

# J A VYJÍT K SE SVÝM ŠÉFEM

Vojtěch Bednář

 GRADA®



*Věnováno dětem.*

# J A VYJÍT K SE SVÝM ŠÉFEM

Vojtěch Bednář

 GRADA®



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

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

**PhDr. Vojtěch Bednář**

## **JAK VYJÍT SE SVÝM ŠÉFEM**

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](http://www.grada.cz)

jako svou 6162. publikaci

Odpovědná redaktorka Magdalena Jimelová

Sazba a zlom Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka

Počet stran 160

Vydání 1., 2016

Vytiskl PRINTO, s.r.o., Ostrava

© Grada Publishing, a.s., 2016

Cover Photo © allphoto.cz

ISBN 978-80-271-9112-3 (ePub)

ISBN 978-80-271-9111-6 (pdf)

ISBN 978-80-247-5564-9 (print)

# Obsah

<b>Poznámky</b>	<b>9</b>
<b>1. Na úvod</b>	<b>11</b>
<b>2. Nadřízený a podřízený – jak to funguje a proč někdy ne</b>	<b>15</b>
2.1 Jak šéfové vidí své podřízené	17
2.2 Ypsilonový manažer	20
2.3 V pasti očekávání	22
2.4 Odměna za neúspěch	25
2.5 Práce vedoucího očima podřízeného	26
<i>Jakmile je člověk jednou šéfem, už nikdy nebude kolega</i>	28
2.6 Učíci se vztah	31
2.7 Společný zájem	33
2.8 Nováčci a odchůzi	35
2.9 Typologie šéfů	36
2.10 Komunikace se šéfem	39
<b>3. Návod na použití šéfa – co dělat, když...</b>	<b>43</b>
<i>Přehledka nejčastějších nešvarů</i>	44
3.1 Šéf utíká před svou zodpovědností	44
3.2 Šéf je nezvěstný	48
3.3 Šéf vydává nejednoznačné nebo protichůdné příkazy	54
3.4 Šéf vydává konkurenční příkazy	63
3.5 Šéf se oddává mikromanagementu	67
3.6 Mikromanažer kritik a hulvát	70
3.7 Problémy věčného kritika	73
3.8 Sexista a seladon	76
3.9 Šéf otevřeně straní kolegovi	79

3.10	Šéf poslouchá Hujera	81
3.11	Šéf si nepamatuje, co řekl	83
3.12	Šéf „hrotí“	85
3.13	Šéf chaoticky hodnotí lidi	88
3.14	Šéf je příliš na vztahy	89
3.15	Šéf je příliš na úkoly a lidi ho nezajímají	91
<b>4.</b>	<b>Návod na použití šéfa – co dělat, aby...</b>	<b>93</b>
4.1	... šéf udělal to, co chceme	93
4.2	... nás šéf vyslechl	94
4.3	... šéf naslouchal více stranám	99
4.4	... nás šéf pochválil za dobře odvedenou práci	100
4.5	... nám šéf zdůvodnil svá rozhodnutí	102
4.6	... nás šéf nezatěžoval úkoly, které nemáme dělat	104
4.7	... šéf začal respektovat vlastní pravidla	106
4.8	... šéf netrestal nevinného	108
4.9	... nás šéf hájil před vyšší instancí	110
4.10	... nám šéf dal příležitost	112
4.11	... nás šéf měl rád	114
<b>5.</b>	<b>Duševní hygiena pro vás i pro vašeho šéfa</b>	<b>117</b>
5.1	Aby nám šéf neotrávil domácnost	117
5.2	A pak řeknu a on řekne...	119
5.3	Totální přemotivování	120
5.4	Označování šéfa zvířecími jmény	121
5.5	Ztrpaslíkoznění	122
5.6	Každý pokus o kontakt končí hádkou	123
5.7	Šéf překračuje naši osobní sféru	124
5.8	Šéf přehání osobní kritiku	127
5.9	Udělalí jsme z něj idola	128
5.10	Neschopnost přestat myslet na práci	130
5.11	Nejdůležitější na závěr	131
	<i>Optimismus</i>	131

