který se snaží dodržovat jisté standardy. K pružnějšímu způsobu práce ho může přivést:

- jiný předpis, což je z jeho hlediska nejpádnější argument; pocítí-li formální oporu pro nové nároky, nebude se bránit; poměrně často najdeme opravdu nějakou jinou směrnicí, kterou lze náš požadavek podpořit – brání-li se proti nadstandardnímu úkolu popisem práce, stačí poukázat na dovětek popisu práce, umožňující delegování dalších úkolů,
- týmová práce, zejména práce na nových úkolech nebo v průřezových týmech, kde dochází k prolínání činností napříč pracovními náplněmi a organizačním řádem, může být vhodným nástrojem pro pochopení kontextu a smyslu činnosti, který je nadřazen úzké pracovní náplni jednotlivých útvarů,
- rotace, změna činnosti po určité době přinese flexibilitu a nový širší přehled o činnosti organizace nebo oddělení a potlačí dosavadní návyky,
- kurz týmové práce a teambuildingové aktivity mohou opět přispět k rozvoji pružnosti i k názornému uvědomění si smyslu týmové práce a hodnoty různých činností pro tým.

Co by mu mohlo pomoci? Rozvoj fantazie (brainstorming)

Problém byrokrata spočívá v uzavřeném systému myšlení, který obtížně překonává jiné stránky reality. Pokud narazí na problém, jenž není zakotven v předpisech či postupech, zůstává často bezradný. S hledáním řešení může pomoci některá z technik zaměřených na rozvoj fantazie. Jednou z možností je individuální brainstorming:

1. definujte problém konkrétní otázkou,
2. navrhujte všechna možná řešení bez ohledu na jejich reálnost; nereálná a bláznivá řešení jsou žádoucí,
3. řiďte se pravidly brainstormingu – uvolnění fantazie, zákaz kritiky (a sebekritiky), generování co nejvíce nápadů, vzájemná inspirace,
4. zapisujte všechna možná řešení bez ohledu na jejich reálnost – i nereálná a bláznivá řešení jsou žádoucí, protože mohou inspirovat k použitelným řešením,
5. až jste si jisti, že jsou všechny možnosti vyčerpány, zrušte nereálná řešení.

12

Fantasta (snílek)



Vedení výrobní a obchodní firmy pořádalo čas od času semináře, na kterých jeho členové zpracovávali strategii firmy. Na každém semináři padlo mnoho chytrých a kreativních nápadů. Po seminářích měli manažeři promítnout strategii do akčních plánů ve svých útvarech. Mezi dvěma semináři se však nic nedělo a na dalším workshopu přišli účastníci s další řadou originálních myšlenek. Pro organizační kulturu této firmy bylo typické, že zde vznikala nápaditá řešení, ale nebyla nikdy realizována. Vzhledem k tomu, že firma měla čím dál větší problémy, nahradilo koncernové vedení dosavadního generálního ředitele krizovým ředitelem. Byl to akční a dobře organizovaný člověk, který shromáždil výstupy z workshopů, podřízeným rozdělil úkoly, stanovil termíny, a nekompromisně vyžadoval jejich plnění.

Fantasta je člověk plný kreativní energie, který se dívá na svět jako na příležitost, jak věci měnit, dělat je jinak, chytrěji a lépe. Produkce dalších a dalších nápadů

12

mu však nedává čas, aby věci domyslel a dopracoval. Ne všechny z jeho nápadů také dopracovat lze, ale řada z nich by si to zasloužila. Mnoho kreativců najdeme zejména na PR odděleních, ale také na útvarech marketingu nebo vývoje, kde je však požadována kromě kreativity i jistá sebekázeň. Nápadití lidé trpí na pracovištích, kde se vykonává rutinní činnost, a kde pro jejich kreativní potenciál není prostor.

Jak se projevuje

Uvažují jinak než ostatní. Všímají si věcí, kterých si druzí nevšimnou. Pohlíží na své okolí jinak než kolegové a přicházejí s myšlenkami, které se odlišují od názorů spolupracovníků. Chovají se někdy zvláště, jejich pracoviště se vymyká neobvyklými pomůckami, doplňky nebo obrázky. Bývají málo konformní a není pro ně snadné dodržovat pracovní dobu nebo standardní postupy a zvyklosti.

Jejich projev bývá někdy rychlý až překotný, plný přeskoků z jednoho tématu na druhé. Jindy bývá fantasta zamlklý, až v nečekané chvíli krátce pronese neobvyklé řešení problému, o kterém ostatní dlouho diskutují. V tu chvíli se mírně usměje a rozzáří se mu oči, jako by živě viděl svou představu.

Komunikace může a nemusí být výrazná. Často při svém hloubání či prezentování myšlenky zapomene na okolí, začne se rukou škrabat na hlavě nebo na zádech, tahá se za ucho nebo si mne čelo, jako by se snažil mechanicky stimulovat myšlenkové procesy. Pokud právě nemluví, nervózně a rychle kreslí na papír schémata, části stroje nebo nic neříkající abstraktní obrazce.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- odlišný pohled na realitu, schopnost vnímat své okolí jinak než ostatní, a kriticky hodnotit stávající systém aktivit a fungování organizace,
- kreativita, produkce nápadů, originální myšlení, vedoucí k posunu a zlepšení činnosti, zvýšení efektivnosti, výsledků, prezentace na trhu nebo spokojenosti lidí,

- stimulování změn v každodenním životě, které usnadňují práci lidem na pracovišti a dávají jim impulzy pro rozvoj jejich vlastního myšlení.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- neplnění úkolů a termínů, protože je příliš pohroužen do své mysli, která ho často odvádí od každodenní reality,
- nedotahování nápadů, které je nesnází především pro ty, kteří se je pokoušejí realizovat a mohou být zklamáni, že kreativec mezitím přešel k jinému tématu a přestal se už o původní vize zajímat,
- nonkonformismus, obtížné přijímání kritiky, způsobené přílišnou ješitností a spokojeností se svými myšlenkami; podrážděná reakce na kritiku vlastních nápadů a na nezájem o ně, možné potíže se spoluprací s ostatními, kteří vykonávají rutinní činnosti.

Možné kořeny problémů

Lidé plní nápadů jsou vzácným zdrojem změn, ale potenciál uplatnění jejich schopností je limitován bariérami:

- narcismus, oslnění vlastní fantazií, neschopnost zabývat se čímkoliv jiným než vlastními myšlenkovými projekty,
- neschopnost dlouhodobé koncentrace na jednu věc, tékání od jedné myšlenky k druhé,
- nedostatečná sebekázeň, dezorganizace, neschopnost dlouhodobého přizpůsobení standardům institucí, jako je dodržování času, pracovní doby, plnění termínů.

Jak s ním komunikovat

Fantasta chce slyšet ocenění svých úžasných vizí a myšlenek; měli bychom mu to dopřát. Vadí mu, pokud napadáme jeho představy a srážíme je množstvím detailů a čísel. Na druhé straně není správné ho ponechat s hlavou v oblacích a nejlépe

mu pomůžeme, pokud se pokusíme jeho ideje postavit na zem a dopracovat k realizaci. Potřebujeme-li, aby řádně vykonával rutinní činnosti, které poněkud zanedbává, vymysleme a slibme mu trochu prostoru pro jeho kreativitu, pokud bude plnit uložené úkoly.

Na jeho tvrzení:

Nestíhám kontrolu, protože jsem přišel na úžasnou věc. To tu ještě nebylo. Musel jsem se tomu věnovat.

Mám mnoho nápadů, ale mrzí mne, že jich tady nikdo nevyužívá.

Nechápu, proč si na mne ostatní stěžují. Já se snažím vymyslet něco, co jim ulehčí práci.

budeme reagovat:

Pokud nestíháš svou práci, budu tě muset stáhnout z týmu pro kampaň na nový produkt. Také dostaneš postupové termíny kontrol, a já budu průběžně sledovat, jak je plníš.

Zatím skutečně ani jedna z tvých myšlenek nebyla realizována. Rád tvé nápady podpořím, ale musíš to dotáhnout do reálné podoby. Myslíš, že to řešení skladových ploch by nestálo za dopracování? Mohli bychom se nad tím pravidelně scházet.

Zatím ale jejich práci spíše komplikuješ. Dáváš jim všechno až na poslední chvíli a někdy dokonce po termínu. Zkus také ty pochopit je.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Fantasta je pohlcen svou fantazií a nadšením ze svých nápadů, nedokáže se však přizpůsobovat požadavkům na běžné zvládnání operativních úkolů. Optimálním řešením je poskytnout mu práci, při které se bude moci realizovat. Pokud to není možné, musíme trvat na plnění povinností, ale hledat pro něj možnost samostatných aktivit:

- vytvoření prostoru pro kreativní činnost přesunem některých rutinních činností na jiné lidi, a naopak uložением tvořivých úkolů, které uspokojí jeho potřeby – je to kompromisní řešení, které však může dlouhodobě fungovat,
- pravidelná kontrola rutinní práce, která ukáže, zda se opět nenechal unést představami a nezapomněl na své povinnosti,
- snaha dosáhnout realizace jeho nápadů, využití jeho ješitnosti, tlak na dotahování těchto myšlenek a případná pomoc s jejich uskutečňováním,
- zapojení do zlepšování jakožto institucionální podpora jeho úsilí,
- zařazení do průřezových týmů, které pracují na nových projektech, kde uplatní své schopnosti,
- spojení s kolegou – praktickým realizátorem – které mu umožní nezbytnou spolupráci na zavádění jeho podnětů do praxe.

Co by mu mohlo pomoci? Trasování

Fantastovi, který není schopen udržet linii plnění cíle pro příval stále dalších a dalších nápadů a dlouhodobé cíle odkládá, pomůže technika trasování. Umožní mu soustředit se na cíl, byť je příliš vzdálený.

Trasování znamená, že dlouhodobý cíl rozdělíme na několik dílčích cílů a stanovíme si milníky – průběžné kontrolní termíny. Termíny si označíme ve svém kalendáři a průběžně kontrolujeme jejich plnění. Úspěšné zvládnutí dílčích cílů bude motivovat k dosažení vzdáleného konečného výsledku.

13

Neschopný a snaživý



Emil S. je velmi pracovitý člověk, který se po mnoha letech vypracoval z postu řadového referenta na místo vedoucího nákupu. V dosavadní práci byl úspěšný díky své usilovnosti, preciznosti a odpovědnosti. Ve vedoucím postavení se však od něho očekává samostatné rozhodování, kterého se ale bojí a s každou maličkostí chodí za ředitelem. Pokud není ředitel k dispozici, obrací se na své kolegy z prodeje nebo financí. Samostatná práce zjevně přesahuje jeho schopnosti. V době, kdy měl nabíhat náročný projekt, raději onemocněl a musel ho zastupovat jeden z jeho podřízených. Když se po nemoci vrátil, byl po vzájemné dohodě přeřazen na jiné místo při zachování platu, a jeho postavení zaujal jiný manažer.

Pokud si je neschopný člověk vědom svých nedostatků a smíří se s nimi, nemusí to způsobit žádné problémy. Bude rád a s pocitem uspokojení vykonávat nějakou nenáročnou práci. Horší je případ, kdy má dotýčný ambice, a snaží se za každou

cenu dokázat své – domnělé – kvality. Často to bývá dítě ambiciózních rodičů, kteří si za žádnou cenu nechtěli připustit, že na víc nemá. Takový člověk mohl i úspěšně vystudovat díky usilovnému biflování, kterým zakryl intelektový deficit. Tito lidé mohou dělat úspěšnou kariéru tam, kde nejsou příliš patrné rozdíly ve výkonu, nebo tam, kde se šéfové bojí schopných podřízených a troubové dostávají přednost. Neschopnost se ztratí spíše ve velké organizaci než v malé, kde je pracovník lépe kontrolovatelný a jeho výsledky jsou více viditelné.

Jak se projevuje

Jeho práce je na první pohled velmi kvalitně a pečlivě udělaná, při podrobnějším zkoumání však najdeme množství chyb a rozporů. Většinou potřebuje nějakou předlohu, podle které svůj úkol zpracovává. Dělá to však mechanicky, aniž by si uvědomoval smysl toho, co dělá. Proto dochází k chybám tam, kde je specifik nového úkolu odlišná od předchozích.

Přijímá ochotně další a další úkoly. Vysokým pracovním zatížením se snaží zakrýt svou neschopnost, může se vymlouvat, že má prostě „příliš mnoho práce“, a proto občas chybuje.

Své chyby raději nepřipouští a pokud už je mu chyba dokázána, odmítá ji, zarytě se brání a hledá nejrůznější výmluvy, aby si zachoval svou prestiž. Když už je nedostatků příliš mnoho, vymýšlí (pro sebe i pro ostatní) nějaký stálý vnější problém, který mu brání v realizaci jeho schopností („Nemohu udržet kvalitu, pokud budu pracovat s těmito starými stroji“).

Rád se ke všemu vyjadřuje a „všemu rozumí“, i když zřídka se jedná o jeho vlastní názor. Většinou pochytlí myšlenky nadřízených nebo jiných lidí, o kterých tuší, že budou dobře přijímány.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- usilovnost a pracovitost, mimořádné nasazení, kterým se snaží zakrývat své nedostatky,
- ambicióznost, snaha vyniknout nad ostatní,
- ochota, se kterou si na sebe nabírá náročné úkoly.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- nevládní složitých úkolů nebo množství nedostatků v jejich zpracování,
- nesamostatnost, nutnost stálé kontroly, aby neudělal nějakou chybu v rozhodování,
- neobliba u spolupracovníků kvůli přehnaným ambicím a často neumělé snaze prosadit se (lidově bývá nazývaný přezdívkou „Hujer“).

Možné kořeny problémů

Neschopnost a neúspěšnost může vyplynout z mnoha různých osobních nedostatků:

- odborná neznalost nebo neznalost určité části problematiky (např. používání uživatelského softwaru),
- nižší úroveň intelektu, která neumožňuje samostatně řešit složitější úkoly, zatímco při běžných, rutinních aktivitách nemusí být na překážku,
- nedostatek praktických zkušeností, který ztěžuje řešení reálných situací,
- nesamostatnost, závislost na rozhodování jiných lidí, vyplývající z nejistoty,
- schematické, rigidní myšlení, neschopné respektovat specifické podmínky dané situace a postupující vždy jen podle naučených „mustrů“,
- přílišné ambice, často vyplývající z pocitů méněcennosti, snaha ukázat, že mám na víc, než odpovídá mým reálným schopnostem.

Jak s ním komunikovat

Je to pracovitý člověk, a zaslouží si proto pozitivní přístup a vstřícnou komunikaci. V každém případě je však potřeba na jeho chyby otevřeně a jasně poukázat a společně hledat způsob, jak takovým chybám do budoucna předejít. Přitom není žádoucí ho jakýmkoliv způsobem dehonestovat, proto budeme hledat taková vyjádření, která budou respektovat jeho důstojnost. V každém případě budeme kritizovat jeho práci, nikoliv jeho jako osobu. Takže místo „Vy jste neschopný“ budeme říkat „Je to špatně udělané“.

Na jeho tvrzení:

Ale já jsem to udělal přesně podle nabídky pro montážní závod.

Nějak se mi to nelíbí. Na mé práci se vždycky najdou chyby.

Asi se budu muset zapojit do práce na novém projektu.

Já přece nemohu předjímat všechny změny v realizaci zakázek.

Takže teď budu přeřazený, protože na tu práci nestačím?

Bohužel, je tu řada objektivních příčin, které nedostatky způsobují. Já nemohu za to, že máme špatný software.

budeme reagovat:

Ano. To je právě ten problém. V této firmě na obráběcí stroje není sériová výroba. Nároky na lidi jsou zde úplně jiné. To se musí v té nabídce odrazit.

Zkuste si sám odpovědět, v čem ty chyby spočívají a jak by se daly řešit.

Nemohu tě do této práce zařadit. Už teď toho máš dost. Raději se snaž pořádně dodělat to, na čem pracuješ nyní.

Do jisté míry to možné je. Dostanete ale postup, podle kterého se budete nadále rozhodovat.

To ne, ale ty jsi tu asi jediný zodpovědný člověk, který bude schopný dát tu evidenci dílů dohromady.

Ale ostatní podávají i s tímto softwarem dobré výsledky. Chyba tedy musí být někde jinde. Zkusme se zamyslet nad tím, v čem.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Neschopný člověk potřebuje vytvořit takové prostředí, ve kterém budou jeho nedostatky, týkající se samostatnosti a rozhodování, maximálně eliminovány, ať už nastavením jasných pravidel, nebo přidělením práce, která nevyžaduje samostatnost:

- leží-li kořen neschopnosti v nedostatečné odbornosti nebo nepostačujících zkušenostech, je řešení snadné – odborný kurz, koučování nebo stáž na vhodném pracovišti,
- poskytnout přesné postupy na každou činnost, a tak minimalizovat možnost jeho samostatného rozhodování,
- stanovit jednoznačná kritéria rozhodování a přesný způsob bodování těchto kritérií, čímž se omezí volnost tam, kde se rozhodovat musí,
- ani přes jeho ochotu a dotírání nepřipustit, aby si dobrovolně nabíral další úkoly,
- zařadit ho do takové činnosti, kterou bude zvládat, což může být nejspíše práce rutinní, byť náročná na přesnost nebo pozornost, aniž by však utrpěl finanční nebo morální újmu.

Co by mu mohlo pomoci?

Osobní analýza SWOT, systém týmových rolí

Člověk, který má opakovaně pracovní problémy, by se měl v první řadě zamýšlet nad tím, v čem se mu nedaří, a co ohrožuje jeho postavení do budoucna. Vedle toho by ale měl shrnout své silné stránky a najít, v čem by mohl někdy vyniknout. Tak vypadá osobní analýza SWOT. Pak lze uvažovat o tom, zda práce, kterou vykonáváte, je pro vás vhodná, nebo zda byste měli pomýšlet na něco jiného. Přehled různých pracovních typů podává Meredith Belbin ve svém systému devíti týmových rolí. Jsou to:

- inovátor (kreativní a zaměřený na změny, ale nekonformní a nesystematický) – vývojový pracovník nebo reklamní grafik,
- vyhledávač zdrojů – obchodník,
- koordinátor (motivující, ale snadno ovlivnitelný) – vedení vyspělých týmů,

- formovač (energický a průbojný, ale málo citlivý) – vedení méně zralých týmů nebo pro vedení v krizových situacích,
- vyhodnocovatel (analytický a opatrný, ale skeptický a demotivující) – zásobovač, controller,
- týmový pracovník (přátelský a citlivý, ale málo rozhodný) – lidské zdroje,
- realizátor (organizovaný a systematický, ale brání se změnám) – výroba, logistika,
- dokončovatel (svědomitý a pečlivý, ale utopený v detailech) – účetnictví,
- specialista (odborně velmi zdatný, ale úzce zaměřený na svůj obor) – konstrukce, informační technologie, vývoj nebo jakákoli odborně náročná oblast.

V literatuře najdete testy, které pomohou určit váš pracovní typ (Belbin, 2004, Bělohávek, 2008).

