

Co dělat, když je vaše pracoviště zamořeno idioty

# V OBKLÍČENÍ BLBÝCH ŠÉFŮ



(I BLBÝCH PODŘÍZENÝCH)



THOMAS ERIKSON

MANAGEMENT PRESS  
**mp**

# V obklíčení blbých šéfů (i blbých podřízených)

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
[www.mgmtpress.cz](http://www.mgmtpress.cz)  
[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)



**Thomas Erikson**

**V obklíčení blbých šéfů (i blbých podřízených) – e-kniha**

Copyright © Albatros Media a. s., 2020

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

  
**ALBATROS** MEDIA

# **V obklíčení blbých šéfů**

**Thomas Erikson**

MANAGEMENT PRESS



## OBSAH

Úvod – Proč byste si měli knihu přečíst	7
-----------------------------------------	---

### **Část 1 – V obklíčení blbých šéfů**

1. Opravdu špatný leadership – a jeho děsivé následky	13
2. Proč byste si raději měli vybírat šéfa než zaměstnavatele	21
3. Leadership je komunikační proces	27
4. Jak dokonale zvládnout umění porozumět chování svého šéfa a jak jej předvídat	41
5. Nejčastější barevné kombinace a jak je poznat	49
6. Proč se v práci někdy cítíte vystresovaní	59
7. Proč je skvělé mít nad sebou červeného šéfa	73
8. Proč je namístě doufat, že se vám poštěstí mít žlutého šéfa	85
9. Proč by vám mohl nejlépe vyhovovat zelený šéf	93
10. Proč je nakonec vůbec nejlepší mít nad sebou modrého šéfa	101
11. Co nám barvy neukážou neboli proč děláme, co děláme?	109
12. Osobnostní profil autora – a co se z něj můžete naučit	119
13. Jak rozlišovat mezi barvami a hybnými silami	127
14. Rozdíly mezi vaší osobností a vašim chováním	135
15. Chytré adaptace v závislosti na barevném profilu šéfa	139
16. Když nestačí barvy ani hybné síly neboli poslední díl skládačky	149
17. V obklíčení nadbytečných šéfů	161

## Část 2 – V obklíčení flákačů

18. Proč mají vaši podřízení problém odvádět dobrou práci	169
19. Jak „čist“ barvy svých podřízených	181
20. Cukr a bič – jak si udržet kontrolu nad svým týmem	187
21. Lídr – nebo odborník? Co je vaším úkolem v roli šéfa	197
22. Jste výkonný červený šéf	209
23. Jste inspirativní žlutý šéf	221
24. Jste zelený šéf – obyčejný člověk, jemuž záleží na druhých	233
25. Jste analytický a objektivní modrý šéf	243
26. Jak sestavit co nejlepší tým	253
27. Jak své podřízené přimět k aktivnímu zapojení	261
28. Všichni všechno odsouhlasili, ale dál si dělají, co chtějí	275
29. Co se skrývá za flákačstvím	283
30. Zpětná vazba – nejtěžší úkol ze všech	297
31. Proč je nejdůležitější ze všeho vědět „proč“	311
32. Lidé nedávají výpověď své práci, nýbrž svým šéfům	319

## ÚVOD

# PROČ BYSTE SI MĚLI KNIHU PŘEČÍST

Řekněme si to na rovinu: svět je plný blbých šéfů. Všude kolem nás jsou vedoucí týmů, manažeri skupin, šéfové oddělení, ředitelé útvarů, generální ředitelé, jejich zástupci a jejich nadřízení. Vaším šéfem může být třeba předseda představenstva akciové společnosti, který zároveň stojí v čele nějaké sportovní asociace. Na jakékoli úrovni kterékoli organizace najdeme v manažerských pozicích lidi, kteří zjevně skončili na místě, kam se nikdy neměli dostat. Lidi, kteří vytvářejí problémy sami sobě, komplikují život podřízeným, jsou nekompetentní a naivní. Někteří šéfové jsou až příliš hodní, jiní se chovají skutečně odporně. Najdeme šéfy, kteří si nejsou schopni zapamatovat křestní jména svých podřízených, a jiné, kteří se cíleně vyhýbají převzetí odpovědnosti. Někdy je šéf tak nekompetentní, že by z hlediska řízení organizace bylo lepší, kdyby v ní vůbec nebyl.

Takoví šéfové jsou nadbyteční. Podnik je vlastně nepotřebuje a nám ostatním by se lépe pracovalo bez nich. Nepřinášejí žádnou hodnotu. Jediné, co vytvářejí, je stres a zbytečné komplikace.

Dříve se říkalo, že podstatou jakékoli vedoucí funkce je jednoduše řídit práci a říkat, kdo má co udělat. Pokud jste to dokázali, byli jste dobrým vedoucím. Jeden z mých přátel s oblibou připomíná, co si o vedení lidí myslel jeho otec: *Nikdy nechtěj být šéfem. Výsledkem je, že nakonec musíš všechno udělat sám.*

Proč je tak těžké vymezit, co by skutečně mělo být náplní manažerské práce a čemu by měl šéf věnovat svůj čas? A je to vůbec těžké? Není náhodou řízení úplně nejjednodušší činností na světě?

Když se podíváme na šéfy, kteří se své role zjevně chopili brilantně – pochopili něco, co ostatním uniká? Existuje nějaké tajemství, jež je třeba odhalit?

Kniha je rozdělena do dvou částí. První, nazvaná *V obklíčení blbých šéfů*, popisuje, jak obtížné je dělat svou práci, když máte špatného nadřízeného. Budeme se v ní zabývat příklady špatného vedení lidí a řekneme si, co v takovém případě můžete udělat pro zlepšení situace vy jako zaměstnanec.

Tato část není určena čtenářům, kteří už sami zastávají vedoucí funkci a vědí, co to obnáší. Pokud k nim patříte, přejděte rovnou k druhé části knihy, nazvané *V obklíčení flákačů*. Také mezi zaměstnanci se najdou lidé, kteří se v průběhu své pracovní kariéry jednoduše ocitli na špatném místě. Každý není všestranně nadaný. V této části knihy se dočtete, jak můžete zaměstnancům pomoci naplno rozvinout jejich potenciál a zjistit, co je opravdu baví. Takže milí šéfové, přejděte rovnou na stranu 167.

Vy ostatní, kdo se trápíte úvahami, proč se váš šéf chová tak, jak se chová – čtěte dál. Odhalí se vám tajemství, proč někteří šéfové fungují skvěle a proč jiní nefungují vůbec.

## JSME OBKLOPENI IDIOTY?

Před několika lety jsem napsal knihu nazvanou *V obklíčení idiotů*. Zabývá se rozdílnými přístupy ke komunikaci a vysvětluje, proč je tak těžké domluvit se s určitými typy lidí. V knize jsem představil typologii DISC, s níž přišel William Moulton Marston a z níž se postupem času a s přispěním dalších badatelů vyvinul model pracující se čtyřmi barvami: červenou, žlutou, zelenou a modrou. Model vám má pomoci pochopit lidi, kteří fungují jinak než vy. Barevný model samozřejmě nezodpovídá všechny otázky týkající se našeho chování a jednání, ale představuje dobrý výchozí bod pro následné diskuze a hledání cest, jak věci změnit. Je třeba také říci, že jen málokdy je člověk „jednobarevný“. Obvykle se u každého kombinují prvky přináležející různým barvám.