<b>6. Konflikty se šéfem</b>	<b>133</b>
6.1 Příčiny zla	133
6.2 My a šéf	134
6.3 Jak zastavit hádku	137
6.4 Minuty po katastrofě	138
6.5 Nabízíme řešení	140
6.6 Bez zbytečných chyb	141
6.7 Kam s emocemi?	143
6.8 Šéf trvá na svém řešení	144
6.9 Bossing – šikana nadřízeným	146
6.10 Šéf odmítá jakékoli řešení	148
<b>7. Na závěr</b>	<b>149</b>
<b>Další čtení</b>	<b>151</b>





# Poznámky

## **Poznámka o autentičnosti**

Tato kniha obsahuje řadu poznatků a příkladů z reálného života. Všechny vycházejí z naší poradenské praxe, získali jsme je v rámci práce odborných konzultantů. V knize jsou takové, které ilustrují určitý konkrétní problém a podle našeho názoru mají obecnější platnost. Všechny případy, příběhy a příklady jsme upravili tak, aby nebylo možné zjistit, kde přesně se odehrály. Ve většině případů jsme přejmenovali jejich účastníky, často změnili místo, obor a okolnosti. Pokud vám něco připomínají, je to proto, že jsou časté, ne proto, že bychom se inspirovali právě ve vaší firmě.

## **Poznámka o aktuálnosti**

Lidské vztahy se s časem mění, ale naši knihu jsme napsali tak, aby měla stálou platnost. Tam, kde hovoříme třeba o aktuálních technologiích anebo o momentálně módních manažerských přístupech, je možné, že s odstupem několika let (rukopis vzniká v létě 2015) už nebude úplně dobře rozumět tomu, co autor konkrétní věci zamýšlel. Takových míst by ale mělo být v knize minimum.

## **Poznámka k návodnosti**

Chceme, aby byla naše kniha srozumitelná, proto je na mnoha místech napsána jako postup, *jak dělat věci*. Lidé ale nefungují na bázi návodů. Pokud budete návod ve stylu „jak přimět člověka, aby...“ dodržovat tak, jak je napsán, a bez ohledu na okolnosti, které jsou vlastní jenom vám, nejspíše dosáhnete všeho jiného než toho, co chcete. Každá situace je jiná, každá má své okolnosti, svá specifika a každý člověk je jiný. Mějte to, prosím, na paměti a nikdy nerezignujte na váš zdravý rozum. Je chytřejší než tato kniha.

## **Firemní sociolog**

Tato kniha vzešla z práce poradců projektu *Firemní sociolog*. Pokud vás zajímají problémy vedení, managementu lidí a řízení vztahů ve firmách, navštivte náš odborný portál na adrese [www.firemni-sociolog.cz](http://www.firemni-sociolog.cz). Najdete zde články, řešené problémy, případové studie a další materiály. Naše služby a náš web jsou určeny především manažerům a vedoucím pracovníkům. Z našich zkušeností ale víme, že skutečné publikum je mnohem širší.

## **Sexistická poznámka**

Tato kniha se jmenuje *Jak vyjít se svým šéfem* a na mnoha místech v ní mluvíme o **tom šéfovi**. Není to proto, že bychom nechtěli být tzv. genderově vyvážení, ale proto, že pojem „ten šéf“ používáme i pro vedoucí rodu ženského, a politicky módní oboupohlavní označení se nám z podstaty nelíbí.

## **Mužsko-ženský vztah**

Je možné, že vám v naší knize chybí něco, co byste tam rádi našli. Co má dělat podřízený, když je šéfem žena? Co má dělat podřízená, když je šéfem muž? Jak se stavět k manažerce, když se jí v duchu snažíme přemoci? Tyto otázky, stejně jako ostatní problémy komunikace mezi pohlavími, bohužel překračují naše možnosti a kapacitu, a proto se jim blíže nevěnujeme. Vše, co jsme zde popsali, platí jak na šéfy, tak i na šéfové, pokud jsou schopné racionální a věcné komunikace. Pokud ne, neuděláte toho mnoho, a je jedno, zda je vaším šéfem žena, nebo muž.