14

Schopný a náročný



Ing. Václav K. je ředitel výrobní firmy. Je vystudovaný technik, ale snadno se zapracoval do dalších oblastí, do financování, marketingu atd. Je mimořádně inteligentní, schopný a aktivní, dokáže jakoukoliv práci dělat velmi rychle, kreativně a bez chyb. Je přesvědčen, že ostatní by mohli také tak pracovat, ale jsou líní. Nikoho nechválí, všechny kritizuje, nikdo neudělá nic tak dokonale jako on. Je velmi ambiciózní, rád by se stal předsedou představenstva a nahradil stávajícího předsedu, kterému otevřeně vytýká nedostatky v řízení. Jeho bariérou jsou však vztahy s lidmi, které nedokáže pochopit, pochválit ani povzbudit. Po zpětné vazbě ze strany kouče vyžaduje nějaký jednoduchý návod, jak se v této oblasti zlepšit. Po přesvědčování absolvuje výcvik ve vedení lidí. Na dalším sezení se chlubí – podívejte se, tady jsem si zavedl: každé úterý od 13.00 do 15.30 se věnovat lidem. Tyto návštěvy na pracovištích obvykle začínaly neformálně, rychle se však znovu zvrtny v kritiku práce podřízených. Nakonec bylo vedení lidí delegováno na jiného člena představenstva a Václav přejal úkoly v oblasti strategie, což mu vyhovovalo mnohem lépe.

Schopní lidé jsou jistě přínosem pro každé pracoviště. Dokážou dělat mnohé věci lépe než ostatní, nacházejí řešení tam, kde si ostatní nevědí rady, a navíc jsou schopni své spolupracovníky naučit ledačemu ze svého umění. Často však nechápou, proč ostatní nejsou stejně výkonní, proč nemohou mít takové výsledky jako oni, a vysvětlují si to jejich leností. Zastávají většinou vedoucí postavení nebo nějaké vyšší posty, kam se dostali díky svým schopnostem i ambicím tyto schopnosti realizovat. Svou náročností se však mohou stát zdrojem frustrace pro všechny lidi okolo sebe, kteří jejich schopnosti postrádají.

Jak se projevuje

Schopnosti jsou patrné na veškerých výstupech jejich práce. Jejich práce je dokonalá, plány jsou důmyslně zpracované, zprávy přesné a postihující situaci v celém kontextu, projekty jsou kreativní a plné nových myšlenek. Se svými úkoly bývají hotovi před termínem rychleji než ostatní. Efektivně rozdělují a organizují práci bez zbytečných časových ztrát. Jakmile se naučí nějakou novou věc, mají sklon ji okamžitě zavést, aplikovat a důsledně dodržovat.

Jejich projev je jasný a úsporný – i zde se snaží šetřit časem a odbourat zbytečné povídání. Šetří pochvalou, považují ji za zbytečné mazání medu kolem úst, zato neopomíjejí nikdy kritiku, která je podle tohoto typu člověka hlavním nástrojem zkvalitňování práce.

Schopný a náročný rád vyhledává soutěžení a každou možnost, jak ukázat svou superioritu, ať už se jedná o testy, sportovní soutěže nebo řešení různých hlavolamů. Bývá někdy překvapen, že s ním druzí nechtějí soupeřit, a přikládá to jejich pohodlnosti a nedostatku ambicí.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- schopnosti a potenciál, ať už se jedná o intelektové nebo odborné kompetence, efektivnost v jakékoliv činnosti, zvládání úkolů rychleji, kvalitněji a efektivněji než většina ostatních lidí,
- logické uvažování, oproštěné od pocitů a osobních vztahů,

- ambice, snaha dopracovat se náročných cílů a postavení,
- sebekritičnost, schopnost přijímat kritiku věcně a bez emocí, jakožto zpětnou vazbu pro další osobní rozvoj,
- náročnost k sobě, orientace na seberozvoj, snaha neustále se zdokonalovat a pracovat na sobě, učení se ze zkušeností,
- náročnost k ostatním, tlak na zvyšování jejich výkonnosti.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- ztráta motivace při méně náročných a méně stimulujících činnostech, pocit nevyžití schopností,
- tvrdost vůči ostatním lidem, neschopnost tolerance vůči chybám, necitlivost,
- přílišná kritičnost, neschopnost ocenit dobrý výkon, vedoucí k demotivaci spolupracovníků.

Možné kořeny problémů

Neschopnost a neúspěšnost může vyplynout z mnoha různých osobních nedostatků:

- nízká emoční inteligence nedovoluje pochopit a odhadnout pocity jiných lidí, vede ke zbytečné tvrdosti a bezohlednosti,
- malý takt, snaha sdělovat vše přímo, vedoucí k odmítání ze strany partnerů; může se stát bariérou k dosažení úspěchu,
- vysoká ambicióznost, někdy neuvážené prosazování vlastních cílů bez ohledu na zájmy ostatních.

Jak s ním komunikovat

Můžeme mu cokoli sdělovat na rovinu, je to člověk, který si umí vážít otevřenosti a kritiky. Za zpětnou vazbu je vděčný. Zatímco pochvalu považuje za neúčinnou, z kritických názorů je schopen se poučit a odnést si podněty pro svůj další rozvoj. Je třeba ho upozorňovat na to, že ostatní jsou jiní a nemají jeho

schopnosti, a proto od nich nemůže očekávat stejnou úroveň plnění úkolů, jakou podává on sám. Také bychom mu měli připomínat, že lidé se neřídí pouze racionálními motivy, ale také emocemi, které je potřeba respektovat.

Na jeho tvrzení:

K čemu je dobrá pochvala? Ti lidé dělají jen svou práci. Když je budu chválit, jenom usnou na vavřínech.

Když já dokážu zpracovat projekt za dva dny, nevím, proč by to jiní nedokázali také.

Mám-li mezery v jednání s lidmi, dejte mi nějakou příručku a já se to za večer naučím. Jistě tam najdu nějaký vzorový postup.

budeme reagovat:

Je potřeba lidi chválit, aby si uvědomovali, že to, co dělají, dělají dobře, a příště to zase řešili stejným způsobem.

Protože nemají stejné schopnosti. Oni zase třeba dokážou perfektně jednat s obchodními partnery.

To není tak jednoduché, protože každý člověk je jiný. Lepší by byl nějaký trénink, tam budete mít možnost vyzkoušet si své vyjednávací schopnosti na různých typech lidí. Anebo: zkusme se zamyslet nad vašimi jednotlivými podřízenými.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Schopný ambiciózní člověk je motivován sám od sebe a je připraven se zdokonaľovat v čemkoliv, v čem na sobě zjistí nějaký nedostatek:

- neustálé stimulování náročnými úkoly, aby neztrácel motivaci a chuť do práce,
- návrh ambiciózní kariérové dráhy, která se stane stimulem k dalšímu osobnímu rozvoji,
- zpětná vazba a koučování, vedoucí k osvojení pravidel efektivního komunikování, chválení, kritizování při respektu k emocím lidí,

- výcvik ve vedení a motivování lidí, kde si osvojí odlišný přístup k různým typům spolupracovníků,
- výcvik v sociální nebo emoční inteligenci, kde se naučí alespoň částečně chápat pocity jiných lidí,
- redefinice jeho činnosti tak, aby byla zaměřena spíše na strategické řízení, analyzování a plánování než na bezprostřední řízení lidí.

Co by mu mohlo pomoci? Rozvoj empatie

Bariérou růstu méně citlivých lidí je deficit emoční inteligence. David Goleman (1999) říká, že emoční inteligence (EQ) má osmdesátiprocentní vliv na naši úspěšnost v praxi, zatímco racionálnímu myšlení (IQ) přisuzuje pouze 20 %. Pro osobní rozvoj v této oblasti Goleman doporučuje:

1. naučte se chápat, co v každém okamžiku cítíte, snažte se realisticky odhadnout vlastní možnosti a schopnosti, vystupujte s oprávněnou sebedůvěrou,
2. směřujte vlastní emoce tak, aby se staly spíše motorem než brzdou jednání ve smyslu sledování vytyčených cílů; odkládejte uspokojení v zájmu dosažení vzdálenějších cílů; naučte se rychle vzpamatovat z emočního stresu,
3. mířte k cíli a snažte se převzít iniciativu; zvyšujte nároky na sebe samé a prokazujte odolnost vůči nezdarům a zklamáním,
4. snažte se vžít do pocitů druhých, naučte se dívat na problémy jejich očima, tvořte přátelské vztahy k co nejširšímu okruhu osob,
5. zvládejte vlastní emoce; přesně odhadujte společenské vztahy a situace, jednejte schůdně, využívejte společenskou obratnost k přesvědčování a vedení lidí, uplatňujte ji ve vyjednávání a smířčí taktice.

15 Hochštapler



Hanuš T. vystřídal řadu zaměstnání ve funkci manažera výroby, manažera kvality nebo i ředitele závodu. Z každého zaměstnání odcházel zhruba po roce údajně pro nepochopení na straně majitele nebo vedení firmy; vedení však obvykle tvrdilo, že problémy jsou na straně Hanuše, že jen mluví, slibuje a nepřináší výsledky. Jeho úžasné projekty většinou vůbec nebyly realizovány, a pokud se na nich začalo pracovat, brzy vyšuměly do ztracena. U každého nového přijímacího pohovoru však Hanuš zapůsobil svou výmluvností jako člověk, který je schopný razantních změn a u dosavadních zaměstnavatelů je úspěšně realizoval, nicméně každodenní rutina není nic pro něj, a tudíž hledá novou výzvu. Zatím stále prochází dalšími a dalšími firmami.

Práci příliš nemiluje a mnoho toho neudělá, zato umí o své práci výborně povídat a skvěle ji prodat. Uplatní se těžko tam, kde jsou požadovány konkrétní výstupy práce. Zato ve velkých firmách, v organizacích, které stojí spíše na slovních

soubojích a tvrdých loktech, tam, kde do řízení pronikají neschopní lidé z různých politických partají, se to hochštaplery jenom hemží. Hochštapleři bývají úspěšnými lobbisty a někdy to vypadá, že vedle komunikačních dovedností jsou kontakty jejich jedinou kvalitou. Na druhé straně tyto kontakty jsou důležité jak v politice, tak v podnikání, a tak se tito lidé stávají pro organizace cennými. Avšak tam, kde jde o konkrétní výsledky, s nimi manažeři ztrácejí po čase trpělivost. Ve chvíli, kdy má být propuštěn, hledá už hochštapler dávno nějakou jinou možnost dalšího působení. Na novém pracovišti tvrdí, že často mění zaměstnání, protože je zvyklý řešit kritické situace, a vždycky když problémy bývalých zaměstnavatelů svými schopnostmi zdolal, začal se ohlížet po jiné výzvě. „Pohodlné sezení v rozjetém vlaku ... to není nic pro něj“.

Jak se projevuje

Pracovní výsledky jsou většinou nulové nebo skoro nulové. Zato těch řečí okolo! Jak se bude všechno dělat jinak, jak se nám podaří realizovat nemožné, jak změníme svět! Časem se začnou ozývat kritici, kteří chtějí vidět konkrétní výsledky. Nastupují skvělé komunikační dovednosti hochštaplera, který vysvětlí, že dosavadní selhání je za dané situace skvělým úspěchem, a že to vlastně ani nemůže být jinak. Záleží jen na trpělivosti nadřízených, jak dlouho budou slibům věřit, a jak dlouho budou velkohubé řeči akceptovat.

Jeho projev je poutavý a mimořádně přesvědčivý. Srší množstvím bombastických projektů, nápadů, jak věci změnit, co udělat jinak, a co všechno dokáže. Vtipná a poutavá řeč o jeho dosavadních úspěších, o tom, jak zametl s policií, vrcholovými manažery či politiky zaujme, oslní a nenechá nikoho lhostejným. I když kritičtější pozorovatelé barvitým historkám příliš nevěří.

Svou prestiž buduje prezentováním svých kontaktů na kapitány průmyslu, politiky, celebrity, s nimiž se systematicky snaží vejít do kontaktu. Ač si ho dotyčná významná osoba po krátkém čase ani nepamatuje, rád se ohání svým úzkým přátelstvím a častými schůzkami se známým člověkem.

Rád chodí ve značkovém oblečení v dokonalém sladění barev a tvarů. Oblek od Versace, boty Jimmy Choo, hodinky Omega, kabelka Louis Vuitton. Ale „značkový oblek“ za dva tisíce může pocházet od tureckého obchodníka,

hodinky s dokreslenými malými ciferníky jsou zakoupeny za tisícovku od Haiti-
na na pláži v Dominikánské republice.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- komunikace, přesvědčivost, schopnost upoutat zájem a přesvědčit o úžasných možnostech, svých záměrech a osobních kvalitách,
- elán, energie, pokud jde o prezentování a zavádění dalších a dalších změn do okolí; tyto změny však málokdy bývají dotaženy,
- motivování lidí, s jejichž pomocí může dosáhnout skutečných výsledků, pokud ho uznávají nikoliv jako jednoho z nich, ale jako leadera, efektivně komunikujícího s nadřízenými a s dalšími manažery,
- kontakty, které snadno navazuje, a z nichž obvykle alespoň část je reálná z hlediska skutečného využití pro zaměstnavatele.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- nízké nebo žádné výsledky práce tam, kde existují měřitelné výstupy; pokud se výsledky přece jen dostaví, bývá to zásluhou jiných osob,
- skrývání problémů obratnou manipulací a slibováním brzké nápravy, na které se již údajně pracuje,
- spuštění nereálných projektů za mnoho peněz na základě přesvědčování majitelů či vedoucích o návratnosti těchto záměrů; možná, že tyto projekty by někdy i mohly být úspěšné, pokud by se hochštapler dostatečně věnoval jejich realizaci – to ale není jeho silná stránka.

Možné kořeny problémů

Osobnost hochštaplera se formuje na základě souběhu několika skrytých faktorů:

- mimořádné ambice, potřeba prezentovat se, vyniknout, být obdivován, která se často rodí z komplexů, vytvořených dosavadní neúspěšností nebo odstrkovaním rodiči či vrstevníky,

- nedostatek pracovitosti a vytrvalosti, který se projevil soustavným neplněním cílů, a který vede k hledání jiných cest k úspěchu, nesouvisejících s pracovními výsledky,
- komunikační dovednosti, zejména pak přesvědčivost a ovlivňování lidí, spojená se značnou dávkou drzosti,
- fantazie a kreativita mu umožní dokreslovat dosavadní zážitky, nepravdivě zdůvodňovat své neúspěchy či kariérové pády nebo fabulovat zcela nové příběhy o svých schopnostech.

Jak s ním komunikovat

Optimální je kritický a věcný přístup, povznesený nad jeho fantazie. Musíme žádat reálná fakta, konkrétní výsledky a důkazy. Hochštapler se tím může cítit sražený ve svém rozletu, je to však jediná cesta, jak ho donutíme podávat výkon.

Na jeho tvrzení:

Já jsem v těch dosavadních zaměstnáních vždycky přišel hasit nějakou krizovou situaci. Když se mi to podařilo, hledal jsem něco jiného ... rutina, to pro mne není.

Úžasně se nám rozbíhá prodej té nové vakcíny. Lékaři jsou nadšeni a půjde-li to takto dál, totálně vyřídíme všechny konkurenty.

Nemůžeme už nadále pracovat s touto zastaralou informační technikou. Je třeba vložit aspoň 15 milionů do sítí, softwaru a vybavení, a pak teprve můžeme rozjet projekt přímých kontaktů s klientem.

budeme reagovat:

My ale v krizi nejsme, takže zde půjde spíše o rutinní práci. Můžete uvést nějaké konkrétní výsledky, kterých jste dosáhl? My si to ověříme.

Jakého výsledku tento měsíc dosáhnete? Jaký máte market share u ostatních produktů?

Zpracujete tedy ten projekt včetně rozpočtu. Určitě to ale nebudeme zavádět plošně. Pro začátek to vyzkoušíme v Liberci, a pokud se to osvědčí, půjdeme do dalších lokalit. Limit jsou dva miliony.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Hochštapler potřebuje „krátký řetěz“ a důslednou kontrolu plnění pracovních úkolů:

- ověřování informací z dalších zdrojů, ať už se jedná o dosavadní pracovní dráhu, jednání s jinou stranou, nebo plnění projektů,
- nasazení do takových činností, kde jde spíše o působivou komunikaci, navazování a udržování kontaktů než o průběžné dosahování výsledků (např. může být úspěšný jako key account manager, ač i zde bude muset nějaké výsledky prokazovat),
- stanovení konkrétních, měřitelných cílů,
- důsledný systém kontroly, postavený na pravidelném sledování plnění úkolů a ukazatelů; trvání na dodržování termínů a nekompromisní postihování jejich neplnění,
- testování velkolepých nápadů v menším provedení (například nadnárodní či celorepublikový projekt může být ověřen pouze v jedné nebo dvou oblastech), čímž se vyhneme riziku investování do vzdušných zámků, a průběžné vyžadování informací o stavu dílčího projektu,
- uvolnění z funkce, pokud se po určitou dobu nepodaří dosáhnout slibovaného výsledku.

Co by mu mohlo pomoci? Nalezení osobní vize

Jednoho dne se hochštapler snad zamyslí nad svým dosavadním životem a bude přemýšlet, zda to všechno, co doposud dělal, mělo smysl. Pokud pocítí potřebu dát svému životu nějaký vyšší účel, měl by se pozastavit nad svou vizí. Osobní vize je jasná, konkrétní, působivá a aktivující představa budoucího stavu – dosažených výsledků, postavení nebo způsobu života. Usměrnjuje vás na životní cestě, pomáhá vám rozhodovat v mnoha situacích, a dodá vám energii pro každodenní práci. Lze existovat a spokojeně žít bez jakékoli vize, nicméně lidé s jasnou vizí většinou dosahují podstatně lepších výsledků ve svém zaměstnání i v osobním životě.

1. **Vize, kterou si člověk stanoví, by měla být v souladu s jeho kotvou.** Americký psycholog Edgar H. Schein definoval kotvu jako vlastní obraz talentu, schopností, potřeb, postojů a hodnot. Určil pak jednotlivé kotvy: manažerská, odborná, jistota, autonomie, kreativita, služba, soupeření, životní rovnováha. Je důležité, aby člověk poznal svou kotvu a aby jeho vize byla s touto kotvou v souladu. Vize pak má charakter podnikatelských cílů, zvládnutí odborného úkolu nebo třeba získání jistého místa podle kariérového zaměření.
2. **Vize má mít formu jasné a konkrétní představy.** Obecná vize typu „být úspěšný“, „vytvořit něco nového“, „ukázat, co ve mně je“ ani neukazuje cestu, ani nepovzbuzuje. Je třeba hledat co nejvíce konkrétní vyjádření (slovy) a co nejnázornější představu (třeba náčrtem).
3. **Vize by měla mít citový náboj.** Měla by ve vás vytvářet pocit radosti a nadšení, kdykoli si ji vybavíte. Překonávání překážek vás bude naplňovat radostí a každý úspěch na cestě k cíli vás bude těšit.
4. **Vize se stane stimulem aktivního jednání.** Samotná vize ve vaší hlavě postrádá smysl, pokud není realizována. Od představy k jejímu uskutečnění však bývá velmi daleko a na této cestě leží mnoho těžko překonatelných bariér. Chcete-li vizi opravdu zrealizovat, měli byste si připravit postup jejího dosažení – formulovat konkrétní dílčí cíle a konkrétní opatření k docílení těchto met.