Pár věcí, které je dobré mít na paměti při používání modelu DISC:

- Typologie DISC nemůže vysvětlit všechny aspekty chování jednotlivce.



- Existují i jiné modely zaměřené na vysvětlení lidského chování, ale já jsem si jako výchozí zvolil tento, protože je snadno pochopitelný.
- K získání úplnějšího obrazu o různých typech chování je třeba přidat do skládačky i další hlediska, pouhé „barvy“ nestačí.
- Model DISC je výsledkem důkladné badatelské práce v oblasti psychologie, používá se po celém světě a terminologie DISC je zavedená v 35 jazycích.
- Z historického pohledu víme o existenci obdobných modelů, které používaly různé kultury, například o systému čtyř tělesných štáv, přisuzovanému Hippokratovi, který žil v době antiky, zhruba před 2 500 lety.
- V chování přibližně 80 procent lidí dominuje kombinace dvou barev. U zhruba 5 procent lidí dominuje chování jediná barva, chování ostatních je „tříbarevné“.
- Nejobvyklejším typem chování je zelené, případně zelené v kombinaci s jinou barvou. Nejméně často se setkáme s čistě červeným typem chování, případně s červeným v kombinaci s jinou barvou.
- Rozdíly v chování je možné vyzorovat také mezi pohlavími, ale v této knize se nezabývám genderovou tematikou.
- Model DISC nelze využít k diagnostikování ADHD, Aspergerova syndromu, hraniční poruchy osobnosti nebo jiné choroby.
- Vždy se najdou výjimky, které nebudou odpovídat tvrzením, jež v knize předkládám. Člověk je komplexní tvor – najdeme červené osobnostní typy, které mohou vystupovat skromně, a žluté typy, které dokážou pozorně naslouchat. Zelený typ může zvládat řešení konfliktů, protože se naučil, jak na to, a řada modrých typů umí rozeznat, kdy nastal čas skončit s hledáním případných chyb v dokumentaci.
- Vše výše uvedené závisí na schopnosti porozumění. Problémy nastávají tam, kde tato schopnost chybí.
- Mé osobní barvy jsou červená a modrá s příměsí žluté. Kdo by u mě chtěl hledat zelenou, má smůlu.

Ve své předchozí knize jsem nebral v úvahu rozdílnost rolí, jaké zastáváme na pracovišti. Řada čtenářů se mě ptala, zda je možné celý koncept dál rozpracovat. Samozřejmě, že to je možné.

Vezměme si například zkušeného pracovníka zaměřeného na výsledky, který má spolupracovat na zakázce s kolegou, jehož cílem je vytvářet kolem sebe bezpečí a klid. Pokud se oba nepokusí najít nějakou střední cestu, pravděpodobně je čeká velmi problematická spolupráce. Teď k tomu přidejme předpoklad, že první pracovník je zároveň nadřízeným druhého – a máme tady další problém! Nebo co když bude druhý nadřízeným prvního? To by skutečně vedlo k hodně zajímavé situaci. Jakmile do našich úvah zahrneme otázku nadřízenosti, bude možná mnohdy na místě začít mluvit o idiotech.

Je mi jasné, že svého šéfa nikdy nenazvete idiotem veřejně a tak, aby to slyšel. Nicméně všichni víme, že na mnoha pracovištích vznikají problémy právě kvůli nekompetentnosti nadřízených. Potřebujeme porozumět rozdílným osobnostním typům a přístupům a zároveň najít způsob, jak přitom zohlednit skutečnost, že jeden z nás má nad druhým určitou moc.

Pokud se váš kamarád chová jako kretén, jednoduše se s ním přestane bavit. Pokud na vás ale v práci šéf vznáší nepřiměřené požadavky, jde o mnohem složitější situaci, v níž ohromně narůstá hodnota dialogu, který by mohl vést k nápravě. Právě takovým situacím a jejich řešením se budeme v knize věnovat.

## **KDYŽ UŽ JEDNOU USEDNETE DO ŘEDITELSKÉHO KŘESLA, NĚCO TO ZNAMENÁ – NEBO NE?**

Já osobně se domnívám, že s vedoucí funkcí je spojena větší odpovědnost. Je to právě šéf, kdo by měl zvládat nepříjemné situace a řešit problémy. Pochopitelně může být váš šéf vystaven určitému tlaku a být z různých důvodů ve stresu. Je klidně možné, že sám trpí pod *svým* šéfem – to ho ale nezbujuje odpovědnosti za vlastní podřízené. Jste-li ve vedoucí funkci, nemůžete se vymlouvat na vlastní problémy nebo na nedostatek času. Jako šéf máte odpovědnost vůči svým zaměstnancům, měli byste vnímat jejich problémy a alespoň se *snažit* dát jim to, co potřebují – ideálně dříve, než vás o to sami požádají.

Zároveň si nemyslím, že by se šéf měl mít možnost vymlouvat na to, že nevěděl, co se kolem něj děje, nebo že vlastně neví, co obnáší manažerská funkce. Snad každému je jasné, že její náplní je něco víc než jen sedět za ředitelským stolem.

Během dvaceti let, kdy se věnuji poradenství v oblasti vedení lidí, jsem se samozřejmě setkal s řadou šéfů, kteří skutečně mistrně zvládli umění označované jako leadership. Někteří k němu mají vrozené předpoklady, jiní šli pracnou cestou pokusů a omylů. Podřízení těchto lidí své šefy obdivují a milují a v případě potřeby kvůli nim podstoupí i docela značné výzvy. Jde o šefy, kteří jsou skutečnými hvězdami, jež se druzí snaží následovat.

Na druhé straně jsem ovšem potkal bezpočet šéfů, kteří byli prakticky k ničemu. Řada z nich nikdy nepochopila, co vlastně vedení lidí obnáší. Někteří by se možná rádi poučili, ale jiné tohle téma vůbec nezajímá, což – podle mého názoru – je další důkaz svědčící o tom, že se pro svou práci nehodí. Někteří jsou přímo zbyteční, jejich organizace je ve skutečnosti k ničemu nepotřebují.

Důvodů, proč jsou někteří lidé tak špatnými šefy, je jistě mnoho, ale přesto můžeme vyzorovat určité vzorce. A není od věci naučit se takové vzorce rozpoznávat.