# 1. Na úvod

Vztah nadřízeného a podřízeného ve firmě, na pracovišti, bývá někdy přirovnáván k manželství. Není to náhoda. To, co by teoreticky mělo být jednoduché a přímočaré, je ve skutečnosti velice často náročné, obtížné, místy, a ne jenom někdy, k zbláznění. Na druhé straně je to závazek, často dlouhodobý, a aby tento závazek mohl uspokojivě fungovat, je potřeba mnohem více než jen dobrá vůle všech zúčastněných. Vztah nadřízeného a podřízeného je dílem věda, dílem romance, někdy nešťastná, dílem nutnost. Někdy přináší radosti, někdy starosti, ale kdyby nebylo starostí, nemohli bychom užívat plodů konstruktivní spolupráce.

Vztah nadřízeného a podřízeného je partnerství, ale je to partnerství nerovnoměrné. Ať se firemní kultura tváří jakkoli, vždy platí, že šéf je ten, kdo drží moc a zodpovědnost, a podřízený ten, kdo má tuto zodpovědnost i moc respektovat. Naprostá většina knih pro management z tohoto důvodu vychází z pozice nadřízeného. Šéfům radíme, jak správně vést, jak podřízené co nejlépe motivovat a také jak řešit konflikty a co dělat, aby nenastávaly. Ukazujeme příklady, někdy úspěšné, někdy neúspěšné (dobrou knihu pro management poznáte mimo jiné podle toho, že se nebrání negativním příkladům a neukazuje svět za růžovými brýlemi, ale to jen na okraj). Snažíme se je přesvědčit, aby pracovali humánně, cílevědomě, aby si stanovovali zásady a těmito zásadami se pak řídili.

Jenže vedení není jen o dobrém šéfovi. Lidé nejsou stroje, a nelze je tedy nějakým jednoduchým návodem přesvědčit, aby se chovali právě tak či onak. A hlavně, vztah nadřízeného a podřízeného, jakkoli je asymetrický, má nezastupitelnou druhou stranu, a tou je právě podřízený. Hodně problémů, které ve vztahu nastávají, by se dalo řešit, kdyby je správně řešil podřízený.

Mnoho zaměstnanců firem si toto uvědomuje, a tak i oni sahají po manažerských příručkách. Učí se správně řešit konflikty, správně motivovat... a přitom zapomínají na to, že právě jim tyto knihy určeny nejsou.

Z pozitivní snahy a dobré vůle tak často vznikají nešťastná nedorozumění a někdy konflikty, když na sebe obě strany nerovnovážného vztahu zkouší uplatnit tytéž principy a postupy. Někdy to z vnějšího pohledu vypadá až legračně, ale ve skutečnosti jde o vážnou věc.

Proto jsme se rozhodli napsat tuto knihu, která je jiná. Rádi bychom vám v ní ukázali, jak vycházet se šéfem. Co dělat pro to, aby náš těžký, ale nutný vztah fungoval z pohledu té strany, která lidově řečeno tahá za kratší konec, bez níž by však žádná práce nemohla existovat a nebyla by dovedena do konce. Z pohledu podřízeného.

Naši knihu jsme rozdělili do pěti kapitol. Prosím, přečtěte si nejprve první, a pak kteroukoli další podle libosti. V první kapitole vám zkusíme vysvětlit, jak vlastně funguje vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Nebude to žádná těžká věda, spíše přehled zkušeností, postřehů a zajímavostí, na které jsme přišli při své poradenské praxi. Je možné, že právě u vás to funguje trochu anebo třeba docela úplně jinak, ale přesto této části věnujte svůj čas; vyplatí se vám.

Další dvě části jsme pojmenovali „Návod na použití šéfa“, ale neberte to prosím doslova. Budeme se snažit ukázat, jak se zachovat v běžných situacích, které nám nemusí být vždy úplně příjemné, ale které ve vztahu prostě vznikají. Tyto návody (jako nic zde) by se neměly brát doslova, ale spíše jako inspirace a podnět k řešení vašich vlastních situací a problémů. První část „Co dělat, když“ je věnována tomu, jak reagovat na různé situace které nastávají v běžné i v méně běžné praxi komunikace s nadřízeným a které přicházejí z jeho strany. Druhá část „Co dělat, aby“ se věnuje tomu, jak my sami můžeme, správnou a pozitivní komunikací, dosáhnout třeba toho, aby šéf věnoval více času našemu nápadu, podnětu anebo aby změnil své chování vůči nám.