16 Stoupenec



Paní Alžběta L. se díky svým organizačním schopnostem a výborné znalosti angličtiny stala asistentkou ředitele malé obchodní firmy. Když firma hledala vhodnou osobu pro pozici personální manažerky, padla volba právě na Alžbětu. Alžběta už předtím zvládala zaměstnaneckou agendu (příjmy, rozvazy, zápočtové listy atd.), ale postrádala strategické znalosti řízení lidských zdrojů. Proto uvítala kurz poradenské agentury, která jí však nabídla seminář „Efektivita lidské osobnosti“ s tím, že zde si příslušné znalosti rychle osvojí.

Na kurzu ji velmi zaujala teorie, která rozděluje lidi podle třech vlastností do osmi typů, stanovuje pro jednotlivé typy profily, určuje, jaké činnosti jsou pro tyto lidi vhodné. Dospěla k názoru, že zmíněné typy určují veškeré chování lidí v organizacích, a že navrhovaná typologie je řešením všech personálních problémů. Vzhledem k tomu, že profily z testu odpovídaly její vlastní představě o sobě, i projevu dalších dvou kolegyně, na nichž si test vyzkoušela, usoudila, že test je neomylný. Využila služeb

konzultantky z uvedené konzultační firmy, požádala ji o spolupráci na dokumentech pro řízení lidských zdrojů, které od ní vedení požadovalo. Konzultantka však měla zkušenost pouze s aplikací dané teorie typů, a místo strategie lidských zdrojů, směrnic o hodnocení výkonu a vzdělávání zaměstnanců vytvořila pouze paskvil, slepený z dané teorie a dvou populárních publikací. Vedení tyto dokumenty nepřijalo.

Docházelo k řadě dalších problémů. U výběrových řízení na pracovní místa ve firmě prosazovala Alžběta kandidáty, kteří v testu vykazovali optimální profil R-M-T přesto, že ostatním členům komise se z různých důvodů zdáli nevhodní, a odmítala všechny, kdo měli „nežádoucí“ profil. Po několika selháních těchto „ideálních“ jedinců v praktické činnosti a tvrdosjším lpění na výsledcích testů ze strany Alžběty, jí bylo ponecháno pouze vedení zaměstnanecké agendy a řízením lidských zdrojů byl pověřen finanční ředitel.

Stoupenci jsou nadšenými zastánci určité teorie nebo nástroje, který považují za geniální vysvětlení podstaty světa, za univerzální a naprosto efektivní způsob řešení závažných problémů. Jednou jde o teorii rozvoje podnikání, podruhé o jednoduchý postup k řešení konfliktů mezi lidmi, a jindy zase třeba o „geniální“ psychologický test. Málokdy se jedná o řešení exaktních či technických záležitostí – zde se dá efekt obvykle prověřit praxí a jasným poznáním, že dané řešení funguje nebo nefunguje. Stoupenci se většinou zaměřují na objasnění společenských, mezilidských, či strategických záležitostí, kdy výstup není tak snadno změřitelný. Pokud patří k lidem racionálně založeným s technickým vzděláním, uvítají jednoduchý a rozumně sestavený nástroj či postup, který jim umožní snadno vysvětlit něco tak složitého, jako jsou mezilidské vztahy nebo fungování firmy, aniž by si uvědomili, že větší část reality jim uniká. Citově založení jedinci, často s humanitním vzděláním, bývají zase okouzleni zdánlivou odborností, vznešenou terminologií a v neposlední řadě i osobností šířitele. Nevadí jim, že tuto teorii moc nechápu; stačí jim, že je úžasně působivá.

Je samozřejmé, že stoupenec se musí ve svých názorech opírat o nějakého proka nebo šířitele. Bývají to charismatičtí jedinci, kteří jsou o hlásaných pravdách hluboce přesvědčeni, anebo si o nich myslí svoje, ale pragmaticky jich využívají pro finanční efekt, který obchod s těmito názory přináší.

Jak se projevuje

Stoupenec se upnul k určitému názoru, teorii nebo nástroji, který považuje za nejlepší nebo dokonce jedině správný pro řešení téměř všech problémů. Stěží přijme odlišný názor nebo jiný postup – bude mu odporovat a zdůrazňovat přednosti svého systému. Svůj systém si natolik osvojil včetně množství „nezvratných“ faktů, argumentace, podpůrných historek a připravených reakcí na možné námitky, že v diskusi je pro nepřipraveného partnera velice obtížné oponovat se stejnou dávkou přesvědčivosti.

Ve svém nadšení (nebo i ze zjištěných důvodů) využívá každé příležitosti k obdivné prezentaci svých idejí. Prosazuje zbožňovaný názor či metodu do praxe organizace, v níž pracuje, nadšeně o nich hovoří v diskusích či na konferencích, velebí je před svými přáteli.

Každá tato teorie má svou typickou terminologii, vyznačuje se množstvím cizích nebo v češtině méně obvyklých obrátů a slov. Ta pronikají do stoupenecova jazyka, objevují se v pracovních i soukromých hovorech, považuje je časem za samozřejmá pro ostatní, a časté používání těchto termínů mnohdy přenesou i na ostatní spolupracovníky.

Silné stránky

- konzistentní pohled na svět postavený na určité teorii (pokud byla teorie zcela pochopena),
- jistota při rozhodování a řešení problémů opírající se o příslušnou teorii,
- snaha pochopit realitu s oporou této teorie.

Obvyklé problémy

- zjednodušení světa, spoléhání se na jediný výklad složité reality, neschopnost pochopit komplikovanost dění okolo sebe, což snižuje objektivní poznání skutečnosti,
- bariéry ve vnímání okolního světa, nepřijetí nebo přehlížení jakýchkoli skutečností, které tomuto názoru odporují, vedoucí k potlačování odlišných přístupů a řešení,

- rigidita až fanatismus, neochota naslouchat jinému názoru a neschopnost pochopit a přijmout odlišný názor, což může způsobit zhoršení mezilidských vztahů,
- jednostrannost a slepé aplikování jím prosazované teorie nebo použití takového nástroje může vést k závažným chybám ve strategickém rozhodování nebo v řízení lidí.

Možné kořeny problémů

Lidé se upírají k jednomu vševysvětlujícímu a všeřešícímu názoru z různých důvodů:

- nedostatečná životní nebo profesní zkušenost či neznalost určitého oboru, a v důsledku toho přijetí prvního názoru, který se nabídl a byl k dispozici; nadšení z relativně logického a efektivního řešení nepřehledných problémů okolo sebe,
- nedostatek sebedůvěry, nejistota, snaha najít jakoukoli propracovanou oporu pro své rozhodování a jednání,
- touha po jednoduchosti, zjednodušení myšlení a jednání, schůdnost řešení, racionální jádro teorie usnadní pochopení reality a nenutí k složitému přemýšlení o okolním světě,
- účast na školení, kde byl názorový systém prezentován, a často i charismatická osobnost šířitele či lektora, která silně působí na méně samostatné a emocionálně ovlivnitelné jedince,
- osobní zisk a osobní výhody, vycítění komerčních nebo jiných možností, které taková teorie nabízí, pochopení možností ovlivnění ostatních, snaha získat moc nebo finanční profit šířením a prodáváním této teorie.

Jak s ním komunikovat

Tito lidé jsou o své pravdě hluboce přesvědčeni. Teorii berou jako nezpochybnitelný fakt. Je pravda, že obvykle je na dané teorii část pravdy, ale svět je přece jen složitější. Někdy má dotyčná teorie aspoň nějaký rozumný základ, jindy ale je jen snůškou odborně se tvářících blábolů, kterým stoupenec sice sám nerozumí, ale

kterým se našprtal nazpaměť, protože ho zdánlivá vědeckost oslnila. V prvním případě bychom měli akceptovat jistou oprávněnost prezentovaného názoru, ale poukázat také na další pravdy či fakta, která mohou odporovat. Pokud jde o nesrozumitelnou směsici cizích slov, můžeme znovu a znovu žádat o vysvětlení. Stoupenec nakonec nebude schopen dodat svému povídání racionální jádro a ztratí půdu pod nohama. Síla přesvědčení bývá však obvykle u těchto lidí tak hluboká, že jejich názor nejspíš stejně nezvratíme.

Na jeho tvrzení:

Teorie dokonalé harmonie vyřeší jakýkoli konflikt.

Mám úžasný test, který za deset minut perfektně odhalí každého člověka.

Je vědecky dokázáno, že úspěšnost lidí souvisí s jejich povahou. A povaha se projevuje v jejich hlasu. Proto dokážeme předvídat úspěšnost lidí pomocí modulace jejich hlasu.

Je potřeba posílit všechny optimální iterace, abychom potlačili působení negativních fraktálů.

budeme reagovat:

A v čem spočívá ta teorie? ... Je to možné. Může trochu pomoci každá teorie, která staví na praktickém úsudku a lidské citlivosti.

Deset minut? Není to trochu moc narychlo? Stejně z testu vyjde jenom to, co lidé o sobě chtějí sdělit.

(Jedná se zde o logickou chybu ve vyvozování závěrů.) Ale není ještě dokázáno, že úspěšnost lidí souvisí přímo s modulací hlasu.

Mohl byste to, prosím, vysvětlit? Zdá se, že tomu nikdo z nás nerozumí. ... Bohužel, pořád ještě nechápeme, o čem mluvíte.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Je velice těžké stoupence přesvědčit o tom, že problém je složitější, než jak to vysvětlují jeho poučky. Můžeme se pokusit rozšířit stoupencův pohled a ukázat mu možná nebezpečí názorů, které prezentuje, a vysvětlit, že pravda je složitější:

- vytrvale žádat názorné a smysluplné vysvětlení v případě zamotaných prezentací; odhalit racionální jádro (pokud jeho teorie něco takového má), toto shrnout, a uvést další možné pohledy na věc,
- ukázat mu na konkrétních případech, kdy jeho teorie selhala (případ hodnocení člověka, kterého test hodně špatně popsal),
- pověřit ho splněním složitého úkolu (řešit nějaký složitý pracovní konflikt), kde se svou teorií nevystačí, a pak mu pomoci s hledáním optimálního řešení.

Co by mu mohlo pomoci? Ďáblův advokát

Ďáblův advokát je technika vedoucí k zpochybnování zdánlivě „neprůstřelného“ názoru. Je postavena na hledání všech nedostatků prosazované teorie a všech argumentů proti této teorii čili na hledání všech „proti“.

1. Snažte se vcítit do role odpůrce této teorie.
2. Přijměte postulát, že nic, co říká tato teorie, není pravda, a že ideje, které dotyčná teorie šíří, neodpovídají realitě.
3. Hledejte všechny skutečnosti, situace a argumenty, které tento opačný názor podpoří.
4. Zkuste původní teorii pomocí těchto argumentů rozbít nebo omezit na určité podmínky.
5. Porovnejte původní názor s novým, negativním názorem.

Často existují již hotové, odlišné názory a systémy. Zkuste je hledat – třeba na internetu – a to vám pomůže vytvořit nadhled.

Dalšími nástroji mohou být *negativní brainstorming* (viz „lehkomyšlný“) nebo *mýslící klobouky* (viz „specialista“).

17 Negativista



Antonín K. je vysoce kvalifikovaný a zkušený dělník, který přestál ve svém zaměstnání různé fúze a změny vlastníků. V určité fázi vývoje firmy zažil neférové jednání nadřízených, snahu vytunelovat z firmy maximum a zbavit se jí, uvolňování spolupracovníků atd. Vcelku oprávněně si na řadu věcí stěžoval kolegům, kteří však byli většinou apatičtí, protože viděli, že stejně nic nenadělají.

Firmu zakoupil nový vlastník, nadnárodní korporace, která se snažila postavit podnik na nohy a investovat do výroby. Manažeri chtěli dát firmě perspektivní program a pracovníkům jistotu. Žádali od nich vyšší produktivitu práce, vyšší pracovní flexibilitu, a někdy i mimořádné úsilí, na druhé straně jim zvýšili finanční motivaci a snažili se vůči lidem otevřeně komunikovat. Antonín však za těmito snahami viděl jen nové triky mazaných kapitalistů, šířil své názory mezi spolupracovníky, kteří ho vzhledem k jeho zkušenostem dost respektovali jako neformální autoritu. Kritizoval zavedené pracovní procesy, stejně jako nový systém odměňování, který měl více odrážet

výkon. Je třeba říci, že se na různých mítincích nebál vystupovat veřejně a prezentovat svou nedůvěru vůči vedení. Jeho nevole však byla často způsobena nedostatkem informací – vedení prostě zapomnělo některé věci lidem vysvětlit. Jednou museli pracovníci nastoupit na mimořádnou víkendovou směnu, aby stačili zpracovat urgentní zakázku. Pak však viděli, že díly stojí tři dny nepovšimnuté u zdi. Antonín se velmi rozzlobil a šel si stěžovat k výrobnímu řediteli. Zde se dozvěděl, že nebylo možno odvézt díly na lakování, protože u dodavatele došlo k závažné poruše zařízení a firma musela hledat jinou možnost lakování. Antonín celou záležitost vysvětlil lidem.

Vedoucí výroby přišel na myšlenku, že pověří Antonína řešením některých problémů. V té době byly ve výrobě připravovány řešitelské týmy, které se měly zaměřit na různé rezervy v procesech. Antonín byl jmenován vedoucím týmu, který se zabýval odstraňováním rezerv v produktivitě. Tato činnost ho velmi zaujala. Výrobu znal, přicházel s rozumnými podněty, a začal chápat mnohé věci, na které si dříve stěžoval. Spolupracovníkům vysvětloval: „No nebude to žádná sláva, ale lepší řešení se vymyslet nedalo“. Ovzduší ve výrobním segmentu se velmi zlepšilo.

Negativisté si neustále na něco stěžují – na svou práci, na spolupracovníky, na nadřízené, na firmu, na rodinnou situaci, na vládu, málokdy však vidí příčinu problémů v sobě, v nedostatečné kvalifikaci, ve své špatné výkonnosti, ve svém arogantním chování – viníkem je vždycky někdo jiný. V mnoha případech se snaží svůj nesouhlas projevit aktivně – vystupováním na poradách, psaním stížností, demonstrováním na ulicích.

Zde je však třeba vidět křehkou hranici mezi negativismem a oprávněným bojem za spravedlnost. To, co třeba jednomu připadá jako dobré a férové, může jiný považovat za lumpárnu a podlost. Cesta z tohoto paradoxu snad může vést přes toleranci, snahu pochopit druhého, ochotu diskutovat a připustit aspoň nějaké pozitivní stránky na odlišném názoru. To skutečný negativista nedokáže – není ochoten naslouchat, komunikovat, a apriori všechno považuje za špatné.

Věčný stěžovatel hledá na všem jen nedostatky a chyby. Za jakýmkoli opatřením – byť pozitivně míněným – hledá nekalé záměry nadřízeného nebo vedení organizace. Svou nespokojenost šíří mezi spolupracovníky a popuzuje je proti změnám.

Jakoukoli změnu považuje za nový útok na blaho pracovníků. Vždy na ní nachází negativní stránky a podněcuje ostatní, aby změnu odmítali. Negativisté jsou bariérou změn.

Jak se projevuje

Podle stupně odvahy a podle míry tolerance ve firmě si stěžuje buď jen před spolupracovníky, nebo před nadřízeným, anebo veřejně na poradách a mítincích. Někteří stěžovatelé přenášejí své výhrady na odbory, píší nadřízeným institucím, inspektorátu bezpečnosti práce atd.

Opravdový negativista nepřipustí, že by v současné době nebo na stávajícím pracovišti mohlo být něco dobrého. Rád porovnává s minulostí nebo s jinými zaměstnavateli, kterým naopak přičítá samé klady.

V řeči se málokdy objevují pozitivní slova – častější frekvenci mají výrazy jako průšvih, chyba, lumpárna, podvod, darebáctví, mazanost, drzost atd. S pozitivy se setkáváme snad jen tehdy, když velebí jinou organizaci nebo doby minulé.

Obvykle už od rána vyjadřuje svůj postoj otráveným obličejem, ještě než začal pracovat. Nad všemi novotami se pohoršuje. Jindy zase dává najevo apatii, mává rukama, krčí rameny a sděluje, že stejně je to všechno zbytečné.

Silné stránky

- kritičnost, schopnost vidět negativní stránky různých řešení, střízlivý přístup k neoprávněnému nadšení spolupracovníků,
- schopnost bránit tým před přijetím unáhlených rozhodnutí, připravenost nACHázet na různých variantách rozhodnutí jejich slabé stránky,
- opozice vůči zvlášť ze strany nadřízených (v případech, že je dostatečně odvážný a nenechává si kritiku jen pro sebe a spolupracovníky), umění vyhledat skryté pohnutky za líbivě prezentovanými záměry vedení.

Obvyklé problémy

- snižování motivace spolupracovníků, vyvolávání nezájmu a demotivace při plnění úkolů,
- vytváření negativního sociálního klimatu, otravování ostatních věčnými výhradami k čemukoli a zpochybňováním úmyslů kohokoli,
- negování změn, zpochybňování jakéhokoli rozhodnutí, které přináší něco nového, a přenášení svého odporu na ostatní spolupracovníky.

Možné kořeny problémů

Negativní přístup notorických stěžovatelů vychází z různých osobních příčin:

- osobní špatné zkušenosti z minulosti, reálná nebo domnělá křivda způsobená nějakými lidmi nebo společnostmi vůbec,
- pesimismus, vrozená nebo naučená potřeba vidět za vším pouze negativní stránky,
- nadměrná kritičnost, úsilí nacházet na čemkoli především chyby a nedostatky, spojené s požadavkem preciznosti,
- nepřiměřená sebedůvěra, neschopnost objektivně posoudit své kvality a své chování, neochota připustit si vlastní nedostatky, omlouvání svých chyb,
- nedostatek sebedůvěry, pochybování o vlastních schopnostech a hledání příčin osobních neúspěchů ve svém okolí, které mi nepřeje a snaží se mě poškodit,
- podezíravost, nedůvěra v motivaci ostatních lidí, hledání špatných záměrů za jakýmkoli rozhodnutím druhých.

Jak s ním komunikovat

Negativistovy argumenty jsou bohužel často dosti přesvědčivé, protože sám jim hluboce věří. Můžeme poukazovat na pozitivní aspekty toho, co kritizuje, nebo na nějaký minulý úspěch, který jeho reptání vyvrací. Jindy ho můžeme vyzvat, aby se sám pokusil najít lepší řešení, než je to, které tak zpochybňuje.

Na jeho tvrzení:

Klasický trik vedení. Necháme se nacytat a potom to odnese.

Dobře už bylo.

S takovou naše firma zkrachuje.

budeme reagovat:

Jak bys tuto situaci řešil ty, kdybys byl na místě vedení?

Tak buď rád, že jsi to zažil.