## MÍT ODPOVĚDNOST, ALE ŽÁDNOU PRAVOMOC

Jako zaměstnanec jsem to zažil na vlastní kůži. Situace, kdy jsem měl značnou odpovědnost, ale žádné pravomoci. Očekávání a požadavky ze strany vedení byly mnohdy víceméně nesplnitelné. Pokud se něco pokazilo, následovala kritika a nadávky, ale nikdy nepřišla chvála za to, co se mimořádně vydařilo. Nepatřím k lidem, kteří očekávají pochvaly a dárkové poukázky jen proto, že dobře odvedli svou práci. Ale pokud udělám o hodně víc, než co je ode mě běžně očekáváno a co mám v popisu práce, pak mě potěší, když si toho někdo (čti: šéf) všimne. Jako projev uznání mi někdy úplně postačí přátelské gesto, třeba vztyčený palec, když se potkáme na chodbě.

Někdy byly požadavky přímo absurdní. Nakládali mi úkoly, které neměly řešení. Přitom pokaždé očekávali, že se s nimi nějak vypořádám. Někdy se mi to povedlo, jindy ne.

Víte, jak to chodí. Nemůžete uspět pokaždé. Někdy je výsledkem po-  
řádný průser.

Je strašně frustrující, pokud jste pořád jen v roli příjemce příkazů a ne-  
máte šanci ovlivnit třeba způsob, jakým by se měla činnost vykonávat.  
Vaším nápadům a námětům nikdo nenaslouchá. Občas si mě šéf zdvo-  
řile vyslechl, pak pokýval hlavou a pronesl: „*Chápu, o čem mluvíš.*“ Ten-  
to výrok bývá často následován slůvkem „*ale*“. Znáte to sami, ne? Ve sku-  
tečnosti vám tím šéf říká: „*Chápu, o čem mluvíš, ale je mi srdečně jedno, co  
říkáš.*“ Šéf už se přece dávno rozhodl. Tak proč se vás vůbec na něco ptal?

Případně vám šéf opravdu naslouchá a poté vám sdělí: „*Dělej si, co chceš,  
ale pokud to dopadne špatně, bude to tvoje odpovědnost.*“

Pěkně děkuju za projevenou důvěru.

Nikdy jsem nedokázal snášet věci mlčky. Jako mladík jsem považoval  
všechny autority za otravné, což mi někdy způsobovalo problémy. Čas od  
času jsem i v dospělosti pokračoval a pokračuji ve zpochybňování někte-  
rých rutinních postupů. Odpověď na mé výhrady mnohdy postrádá logi-  
ku. Často vám říkají: „*Tak to prostě je.*“ Nebo: „*Tak se to u nás dělá.*“ Mým  
favoritem je výrok „*Tak se to tady dělalo vždycky*“ – předkládaný jako jas-  
ný argument ukončující debatu.

Vím, co to znamená, když jste pouhým zaměstnancem a nemáte šan-  
ci ovlivnit situaci na pracovišti.

Samozřejmě i zde existují výjimky. Jako zaměstnanec jsem se setkal  
i s nadřízenými, kteří uměli naslouchat a byli vstřícní vůči návrhům a ná-  
padům ze strany svých podřízených. Někteří z nich měli dokonce tolik  
slušnosti, že přiznávali veřejně, kdo s nápadem přišel jako první.

Stejně jako vy jsem se i já častokrát podívoval nad způsobem myšlení  
a jednání svého šéfa, protože mi zkrátka nebylo jasné, co se děje. Pojďme  
se teď podívat na možné příčiny podivného chování.

Ponořme se do zvláštního světa šéfů a šefování.

Připravte se ke startu, pozor – TEĎ!

## OPRAVDU ŠPATNÝ LEADERSHIP – A JEHO DĚSIVÉ NÁSLEDKY



„Já začínám den tak, že si připravím seznam všeho, co je třeba zařídit... a koho bych mohl pověřit, ať to za mě udělá.“

Dobrý leadership stojí na tom, že jak šéf, tak jeho podřízení chápou, že pracují v symbióze, přičemž si obě strany uvědomují, jak jsou na sobě při dosahování výsledků vzájemně závislé.

Být šéfem – to může vypadat jako strašně jednoduchá pracovní náplň. Jediné, co je třeba dělat, je běhat z jednoho jednání na druhé a vypadat přitom ohromně důležitě. K tomu ještě musíte hodně telefonovat a každý pátek zajet na golf. Takový typ „práce“ přece zvládne každý. Pokud se věci daří, šéf shrábne veškeré zásluhy; když se něco pokazí, vždycky si najde někoho, na koho může svalit vinu.

No dobrá, možná trochu přeháním. Šéf má v náplni práce i nějaké další položky. Ale každému, kdo měl nad sebou někdy blbého šéfa, je jasné jedno: šéfovská role se dá pěkně zpackat.

Každý z nás se asi někdy na pracovišti setkal s nekompetentním nadřízeným a přemýšlel nad tím, proč ten člověk nedělá svou práci lépe. Někteří šéfové se vůbec nezabývají vedením lidí, čímž jsou v podstatě zbyteční. Nabízí se otázka: Pokud šéf nikomu nešéfuje, k čemu vlastně je?

Mnozí nadřízení by vůbec neměli dostat do ruky klíče od kanceláře. Jsem si jist, že některé níže popsané typy šéfů vám budou povědomé:

- Šéf, který nikdy neřekne nic, co by znělo alespoň trochu pozitivně.
- Šéf, který si nepřetržitě stěžuje a nikdy není spokojen s tím, co uděláte.
- Šéf, který vás viní z chyb, jichž se dopustil on sám.
- Šéf, který si připisuje zásluhy za vaše úspěchy.
- Šéf, který nemá ponětí o každodenní náplni vaší práce.
- Šéf, který nikdy nedodrží to, co vám slíbí.
- Šéf, který bez jakéhokoli zjevného důvodu podléhá záchvatům vzteku.
- Šéf, který očekává, že mu dokážete číst myšlenky.
- Šéf, který donekonečna rozmazává chyby, jichž jste se s kolegy dopustili při práci pro klienty.
- Šéf, jehož pokyny jsou natolik zmatené, že nemá cenu snažit se pochopit, co po vás vlastně chce.
- Šéf, který je zoufale roztržitý, nedokáže vytvořit žádnou strukturu a nikdy neokáže najít potřebné dokumenty.
- Šéf, který kontroluje každou maličkost a zasahuje do všeho, co děláte.
- Šéf, který prověřuje vše až na úroveň poslední desetinné čárky.
- Šéf, který nikdy nepředá vám ani nikomu z vašich spolupracovníků sebenepatrnější kousek pravomoci.
- Šéf, který trvá na tom, že o všem musí rozhodovat výhradně on sám.
- Šéf, který se na pracovišti vůbec nevyskytuje.
- Šéf, který nikdy nevydá jasný pokyn, ale doufá, že vám dojde, co po vás chce.

- Šéf, kterému nevadí, že někteří členové týmu neodvádějí dobrou práci.
- Šéf, který se vyhýbá konfliktům do té míry, že se na pracovišti může dít v podstatě cokoli.
- Šéf, který vyžaduje od podřízených poslušnost prostě proto, že je jejich nadřízeným.
- Šéf, který se tak strašně snaží dát najevo, jak vám naslouchá, až mu úplně uniká obsah toho, co říkáte.