Další část je věnována asi nejvíce nepříjemné věci – konfliktům. O konfliktech ve firmách jsme napsali jinou knihu (*Konflikty ve firmách: Příčiny, následky, řešení*; Management Press, 2015), a tak se zde budeme soustředit jen na to, co je podstatné pro podřízené, pro zaměstnance. A konečně poslední část naší publikace je věnována duševní hygieně, zjednodušeně řečeno tomu, co můžeme udělat my sami se sebou (a pro sebe), abychom se ze vztahu s naším šéfem nezbláznili.

Většina manažerské literatury, která u nás dnes vychází, je pohříchu překladem, v nejlepším případě adaptací zahraniční. Prostředí českých firem je jiné než prostředí těch amerických nebo západoevropských, a to dokonce i tehdy, když se jedná o jejich expozitury či pobočky. Proto jsme se rozhodli nečerpat z žádného osvědčeného klasika ani autora bestsellerů, kterých se prodají miliony výtisků na všech kontinentech včetně zamrzlého. Čerpáme ze své práce. Jsme poradci, odborní konzultanti. Chodíme do firem, známe jejich problémy, a tak o nich můžeme psát. Nestojí za námi žádný univerzální návod, který bychom prodávali po sériích, ale zkušenost a moderní humanistická psychologie a sociologie práce. Pokud by vás toto čtení zaujalo, navštivte také náš odborný portál na adrese [www.firemni-sociolog.cz](http://www.firemni-sociolog.cz).

Vztah nadřízeného a podřízeného bývá někdy připodobňován k manželství. A stejně jako na spokojené manželství ani na něj neexistuje návod. Pouze zkušenosti, inspirace, více či méně povedené epizody z reálného života.

Tato kniha není určena k založení do poličky a k následnému zapomenutí. Měla by být živá, mějte ji u sebe. Ostatně, na čem není kolečko od kávy, to není užitečné.

Váš autor  
Vojtěch Bednář  
(srpen, 2015)



## 2. Nadřízený a podřízený – jak to funguje a proč někdy ne



### Z PRAXE

Tomáš se stal šéfem jako velmi mladý. Ve svých šestadvaceti dostal inženýr s pouhými dvěma roky praxe na starost velký projektový tým české pobočky nadnárodní korporace. Jeho úkolem bylo koordinovat práci na důležitém projektu. Tomáš připravil velice precizní plány práce a organizace, prezentoval je svému týmu, stanovil časový harmonogram a pak se sám pustil do jednoho z úkolů. Když chtěl o týden později kontrolovat plnění plánu, s obrovským překvapením zjistil, že se neděje nic. Abychom mu nekřivdili, něco se dělo, ale ne to, co se dít mělo. Tomáš byl perplex.

Kde myslíte, že se stala chyba? Samozřejmě v komunikaci. Tomáš rozdával karty, ale pak se svými podřízenými prakticky týden nekomunikoval. Proč? Protože byl ponořen do svého vlastního úkolu. Tomáš spoléhal na to, že když lidé dostali úkoly, **prostě je splní** a nic dalšího není potřeba. Jenže lidé ho neznali. Nevěděli, co očekává. Nešlo o to, že by nechtěli pracovat nebo pracovali laxedně, ale úloha vedoucího projektového týmu byla mnohem více než jen prací koordinátora úkolů. A tohle Tomáš netušil.