To už říkáš deset let a ještě k tomu kupodivu nedošlo.

Jsme špatně zařazeni, mizerně placeni, stroje jsou staré, chybí zaměstnanecké výhody. To je hrozné. Tak co tu ještě děláš?

Je zbytečné se do té práce pouštět, stejně se to nepodaří.

Aspoň budeme mít dobrý pocit, že jsme udělali, co bylo v našich silách, a že jsme jenom nenadávali.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Negativista je primárně demotivovaný a demotivaci přenáší navíc na ostatní. Jednou cestou je široké informování o všem, co se děje, a vysvětlování důvodů tohoto dění. I tak bude škarohlíd stále hledat v pozadí každého rozhodnutí nějaké zlovolné pohnutky. Velmi efektivní možností motivování je pověřit negativistu odpovědností za problém, ať jej řeší po svém. Jak tedy máme se škarohlídem pracovat?

- předcházet stížnostem, snažit se o maximální průhlednost všeho, co se děje v organizaci a na pracovišti; objektivně informovat o současných a budoucích událostech a vysvětlovat jejich důvody,
- předem s ním projednávat problémy, které se budou s ostatními řešit, ptát se ho přímo, v čem vidí rizika,
- vyzývat ho k tomu, aby se sám pokoušel hledat jiná, pozitivní opatření, možná v dané situaci; pověřit ho řešením problému,
- organizovat porady týmu a zde žádat o názory ostatní členy týmu (kteří často bývají zticha a nechávají škarohlídovi prostor),
- pověřit ho hledáním rizik různých řešení – v tom může být užitečný.

Co by mu mohlo pomoci? Techniky zvládání pesimismu

Situace často nejsou stresující samy o sobě – mnohdy je stresující pouze naše osobní interpretace těchto situací. K ovládnutí pesimismu může pomoci racionální pozitivní myšlení, které je postaveno na několika principech:

1. snažte se nalézt na stresujících událostech nebo situacích také něco pozitivního – notoričtí pesimisté často nevnímají pozitivní stránky událostí nebo změn a tak na dobrých věcech vidí jenom drobné nedostatky; konfrontací s názorem jiných lidí dokážeme získat nadhled a zjistit, že problém může vypadat jinak, než se na počátku zdálo,
2. nedělejte příliš dalekosáhlé závěry z jednotlivých neúspěchů či zklamání – po jedné prohře může následovat množství úspěšných akcí, současná tíživá situace může trvat jenom krátkou dobu a pak se vše změní,
3. važte si neúspěchů – představují cenné zdroje poučení pro budoucnost; místo toho, abyste přemýšleli, jak vás jiní lidé poškodili, zamyslete se nad tím, co udělat, aby se to příště neopakovalo,
4. přesouvejte své místo kontroly od vnějšího k vnitřnímu – pesimisté a stálí stěžovatelé vidí příčiny neštěstí ve všech a ve všem okolo sebe (vnější místo kontroly); pomohlo by jim však, kdyby se snažili najít také nějakou příčinu neúspěchu v sobě (vnitřní místo kontroly),
5. pokud jste přesvědčeni, že danou situaci nemůžete ovlivnit, hledejte nějakou cestu, jak ji usměrnit lze; stěžování na nepřízeň podmínek a vnějších tlaků lze nahradit kreativním hledáním nového řešení – to zůstane na vás a to může být výzva,
6. stanovte si osobní cíle, které povedou ke změně situace, a začněte na nich pracovat,
7. pokud nějakou cestu řešení naleznete a nechcete ji sledovat, vyrovnejte se s tím, že tíživá situace je také vaše vina, a nestěžujte si.

18 Rozhodný



Martin P. se přihlásil do konkurzu na výrobního ředitele závodu. Měl za sebou vysokou školu technického směru, praxi v zahraničí a působení ve vedoucí funkci. Vzhledem ke svým vlastnostem – dominance, sebeprosazení, rychlost v rozhodování, flexibilita – se jevil jako ideální uchazeč a byl posléze vybrán.

Jeho podřízení si však brzy začali stěžovat. Především se Martin vůbec nezajímal o jejich názory. O každé maličkosti rozhodoval sám, čímž často narušil subordinační. Řešil všechny operativní problémy, na poradách podřízení referovali a on dával okamžitá rozhodnutí, aniž by připustil diskusi. Pokud už nechal někoho vyjádřit se, pokýval hlavou, obvykle řekl „ne, to není ono“, a trval na svém rozhodnutí. Běžně se stávalo, že v 6 hodin vydal nějakou instrukci, linka se rozjela, ale Martin si to rozmyslel, a v 7.00 už bylo všechno jinak. Na výtky reagoval slovy: „No tak a co, nikdo není dokonalý, chyba se vždycky stane“.

Jednou díky unáhlenému rozhodnutí vyšla ven ze závodu vadná výrobní řada a způsobila zastavení linky u důležitého odběratele, což mělo za následek obrovskou

finanční ztrátu. Když byla událost analyzována, zjistilo se, že na základě Martinových rozhodnutí v kritické situaci došlo k nedodržení kontrolních postupů, a to i přes nesouhlas podřízených pracovníků. Martin dostal vážné varování od ředitele závodu, protože se jednalo o vyvrcholení celé řady problémů. Po určitou dobu byl Martin ve svém rozhodování opatrnější, ale za pár měsíců se vrátil ke svému původnímu stylu. Po další závažné chybě byl vyměněn, bylo mu nabídnuto méně odpovědné místo a on podal výpověď.

Jsou to rychlí lidé, kteří neváhají, dlouho se nerozmýšlejí, a okamžitě začínají jednat nebo pracovat. To je jistě žádoucí u jednoduchých činností nebo v situaci, kdy je rychlost nezbytná. Existují jedinci, kteří se umějí pod tlakem času rozhodnout rychle a poměrně dobře. Shrnou dostupná fakta a bleskově je vyhodnocují. To nejsou střelci – střelec neanalyzuje, nevyhodnocuje, ale pálí řešení od boku. Jeho rozhodnutí jsou pak často chybná.

Chybné rozhodnutí může udělat zedník, a pak stačí zeď zbourat a postavit správně. Chybovat může dělník na montáži při posouzení neshody, a pak stačí, aby na prvním kontrolním bodu byl vadný díl vyřazen. Mnohem větší škody však může unáhlenost způsobit manažerům – zde jde o stamiliony nebo miliardy – či dokonce lékařům a záchranářům, u nichž se jedná o lidské zdraví nebo život.

Jak se projevuje

Rozhodného provází řady chybných rozhodnutí, která při bližším prozkoumání situace nemusejí být zcela pochopitelná. Často dochází k náhlé změně postupu práce nebo zadání, protože nevhodnost řešení mu došla až po chvíli. Pokud je ve vedoucím místě, podřízení často s plněním úkolů nespěchají a raději chvíli počkají pro případ, že by si svou instrukci za chvíli rozmyslel.

Střelec je rázný a rozhodný člověk. Cokoli řeší, nenechá na sebe dlouho čekat s reakcí. Neváhá, nerozmýšlí se, vypálí první řešení, které se mu zdá přijatelné. Jeho odpovědi jsou rychlé a jednoznačné. Chybí výrazy pochybnosti – „možná, že...“, „pokud by...“, „nevím, nejsem si jist...“. Střelec si je skoro vždycky jistý.

Mimika a gestikulace bývá výrazná, ale gesta jsou smysluplná a úsporná; nedělá zbytečné pohyby a nezachytíme projevy nejistoty (škrabání se ve vlasech, mnutí čela).

Silné stránky

- rozhodnost, rychlost v rozhodování, spojená někdy s kvalitním řešením jednodušších záležitostí,
- neodkládání problémů, snaha řešit problém bezprostředně a nevyhýbat se mu,
- vysoká energie, velké množství rychle odvedené práce při méně složité činnosti, která vyžaduje menší soustředění na preciznost.

Obvyklé problémy

- strategické problémy, které mohou vést až k úpadku či zániku firmy nebo projektu, zničení životního prostředí nebo poškození zdraví lidí,
- ztráty v nákladech a v čase vzniklé odstraňováním zbytečných chyb a případnou potřebou začínat práci od začátku a jinak,
- nespravedlnost při rozhodování o lidech, postihování nepravých viníků či chválení a odměňování těch, kteří si odměnu nezasloužili,
- potlačení prostoru pro jiné názory, které by mohly být lepším řešením situace, čímž přispívá k vznikající demotivaci ostatních spolupracovníků,
- ztráta osobní prestiže a odpor ostatních lidí, kteří si všímají chyb a uvědomují si nesmyslnost některých rozhodnutí.

Možné kořeny problémů

K unáhlenému rozhodování dochází:

- pod tlakem času, vyžádaném vnějšími okolnostmi, kdy lidé musejí udělat rozhodnutí, aniž by měli prostor ke sbírání informací, analýze a vyhodnocování dat,
- z osobní rychlosti, úspěchanosti, z povahy člověka, který „rychleji dělá, než myslí“,
- z obavy, že zdržením rozhodnutí může dojít k nenapravitelným ztrátám,
- z přílišné sebedůvěry, přesvědčení o své schopnosti rychle a správně rozhodovat i při nedostatku informací, anebo z enormní důvěry ve svou intuici, pocit, že dokážu vycítit správné řešení, aniž bych ho moc analyzoval a rozebíral,

- z lenosti a nechuti zabývat se problémem příliš, ze snahy rychle smést celou záležitost pod stůl a věnovat se něčemu dalšímu,
- z podcenění problému nebo nezájmu o něj, z přesvědčení, že i když rozhodnu špatně, stejně se toho tolik nestane.

Jak s ním komunikovat

Rychle „vystřelené“ řešení lze pochválit jako možnost, ale vzápětí bychom měli žádat nebo navrhnout další eventuality, o kterých střelec patrně neuvažoval. Otázkami ho donutíme hledat fakta a přemýšlet nad problémem z více hledisek. Měli bychom být neústupní, pokud jde o nutnost prověřovat různé varianty rozhodnutí.

Na jeho tvrzení:

Tak vybereme dodavatele XY, je nejlevnější.

Nemám zájem poslouchat vaše výmluvy. Za to, co se stalo, vás vyhodím z práce.

Nenatahujte to, nemáme čas, musíme spěchat.

Stejně, 70 % manažerských rozhodnutí jsou rozhodnutí chybná.

budeme reagovat:

Zkoumal jste kvalitu jejich výrobků? Nепroděláme nakonec na opravách a prostojích více, než co bychom ušetřili na ceně strojů?

Řeknete mi přesně, co jsem zavinil já osobně? Čím budete okamžitou výpověď zdůvodňovat před soudem?

Dobrá, v tom případě spočítejte návratnost tohoto řešení sám. Dokud nebudeme mít spočítanou částku, já to neodsouhlasím.

A proto tolik firem krachuje.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Je třeba, aby střelec prošel celým rozhodovacím procesem (shromažďování informací, analýza, hledání variant rozhodnutí, volba rozhodnutí), nikoliv pouze poslední částí. Pomůžeme mu otázkami, které vedou ke shromažďování dat a analýze. Další možností je vyhodnocování situací, v nichž se dopustil chyb. Ve snaze zlepšit jeho rozhodování bychom měli:

- ukazovat mu chyby, kterých se ve svých rozhodnutích dopustil, a vést ho, aby si uvědomil, jaké komplikace přináší „střílení od boku“, a aby se příště podobného postupu vyvaroval,
- nabádat ho otázkami ke shromažďování faktů a jejich analyzování, ptát se ho na různé další možnosti řešení a vést ho ke srovnávání rozličných variant řešení,
- poukazovat na fakta, která odporují jeho momentálnímu unáhlenému řešení,
- vést ho k osvojení a používání některých technik analýzy a hodnocení variant (Ishikawův diagram, PMI, matice multikriteriálního rozhodování atd.),
- ukázat celkové důsledky chybných rozhodnutí, finanční objem nebo ztráty na zisku, které vznikly špatně zvolenou variantou řešení.

Co by mu mohlo pomoci? PMI

Existuje řada technik efektivního rozhodování. Rozhodní lidé však nemají rádi dlouhé analýzy a spíše se smíří s rychlou a jednoduchou technikou PMI (plus-minus-interesting), která vyžaduje poměrně krátkou analýzu a může rozhodování dobře strukturovat:

1. rozdělte papír na tři sloupce – do prvního sloupce napište všechno, co mluví pro vybranou alternativu rozhodnutí, do druhého sloupce veškerá proti, a do třetího sloupce cokoli, co může s rozhodnutím souviset,
2. přiřaďte jednotlivým argumentům pro akci váhu od +1 do +5 (méně důležité položky dostanou 1, nejdůležitější 5) a všem argumentům proti váhu od –1 do –5. Pokud se vám zdá, že některá ze souvislostí ve třetím sloupci může mít také význam pro rozhodnutí, přiřaďte jí váhu rovněž, ať už s plusovou nebo minusovou hodnotou,
3. nyní vše sečtěte; v případě kladného součtu má smysl zahájit akci, v případě záporného nebo nulového součtu od akce upustěte.

19 Popleta



Ondřej W. byl vedoucím konstrukčního útvaru. V odborném světě byl dobře znám jako vynikající odborník, který vymyslel skvělá technická řešení, a získal respekt díky článkům v renomovaných odborných časopisech. Bohužel, co se týče vedení útvaru, dělal řadu chyb. Zapomínal termíny, sliby, nestíhal práci, porady byly chaotické a bez jasných výstupů. Velkým problémem byla koordinace práce několika projekčních týmů. Ostatní útvary si na spolupráci s konstrukcí stěžovaly. Na vedení technického úseku byl Ondřej sotva schopen obhájit své pracovníky a práci svého útvaru. Podřízení byli tímto způsobem řízení velmi znepokojeni a Ondřej ztrácel autoritu vedoucího.

Předchozí vedoucí byl člověk dobře organizovaný a nedovolil nikomu, aby za něj vykonával operativní činnosti. Doporučil Ondřeje za svého nástupce vzhledem k jeho odbornosti, a protože organizační schopnosti považoval u dospělého vzdělaného člověka za samozřejmost. Asistentka, která byla zvyklá na předchozího šéfa, tentýž způsob vedení očekávala i od Ondřeje.

Po několika problémech to vypadalo, že si Ondřej své místo neudrží. V té době však Ondřej pochopil, že organizace myšlení a práce je kritickým místem jeho přežití ve vedoucí funkci. Absolvoval program koučování s externím poradcem, v němž se naučil některým metodám řízení času a organizace práce. Ovlivněn konzultantem, začal také organizační záležitosti delegovat na asistentku, která je bez problémů zvládala. Ondřej na svém místě setrval a důvěra v jeho útvar i důvěra podřízených se obnovila.

Roztržití lidé jsou častým zdrojem problémů na pracovištích. Zapomínají, ztrácejí věci, pletou se, dělají zmatky, jejich aktivity jsou chaotické, řeč často zmatečná. Jsou těžko použitelní v operativních činnostech, stěží mohou dělat asistentky, řídit výrobu nebo organizovat dopravu. Kupodivu ale často titíž lidé dokážou úspěšně řešit složité informační systémy se spoustou návazností, zdárně koncipovat velmi komplikované projekty, navrhovat špičková technická zařízení.

Zdá se, že roztržitost a chaos se někdy týká pouze každodenních praktických aktivit, nad které patrně bývají povzneseni. Občas se však setkáváme s důsledným chaotikem, který vytváří zmatky ve všem, včetně abstraktních systémů.

Mnohému se lze naučit. Není-li roztržitost příliš hluboce zakotvena v osobnosti, může si popleta osvojit techniky efektivní organizace práce a pod tlakem schopného šéfa se naučí ovládat své slabiny.

Jak se projevuje

Roztržité lidi provází mnoho krizových událostí, které svou nepozorností vytvářejí. Jednou zapomenou na termín porady nebo prezentace, jindy si na prezentaci připraví úplně něco jiného, než co bylo požadováno, pak zase třeba ztratí důležitý dokument, nepředají informaci na patřičné místo, dostaví se jinam, než kde jsou očekáváni, opomenou doplnit část údajů do rozpočtu a dojdou k nesmyslným výsledkům nebo některé položky započítají dvakrát, na montáži často zaměňují díly, udělají zbytečnou chybu v technologickém postupu, přehlédnou dopravní značku atd.

Když takový člověk mluví, často není schopen udržet linii a systém, mnohdy odbočuje k jiným tématům, nerespektuje možnosti chápání partnerů, a ti s ním

nejsou s to držet krok, začne od prostředku a neuvědomí si, že předtím mnohé nevysvětlil; pokud mu dojde, že se ostatní nechytají, snaží se vracet, ale tím se ještě více zamotává.

Neverbální komunikace se projevuje necílenými gesty, zoufalým listováním v papírech nebo přeskokováním mezi snímky prezentace, které chceme promítnout, odskakováním pro dokumenty, na něž zapomněl. Ve zmatku se pak chytá za hlavu, mne si čelo, škrábe se ve vlasech nebo pobíhá od jedné hromady nářadí k druhé.

Silné stránky

- někdy schopnost řešit složité abstraktní problémy, aniž by se projevil nesnáze, které provázejí jeho praktickou činnost,
- „umění“ nezáměrně vycvičit své spolupracovníky v krizovém řízení (díky problémům, které svému okolí způsobuje) a nechtěně na ně přenést zastupování v operativních věcech, kde obvykle organizačně selhává.

Obvyklé problémy

- opomíjení nebo nedodržování termínů a míst porad a schůzek; popleta termín zapomene, splete, objeví se v nepravý čas nebo přijede na úplně jiné místo nebo je očekáván ve stejnou dobu na dvou různých místech,
- ztrácení papírů (a věcí) pocházející z nesystematického třídění materiálů, které vytváří chaos na pracovním stole, v nářadí, na celém pracovišti; následně se projeví neschopnost cokoli v tomto nepořádku najít,
- nesprávné vykonávání úkolů, protože popleta nevnímal nebo nezaslechl pořádně instrukci, a v důsledku toho udělal něco jiného než to, co se původně očekávalo,
- totální zmatek v řízení úseku, pokud je mu svěřen – aktivity, které po sobě mají následovat, po sobě nenásledují a nastávají prostoje, souběžně jsou přiděleny různé činnosti na jedno zařízení. Lidé, kteří mají práci vykonávat, jsou někdy jinde, nebo stroje, které mají používat, dělají na jiném místě jinou práci.

Možné kořeny problémů

Popletenost a chaotičnost mohou pocházet z různých osobnostních či situačních zdrojů:

- roztěkanost, nesoustředěnost, nedostatek koncentrace, a v důsledku toho zapomínání na řadu věcí, které mohou být důležité,
- chaotičnost, nesystematičnost, neschopnost přehledně si uspořádat informace či věci a organizovat následné aktivity, nepoužívání pomůcek time managementu,
- nenaslouchání nebo nečtení informačních zdrojů (úkolů a zápisů z porad, instrukcí, zpráv) a následná neinformovanost o termínech, událostech atd.,
- nedbalost, nechůť lámat si hlavu s množstvím úkolů nebo nezájem o práci, kterou vykonává (v tomto případě má v sobě popleta něco z lehkomyšlného),
- vysoká důvěra ve vlastní schopnosti, přesvědčení, že si všechno dokáže zapamatovat a nepotřebuje si nic poznamenávat,
- nepraktičnost, nadměrné zaujetí abstraktními problémy, které plně zaměstnávají jeho mysl, a pro které nemá čas přemýšlet o každodenních „banalitách“,
- přetížení prací nebo jinými starostmi, nadměrný nával požadavků, který způsobí, že určitá fakta už mysl nezvládne zpracovat.