Šéfové se často nějakým způsobem učili, co mají dělat. Řadu věcí dělají tak, jak to viděli u svých nadřízených. Ovlivňovalo je chování a jednání druhých a sami se snaží dělat věci, jak nejlépe dovedou. Před některými z nich se sluší smeknout za to, jak se jim daří udržet věci v chodu, aniž by postupovali podle jasného plánu.

Většina lidí pochopitelně nenastupuje do manažerské funkce s odhodláním, že budou odvádět špatnou práci. Naprostá většina šéfů se pravděpodobně snaží dělat, co může. Ale někdy se věci vymknou kontrole, a to zcela nepředvídatelným způsobem.

Já osobně jsem se při vlastní manažerské práci inspiroval příklady hodně špatných šéfů. Konkrétně těch, u nichž mě rozčilovala pouhá jejich přítomnost ve stejné místnosti. Rozhodl jsem se studovat jejich přístupy a sám pak dělat přesný opak toho, co dělají oni. Připadalo mi to jako docela dobrá strategie.

Například jsem měl šéfa, který věčně vysedával v kanceláři a měl zavřené dveře. Vadilo to mně i mým kolegům. Slíbil jsem si, že pokud se sám stanu manažerem a budu mít vlastní kancelář, budu lidem dávat najevo, že ke mně mají volný přístup. Jakmile jsem skutečně dostal vlastní kancelář, zásadně jsem nechával dveře dokořán.

Jiný můj nadřízený se opakovaně dopouštěl chyb. Všichni děláme chyby, ale záleží na tom, jak se zachováme poté. Měli byste připustit, že jste něco udělali špatně, poučit se a jít dál. Neměli byste se zbavovat vlastní odpovědnosti a hlavně byste neměli kritizovat podřízené a svalovat na ně vinu za něco, co jste zpackali vy sami. Zažil jsem to několikrát a slíbil

jsem si, že já takto jednat nebudu, a pokud se někdy zachovám k podřízeným špatně, omluvím se jim. Dnes své předsevzetí dodržuji, přestože někdy musím zatnout zuby, než se k omluvě odhodlám. Domnívám se, že jde o součást povinnosti dávat dobrý příklad – musíte přebírat odpovědnost za vlastní chyby.

Ovšem šéfování může mít i svá úskalí. Věřte mi, vím, o čem mluvím. A pokud dojde k narušení symbiózy mezi šéfem a členy jeho týmu, výsledkem může být hodně nepříjemná atmosféra, která přetrvává dlouhodobě.

## **PŘÍBĚH PRODEJCE, KTERÝ BYL TAK DOBRÝ, AŽ TO PRO NĚJ NEBYLO DOBRÉ**

Zdá se vám, že se tady vychvaluji? Namlouvám si, že znám odpovědi na všechny otázky? Jsem nejlepším šéfem na celém světě?

To rozhodně ne.

Je snadné v podobném kontextu podlehnout aroganci. Určitě víte, jak to chodí. Autor manažerské příručky složitě popíše nějakou katastrofální příhodu, která končí tím, jak díky svému výjimečnému talentu a skvělým schopnostem nakonec situaci zachránil. Život samozřejmě nikdy není tak jednoduchý.

Svou první manažerskou funkci jsem získal, když mi bylo čtyřiašedeset. Byl jsem dobrým prodejcem, takže jsem dokázal skvěle „prodat“ i sám sebe. Mladí lidé bývají plni sebedůvěry a nejinak tomu bylo v mém případě. Několik dní předtím, než jsem se měl dostavit k pohovoru, jsem si nacvičoval, jak popíšu své silné stránky a schopnosti. „*Vyberte mě,*“ řekl jsem jim. A oni to udělali. Líbilo se jim mé nadšení, vypadalo to, že jsem chytrý, a zapůsobil na ně můj „vítězný styl“. *Tenhle mladík u nás může dokázat skvělé věci!*

Měli si to tenkrát lépe promyslet.

Nastoupil jsem na nové místo plný energie, s ohromnou sebedůvěrou a s pocitem, že dokážu zachránit svět. Měl jsem dalekosáhlé a velkolepé plány. Nelze popřít, že jsem to tenkrát *myslel dobře*. Řekl bych, že i můj třináctičlenný tým to vycítil. Museli si všimnout, že přišel někdo, z koho přímo číší energie. Nadějný začátek.



Jak jsem pak s tou energií naložil?

*Hm...*

Je to už pětadvacet let, přesto se dodnes cítím trapně, když o tom mluvím. Nedávno jsem na protějším chodníku zahlédl ženu, která tenkrát byla jednou z mých podřízených. Chystal jsem se přejít silnici, ale když jsem ji uviděl, instinktivně jsem se schoval za nejbližší sloup. Těžko se mi to přiznává, ale pořád jsem nepřekonal pocit trapnosti z toho, jak chabou podporu jsem tenkrát jí a ostatním členům týmu poskytoval.

Nedokázal bych se jí podívat do očí, byť od té doby uplynulo čtvrtstoletí.

## MOTIVACE A SEBEDŮVĚRA NEJSOU VŠECHNO

Pustil jsem se do práce s vervou, jenže jsem vůbec netušil, jak si mám zorganizovat čas. Žádná struktura, žádné plánování. Neměl jsem ponětí, co znamená pojem „follow-up“. A někde cestou na nové místo mě opustil i zdravý rozum. Totální chaos. Po většinu času jsem prostě jen běhal jako blázen a snažil se zachytit čehokoli, co mi přišlo do cesty a mohlo přinést nějaký „posun“. Jelikož jsem po pár letech působení v pobočce firmy věděl, o co v daném podnikání jde, mohl jsem se věnovat některým klientům. Báječné – něco, čeho se můžu chytit! Takže jsem se věnoval klientům. Na tom není nic špatného – kromě faktu, že kvůli tomu mě nenajali.

Na novém pracovišti platila také řada záhadných pravidel, o nichž jsem neměl ani zdání. Seznam nepsaných pravidel by vydal na slušně tlustou brožuru.

Vybavuje se mi jedna z otázek, s níž přišel můj tým během prvního týdne: *Jak ošetříme obědovou pauzu?* Neměl jsem ponětí, o čem mluví. *Když máte hlad, běžte se najíst!* Jenže takhle to nešlo, protože těžko jsme mohli v poledne všeho nechat a zavřít krám. (Šlo o jednu z poboček velké banky a působil jsem tam v časech, kdy ještě veřejnost věnovala svůj drahocenný čas i návštěvám takových míst.) Když o tom přemýšlím zpětně, můžu si stále myslet, že můj tým mohl snadno vyřešit problém i bez mého zapojení. Ale určitě mu nepomohla odpověď: *„Nějak to vyřešte.“*

Šlo o mou standardní odpověď na všechny otázky, na něž jsem odpovídati neznal.