## Z PRAXE

Po skončení asi půlhodinové, velmi trapné schůze se Tomáš zavřel do své kanceláře a seděl tam s hlavou v dlaních. Bylo mu po všech stránkách zle. S takovou situací nepočítal, vůbec nevěděl, jak se s ní má vypořádat. Když za ním přišel kolega, nejstarší člen projektového týmu, původně s ním vůbec nechtěl mluvit. Nakonec se ale nechal přesvědčit. Strávili spolu dvě hodiny a kolega trpělivě vysvětloval, že pokud chce, aby vše fungovalo, musí být s lidmi více v kontaktu. Musí s nimi hovořit. Musí se jich ptát. Tomáš to nejprve vůbec nechápal, ale postupně mu začalo docházet, co je práce nadřízeného, a že nestačí jednoduše zasít a pak sklízet.

Toto se stalo v roce 2009. Dnes je Tomáš velmi úspěšným manažerem několika projektů, některé z nich jsou mezinárodní.

Kapitulu o tom, jak funguje vztah nadřízeného a podřízeného, jsme začali nešťastným příběhem s dobrým koncem, a není to tak náhodou. Základem úspěšného vedení je důvěra, a důvěra nikdy nemůže vzniknout jen na základě předpokladu, že něco naplánujeme, všichni to odsouhlasí a následně se to přesně takto stane. Důvěra vzniká ze vzájemného poznání se, z komunikace a ze sdílení. I když určitou (a ne malou) roli v tomto hraje kultura konkrétní firmy, její zvyklosti, předpisy, způsob fungování, komunikace, pokud možno osobní, je základní matérií a současně tmelem vztahu. Pokud má vztah nadřízeného a podřízeného fungovat, je naprosto nezbytné navzájem komunikovat.

Mnoho šéfů toto chápe a snaží se s tím pracovat. I za normální situace, a hlavně když něco nefunguje, je pro úspěch klíčová iniciativa zdola, od podřízených. Pokud máme problém a bojíme se nebo nechceme o něm se šéfem hovořit, nemůžeme doufat, že se vyřeší, že ho půjde jednoduše „vymlčet“. Naopak, problém se bude zhoršovat a komplikovat. I ne zrovna ideální komunikace je lepší než žádná komunikace, protože vždy můžeme udělat hodně pro to, abychom ji vylepšili. Problém v komunikaci není možné vyřešit tím, že na ni rezignujeme.



Snažte se mluvit se svým šéfem.

## 2.1 Jak šéfové vidí své podřízené

Základní rozdíl mezi nadřízeným a podřízeným (a je jedno, zda se jedná o mistra, nebo o generálního ředitele) není v tom, že by jeden měl více práce než druhý, ale v tom, že tato práce je jednoduše jiná. Váš šéf dělá jiné věci, než děláte vy. Někdy to není tak patrné, třeba když je šéf také součástí týmu, jako to bylo v příkladu s Tomášem. Někdy je to jasné. Velká většina problémů a nepochopení ve vztahu nadřízených a podřízených vychází z toho, že si obě strany tuto odlišnost neuvědomují.

Protože jeden nadřízený má na starosti obvykle více podřízených, nemůže je i s jejich prací znát dokonale, jakkoli se o to řada šéfů snaží. Také by bylo naivní si myslet, že zrovna náš problém je pro našeho šéfa ten nejdůležitější. To, co my sami vnímáme jako nejvíce podstatné, je pro našeho šéfa velice často jedna z mnoha věcí, které musí řešit. Když s ní za ním jdeme, v šéfové hlavě nám konkurují nejen naši kolegové se svými problémy, ale další nadřízení a jejich nadřízení. Mnoho podřízených má dojem, že jejich šéf by měl „kopat za ně“, tedy být na straně jejich problémů a starostí, ale tak to nejenom nefunguje, ale dokonce by to bylo špatně. Proč? Protože šéf, který by byl jenom zástupcem svých podřízených, by v podstatě ztratil schopnost je řídit a ztratil by tak důvěru svých šéfů. Jinými slovy:

Náš problém je pro šéfa jinak důležitý než pro nás samotné, a to, co je z našeho pohledu naprosto jasné, z jeho pohledu jasné být vůbec nemusí.