Jak s ním komunikovat

Nastane-li krize, často velkou část komunikace s viníkem tvoří hledání původce viny a příčiny selhání. To je čas ztracený problémem, ke kterému se můžeme vrátit dodatečně. V podobné situaci bychom měli prostor věnovat především náhradnímu řešení. Abychom takovým událostem předcházeli, je žádoucí prevence – tzn. vyžadovat od poplety zpětnou vazbu, zkontrolovat, zda všechno pochopil a zda si pamatuje všechny důležité údaje. Při složitějších úkolech, kdy může popleta vyvolat chaos, po něm budeme předem chtít návrh postupu a časový plán. Pokud chceme, aby něco srozumitelně vysvětlil, požádáme jej, aby současně znázorňoval to, co povídá, na flipchart nebo aby to jinak vizualizoval. Jeho řeč je třeba stále vracet k tématu a průběžně shrnovat to, co říká.

Na jeho tvrzení:

Já jsem si to neuvědomil a odjel jsem do Plzně.

Ano, je mi to jasné, všechno si pamatuji.

Dobře, udělám to tak, jak říkáš.

Zítra se do toho pustíme.

Tak ve sloupci E řádku 11 mám 16 lidí. Oni byli původně v řádku G – tedy někteří – takže ti byli přesunuti do sloupce F, ale to už není sloupec F, to je vlastně H. Totiž v nové metodice byly ty sloupce změněny. Takže těch lidí je tam 16, ale je jich ve skutečnosti 22, tedy vlastně 14, protože ti už jsou v H. Vlastně ne 14, ale 15, tam by neměl být ten Krňávek, co přijde do řádku 5, takže v E tím pádem bude 13.

budeme reagovat:

Co uděláme pro to, aby akce proběhla ještě dnes ve Zlíně?

Pamatuješ si, kolik kusů máš dodat? Kam to máš dodat? Kdy to tam má být?

Ukaž, jestli sis to všechno napsal.

Napřed zpracuj harmonogram a rozdělení úkolů a přines mi to ukázat.

Pepo, rozmysli si to pořádně, oprav si tu tabulku, a pak nám ji promítni. Zajímá nás jenom, kolik lidí je dnes doopravdy v poli E11, a kolik jich je v poli F11. Dokážeš nám to říci?

Jak jej motivovat a rozvíjet

Jsou dvě cesty, jak pracovat s chaotikem, abychom předešli problémům, které opakovaně vytváří. První cestou je učit ho systematickosti a tlačit na něj, aby zaznamenával důležité věci, ukládal je na správná místa, a důsledně vnášel

své záznamy do elektronického systému nebo do diáře. Druhá cesta je nechat na popletovi činnosti, ve kterých je dobrý, a oprostít ho od operativních aktivit, v nichž často chybuje. Při řízení chaotika je tedy třeba:

- pojmenovat každé selhání a poukázat na důsledky tohoto selhání; společně s popletou hledat nápravná opatření, tj. preventivní činnosti, které by měly do budoucna podobným krizím předejít,
- důsledně žádat zpětnou vazbu o úkolech, tzn. že chaotik by měl opakovat, co, kde, kdy a jak má přesně provést,
- kontrolovat, zda si chaotik zaznamenává všechno důležité, a to na jedno místo, (nepoužívá-li souběžně tři různých diářů, které neustále ztrácí a znovu nalézá), zda si uschovává tištěné dokumenty na správná místa, a zda vyhotovuje a ukládá elektronické dokumenty tam, kam patří,
- čas od času prověřovat, zda popleta s plánovaným termínem či akcí počítá,
- naučit popletu plánovat a vnést systém do jeho práce; oporou může být systém ISO, který standardizuje procesy, elektronický systém Lotus Notes nebo třeba magnetická nástěnka s časovým plánem,
- soustředit chaotika na činnosti, které jsou mu vlastní, a organizačními záležitostmi, v nichž chybuje, pověřit někoho jiného – například asistentku; zdatné asistentky často řídí čas svých nadřízených nebo jejich spolupracovníků.

Co by mu mohlo pomoci? Akční program

Akční program (nepleťme si jej s akčními plány) umožňuje setřídít si jednotlivé akce a zorganizovat si svou práci. Brání tomu, abyste něco zapomněli, a zbavuje vás stresu z nepřehledného množství úkolů. Výstupem budou samostatné listy (ať už papírové nebo elektronické) pro:

- seznam projektů včetně označení priorit a termínů,
- **harmonogram** jednotlivých **projektů** s termíny v týdnech,
- týdenní plány práce včetně označení priorit,
- denní plány práce včetně označení priorit.

Budete postupovat následujícím způsobem:

1. sestavte seznam všech úkolů – malých i velkých, důležitých i nedůležitých, čímž si uvolníte hlavu a zbavíte se strachu z opomenutí některé povinnosti; poprvé to může být pracné, ale později už budete jenom původní seznam aktualizovat (například týdně),
2. shromážděte akce do větších skupin a vytvořte tak několik projektů; sestavte **seznam projektů** a jednotlivým projektům přiřadte priority, např. A až F,
3. o každém projektu zpracujte samostatný **harmonogram projektu**, kde budou akce uvedeny postupně podle časového pořadí (z proškrtaného seznamu úkolů) a u nich termíny (čísla týdnů); část úkolů zůstane nezařazena mimo projekty a ty budete plánovat samostatně,
4. každý týden připravujte týdenní plán práce, do kterého přeneste termíny z harmonogramů projektů a také priority úkolů podle projektu, opět přidávejte operativní aktivity,
5. týdenní plány práce přenášejte do denních plánů práce, které průběžně vyvstávají,
6. aktivity postupně realizujte a vykonané úkoly rušte nebo škrtejte,
7. veškeré dokumenty by měly být živé a je třeba je průběžně aktualizovat.

20 Váhavý



Pani Jaroslava byla referentkou zaměstnaneckého oddělení. Vykonávala administrativní činnosti spojené s příjmy pracovníků, rozvazováním pracovního poměru, zápočtovými listy atd. Byla ambiciózní a během zaměstnání úspěšně vystudovala vysokou školu. Po ukončení školy jí personální manažer nabídl samostatnou práci specialisty recruitmentu a ona toto místo přijala. Jejím úkolem bylo vyhledávání nových pracovníků ve spolupráci s personálními agenturami a výběr pracovníků na volná pracovní místa manažerů, obchodníků a techniků z přihlášených uchazečů. Po nějakou dobu vstupoval do rozhodování o výběru personální ředitel, který se snažil předávat Jaroslavě zkušenosti.

Po čase chtěl ředitel výběr obchodníků a techniků plně delegovat na Jaroslavu s tím, že sám bude nadále vstupovat pouze do rozhodování o manažerech. Jaroslava byla pro tuto práci ze školy kvalitně odborně připravena a spolupráci s agenturami dobře zvládala. Ukázalo se však, že není schopna sama udělat rozhodnutí. Velice

dlouho váhala nad tím, koho z několika kandidátů má na pracovní místo přijmout. Nebyla schopna ukázat na jednoho ze dvou nebo ze tří. Na každém viděla nějaké pozitivní stránky a nikoho dobrého nechtěla ztratit. Žádala ředitele, aby jí pomohl vybrat. Stávalo se, že kvalitnímu uchazeči se nechtělo čekat, a že si mezitím našel jinou práci. Ostatní útvary si stěžovaly, že volná místa zůstávají příliš dlouho neobsazena a lidé jsou v důsledku toho přetíženi. Ředitel býval delší dobu na zahraničních cestách a v těchto případech Jaroslava vždy čekala několik týdnů, až se vrátí. Když ředitel žádal, aby sama navrhla řešení, než se k tomu vyjádří on osobně, donekonečna srovnávala výhody a nevýhody jednotlivců, ale rozhodnutí z ní nevypadlo.

Po několika měsících ředitel usoudil, že pro svou nerozhodnost není schopna vykonávat tuto samostatnou práci, a přeřadil ji na jiné místo.

Hlavním problémem pro nerozhodného člověka jsou situace, v nichž se nabízí dvě nebo více možností řešení (dvě možnosti jsou alternativy, tři a více možností nazýváme varianty – narozdíl od angličtiny). Potřeba rozhodnout se činí váhavého člověka nešťastným. Nemá problém, pokud je k dispozici návod jak rozhodnout a pokud lze rozhodnutí exaktně podložit nějakým výpočtem nebo systémem bodování. Horší je, když mu tato opora chybí – pak se dostává do neshody a hledá, jak z problematické situace uniknout. Takoví lidé se cítí dobře tam, kde je veškerá činnost jednoznačně řízena nějakou normou či návodem. Naopak budou nešťastní v práci, která vyžaduje samostatné usuzování a neustálé intuitivní vyhodnocování situace.

Jak se projevuje

Váhavý člověk nemá rád definitivní rozhodnutí. To znamená, že se snaží konečný verdikt oddalovat tak dlouho, jak je to jen možné. Jindy se zase kreativně pokouší najít nějaké řešení, které bude vyhovovat všem stranám (aby se vlk nažral a koza zůstala celá), což může být úžasný počin – pokud je v dané situaci realizovatelný. Když to nejde, zkouší jako krajní řešení hledat zlatou střední cestu – jestliže taková existuje.

Řeč nerozhodných lidí je nerozhodná. Po argumentech následují protiargumenty. Má-li mluvit o nějakém problému, nedojde k řešení a nechá jej otevřený –

„nevím, jak by se to dalo řešit“ – nebo uvede všechny možné varianty s jejich klady a zápory a tím skončí, aniž by k nějakému rozhodnutí došel. Mnohdy se odvolává ještě na nějaké dodatečné informace („až jak řekne ředitel“, „až zjistíme výsledky tohoto měsíce“). I přesto, že tyto informace časem dostane, stejně rozhodnutí neudělá.

Neverbální projev je nevýrazný, gestikulace opatrná (škrabání ve vlasech, mnutí rukou), mimika vyjadřuje bezradnost a těkání očima z jednoho člověka na druhého – co kdyby z někoho vypadl nějaký geniální nápad jak z této situace ven?

Silné stránky

- uvážlivost, opatrnost při řešení problémů, vyhýbání se riskantním rozhodnutím,
- schopnost vnímat problémy z několika stran, zvažování různých variant řešení a pochopení pro vzájemně se lišící stanoviska ostatních lidí vůči těmto problémům,
- předvídatelnost jeho jednání ze strany nadřízených, vědomí, že nic nebude rozhodnuto a uskutečněno bez jejich schválení,
- snaha a kreativní schopnost hledat všestranně přijatelné rozhodnutí, které nikde nenarazí, což často bývá optimálním řešením problémů,
- respektování pravidel organizace, jistota, že nedojde k ničemu, co by bylo v rozporu s organizační strategií.

Obvyklé problémy

- vyčkávání s řešením problému až do doby, kdy může být pozdě, kdy se situace vyhrotí, na trhu se prosadí konkurence se svou kampaní, stroj se definitivně pokazí po řadě provizorních oprav, opomíjený perspektivní pracovník odejde z firmy nebo napjaté vztahy skončí ničivým konfliktem,
- nedostatek jasné vize a z toho plynoucí nejistota podřízených a kolegů, kteří nevědí, jak mají dále postupovat, s čím mohou počítat, i když situace už uzrává a vyžaduje řešení,

- delegování rozhodnutí „nahoru“ směrem k nadřízeným, přetěžování nadřízených záležitostmi, které jim nepřísluší; manažeři se pak musejí rozhodovat v okrajových záležitostech a jsou připravováni o časový prostor k řešení koncepčních věcí.
- nenápadné přesouvání rozhodnutí na jiné útvary (technika „horkého bramboru“) – ať si tím páli ruce někdo jiný.

Možné kořeny problémů

Příčinami nerozhodnosti a nedostatečné odvahy k řešení mohou být:

- nedostatečná odbornost nebo neznalost agendy, neschopnost řešit problém samostatně bez přispění zkušenějších lidí,
- strach z chyby (který může spočívat v nízké sebedůvěře), představa, že můžeme udělat špatné rozhodnutí s nedozírnými následky, že můžeme něco nenávratně pokazit,
- nedostatek asertivity, obava, abychom se někoho nedotkli nebo aby na nás někdo nezanevřel (rozhodnutí často poškodí jednu ze stran),
- lpění na postupech a předpisech, odosobnění svého jednání, neschopnost udělat cokoli, co není podloženo nějakou jednoznačnou normou,
- přílišná svědomitost, dojem, že před rozhodnutím musíme shromáždit naprosto všechna relevantní fakta do posledních detailů, což obvykle nebývá reálné,
- lenost a pohodlnost, vědomí, že rozhodnutím si můžeme nadělat zbytečné problémy, podle zásady „kdo nic nedělá, nic nepokazí“,
- organizační kultura firmy, která buďto nepřipouští samostatnost v rozhodování na nižších úrovních řízení, nebo nepřiměřeně trestá každou chybu.

Jak s ním komunikovat

Nerozhodný člověk hledá množství výmluv, proč nelze udělat rozhodnutí hned. Chceme-li ho přimět k nějakému rozhodnutí, je třeba oponovat argumenty opačnými: jaká rizika přinese odložené rozhodnutí (pokud je přinese) nebo zpochybňovat smysl odkládání celé záležitosti.

Na jeho tvrzení:

Nechtěl jsem o tom rozhodnout bez tvého souhlasu – měl bys to rozhodnout ty jako šéf.

Raději počkáme, jak se vyvine situace; nemá smysl to uspěchat.

Musíme to řešit dnes?

budeme reagovat:

Vzhledem k popisu práce, kterou vykonáváš, a platovému zařazení je takové rozhodnutí plně v tvé kompetenci.

Do kdy budeme ještě čekat? Mohou nás předběhnout ostatní.

Jaký důležitý důvod nám brání v tom, abychom to dnes vyřešili? Budeme snad zítra chytřejší?

Jak jej motivovat a rozvíjet

Efektivní rozhodování je dovednost, které se lze učit:

- jasně delegovat odpovědnost za určité věci a nenechat si vnutit jeho práci, důsledně trvat na tom, aby osobně řešil problémy, které spadají do jeho náplně,
- rozhodnutí termínovat, žádat o zhodnocení a jeho vlastní výběr z různých variant,
- doporučit mu některé techniky efektivního rozhodování (PMI, GRID),
- koučovat ho v rozhodování na vybraných případech, než si sám osvojí tuto dovednost; rozebírat dosavadní zkušenosti s různými rozhodnutími a vyvozovat z toho poučení pro budoucnost.

Co by mu mohlo pomoci? GRID

Technika GRID je rozvinutím techniky PMI, vhodná pro rozhodování mezi více variantami (PMI pracuje pouze se dvěma alternativami). Je složitější a spíše uspokojí nerozhodné analytiky než rozhodné úspěchance. V několika krocích umožní systematicky vyhodnotit optimální variantu řešení:

1. sestavte tabulku; uveďte všechny možnosti řešení (např. služby od různých dodavatelů) v horním řádku tabulky a kritéria, podle nichž budete hodnotit, napište do prvního sloupce tabulky (cena, kvalita, rychlost řešení atd.),
2. stanovte váhy – posuďte relativní důležitost jednotlivých kritérií na stupnici 0 (nedůležité) až 5 (velmi důležité) tak, aby celkový součet vah dal dohromady 10,
3. hodnotěte jednotlivé možnosti řešení z hlediska každého kritéria na stupnici 0 (špatný) až 5 (velmi dobrý),
4. násobte každé hodnocení (z kroku 3) relativní důležitostí (z kroku 2); tak dostanete vážené skóre pro každou možnost řešení,
5. sečtěte vážené skóre pro každou možnost řešení; řešení s nejvyšším celkovým počtem bodů je řešení optimální. V uvedeném příkladu je to dodavatel č. 2.

Ukázka:

kritérium	váha	dodavatel 1	dodavatel 2	dodavatel 3
cena	5	4	5	3
	součin:	$5 \times 4 = 20$	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 3 = 15$
kvalita	2	2	5	4
	součin:	$2 \times 2 = 4$	$2 \times 5 = 10$	$2 \times 4 = 8$
rychlost dodání	3	2	3	2
	součin:	$3 \times 2 = 6$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 2 = 6$
součet	10	30	44	29

21 Podezíravý



Erika byla velmi společenská a komunikativní zdravotní sestra v nemocnici, obětavá a přátelská k pacientům, ale také méně chápavá a nepozorná. Často dělala chyby v dodržování postupů a měla problémy s administrativou. Na svém oddělení málem způsobila banální chybou smrt pacienta. Naštěstí si toho všimla jiná kolegyně a včas zjednala nápravu. Erika nebyla ochotna přiznat své selhání a sváděla vše na nedostatečné vysvětlení ze strany lékaře (což však u tohoto doktora bylo nepravděpodobné). Po této události ji převedli na jinou kliniku, kde nebrozilo tak velké riziko. I zde s ní nastaly problémy a byla znovu přeřazena. Vystřídala několik pracovišť. Stále přesuny vysvětlovala jako ďábelskou snahu nadřízené a primáře ze původního oddělení očernit ji a připravit ji o místo. Tito dva lidé podle ní více a více ovlivňovali další vedoucí pracovníky na jiných odděleních, a tak v nemocnici vznikla mocná skupina, podporovaná personální ředitelkou, snažící se Eriku zlikvidovat. Některé naivní spolupracovnice jí dokonce uvěřily. Erika se obrátila na odbory, které jí částečně daly

za pravdu – v některých případech totiž přesuny nebyly po formální stránce správně provedeny. Po další velmi závažné chybě, kdy Erika narušila léčbu pacienta, což bylo posouzeno jako hrubé porušení pracovní kázně, s ní byl rozvázán pracovní poměr. Její další osud není znám.

Podezíraví lidé neustále vnímají reálné či častěji nereálné hrozby, spiknutí, která je ohrožují, a intriky, vedené proti nim nebo jejich přátelům, příslušníkům jejich profese, věkové či národnostní skupině. Mají zvláštní schopnost všimnout si různých signálů ve svém okolí, spojovat je s jinými fakty, a vytvářet z nich vlastní konstrukci reality. Věci vzájemně nesouvisějící se tak falešně propojují a stávají se součástí domnělé zrůdné intriky. Ve vypjaté formě může tento způsob myšlení vést až k paranoidnímu vývoji.

Živnou půdou pro takové chování jsou často instituce, pro které je typické politikaření. Nejčastěji se tak děje ve státní správě, v níž praktikují své hry politické partaje nebo velké firmy, které jsou vystaveny působení mnoha různých tlaků a osobních zájmů. Zde jsou obavy ze spiknutí často oprávněné a nemusí jít jen o scestné dojmy podezíravých jedinců.