„*Nějak to vyřešte.*“

U přepážky stojí zákazník a strašně se rozčiluje. „*Nějak to vyřešte.*“

Hotovost v pokladně nesedí. „*Nějak to vyřešte.*“

Ulla má dnes volno a Marja je nemocná – nemáme nikoho, kdo by přes oběd obsluhoval zákazníky. „*Nějak to vyřešte.*“

Jedna členka mého týmu byla z práce tak vystresovaná, že v podstatě každý den trpěla žaludečními problémy. Při jedné příležitosti mi ukázala svůj pracovní diář. Byla to katastrofa. Její přístup k plánování hraničil s šílenstvím. Plánovala si jednu schůzku s klientem za druhou, od osmi rána do pěti odpoledne. Dokonce i v době obědové pauzy měla naplánované schůzky. Pomalu neměla čas ani dojít si na záchod. Takhle to nemohlo jít dál. A co já na to? Pamatuju si, že jsem prostě jen zíral na ten neskutečný diář a pronesl něco jako „*můj ty bože!*“.

Později mi došlo, že mě vlastně žádala o pomoc, ale trápí mě, že si jasně pamatuju svou počáteční reakci: „*Nějak to vyřeš.*“ Neměl jsem k dispozici žádnou odpověď. Neměl jsem ponětí, co je třeba udělat. Dokonce jsem ani neměl představu, jak k takové situaci vůbec mohlo dojít.

*Musíme pracovat usilovněji.*

To není zrovna rada, jakou by uvítal člověk, který je na pokraji svých sil.

Jenže moje odpověď často zněla právě takto. Psal se počátek devadesátých let. Tenkrát byla podobná hesla populární: *Nechodte za šéfy s problémy, přijďte s řešením.* S tím jsem naprosto souhlasil. Samozřejmě na tom něco je, někdy byste se neměli zaměřovat jen na problém, ale mnohdy záleží na tom, v jakém kontextu takto namyšlená hesla hlásáte.

Moje načasování bylo jen málokdy adekvátní.

Samozřejmě za mnou občas členové mého týmu přicházeli s návrhy řešení. Chtěli slyšet můj názor. A já? Žádný názor jsem neměl. Nevěděl jsem, co by bylo nejlepší.

Často jsem jen zahuhňal: „*Nějak to vyřešte.*“

Vzpomínám si, jak na mě nevěřičně zírali.

Měl jsem hlavu plnou jiných myšlenek. Byl jsem čerstvě ženatý. Čekali jsme první dítě. Upřímně řečeno, soustředil jsem se na úplně jiné

věci. Samozřejmě jsem si uvědomoval, že mám v práci problémy, ale byl jsem mladý a myslel jsem si, že jsem ohromně schopný. Postupně jsem z toho vyrostl.

Nakonec jsem byl vyslán na manažerský kurz. Učili nás tam, co to znamená, být šéfem. Na mě udělal největší dojem vedoucí kurzu, ale vlastně si nepamatuji, co jsem se tam tehdy naučil. Upřímně řečeno, dnes si skoro nedokážu vybavit, o čem ten kurz vlastně byl.

Na svou vlastní nadřazenou jsem se s prosbou o pomoc obracel jen málokdy. Považoval jsem to za příznání porážky, takže jsem raději v průběhu celého toho trápení mlčel a problémy zastíral. Navíc moje šéfka se na pracovišti vyskytovala jen zřídka, což pro mě byla skvělá výmluva. Neměl jsem se na koho obrátit!

Nakonec se vše sesypalo jako domeček z karet. Ne že by můj tým zahájil přímo vzpouru, ale začali si na mě stěžovat. Měli pocit, že vůbec nechápu jejich situaci. Myslím, že mě vlastně měli docela rádi, ale nelíbil se jim způsob, jakým pobočku vedu.

Nemám jim to za zlé. Měli pravdu.

## ZÁVĚREČNÉ FIASKO

Čas šel dál a nic se nezlepšovalo. Naopak. Zdálo se, že se stále hlouběji propadám do temnoty, z níž není úniku. V noci jsem nemohl spát. Poprvé v životě jsem v práci narážel na to, že se mi nedaří plnit úkol. Zažíval jsem první velký neúspěch a vůbec jsem na to nebyl připraven. Nikdo mě nevaroval, jak snadno se všechno může zhroutit. Byl jsem ve své manažerské funkci necelý rok, když mi došlo, že takhle to dál nejde.

Nakonec jsem došel za nadřízeným své nadřízené a požádal jsem ho, aby mě z funkce odvolal. Pamatuji si, jak na mě užasle zíral. Myslím, že se s ničím podobným do té doby nesetkal. Když jsem z toho pracoviště odcházel, nedostal jsem na rozloučenou od svého týmu žádný dárek. Jednoduše neměli dost sil, motivace ani chuti, aby mezi sebou vybrali peníze a něco mi koupili. Byl jsem dostatečně chápavý, aby mi došlo, co tím vyjadřovali. Jsem vděčný, že jsem neměl příležitost zaslechnout některou z debat, jež kolem otázky případného dárku určitě vedli.

Já jsem jim koupil kytku v květináči a řekl jsem jim, že mě naučili mnohem víc, než jsem naučil já je. Nikdo se proti tomu neohradil. Ozvalo se jen souhlasné mumlání a jeden z mých bývalých podřízených polohlasem pronesl, že alespoň na konci se věci začínají malinko vylepšovat.

Byla to hrůza.

## ČEMU JSEM SE NAUČIL?

Že být šéfem není žádná legrace. Že nestačí mít jen ohromné nadšení a spoustu energie. Že z nikoho neudělám mistra světa prostě jen tím, že s ním budu v jedné místnosti. Ano, já vím, jak hloupě vám to zní, ale nezapomínejte, že mi bylo pouhých čtyřicet a myslel jsem si o sobě, že dokážu spasit svět.

Ale také jsem zjistil, že dokonce i šéf se musí naučit žádat o pomoc. Že nejde o projev slabosti, když přiznáte, že si nevíte rady.

Ovšem nejdůležitější bylo, že jsem začínal chápat jednu základní věc, kterou si uvědomuji stále jasněji: vedení lidí je řemeslo. Je to práce jako každá jiná. A musíte se jí naučit od píky, protože způsob, jakým ji vykonáváte, má velký dopad na jiné lidi.

Šéf má mnohem větší vliv na to, jak vypadá situace na pracovišti, než řadoví zaměstnanci. Šéf má větší pravomoc. A ruku v ruce s ní jde i větší odpovědnost.

Pozor, to neznamená, že bych *nemohl* vyžadovat odpovědnost od svých podřízených. Jejich odpovědnost se ale týká jejich práce, zatímco já nesu odpovědnost za to, že můj tým bude fungovat jako celek. Pokud na to nemám, možná bych se měl raději pokusit udělat skvělou kariéru v oblasti telemarketingu.