Je úplně běžné, že šéf jednoduše nemá všechny informace o svých lidech ani o jejich práci, nezná ji do všech detailů a neví, co je pálí. Jedna z nejběžnějších a nejvíce ničujících chyb je, když si toto neuvědomíme a myslíme si, že **našemu šefovi něco jednoduše dojde. Nedojde!**



## Z PRAXE

Když jsme přišli pomoci najít řešení dlouhodobých problémů v jedné obchodní firmě, připravili jsme tam celodenní sezení, kterého se účastnili zástupci všech důležitých částí firmy. Většinou nižší vedení, také několik zaměstnanců, specialistů. Chtěli jsme vědět, co všechno je špatně, a dozvěděli jsme se desítky problémů, od drobných po naprosto zásadní. Ty zásadní jsme přednesli managementu, který žasnul. „Proč se s tím nikdo neozval?“ hřímal ředitel. Když jsme se pak zeptali vybraných zaměstnanců (byli to vedoucí úseků), jak se snaží dát o problémech echo vedení, řekli nám, že ředitel je prchlivý člověk. Nechtěli se s ním dostávat do konfliktů, a tak místo toho, aby věci jasně řešili, snažili se různými náznaky ukázat, co je trápí. Ředitel to ale nechápal. Zajímavé bylo, že když jsme pak hovořili s lidmi na „nejnižším stupni žebříčku“, měli s úsekovými úplně stejný problém.

Když přijdete do kterékoli moderní firmy, řeknou vám tam, že se snaží se svými zaměstnanci pracovat individuálně, vnímat jejich problémy a podporovat je. V praxi to tak ale nefunguje. Pro šéfa nejste jenom jednotlivec, ale hlavně součást většího celku, týmu, kolektivu. Šéf bude vždy chtít řešit spíše věci, jež se týkají tohoto celku, než věci, které se týkají vás osobně. To neznamená, že by vám nechtěl věnovat svůj čas a pozornost, ale při své práci přirozeně upřednostňuje, a i když se třeba pobočka obchodního řetězce skládá z jednotlivých zaměstnanců, její ředitel vždy vnímá napřed fungování celého obchodu a až pak třeba vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Je dobré to mít na paměti.

Pro šéfa je na prvním místě celek.

Čím výše je nadřazený postaven, tím více je jeho práce abstraktní. Jednoduše řečeno, zabývá se více obecnými problémy a méně konkrétními. Čím níže jsme my samotní, tím více jsou naše starosti konkrétní a tím menší přehled i pochopení máme pro ty obecné. „*Jak chcete řešit prodeje, když vám tady nefungují ani základní věci?*“ Starají se zaměstnanci. To ale neznamená, že by ony konkrétní problémy byly vždy důležitější než ty obecné, dokonce i když je jako velmi důležité vnímáme my sami. Tento rozdíl je možné částečně odstranit tím, že šéfové své podřízené informují o obecných věcech, které řeší, a na oplátku se snaží zjistit co nejvíce o jejich problémech. Ovšem zejména ta první věc, tj. informování, by se neměla přehánět, je dobře, když si šéf své problémy nechá pro sebe. Představte si to tak, že:

Čím míň víš, tím líp spíš.

Šéfové velmi často trpí problémem, kterému se odborně říká nedostatečná verifikace, ale my si ho můžeme pojmenovat jako „*Je všem všechno jasné?*“. Důležitou informací řeknou, nejlépe na hromadné schůzi. Jednou, někdy dvakrát zopakují, a pak položí onu kouzelnou otázku. Typickou odpovědí na ni je mručení přítomných, které si šéf vyloží tak, že všichni přítomní informaci pochopili, pochopili ji všichni stejně, a hlavně všichni tak, jak chtěl šéf. Ten si spokojeně udělá fajfku u úkolu „informovat zaměstnance“ a odchází řešit své problémy. Netuší, že podřízení informaci nemají, protože ji nestihli pochopit, porozumět souvislostem, správně interpretovat. Protože ale „všichni všemu rozuměli“, je pro šéfa věc vyřešena – pokud neumí zkontrolovat, jak to doopravdy je, a neumí pro to něco aktivně udělat. Zaměstnanci mají pocit, že se něco dozvěděli, ale každý z nich to vnímá trochu jinak. V jednom případě