Jak se projevuje

Podezíravý člověk vnímá veškeré okolní dění optikou své bludné představy. Vytváří si vcelku konzistentní vlastní teorii, a přesvědčivě tyto fantazie přenáší na ostatní. Dokáže si vytvořit spoustu argumentů pro prezentaci svého obrazu skutečnosti a sděluje je s takovou vervou, že mnoho lidí jeho slovům uvěří, a to hlavně tehdy, když se události týkají jich samých.

Budují si vlastní zdroje informací, které podpoří jejich teorii. Neformálními cestami zjišťují od ostatních vše, co by mohlo se spiknutím proti nim souviset. Snaží se dostat k určitým dokumentům, které by potvrdily jejich podezření.

Podezíraví lidé si připravují obranu proti svému ohrožení. Začínají si schovávat důležité dokumenty. Určité soubory nenechávají v počítači, ale uschovávají si je na vlastním médiu, které není k dispozici ostatním. Hledají různé formy legislativní obrany proti předpokládanému útoku a konzultují je s právníky nebo s odborovými funkcionáři. Připravují si nemoc, kterou by se zabezpečili, pokud

by je firma chtěla propustit. Snaží se získat podporu vlivných lidí (těch, které by spiknutí také nějak postihlo) nebo spolupracovníků, které jsou pak schopni podnítit k odporu.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- všímavost a schopnost registrovat nenápadná fakta a události, které ostatním unikají (jež jsou však často chybně interpretována),
- schopnost nacházet skryté spojitosti mezi fakty a skutečnostmi, kde je ostatní nenajdou, přičemž někdy může jít o reálné spojení a odhalení skutečné intriky,
- v případě, kdy se jeho dojem potvrdí, je připravený nasadit se a bojovat za spravedlnost.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- neoprávněné osočování nevinných lidí z intrik a úkladů, které může vést k jejich diskreditaci, často s dopadem na jejich psychický stav,
- vyvolávání napětí, rozbrojů, celkové zhoršování atmosféry na pracovišti, vznik konfliktů mezi pracovišti,
- zmanipulování spolupracovníků, vytváření negativního ovzduší, a v důsledku toho zmaření dobrých záměrů, protože lidé vůči nim zaujmou negativní stanovisko,
- demotivace spolupracovníků a snížení výkonnosti pracoviště.

Možné kořeny problémů

Permanentní strach z okolí a představa o ohrožení mohou být způsobeny:

- zvláštní schopností spojovat vzájemně nesouvisející skutečnosti a nacházet mezi nimi asociace; za náhodnou souhrou okolností vidí takový člověk promyšlený tah skrytého nepřítele,

- špatnou dosavadní zkušeností; tím, že se dotyčná osoba již někdy stala obětí skutečných intrik a očekává, že všechny další situace mají podobné zákulisí a že se špatné zkušenosti budou opakovat,
- vlastní neschopností a nepřipraveností připustit si tuto neschopnost, z čehož vyplývá snaha hledat kolem sebe různé viníky, kteří systematicky způsobují dotyčnému újmu v jeho kariérním nebo finančním růstu,
- organizační kulturou na pracovišti, která je bohatá na utajená spojení, politikaření a vytváření klik; hodně tomu napomáhá vyprávění jiných lidí, kteří příběhy o různých spiknutích a křivdách přenášejí na ostatní,
- vlastním sklonem k intrikám a budování zákulisních vztahů; takový člověk pak automaticky očekává, že lidé se budou chovat podobným způsobem jako on.

Jak s ním komunikovat

Přesvědčovat podezřivého člověka o mylnosti jeho dojmů je málo efektivní, zvláště pokud je politikaření v organizaci běžné. On našel tolik „přesvědčivých“ argumentů pro své představy, a tak se do nich vžil, že si je sotva nechá vzít. Přesto je třeba na některé jeho názory reagovat, a to fakty, která jsou v rozporu s jeho tvrzeními. Často musíme některé jeho informace nejdříve prověřit. Pokud však zjistíme, že se jeho zjištění zakládá na pravdě, nezbude, než využít argument vyšší autority tak, jak to uvádíme níže v posledním případě.

Na jeho tvrzení:

Zjistil jsem, že lidé, kteří nově nastoupili, mají vyšší příjmy než my, co tu pracujeme od začátku. Nás staré jste prostě pustili k vodě.

Poslední dva roky do nás centrála neinvestovala. Je jasné, že jsme odesaní a budeme zrušeni.

budeme reagovat:

Jak jsi to zjistil? Lidé jsou u nás hodnoceni podle výsledků práce (kvalifikace, pracovní flexibility), nikoliv podle délky zaměstnání.

Zato předtím se u nás investovalo do mnoha nových zařízení. Nejsme v koncernu sami a teď jsou zase na řadě jiní.

Jak to, že cizinci mají spoustu výhod oproti nám domácím?

Můžeš pracovat v našem závodě v Maďarsku a budeš mít ty samé výhody jako oni u nás.

Celá tato reorganizace slouží k tomu, aby měl Novák více podřízených a lepší postavení.

Stejně organizační schéma se zavádí do všech jednotek našeho koncernu. My nejsme výjimkou.

Jak to, že jsem nebyl ve výběrovém řízení na vedoucí místo vybrán já, když mám nejvíc zkušeností? Kdo za tím stojí?

Zkus si odpovědět sám. V čem myslíš, že jsou tvé slabé stránky? Nebo snad žádné nemáš?

Zase jsme dostali nejméně atraktivní projekty ve srovnání s jinými útvary.

Takové je rozhodnutí vedení firmy a my tady nejsme od toho, abychom o něm polemizovali, ale abychom je realizovali.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Podezřavého jedince můžeme motivovat a rozvíjet:

- včasným a otevřeným informováním (jeho i spolupracovníků) o všech důležitých skutečnostech, které se ho týkají – samozřejmě, pokud je možné tyto informace poskytnout, tedy nejsou-li tajné,
- zařazováním do spolupráce s lidmi z různých profesí, útvarů a skupin tak, aby měl příležitost pochopit důvody jejich chování,
- využíváním jeho všímavosti a kombinačních schopností v nemnoha činnostech, kde je lze uplatnit – v investigativní žurnalistice, detektivní či kontrolní činnosti; můžeme ho pověřit prošetřováním oblastí, kde máme podezření na nekalé jednání (korupce, rozkrádání atd.) – ale pozor, je občas schopen objevit zločin i tam, kde žádný neexistuje.

Co by mu mohlo pomoci? Technika změny role

Jde o jednu z variant psychodramatu, jak je popsal Jacob Moreno. Podezřívá osoba se pokusí hledat všechny pozitivní příčiny určité události nebo určitého rozhodnutí, které jí vadí. Pokusí se vžít do pozice spiklenců a představit si nějaké pozitivní argumenty, které mohou svědčit ve prospěch názoru spiklenců. Je to určitá možnost, jak situaci pochopit a vžít se „do bot“ strůjce událostí. Přírodním moderátorem může být nadřízený nebo spolupracovník, který podezřívá vyzve, aby zkusil uvažovat o celém záměru z opačné strany. Pro podezřívavé lidi to bude velmi nesnadné a v některých případech až nemožné.



Upovídaný



Roman U. pracoval jako prodavač v obchodě s elektronikou a práce byla zároveň jeho koníčkem. Bavily ho přístroje stejně jako komunikování s lidmi. Zákazníci byli vděční za množství informací, které jim dokázal poskytnout způsobem pro ně srozumitelným, a za ochotu, s jakou se jim snažil pomáhat. Majitelé ale po nějakém čase obchod zrušili a Roman nastoupil do výrobní firmy jako montážní dělník. Protože sám měl práci rychle hotovou a kusy se hromadily, odcházel na jiná stanoviště, kde neustálým povídáním bavil spolupracovnice. Kolegyně si ho velmi oblíbily. Bohužel, po nějakém čase se vyrušování projevilo na kvalitě jejich práce – docházelo k záměnám (připojení nesprávného komponentu k dílu) nebo k přehlédnutí zjevné vady na příchozím dílu. Kvalita se zlepšovala v době Romanovy nepřítomnosti v práci. Mistr Romana na problém upozornil a on slíbil, že už si dá pozor, a skutečně nějakou dobu vydržel nerušit. Po několika dnech mu to nedalo a zase začal postupně povídat. Protože se



napomínání opakovalo, dostal písemné upozornění. Nakonec byl i přes dobrý výkon přeřazen na jiné pracoviště, kde příležitost ke komunikaci byla minimální. Nelíbilo se mu to a podal výpověď.

Jsou dva typy povídavých lidí. První skupinou jsou vypravěči - lidé s určitým hereckým talentem, kteří dokáží poutavě a se zaujetím vyprávět celé hodiny. Dobře přesvědčují a baví ostatní. Druhou skupinou jsou lidé nevýrazní, kteří se pouze nedokáží vyjádřit jasně a stručně a velmi zdlouhavým způsobem vysvětlují často banální věci, přičemž zabíhají do zbytečných podrobností.

S první skupinou lidí se setkáváme spíše v obchodních útvarech, zejména v prodeji, kde však jejich výkonnost může být snižována nízkou schopností naslouchat. Druhý typ je častěji u vykonavatelů vysoce odborných činností (výzkum, vývoj, konstrukce atd.), což se projeví zvláště tehdy, narazí-li na své oblíbené profesní téma. Ale toto není pravidlo, existují i velmi komunikativní specialisté stejně jako citliví a naslouchající obchodníci, kteří jsou u mnohých zákazníků úspěšnější než suverénní mluvkové.

Jak se projevuje

Upovídání lidé mají jeden výrazný rys – rádi mluví. S chutí si berou slovo, a pokud ho dostanou, už ho nevrátí. Nevydrží být dlouho tiše, ticho je pro ně nesnesitelné. Mluví bez přihlídnutí k situaci, a to i tehdy, kdy se mluvit nemá, tam, kde to je nevhodné. Někdy se zdá, že jsou nezastavitelní.

Někdy mají sklon k přeskokování z tématu na téma, jindy se drží tématu, ale zabíhají do nepodstatných podrobností. Mohou být poutaví a přesvědčiví, ale zrovna tak monotónní a nezábavní.

Snadno navazují kontakt s ostatními, aniž by je zajímalo, zda o to druhý vůbec stojí. Pak pokračují v hovoru na nejrůznější témata, přičemž nesledují, zda to druhou stranu skutečně zajímá, nevšímají si ani projevů únavy.

Nenaslouchají a nereagují na podněty komunikačních partnerů. Drží se jen své vlastní linie, která může být dosti nejasná. Komunikují proto, aby se vypovídali, nikoliv proto, aby se také něco dozvěděli.

Občas jim v zápalu řeči uniknou věci, které by si raději měli nechat pro sebe.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- schopnost snadno navázat kontakt s lidmi, které vůbec nezná,
- bezprostřední komunikace, otevřenost, připravenost sdělovat všechny své pocity, aniž by něco tajil nebo zakrýval,
- určitá odvaha, ochota přihlásit se o slovo, komunikovat i tehdy, když se ostatní stydí nebo bojí a komentáře z porady by si nejraději nechali na chodbu,
- schopnost poutavě vyprávět o čemkoliv a přesvědčit kohokoliv nebo se stát centrem společenské zábavy (to se týká pouze zvláštní skupiny dobrých vyprávěčů, nikoliv skupiny nudných suchopárných jedinců).

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- špatné naslouchání a nevšímavost vůči názorům druhých, jež může vést k odporu ze strany partnerů,
- zdržování sebe i ostatních, protože velké množství času strávené zbytečným povídáním by bylo možné využít efektivněji,
- jeho telefon je průběžně obsazený nekonečnými hovory, a v důsledku toho se k němu nemusí dostat důležité informace,
- neustálé mluvení může působit rušivě na ostatní spolupracovníky a způsobit chybování při jejich práci,
- dlouhé a často nepřehledné povídání unaví ostatní a vyvolá ztrátu jejich pozornosti; nejsou už schopni vnímat ani ty informace, které pro ně mohou být důležité,
- nepromyšlené sdělování citlivých informací nebo nedostatečná ohleduplnost se může ostatních dotknout nebo i vyvolat konflikty mezi lidmi.

Možné kořeny problémů

Upovídánost může mít různé příčiny:

- přílišné ponoření se do problému a snaha vysvětlovat vše do posledního detailu, čímž bývají postiženi zejména specialisté (píšeme o nich v samostatné



kapitole); někdy se chtějí pochlubit svým rozsáhlým odborným přehledem, jindy nejsou schopni ze svých odborných úvah vybřednout; nadměrné soustředění na detaily může také vyplývat z neschopnosti rozlišit to, co je podstatné, a oddělit to od množství nedůležitých skutečností,

- nedostatek kontaktu v soukromí nebo na pracovišti vede k úsilí co nejvíce se vypovídat a tím i uvolnit určitou frustraci; pokud člověk nemá komu se svěřit nebo je na svém pracovišti osamělý (jinak založení spolupracovníci nechápu odlišnou mentalitu, neposlouchají ho), hledá partnera, u kterého by si mohl ulevit,
- nejistota může být kompenzována snahou příliš hovořit a tím zakrývat své obavy,
- neschopnost formulovat a prezentovat bývá spojena s chaotickým vyprávěním; často si uvědomí, že ho druhá strana nechápe a snaží se dodatečně dovysvětlit to, co bylo řečeno dříve, čímž vzniká ještě větší zmatek a řeč nebere konce,
- nekázeň, přílišná bezprostřednost, jejíž příčinou je přímé přepojování asociací z mozku do mluvidel bez filtrování sebekontrolou; tento člověk automaticky vypouští to, co se právě v jeho mozku odehrává,
- sebestředností se vyznačují lidé, kteří se zabývají jenom sebou samými a vůbec je nezajímají pocity a zájmy ostatních; dlouze hovoří o svých problémech a domnívají se, že jde o to nejdůležitější na světě; sebestřednost je spojena s neschopností naslouchat a s nízkou emoční inteligencí, jde o bezohlednost vůči lidem; sebestřední lidé mají vysokou sebedůvěru a častou potřebu vychloubat se.

Jak s ním komunikovat

Upovídaný člověk je nezastavitelný, protože bez hranic prezentuje nekonečný proud asociací, přičemž nedává partnerovi šanci vstoupit do diskuse. Sám se ale také musí někdy nadechnout. V té chvíli nastává příležitost pro partnera, aby rázně vstoupil do řeči a buďto hovor usměrnil k aktuálnímu tématu, nebo ukončil. Toto může činit taktnímu člověku problém, ale uvědomme si, že minimálně stejně neslušný je nekonečný proud řeči bez ohledu na to, zda informace druhé zajímají. Přitom svůj přístup můžeme zmírnit stručným návrhem určitého řešení.

Na jeho tvrzení:

Dále je třeba počítat s nějakou částkou na opravu okapů. Posledně byl vítr a okapy dělaly hrozný hluk, zrovna když tu byla návštěva od důležitého zákazníka. S nimi se vůbec špatně komunikuje, nechtějí pochopit, že...

Podobný případ se už stal jednou v dubnu. Tenkrát totiž...

... a také... a kromě toho... a možná ani nevíš... ale zároveň...

... a také nevím, kdo by měl zpracovávat zprávy z jednání...

stále obsazený telefon

budeme reagovat:

Dobře, ale teď řešíme rozpočet. Problémy se zákazníkem si nech na poradu obchodního oddělení.

K minulosti se už vracet nebudeme a řešení dnešního problému si ještě promyslím.

Můžeš mi to zpracovat písemně? Pak se k tomu vyjádřím.

Před chvílí jsem ti to řekl. Ty mě snad vůbec neposloucháš. Víš ještě, co jsem ti říkal?

poslat SMS

Jak jej motivovat a rozvíjet

Upovídaného jedince můžeme motivovat a rozvíjet:

- koučováním v oblasti komunikace, průběžným upozorňováním na odbíhání od tématu, nedostatečným nasloucháním,
- před prezentováním názoru na poradě požadovat, aby všichni (nebo aspoň důležité řečníci) ohlásili své příspěvky a připravili podklady písemně nebo formou PowerPointové prezentace; příspěvky lze omezit počtem řádků nebo počtem snímků,



- stanovením časového limitu na jeho projevy („Máš na to 10 minut.“) a direktivním ukončováním promluv v případě nedodržení limitu,
- výcvikem v komunikačních a prezentačních dovednostech nebo týmové práci, kde dostane zpětnou vazbu na svůj způsob jednání a případně doporučení pro změnu stylu řeči,
- využitím v oblasti, kde je jeho komunikativnost žádoucí – prezentování, vyjednávání, avšak po osvojení určité míry sebekontroly.

Co by mu mohlo pomoci? Stručná prezentace názoru

Potíže odpadnou, pokud se povídavá osoba naučí efektivně prezentovat svá sdělení. Spolupracovníci velmi ocení, když se tento člověk začne více kontrolovat. Umění prezentace názoru je postaveno na několika krocích:

1. je žádoucí vybrat si několik nejdůležitějších bodů, které je nutno sdělit, a odpuštit si množství dalších, nepodstatných detailů,
2. je třeba připravit si prezentaci (ať už ve Wordu, nebo PowerPointu) řádně předem a vypustit z ní všechny informace, které nejsou pro účastníky podstatné nebo které lze projednat dodatečně pouze s některými z nich; vytyčme si dopředu minimální rozsah, kterým bude prezentace omezena (řádky, snímky); na 10 minut příspěvku vystačíme se 3 až 4 snímky; jednotlivé snímky by neměly obsahovat více jak 12 stručných odrážek,
3. budeme se držet textu nebo obsahu snímků, které jsme si připravili a nebudeme od položek odbíhat příliš do široka; na dotazy a připomínky účastníků ještě ponecháme čas na konci prezentace,
4. prezentace by se měla držet tohoto postupu: a) cíl sdělení, b) vysvětlení, c) možné varianty řešení problému, d) navrhované konkrétní řešení nebo otázky pro ostatní účastníky.



Odpůrce změn (konzervativní)



Firma měla projít změnou procesů, přechodem z řemeslné výroby na výrobu číslicově řízenou. Menší část osazenstva bude však nadále pracovat u starých strojů. Vedení podalo stručnou informaci o tom, že bude třeba zapracovat se v zahraničí pod dohledem česky mluvících instruktorů, z operací zmizí fyzická námaha a nová kvalifikace bude pro lidi znamenat posun v platech. Přihlásilo se 75 % pracovníků, což by mělo být dostačující. Zhruba po deseti měsících se měli vydat první zájemci na proškolení do Německa.

Objevili se však odpůrci z řad neformálních vůdců, lidí vysoce respektovaných pro své řemeslné umění. Poukazovali na to, že nebudou vytvořeny vhodné podmínky, bude obtížné naučit se pracovat s počítači a že vedení stejně nedodrží slíbený finanční posun, a lidé tak ještě přijdou o příplatky za pracovní riziko, neboť na nových strojích

se může obsluha snadno dopustit velkých chyb, a pak za to budou vysoké finanční potíhy atd. V době, kdy se měl projekt rozběhnout, velká část lidí odstoupila a zůstalo pouze 40 % zájemců, což bylo málo, a proto došlo k odložení projektu. Vzhledem k napjatému trhu práce v regionu, nebylo možné počítat s lidmi zvenčí.