## KAPITOLA 2

# PROČ BYSTE SI RADĚJI MĚLI VYBÍRAT ŠÉFA NEŽ ZAMĚSTNAVATELE



„Je mi to jasné. Půlka přítomných obdivuje mou novou kravatu a půlka se těší, že si brzy bude hledat novou práci.“

Učiliště, školy a univerzity vás mohou naučit téměř čemukoli. Najdete kurzy a studijní programy pro truhláře, zdravotní sestry, ekonomy, instalatéry, techniky, zubaře, zemědělce, kuchaře, kadeřníky a pro milion dalších profesí. Ale nikde vás nenaučí šéfovskému řemeslu.

Nenajdete žádné relevantní programy na středních školách, a ani univerzity vám nenabídnou žádný smysluplný kurz. Ledaskde se setkáte s pojmem leadership, ale nikde vás nenaučí skutečně praktické dovednosti. Budou vám vykládat nejrůznější teorie, ale o těch často budou přednášet lidé, kteří v životě neměli jediného podřízeného.

Takže je vcelku pochopitelné, že díky tomu má práci spousta konzultantů, kteří se stejně jako já snaží šířit potřebné dovednosti. Některým z nás se to docela daří, jiní zjevně vědí o skutečných problémech vedení lidí stejně málo jako manažeři v organizacích, které si je najaly. Dokonce i na zkušeného poradce v otázkách leadershipu číhá cesta řada nástrah.

## MODERNÍ VERZE PŘÍBĚHU O CÍSAŘOVÝCH NOVÝCH ŠATECH

Dovolte mi vysvětlit, k čemu obvykle dochází.

Organizace se rozhodne dopřát svým vedoucím pracovníkům školení manažerských dovedností. Všichni lidé zapojení do projektu jsou jím ohromně nadšeni a jsou přesvědčeni, že výsledky předčí očekávání. Najmou si nějakého šikovného konzultanta, který zadavatele ujistí, že „společně všechno vyřešíme“. Poté předvede powerpointovou prezentaci plnou složitých popisů následného procesu. Šipky, grafy a bůhvíco všechno.

Konzultant pak stráví nějaký čas obcházením organizace a rozhovory s pracovníky na všech myslitelných úrovních. Pokládá inteligentní otázky a zjišťuje, jak věci fungují či nefungují. Pak si dojedná schůzku s osobou, která projekt zadala (což v lepším případě bývá generální ředitel, ale zdaleka to není pravidlem), a vysvětlí, že v systému řízení organizace našel zásadní nedostatky. Ale naštěstí on přesně ví, jak by vše *mělo* fungovat. Poté představí ambiciózní program zaměřený na odstranění největších problémů.

Akce se rozjede. Je nastaven časový harmonogram a proběhne pilotní projekt pro nejvyšší manažery, kteří po jeho absolvování řeknou: „*Bylo to ohromně přínosné. Musíme pokračovat.*“ Samozřejmě jsou všichni nadále úplně stejně vystresovaní, ale mají dobrý pocit, že v budoucnu budou problémy spojené s vedením lidí snadněji zvladatelné, protože brzy budou mít po ruce konzultanta, na jehož hlavu lze svalit vinu za všeobecnou nekompetentnost.

Postupně manažeři na všech úrovních procházejí programem, který si organizace zvolila. To může trvat rok i déle. Následuje vyhodnocení výsledků. Konzultant si pochopitelně dával záležet na tom, aby si jej účastníci programu oblíbili, takže celá střední manažerská úroveň jeho práci

ohodnotí na jedničku a pochválí nejvyšší vedení za to, že jim zajistilo tak báječné školení.

Následují díky a rozloučení a přání všeho nejlepšího do budoucnosti, v níž všichni budou nepochybně dál používat všechny ty fantastické nástroje a modely ve své každodenní práci. Každý účastník programu slíbuj, že všechno, co si osvojil, bude každodenně využívat a je o tom skálopevně přesvědčen.

Bohužel, zanedlouho organizaci postihne nějaký typ krize, která všechny úplně vykolejí. Každý pracovník i celá organizace zareagují instinktivně – vrátí se k tomu, jak se věci dělaly vždycky.

Takže konečným výsledkem je zbytečné vyhození nemalé finanční částky a především ohromná ztráta času. Čas je tím, co stojí nejvíc. Pokud jde o peníze, vždycky můžete vydělat další. Ale už nikdy nezískáte zpátky všechen ten čas, který manažeři strávili nasloucháním svému učiteli.

Co se tady stalo? Proč program neměl žádný dlouhodobý přínos?

Odpověď je snadná. Nikdo neřešil zcela zásadní otázku.

## KDYŽ CHYBÍ DEFINICE PROBLÉMU, JE ZBYTEČNÉ HLEDAT ŘEŠENÍ

Popsaná organizace se hned na začátku zapomněla zamyslet nad otázkou, proč vlastně zaměstnává manažery. Generální ředitel (pokud vám to pomůže, můžete si dosadit jakýkoli jiný název nejvyšší manažerské pozice podle toho, jak ji označujete u vás) si měl položit otázku, k čemu jeho organizace vůbec potřebuje střední manažerskou úroveň.

Čím *opravdu* přispívají manažeři k chodu podniku? Proč nejvyšší šéf neřídí všechny své zaměstnance jednoduše mačkáním tlačítek na dálkovém ovládání, aniž by musel vstávat od stolu?

Problém často spočívá v tom, že vlastně nevíme, proč určitá manažerská pozice existuje a co by měl dělat člověk, který ji zastává. Potřebujeme někoho, kdo by nesl odpovědnost, pokud všechno půjde do kytek. A co dál?

K čemu jsou manažeři? Proč je organizace zaměstnává? Víme, jakého specifického cíle tím chceme dosáhnout? Až poté, co si ujasníme odpověď

na tuto otázku, můžeme své manažery začít školit v dovednostech, které jim pomohou daného cíle dosáhnout.

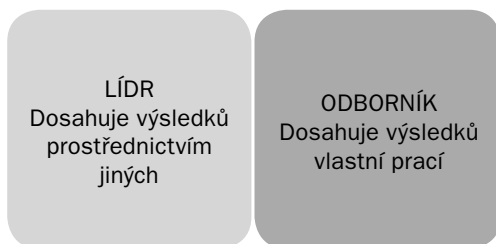
Na chvíli se zastavte a zamyslete se nad tím. Když nevíte, kam jdete, jak můžete vědět, co vám pomůže se tam dostat?

## CO KDYŽ ŠÉF NAKLÁDÁ SE SVÝM ČASEM ÚPLNĚ ŠPATNĚ?

Předpokládám, že vás občas napadá otázka: Jak pracně vlastně může být dělat šéfa? Určitě bych to v pohodě zvládl sám. Možná ano. Možná by opravdu *mělo* být snadné dělat šéfa a chápat, co podřízení potřebují k tomu, aby mohli vykonávat svou práci. Ovšem pokud sami *nejste* šéfem, kolikrát jste se vážně zamysleli nad tím, co vlastně šéfovská role obnáší?

Jaké požadavky jsou na šéfy kladeny? A nakolik jejich naplnění ovlivňuje, jakých výsledků bude šéf dosahovat? Kolik toho vlastně víte o šéfově každodenním životě a náplni práce?

Podívejte se na následující schéma.



Většina manažerských rolí se skládá nejméně ze dvou částí. Na jedné straně by měl být manažer/šéf lídrem a dávat svým podřízeným, co potřebují. Tím myslím, že by jim měl zadávat úkoly, vzdělávat je, vysvětlovat, co je třeba, a ukazovat jim, jak by se měla daná práce dělat. Zároveň by je měl vést, podporovat a motivovat, a k tomu by měl plánovat rozdělení práce v celém týmu, poskytovat zpětnou vazbu, řídit porady a dělat řadu dalších věcí, jež by měly zaměstnancům usnadňovat plnění úkolů.

Odborná část manažerské role zahrnuje vše ostatní, co zaplňuje pracovní den. To znamená, že manažer sám řeší problémy, pečuje o klienty,



plánuje a vykonává činnosti, které nesouvisejí s vedením lidí, nýbrž s prací jako takovou.

Manažeři jsou často součástí různých projektových týmů a pracovních skupin, kde se řeší úkoly, jež se zdaleka ne vždy týkají problémů, které mají vliv na pracovní podmínky podřízených.

Výzva spočívá v tom, jak uspořádat čas a dávat prioritu správným věcem. Řada manažerů jednoduše upřednostňuje nesprávnou část své pracovní náplně. Snaží se všechno dělat sami. To je špatně. Takoví šéfové jsou spíše odborníky než lídry.

Výsledkem je, že si často zaplní čas řešením záležitostí spadajících do čistě odborné oblasti, které byste možná (coby jejich podřízení) mohli klidně řešit vy. Místo toho, aby vás šéf nechal pracovat, zasahuje do všeho, co děláte. Není vůbec jisté, že se touto cestou dosáhne lepších výsledků, ale co s tím můžete udělat? Šéf je šéf a vy jste jeho podřízený.

V průběhu své konzultantské praxe jsem se setkal s případy šéfů, z jejichž přístupu mi vstávaly hrůzou vlasy na hlavě: šéfů, kteří 99 procent času věnovali řešení odborných záležitostí. Takoví lidé mají díř zaplněný závazky, které nemají vůbec nic společného s jejich rolí lídra a s vedením podřízených. Takže nemají čas nikoho vést. Přitom mnozí z nich mají pod sebou třeba padesát zaměstnanců.

Pracovali jste někdy pod takovým šéfem? Tenhle typ nikdy nemá na nic čas, pořád strašně spěchá. Problém je mnohdy na straně nadřízeného vašeho šéfa, který má nepřiměřené požadavky. Místo aby se vašeho šéfa zeptal, jak se mu daří pracovat s týmem, vyžaduje po něm stále lepší výsledky za „skupinu A“.

A jak už to tak na světě chodí – když po nás někdo něco chce, máme tendenci mu vyhovět. Nezapomínejte, že i šéf je jenom člověk.

## **TO ALE ZNÍ STRAŠLIVĚ ZPÁTEČNICKY! PÍŠE SE PŘECE ROK 2020!**

Vzhledem k tomu, že nejvyšší šéfové mnoha podniků se často mnohem více zajímají o finanční výsledky než o zaměstnance, otázky kvalitního vedení lidí jednoduše řečeno nepatří k prioritám. Možná se budete muset zamyslet nad jiným zdrojem motivace a rozvíjení svých znalostí, bez

spoléhání na svého nadřízeného. Možná i potřebné vedení můžete získat odjinud. A nebylo by krásné a osvobozující, kdybyste své problémy dokázali vyřešit sami?

## PROČ BYSTE SI MĚLI PŘEČÍST TUTO KNIHU

Pouhý fakt, že knihu držíte v rukou, svědčí o tom, že máte chuť dozvědět se něco nového. Možná se zamýšlíte nad tím, jakým výzvám musejí čelit lidé v manažerských funkcích, možná vás zajímá psychologie lidského chování obecně. Nebo možná studujete manažerskou literaturu, protože sami máte ambice stát se šéfem.

Podstatné je, abyste si udrželi otevřenou mysl. Tím chci říct, že k porozumění druhým lidem potřebujete jistou míru představivosti. Pokud vše porovnáváte s tím, jak na věci pohlížíte vy sami, včetně posuzování, co je dobré a co špatné, vaše rozhodnutí budou často špatná.

Pokud jste knihu vzali do ruky proto, že hledáte *rychlé řešení*, doporučuji, abyste ji vrátili zpět do regálu. Šetřete peníze. Když jde o lidi a jejich chování, jen zřídkakdy se najdou snadná řešení.

## „ALE JÁ NEJSEM ŠÉF. PROČ BYCH SE MĚL ZAJÍMAT O PROBLEMATIKU VEDENÍ LIDÍ?“

Pokud jste jedním z mnoha zaměstnanců nějaké organizace a máte vlastní názor na to, jak je řízena, možná vám tato kniha pomůže uvědomit si věci, jichž jste si dříve nevšíмали.

Rozhodně nemám v úmyslu omlouvat špatné manažery. Nicméně pokud si uděláte lepší představu o problémech a výzvách spojených s manažerskou rolí, možná budete chápavěji přistupovat k chybám, jichž se běžně dopouští váš šéf. Možná po přečtení knihy dokážete svému šéfovi dát vhodnými náznaky najevo, co byste od něj potřebovali vy sami. Mým skutečným cílem je připravit vás na to, abyste došli za svým nadřízeným a dokázali mu vysvětlit, co potřebujete k tomu, abyste mohli odvádět lepší práci.

Koneckonců tady jde o vás – vy v té práci trávíte každý den.

# LEADERSHIP JE KOMUNIKAČNÍ PROCES



„Já vím, že to bude znít hloupě – ale co kdybychom začali komunikovat se zaměstnanci?“

Nejdůležitějším úkolem šéfa je komunikovat se svými podřízenými. Musí být schopen se s nimi domluvit v jakékoli situaci. A řekněme si to na rovinu – řada šéfů touto schopností zrovna neoplývá. Jenže pokud šéf neumí lidi chválit a kárat, vydávat pokyny a podporovat svůj tým, pak je všechno špatně.

Kdybyste jen tušili, kolik prázdných frází se snaží popsat podstatu manažerské práce, nevěřili byste svým uším. Pojdme se omezit jen na zcela základní fakta.

Stát se *šéfem* je relativně snadné. Je to vlastně jen přidělená funkce; obsazení rámečku v organizační hierarchii. Z někoho prostě udělali manažera. Blahopřejeme. S novou funkcí souvisejí určité pravomoci, jistá míra odpovědnosti a jasně vymezené pracovní povinnosti. Nový manažer je

teď tím, kdo bude rozhodovat, bude odpovědný za přidělený rozpočet a za pracovníky ve svém týmu. Do jeho odpovědností patří rovněž stanovování cílů a dosahování výsledků.

Manažerská funkce je určitá role. Je to úkol – nikoli styl chování.