Změna narazila na špatnou propagaci. Vedení následně přijalo nový přístup. Lidé byli seznámeni s podrobnostmi inovace a s jejím konkrétním dopadem na odměňování pracovníků. Byly natočeny filmy z výrobního závodu v Německu. Zvláštní pozornost byla věnována deseti neformálním vůdcům, kteří byli zavezeni na exkurzi do německého závodu. Většina z nich pak byla ochotna nechat se zapracovat a stali se instruktory pro další pracovníky v českém závodě. Změna se nakonec se zpožděním několika měsíců uskutečnila.

Někdy v 80. letech byl pro mnoho starších administrativních pracovníků problémem přejít z manuálního vykonávání své agendy na počítače. Po překonání odporu se to vesměs rychle naučili. Dnes mizí ve firmách řemeslná práce a její vykonavatelé postupně přecházejí k počítačům a řídí chod výrobních linek prostřednictvím jednotlivých programů. Kombajny se pohybují po poli optimální cestou podle nastaveného programu a traktorista dává pozor pro případ, že by do cesty náhodou spadl například strom. I zde jsou zejména starší lidé, kteří upřednostňují klasický způsob práce a brání se inovacím. Emoce často vyvolávají organizační změny, například přechod od hierarchické struktury k projektové organizaci práce, přičemž každá forma má svá pro a proti.

Každá změna vyvolává odpor, protože lidé se z různých důvodů změn bojí. Procesy, postupy, metody a produkty se vyvíjejí velmi rychle a od lidí je žádána vysoká pracovní flexibilita. Buď se přizpůsobí rádi, nebo s nechtí, a někdy přecházejí až k aktivnímu odporu, a pak mohou negativně ovlivňovat další členy kolektivu. Problém je, že žádná změna neprochází hladce a že v nastavení nového systému mohou být chyby, které se podaří vytipovat až v průběhu operací. Toto období je živnou půdou pro kritiky z řad odpůrců inovací.

Jak se projevuje

Lidé, kteří změnu práce nevítají, mohou mít různé výhrady – poukazují na lepší kvality stávajícího systému práce, na zbytečnost inovace, na její nevhodnost pro jejich konkrétní pracoviště, na chyby, k nimž může při zavedení dojít, nebo připouštět svou neschopnost naučit se nějaké nové věci.

Značným stimulem pro odpůrce jsou chyby, které se mohou objevit po zavádění systému. Mají sklon tyto chyby zveličovat, v extrémních případech dokonce rafinovaně vytváří problémy, aby dokázali, že je změna k ničemu.

Největším nebezpečím je však aktivní odpor. Zastánci současných metod přenášejí své výhrady vůči novotám na ostatní kolegy a mohou v nich vzbudit pocity nejistoty, obav a strachu z neznámého. V některých případech dokonce vyvíjejí tlak na ostatní, aby inovace neakceptovali, a ti si pak netroufnou bránit svůj pozitivní postoj vůči síle kolektivu.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- zkušenost v dosavadních postupech, schopnost chápat situaci a pracovat starým způsobem v případě, že nový systém bude mít výpadek,
- využití řemeslných dovedností při malých zakázkách, pro které nemá smysl nastavovat stroje, nebo administrativních schopností pro nestandardní operace, které přesahují rámec nového systému řízení.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- nezvládnutí a neobsazení určitých činností, v nichž budou chybět zacvičení pracovníci,
- nemožnost najít pro pracovníka uplatnění, až bude starý postup kompletně nahrazen novou metodou,
- negativní vliv na ostatní spolupracovníky, kteří by změnu možná přijali, ale nechají se ovlivnit.

Možné kořeny problémů

Odpor vůči změnám může mít různé příčiny:

- obava z nových věcí, strach z nezvládnutí nebo selhání, a v důsledku toho i ostuda před ostatními spolupracovníky,
- lenost, pohodlnost, nechut' namáhat se učením,
- přílišná vazba na dosavadní způsob práce, dosažení jisté profesionality a mistrovských dovedností, které se s novým způsobem práce již neuplatní,
- obava ze ztráty odborné prestiže, získané vysokou profesionalitou v dosavadním způsobu vykonávání činnosti,
- vliv spolupracovníků, vysoká důvěra k některým odpůrcům změn nebo obava z reakce okolí v případě pozitivního přijetí nových postupů,
- reálně chybějící schopnosti (znalosti, intelekt, pohotovost atd.), které neumožní snadné ovládnutí činnosti,
- nevhodný způsob přesvědčování nebo zacvičování těchto lidí, nedostatečné nebo obtížně pochopitelné zapracování,
- špatně promyšlená inovace, systémová změna, která byla připravena v centrále bez znalosti specifických podmínek jednotlivých pracovišť.

Jak s ním komunikovat

Často jde o zkušeného a pracovitého člověka, a proto by argumentace měla být přátelská a vstřícná, s ohledem na jeho pocity. Horší však je pokud on sám začne ovlivňovat ostatní a vytvářet ohnisko odporu vůči změně. V tom případě je nezbytný rázný přístup a případné hrozby, které zamezí šíření rezistence vůči změnám.

Na jeho tvrzení:

Nové postupy jsou na nic.
Jsou z toho jenom zmatky.

Dvacet let jsem to tak dělal a bylo to dobré. Nevím, proč by se to mělo dělat jinak.

budeme reagovat:

Zmatky dělají lidé. Až se to všichni naučí, problémy by být neměly.

Kdyby se všechno dělalo tak jak před dvaceti lety, už by tady naše firma dávno nebyla.

To se v životě nenaučím. Na to já nemám.

Ale Pepa se to taky naučil, a přitom je starší než vy.

To je jenom další práce navíc, která nemá smysl.

Přejí si to tak zákazníci a ti nás živí.

Ale vždyť je to úplně zbytečné.

Je to rozhodnutí vedení podniku a my jsme tady od toho, abychom ho zrealizovali.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Konzervativního člověka můžeme motivovat a rozvíjet:

- vytvořením atraktivní motivace (vyšší plat, čisté pracoviště, menší fyzická námaha), aby pracovníci sami měli zájem si nový způsob práce osvojit,
- vysvětlováním smyslu změn a jejich osobního přínosu pro pracovníka, poukazováním na perspektivu nebo naopak na další osud pracovníka v případě, že si nový postup neosvojí,
- názornými ukázkami způsobu budoucí práce; nejlépe na pracovišti, kde už se tímto způsobem pracuje, nebo alespoň krátkým filmem,
- efektivním způsobem koučování, které spočívá v přijetí osobního tempa koučované osoby; v interakci kouč průběžně vede účastníka otázkami, praktickým procvičováním, zpětnou vazbou a opakovaným ověřováním, zda osoba věci pochopila (více na konci této kapitoly),
- zapojením pracovníků do provedení systémové změny, poradami a workshopy, na nichž lidé sami navrhnou, jak by se měly stanovené cíle změny na jejich pracovišti realizovat,
- využitím neformálních vůdců, jejich participací a přednostním zapracováním do nového systému práce – budou prvními, kdo si změnu osvojí a opět tak dosáhnou své odborné prestiže,
- eliminací zdrojů odporu a izolováním jeho podněcovatelů, případně postihem tehdy, kdy jde jen o neochotu.

Co by mu mohlo pomoci? Interaktivní koučování

Velká část nesnází při osvojování nových postupů vzniká nepřizpůsobením výkladu instruktora nebo kouče mentalitě a schopnostem zpracovávaného člověka, kterému se zdá, že není schopen vstřebat obrovské množství informací, předávaných navíc rychlým tempem. Je třeba, aby si trénovaná osoba, prosadila do koučování interakci, a tím přinutila trenéra k respektování svých potřeb (což lze docela dobře činit při individuálním zácviku, o něco obtížněji však při skupinové výuce). Účastník koučování by měl:

1. klást otázky, neustále se ptát na všechno, co nebylo přesně pochopeno; ptát se po důvodech jednotlivých činností, například proč se to musí dělat takto, jaký je smysl tohoto úkonu,
2. žádat možnost vyzkoušet si provádění činnosti po jednotlivých dílčích krocích a souhlasit s přechodem do dalšího stupně tréninku teprve po upevnění nově nabytých dovedností,
3. vyžadovat konkrétní zpětnou vazbu, informace o tom, co udělal konkrétně špatně, co by měl dělat jinak a v čem se zlepšil.

24 Přecitlivělý



Martina nastoupila do nového zaměstnání jako pracovnice montáže. Podobnou práci už vykonávala, ale stěžovala si, že na minulém pracovišti byly velmi špatné vztahy a že byla šikanována. Nová práce byla složitější, s každým dílem přicházel zakázkový list, který označoval různé typy komponentů z regálu, které mají být k dílu připojeny. Na začátku dělala Martina chyby a dotklo se jí, když ji na ně vedoucí týmu upozornila. Martina odpovídala, že žádný učený z nebe nespádl a že po ní nikdo nemůže chtít hned na začátku zázraky. Když ale chyby pokračovaly a vedoucí týmu jí je znovu vytkla, stěžovala si Martina mistrovi, že si na ni vedoucí zasedla. Mistr, který nechtěl mít problémy, raději přeřadil Martinu na jiný úsek, kde byla práce méně náročná. Martina se opět urazila, že „mistr ustoupil arogantní nadřízené a převedl ji do ‚trestného týmu‘ mezi samé zpomalené důchodce“. To se ovšem už dotklo i nových spolupracovníků, kteří s ní přestali komunikovat. Když si i zdejší vedoucí týmu stěžoval na její nedbalost, rozplakala se a ptala se, proč ji šikanuje také

on, kterému doposud věřila, že přece ostatní také dělají chyby a určitě víc než ona. Martina postupně vystřídala další pracoviště ve firmě, ale všude se cítila pronásledovaná. Když si šla stěžovat na odbory, neuspěla, protože i zde už měli dost informací o její povaze. Po roce a půl sama opustila firmu.

Příliš citlivý člověk reaguje velmi intenzivně (často jen uvnitř sebe) na různé podněty z okolí, které mají vazbu (nebo domnělou vazbu) k jeho osobě či jeho blízkým. Reakce přecitlivělého člověka se mohou, ale nemusejí projevovat výrazným afektem, jako je tomu u impulzivních jedinců, ale často vše probíhá víceméně tiše a nenápadně. Přecitlivělost může být zapříčiněna vnějšími vlivy, například nějakou obtížnou životní událostí, zdravotním stavem nebo dlouhodobou konfliktní atmosférou na pracovišti, ale obvykle má své kořeny v člověku samotném.

Citová labilita se mnohdy pojí s podezíravostí a spojením různých vzájemně nesouvisejících událostí, jak to popisujeme v kapitole 21 (Podezíravý). V těchto případech podezíravost vyvolává přecitlivělost a naopak přecitlivělost vede k podezíravosti, takže zde vzniká jakýsi bludný kruh, v němž se tyto lidé pohybují. Je to poměrně časté, avšak neplatí to univerzálně ani o všech podezíravých ani o všech přecitlivělých.

Problémy se spolupracovníky se obvykle s přecitlivělými lidmi táhnou i při přechodu na jiné pracoviště.

Jak se projevuje

Nejčastějším typem reakce bývá uražená nemluvnost, vyčítavý pohled nebo slzy. Někdy jde jen o bezprostřední projev duševních pohnutek, jindy o záměr naznačit svému okolí, že není něco v pořádku.

Nedomyšlené a nechťe pronesené výroky ostatních lidí jsou chápány jako zásadní a neodpuštělný projev, dobře míněná sdělení jsou překrucována a vnímána jako osobní útok. Dobrá snaha poradit pro ně znamená tendenci dělat z člověka hlupáka. Nevinná prosba o uvolnění místa na stole je brána jako omezování osobní svobody, přátelský dotaz na strávení víkendu je vykládán jako zasahování do soukromí atd.

Na sebemenší kritiku reagují přecitlivělí lidé velmi nevraživě. Chápu ji jako osobní ohrožení nebo útok. Nejsou ochotni připustit žádný vlastní nedostatek a mívají tendenci odpovídat protiútokem. V horších případech své pocity sdělují dalším spolupracovníkům nebo si chodí stěžovat nadřízeným či odborům, kde prezentují svou verzi událostí. To se může stát zárodkem širšího konfliktu, do něhož je pak zapojeno více stran.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- působení na citlivější a taktnější chování svého okolí; pokud si lidé zvyknou na jeho uražené reakce, začnou více vážit svá slova i s ohledem na spolupracovníky,
- všímání si změn chování jiného člověka ve vztahu k sobě, které ostatní nemusí ani postřehnout; i když často půjde o nepodložený pocit, může si všimnout, že má dotýčný nějaké problémy.

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- neochota přijímat jakékoliv výtky; citová reakce na kritiku velmi znesnadňuje řídicí práci nadřízeného a zlepšování pracovního výkonu,
- jeho urážlivost a ješitnost vyvolává určité napětí a nejistotu; neznalost jeho skrytých pocitů zbytečně vytváří nervozitu na pracovišti,
- nejasnost a nevypočitatelnost jeho reakcí druhotně způsobují, že lidé se raději komunikaci s ním vyhýbají a snaží se obejít bez informací od této osoby; v důsledku toho může dojít ke komunikačním šumům,
- zbytečně nedůtklivá reakce na málo významné podněty se stává permanentním zdrojem konfliktů; navíc své názory může přenášet na další lidi (spolupracovníky, kolegy z jiných útvarů, odbory) a tím rozvinout dílčí spor do aféry,
- přílišná pozornost jeho emocím a respektování těchto emocí vyvolává v ostatních pocity nespravedlnosti a neoprávněného preferování této osoby, což může vést k jejich demotivaci.

Možné kořeny problémů

Důvody přecitlivělosti mohou být:

- přehnaná reakce, nízká emoční stabilita, sklon k neuroticismu, který vyvolává prudké emoční reakce i na nepatrný podnět,
- nedostatek sebedůvěry ve spojení s neochotou připustit si své chyby nebo nedostatky; citlivý jedinec podvědomě potlačí svou vinu a hledá ji okolo sebe, následně pak reaguje citlivě na kritiku svých selhání,
- nadměrná sebedůvěra; mechanismus je podobný jako u nízké sebedůvěry – tyto lidé se považují za dokonalé a nejsou ochotni uznat své nedostatky; cítí se dotčeni při sebemenší kritice,
- nepochopení, které může vzniknout ze špatného výkladu neškodného sdělení; občas to může být dáno i rozdíly v jazycích blízkých češtině (slovenštině a polštině), kde některá podobně znějící slova mají odlišný význam,
- dočasná přecitlivělost bývá omezena na určité období a vyplývá z momentální situace člověka, který například ztratil blízkou osobu, má velké zdravotní problémy, potýká se s rozvratem rodiny atd.; po nějakém čase se většinou vrátí k běžnému způsobu jednání,
- kulturní rozdíly – to, co se v jedné kultuře považuje za běžné, považují lidé z jiných zemí za netaktní a mohou se cítit dotčeni; citlivostí a vysokou pozorností vůči ostatním vynikají např. Japonci; naopak třeba Američané jsou zvyklí sdělovat i velmi kritický názor přímo a bez okolků; zejména v mezinárodních týmech občas dochází k nedorozuměním, která vyplývají z nepochopení odlišných kulturních vzorů.

Jak s ním komunikovat

Dočasnou přecitlivělost vlivem těžké životní situace bychom měli tolerovat a zbytečně člověka nevystavovat citově náročným situacím.

Měli bychom být pozorní ke způsobu vyjadřování. Neobratné formulace, nedostatečně promyšlená sdělení a příliš tvrdá slova mohou být špatně pochopena a vyvolat v něm negativní emoce.

Nenechme se však rozhodit jeho emocemi, které jsou často hrané. Zeptejme se jenom jednou, zda má nějaký problém. Pokud budeme pokračovat v dotazování a doprošovat se vysvětlení, bude na koni a bude si svou uraženost užívat. Lepší je nevěnovat tomu pozornost a začít komunikaci o pracovních tématech, při nichž bude nucen věcně reagovat a spolupracovat. Nenápadně se můžeme zeptat ostatních, proč je dnes Karel takový smutný. V případě, že si na ublížení otevřeně stěžuje, bychom měli vysvětlení důvodů opřít o objektivní fakta.

Na jeho tvrzení:

budeme reagovat:

Jak to, že já jsem nebyla uvedena mezi možnými kandidáty?
Cožpak bych na to nestačila?

Proč myslíte? Pokud si uděláte příslušný kurz, můžete tam příště být také.

Mě jste se nezeptal. Můj názor nikoho nezajímá.

Proč jste se nepřihlásil? Byl jste potichu, takže jsem si myslel, že souhlasíte se vším.

Čo si to dovoľujete, povedať mi, že moje správanie bolo sprosté?

To česky neznamená, že jste hloupá, ale že jste jednala neslušně, což se týká vaší reakce na otázku paní Dvořákové.

Proč mi říkáte, co mám dělat?
Nejsem malé dítě.

Pokud je vám to jasné, tím lépe a já mám o starost méně. Doneste mi to, prosím, do jedenácti do kanceláře.

(uražené ticho)

Jirko, pojď mi, prosím, vysvětlit, jak mám postupovat při zpracování evidence staveb.

(pláč)

V jedenáct půjdu projekt projednat s vedoucím, pojďte se na to podívat.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Slabým místem citlivých lidí bývá jejich sebestřednost. Potřebují více uznání, chvály a důrazu na jejich kvality, což je může motivovat. V každém případě je třeba zacházet s nimi citlivě, ale důsledně trvat na požadavcích, které na ně klade práce, a neustupovat emočnímu tlaku, který svým způsobem vytvářejí. Je potřeba:

- zdůrazňovat jejich silné stránky a důvěru v jejich schopnosti: „Zkušenosti s tímto řešením máte jenom vy, jsem rád, že se na někoho mohu v této věci spolehnout.“,
- častěji chválit výsledky jejich práce a jejich úspěchy,
- v případě kritiky na jejich adresu požadovat spíše nápad, jak by se to dalo udělat ještě lépe,
- nezapomínat na výzvy k projevu jejich osobního názoru a starat se, aby nezůstávali opomíjeni,
- při personálních rozhodnutích stavět na jasných, objektivních a spravedlivých kritériích (kvantitativní výsledky, kvalifikace), kterými pak můžeme kdykoliv argumentovat proti špatným pocitům jedince; nějaký objektivní argument se pro zdůvodnění domnělé újmy skoro vždycky najde.

Co by mu mohlo pomoci? Hledání pozitivních příčin

Přecitlivělí lidé v sobě snadno vyvolávají emoce při nepatrných podnětech, které si často vysvětlují jako nespravedlivé útoky na svou osobu. Vnitřně i navenek by jim pomohlo, kdyby zkusili obrátit negativní paradigma oběti a přijali pozitivní přístup. K tomu pomohou tyto kroky:

1. pokusíme se vžít do druhého člověka (zde pomůže rozvoj empatie, o které píšeme v kapitole o schopných lidech),
2. budeme se snažit představit si všechny možné důvody, které by ho vedly ke špatnému jednání vůči nám,
3. zaměříme se na objektivní, neutrální, nebo pozitivní příčiny jeho jednání a připustíme, že za určitých okolností můžou být pochopitelné a ospravedlnitelné,
4. na jakékoliv jednání nebudeme reagovat ukřivděně, ale pozitivně či asertivně,
5. pokud se nám něco na jednání druhé osoby nezdá, zeptáme se, proč se tak chová.

25

Příbuzný



Dva přátelé – Miroslav a Ota – založili v 90. letech minulého století společnost s ručením omezeným, zaměřenou na prodej technického zboží do domácnosti a podniků. Skvěle se doplňovali – zatímco Miroslav byl dynamický, komunikativní, přesvědčivý a poněkud dezorganizovaný obchodník a vizionář, Ota byl důsledný, precizní, systematický, byť poněkud introvertovaný a pomalejší účetní. Firma prosperovala a rostla se. V ČR vzniklo dvanáct středisek v různých regionech a obchodováním se dostali do tří dalších států.

Po čase přijal Miroslav svou sestřenicí Irenu. Ta byla po pracovní stránce schopná, ale stěžovala si Miroslavově manželce: „Nechápu, co všechno si Mirek nechá od Oty líbit. Představ si, že mu Ota vyčítá pětistovku, kterou protelefonoval navíc. Přitom firma je tady jenom díky zakázkám, které Mirek dokázal sehnat – jde o desítky milionů. Nesmíš to tak nechat, řekni mu, ať si to od Oty nenechá líbit.“

25

Když Otova manželka viděla, že Mirek zaměstnal sestřenici, přišla s návrhem, kterému se Ota těžko dokázal bránit: „Když on vzal svou sestřenici, ty můžeš zaměstnat Anetu.“ Tak se také stalo. Po čase Aneta (sestra manželky) začala sdělovat Otově manželce: „Ten Mirek má na svém středisku neskutečný nepořádek. Ota mu to už několikrát vytýkal, ale Mirek si z toho nic nedělá. Víš, proč Ota chodí tak pozdě z práce? Protože musí za Mirka napravovat jeho chyby a jeho nedbalost. Za chvíli za něj bude dělat všechno. Musíš mu něco říct, ať se osmělí a udělá v tom pořádek.“

Zpočátku majitelé řeči ze strany žen ignorovali. Pak se jim ale v různých situacích začaly na mysl vkrádat jisté pochybnosti o práci společníka. Otovi, který byl zvyklý si před každým proslovem všechno důkladně promyslet a mluvit pomalu, začalo vadit, že mu Mirek na poradách skáče do řeči. Mirek říkal: „Ale on dělá mezi slovy tak dlouhé přestávky, že já nepoznám, jestli skončil, nebo jestli by chtěl ještě mluvit.“ Otovi začaly mnohem víc vadit chyby a nedopatření, kterých se Mirek neustále dopouštěl. Začali si věci vyčítat. Navíc působily komunikační šumy; při jednom z jednání Ota špatně pochopil Mirkovo sdělení a urazil se. Po firemním zájezdu, kde rozpory vyvrcholily, spolu přestali mluvit a nadále komunikovali jenom prostřednictvím asistentek. Někteří z vedoucích středisek se postavili za Miroslava, jiní drželi s Otou, další se přestali na majitele obližet a řídili si věci po svém. Tak se spor přenesl do celé firmy.

Protože jim záleželo na zachování firmy, obrátili se o pomoc na konzultanty a přijali výkonného ředitele zvenčí, kterému svěřili řízení podniku.

Je dosti složité popisovat jev zvaný „problémový příbuzný ve firmě“. Může jít o různé vztahy: manžel–manželka, otec–dcera, strýc–synovec, sestra–sestra, bratranec–sestřenice, nebo dokonce celý rodinný klan. Proto zde budeme celou situaci zjednodušovat na vztah strýc–synovec, což obecně znamená mocný manažer a jeho chráněncem příbuzný. Tento „strýc“ může tedy vyjadřovat otce, manžela, bratra a může být v pozici majitele, ředitele nebo zástupce vlivného zákazníka, který nátlakem dosadil do firmy člena své rodiny. Poměrně často jsou zaměstnávání příbuzní v malých soukromých firmách, kde si však majitel a zakladatel dokáže zjednat pořádek, protože řídí podnik stejně tvrdou rukou jako svou rodinu. V opačném případě by mu různé rodinné tlaky mohly totálně nabourat fungování firmy.

Je třeba říci, že dále budeme psát pouze o problémových příbuzných. Známe firmy, kde rodinné vztahy fungují bez potíží a kde jsou členové rodiny přínosem. Majitel a zakladatel firmy, schopný odborník strojař, ale mizerný organizátor, přenechal řízení své dobře organizované manželce a všechno efektivně funguje. Jindy zase podnik, který v době, kdy ho řídil jeho zakladatel, měl lokální význam, se po předání pravomocí synovi rozvinul v úspěšnou nadnárodní obchodní a výrobní firmu působící ve čtyřech státech. O těchto schopných příbuzných tedy tato kapitola nebude.

V podstatě zde jde o jakýkoliv vztah mezi mocným ochráncem a jeho chráněncem, který není založen na organizační hierarchii. Podobný mechanismus, jaký funguje mezi příbuznými, ale s podstatně horšími dopady, může fungovat ve veřejné správě, kde politici obsazují důležitá odborná místa svými hloupými nebo zkorumpovanými spolustraníky. Jindy zase nemusí jít o příbuzenský vztah, ale o kamarádství – zde kamarád ředitele může působit svému nadřízenému a ostatním tytéž problémy, které dělá synovec svého strýce svým vedoucím či kolegům. I na tyto případy lze – s určitými odchylkami – aplikovat to, co se píše dále.

Jak se projevuje

Může jít o osobnostní problémy jakéhokoliv druhu: odborná či organizační neschopnost, lenost, arogantní vystupování a vytváření intrik. Potíž je však v tom, že jde o někoho příbuzného a kvůli tomu má jeho nadřízený jistá omezení, týkající se jeho řízení a motivování. Pokud určíme oblast jeho problémových vlastností, můžeme další náměty hledat na stránkách této knihy u příslušného typu.

Rodinní příslušníci se mohou projevovat pozitivně – jsou schopní, pracovití, skromní, taktní, respektují podřízenost a nezneužívají rodinných vztahů.

Synovci mohou zneužívat svého rodinného vztahu. Domáhají se lepšího postavení, prosazují svůj názor, aniž by se ohlíželi na hierarchii řízení a zkrátka si dělají, co chtějí. Tím vytváří těžko zvladatelné situace svému nadřízenému i dalším kolegům. Troufnou si svým strýcům sdělit věci, které by si řadový zaměstnanec říci nedovolil.

Různé rozpory, běžně vznikající při práci na projektech ve firmě, se přenášejí do soukromí a řeší se v rodinném kruhu. Tak vzniká napětí v rodině, které ještě více zintenzivní napětí na pracovišti.

Synovci přenášejí klepy – hovoří na pracovišti o sporech v rodině, stěžují si na příbuzné, a to se rychle šíří organizací. Ať už jde o pravdu, polopravdu, nebo výmysl, stejně to bude podryvat autoritu strýců. Existuje i opačné působení, kdy se klepy rozšiřují z oddělení prostřednictvím rodiny do dalších útvarů na pracovišti.

Silné stránky

Mezi jeho silné stránky patří:

- znalost prostředí a problémů firmy (jak se o problémech mluvilo doma u večere před jeho nástupem),
- vlivný příbuzný také podpoří pracoviště „synovce“ různými intervencemi, aby se synovci dobře pracovalo,
- strýc, který je majitelem firmy může rodinnému příslušníkovi věřit, pokud jde o citlivé záležitosti, například financí (vlastní synovec snad nebude okrádat svou rodinu).

Obvyklé problémy

Problémy, které tento typ způsobuje:

- zanedbávání povinností nebo chyby kvůli neschopnosti jakéhokoliv druhu, které musejí napravovat jiní lidé, přičemž jejich strůjce nelze odstranit, protože je chráněncem svého strýce,
- vyvolávání závisti, která vyplývá ze soustředěného pohledu spolupracovníků na příbuzného vedení firmy; sledování jakýchkoliv výhod, byť i oprávněných kritickým očima (byla mu zvýšena tarifní třída, jako obchodník dostal lepší region, firma mu platí studium atd.),
- možné zneužívání moci, která nevyplývá z formálního postavení ani odbornosti, ale pouze z vazby na mocného strýce,
- zneužití rodinného vztahu vůči svému strýci, kterému odmítá věci, jež by si jiný zaměstnanec odmítat nedovolil (například přidělení práce navíc, neatraktivní činnosti ad.),
- možnost vytváření rodinných klanů a klik uvnitř organizace v případě postupného zaplňování okének systematizace příslušníky jedné rodiny (což je poměrně

časté v případě podniků v malých městech), takže rodinné zájmy mohou nakonec vítězit nad zájmy firmy.

Možné kořeny problémů

Potíže rodinného příslušníka (nebo s rodinným příslušníkem) na pracovišti mohou mít několik příčin:

- šachování s personálním obsazením, které předcházelo jeho nestandardnímu přijetí na pracoviště a které mohlo postihnout jiné lidi (i když synovec o tom možná ani nevěděl a nemohl za to),
- nejružnější nedostatky v jeho schopnostech nebo způsobu jednání a vystupování, které jsou ostatními pracovníky vnímány citlivěji a s větší pozorností než u ostatních kolegů,
- namyšlenost, sklon využívat rodinných svazků k prosazení svých názorů nebo požadavků,
- negativní vztah zaměstnanců k jeho příbuznému, který se může přenést i na osobu, která si to nezaslouží.

Jak s ním komunikovat

Situace se velmi liší podle toho, zda jde o strýce, nadřízeného, který není členem rodiny, nebo spolupracovníka na stejné úrovni. Ve všech takových případech však budeme hledat vhodnou formu odpovědi, abychom obstáli, ale nevyvolali zbytečně další napětí. Pro pochopení uvádíme před každým výrokem jeho autora:

Na jeho tvrzení:

Jiřina by měla dostat přidáno na osobním ohodnocení, ta si to určitě zaslouží.

budeme reagovat:

Strýc: Já musím vědět nejlépe, kdo si co zaslouží. Až ty budeš její vedoucí, řeš si to, jak umíš. Zatím je to moje podřízená.

Milan řeší problémy s dodavateli špatně, já bych na to šel jinak.

Strýc: To si vyříd' s Milanem nebo jeho nadřízeným; já mám dost práce se svým plánováním.

To já dělat nebudu, to je zbytečnost.

Strýc: Tvůj vedoucí je Pepa a ten jistě ví, proč se to dělá.

Vedoucí: Vyplývá to z vašeho popisu práce. Je to vaše odpovědnost.

Já to řeknu strýci a on mě pochopí.

Vedoucí: Tak mu to řekněte. Když si to ve vedení prosadí a my to dostaneme úkolem, tak to udělám podle vašeho návrhu.

Strýc říkal, že by to tak určitě nechtěl.

Vedoucí: Jsi jeden z nás, tak ho o tom zkus přesvědčit.

Jak jej motivovat a rozvíjet

Není snadné poradit si s příbuzným někoho důležitého, ale jisté cesty přece jen existují jak pro jeho ochránce, tak pro jeho nadřízeného:

- pro strýce: striktně oddělit soukromou sféru od pracovní; neřešit v rodině pracovní záležitosti a na pracoviště nepřenášet rodinné vztahy; v řízení příbuzného ponechat plnou odpovědnost jeho nadřízenému a nezasahovat do toho,
- pro strýce: pokud se neschopného příbuzného nelze zbavit a těžko se vzdoruje tlaku rodiny, můžeme pro něho hledat (nebo, jde-li to, vytvořit) takové místo, kde toho nemůže moc pokazit,
- pro strýce: zaměstnání problémových příbuzných se raději vyhnout nebo je aspoň umístit do jiného útvaru, mimo dosah svých pravomocí,
- pro strýce i nadřízeného: vytvářet mu srovnatelné nebo spíše o něco horší podmínky, než mají ostatní, aby se nestal předmětem závidění a klevet,

- pro nadřízeného: snažit se docílit identifikace tohoto člověka s oddělením tak, aby se v prvé řadě považoval za loajálního člena oddělení a pak teprve za příbuzného svého ochránce; dávat mu najevo, že ho považujeme za svého a že je s námi na jedné lodi,
- pro nadřízeného: v případě neschopného pracovníka je možné najít mu takovou práci, kde toho nemůže moc pokazit nebo kde se jeho nedostatky tolik neprojeví.

Co by mu mohlo pomoci? Oddělení rolí

Každý člověk zastává v životě několik navzájem se křížících rolí: otec/matka, syn/dcera, švagr/švagrová, vedoucí prodejního týmu, člen tenisového družstva, člen dobrovolných hasičů, kamarád, člen místní samosprávy atd. Tyto role lze zhruba rozdělit do čtyř skupin: rodinné, profesní, zájmové a veřejné. V situaci, v níž se začnou role křížit, dochází často ke konfliktu zájmů. Křížení rodinné a pracovní role bývá často příčinou potíží rodinných příslušníků na pracovišti.

Pokud takové konflikty pro nás jako pro členy rodiny nastanou, nezbude, než jasně definovat chování v obou rolích a tyto dvě role nekompromisně oddělit, což znamená např.:

1. definice role: doma jsem snacha, ale v zaměstnání jsem pracovnice obchodního oddělení; plním úkoly přesně podle toho, jak mi je zadává můj vedoucí, nikoliv tak, aby se to líbilo tchánovi – vedoucímu výroby,
2. informační bariéra: doma se nebavíme o pracovních věcech ani v práci o rodinných záležitostech – tchánovi nesdělují pracovní záležitosti z oblasti obchodu a na pracovišti s lidmi nemluví o tom, co se řeší v rodině,
3. profesní loajalita: v případě rozporu mezi obchodem a výrobou stojím vždy na straně svého útvaru, i když to může znamenat negativní reakci rodiny,
4. osobní image: snažím se chovat tak a dosahovat takových výsledků, abych tchánovi neudělala ostudu; nemusí být spokojený s mými názory, ale neměl by se stydět za to, jak pracuji.

Ještě jedno řešení na závěr

Seznámili jsme se s 25 typy problémových spolupracovníků i s tím, jakým způsobem se s nimi dá pracovat. Vedle možností motivování a osobního rozvoje, které mají vést k odstranění nebo alespoň omezení jejich slabých stránek, existuje ještě jedna cesta. Je to budování a doplňování týmu tak, jak to naznačil Meredith Belbin (2004). Znamená to sestavit tým z lidí, kteří se budou vzájemně doplňovat, a přidělit jim úkoly v souladu s jejich potenciálem. Plachý jedinec bude šťastný, že komunikaci s partnery zastane hovorný kolega a že on sám se bude moci věnovat svým analýzám. Naopak komunikativní pracovník se bude realizovat ve vyjednáváních a rád přenechá organizaci aktivit schopnému organizátorovi, protože on sám dobrý organizátor není. Nemusíme se pak tolik snažit přecvičovat jednotlivé členy týmu a odstraňovat jejich slabé stránky, protože v těch je zastoupí jejich spolupracovníci.

Literatura

- BELBIN, R. Meredith: *Management Teams: Why they Succeed or Fail*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, ISBN 0 7506 5910 6.
- BĚLOHLÁVEK, František: *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0505-9.
- BĚLOHLÁVEK, František: *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2313-6.
- ČAKRT, Michal: *Kdo jsem já, kdo jste vy? Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, 1996, ISBN 80-85943-12-3.
- GOLEMAN, Daniel: *Práce s emoční inteligencí*. Praha: Columbus, 2000, ISBN 80-7249-017-6.
- HONEY, Peter: *Problem People and How to Manage Them*. London: CIPD, 2000, ISBN 0-85292-495-X.
- MANKTELOW, James: *The Mind Tools E-book*. London: Mind Tools Ltd., 2009, ISBN 0-9545586-1-8.

NOVÝ NÁSTROJ PSYCHOLOGICKÉ DIAGNOSTIKY pro psychology, recruitory, personalisty, manažery

- 40 vlastností osobnosti a jejich popis
- 10 motivačních preferencí
- 9 týmových typů
- silné stránky a osobní rezervy člověka
- doporučení pro respondenta samotného
- doporučení pro nadřízené a personalisty jak toho člověka řídit

Charakteristika:

- on-line vyplnění a vyhodnocení do jednoho dne
- otázky sestaveny na základě analýzy kritických událostí z praxe
- otázky zaměřeny na reálné situace z pracovišť
- rezistentní vůči předstírání

Přístup k práci:

ODPOVĚDNOST:	přijetí odpovědnosti	opatrnost	vytrvalost důslednost	pečlivost
SYSTEMATIČNOST:	plánovitost	důraz na priority	racionalita	předcházení problémům
OTEVŘENOST:	flexibilita vůči prostředí	pracovní flexibilita	učení ze zkušenosti	zvědavost
STABILITA:	bez pocitu viny	vyrovnanost	důvěra ve své schopnosti	zvládání krize
AKTIVNOST:	pracovitost	inovativnost	zaměření na výsledky	energičnost

Přístup k lidem:

PRŮBOJNOST:	soutěživost	prosazení názoru	náročnost	direktivnost
SOCIABILITA:	navazování kontakty	potřeba společnosti	sdílnost	exhibice
VSTŘÍČNOST:	empatie	ohleduplnost	ochota pomoci	urovnávání konfliktů
INTEGRITA:	přímost	oddanost	neúskočnost	sebekázeň
NEZÁVISLOST:	neovlivnění	kritičnost	originalita	samostatnost vůči autoritě

Motivační preference:

jistota	samostatnost	rozhodování	odbornost	tvořivost	klient	vztahy	soutěž	rovnováha	peníze
---------	--------------	-------------	-----------	-----------	--------	--------	--------	-----------	--------

- ✓ Chcete zjistit, jak efektivně komunikovat s negativistou, popletou nebo arogantním člověkem?
- ✓ Jak poznat intrikána, neschopného snaživce či fantasu?
- ✓ Jaké problémy způsobuje perfekcionista a plachý člověk?
- ✓ Jak reagovat na jejich tvrzení a jaké jsou jejich silné stránky?

Již třetí vydání oblíbené knížky přibližuje pět nových typů: člověka podezíravého, upovídáného, přecitlivělého, konzervativního a příbuzného. Na začátku knihy si můžete udělat test, který vám pomůže zařadit si člověka k určitému typu. Všechny 25 typů lidí je v knize uvedeno krátkým příběhem ze života. Čtivý text navíc doplňují názorné fotografie.

Dozvíte se, jak se jednotlivé typy projevují a odhalíte jejich slabé i silné stránky. Na praktických příkladech zjistíte, jaké problémy může komunikace s nimi přinést a jak je úspěšně vyřešit.

Publikace je určena zejména vedoucím pracovníkům, ale ocení ji i všichni ti, kteří chtějí úspěšněji zvládat komunikaci a jednání s ostatními lidmi.

Dále doporučujeme:



Grada Publishing, a. s., U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
 tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
 e-mail: obchod@grada.cz, www.grada.cz