Být *lídrem* je podstatně náročnější. Člověk, který přijal manažerskou funkci, musí být zároveň schopen efektivním způsobem řídit lidi, vést svůj tým. Protože leadership je komunikační proces, nic jiného. Musíte vědět, jak máte komunikovat, abyste dosáhli výsledků. Jak máte lidi vést k dosahování lepších výkonů. Jak je motivovat, jak je vést k odpovědnosti. Leadership se týká spíše toho, co děláte, než jakou zastáváte funkci. Potřebujete jednat tak, aby to v lidech budilo důvěru, aby cítili odpovědnost za výsledky své práce, aby vám věřili. V tom vám žádná funkce nepomůže. Ale pokud budete umět profesionálně komunikovat, můžete dokázat zázraky.

## TAKŽE CO – ŠÉF, NEBO LÍDR?

Šéf – tím jste, je to vaše funkce. Lídr je způsob jednání.

Dá se to vyjádřit slovy jedné zaměstnankyně, která kdysi prohlásila: „Šéf je osoba, kterou *musím* poslouchat, zatímco lídr je osoba, kterou *chci* poslouchat a následovat.“ Nejlepší je, pokud je šéfem i lídrem jedna a táž osoba. Občas se to stává.

A co váš vlastní nadřízený? Je to pouhý šéf, nebo u něj dokážete rozeznat i určité vlastnosti lídra? Umí efektivně komunikovat? Je sám oddaný své práci a bere vážně svou manažerskou roli?

Budu se snažit používat jen absolutní minimum frází a klišé souvislicích s vedením lidí. Člověk, který chce být považován za dobrého lídra, musí být tak trochu odborníkem přes komunikaci. Lidi ve svém týmu dokážete ovlivnit jedině v případech, že víte, co na každého z nich platí a jak se s ním domluvit.

Z toho plyne následující: každý, kdo aspiruje na šéfovské křeslo, musí být schopen porozumět druhým lidem. Okamžik, kdy vstoupí do své nové kanceláře, je zároveň tím posledním, kdy může všechno posuzovat jen ze svého vlastního pohledu. Od této chvíle začíná platit jiné pravidlo: on už není tím, kdo je tady důležitý.

Špatní či přímo blbí šéfové, s nimiž jsme se v průběhu života všichni setkali, komunikovat neuměli. Nenaslouchali druhým, mluvili především o sobě. Někdy se chovali hloupě a jindy přímo despoticky. A ve většině případů zakládali veškeré své jednání čistě na svém vidění světa, přičemž „jejich“ svět byl až komicky jednobarevný a každý – kromě nich – si toho byl vědom.

Pokud se z blbých šéfů mají stát respektovaní lídři, musejí se naučit chápat druhé; pochopit, jak myslíte a fungujete *vy*. Potřebují zjistit, jaký typ člověka jste *vy* a jak se konkrétně *s vámi* dá nejlépe domluvit. A měli by toho dosáhnout co nejefektivnější cestou a zároveň co nejpříjemnějším způsobem.

Jako východisko k dalšímu popisu použiji práci a teorie Williama Moultona Morstona. Existuje i řada jiných modelů a přístupů, ale Morstonův model zahrnuje vše, co v této chvíli potřebujete znát.

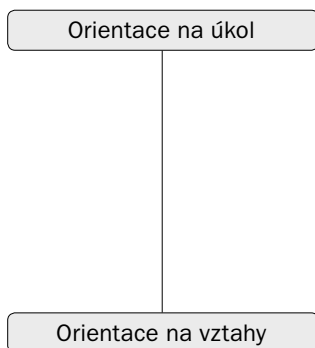
Způsob našeho jednání a chování ovlivňuje řada faktorů – ve skutečnosti je jich nepřeborné množství. Pro účely této knihy jsem vybral pouze dva z nich: motivaci, která jedince pohání, a úroveň jeho vyspělosti. Neposílejte mi prosím maily se stížnostmi, že jsem všechno strašně zjednodušil. Jsem si toho vědom. Jenže někde je třeba začít. A já jsem jako výchozí bod zvolil tento přístup. Zanedlouho lépe porozumíte tomu, co se vám dříve jevilo jako nepochopitelné či přímo úděsné: chování svého šéfa.

## KOMUNIKACE JE ZÁKLAD!

Nevím, zda znáte mou knihu *V obklíčení idiotů*. Pokud jste ji četli, brzy vám bude připadat, že na následujících stránkách nabízím opakování základního rozlišení typů chování podle „barev“. Není to pravděpodobné, ale i kdybyste měli pocit, že o barevných profilech už víte vše, co se o nich vědět dá, doporučuji, abyste si následující stránky přečetli. Obsahují popisy, které se v žádné dřívější knize neobjevily. Pro účely této knihy budeme vycházet z předpokladu, že se odehrává dialog mezi vámi a vaším šéfem.

## ORIENTACE NA ÚKOL VS. ORIENTACE NA VZTAHY

Otázka zní: jak rozdílní mohou lidé být? Pojďme se pokusit společně dojít k odpovědi. Pro začátek se podívejme na rozdělení lidí podle toho, zda jsou orientovaní na úkol, nebo na vztahy. Nejde o to, že by jedno či druhé bylo dobré nebo špatné. Rozdílná orientace pouze znamená, že se zaměřujeme na jiné věci.



## LIDÉ, PRO KTERÉ JE DŮLEŽITĚJŠÍ ÚKOL NEŽ VZTAHY

Člověk zaměřený na úkol se soustředí na to, co je třeba udělat. Místo bádání nad tím, kdo by měl být součástí pracovní skupiny, přemýšlí, co je třeba udělat – a pak se do toho pustí. Neznamená to, že by ho druzí lidé vůbec nezajímali, ale úkol je přednější. Samozřejmě si s druhými také může popovídat o fotbale nebo o tom, jaká byla dovolená, ale až poté, co bude hotová práce. Povídat si můžeme například u oběda.

## VÝHODY CHOVÁNÍ ORIENTOVANÉHO NA ÚKOL

Lidé zaměřeni na úkol mají poměrně neutrální postoj k tomu, co je třeba pro splnění úkolu udělat. Nepropadají tak snadno emocím; neztrácejí ze zřetele cíl, jako se to stává lidem orientovaným na vztahy, a je pro ně snadnější prostě postupovat vpřed.

## NEVÝHODY CHOVÁNÍ ORIENTOVANÉHO NA ÚKOL

Většina činností vyžaduje spolupráci. Šéf zaměřený na úkol může zapomenat brát v úvahu názory a postoje ostatních členů týmu. Existuje nebezpečí, že prostě postupuje vpřed, aniž by naslouchal tomu, co říkají druzí. Jelikož většina populace je spíše zaměřená na vztahy, je zde živná půda pro konflikty plynoucí z pocitu, že lidé zaměřeni na úkol jsou bezcitní a jednajíc příkře.

## LIDÉ, PRO KTERÉ JSOU VZTAHY DŮLEŽITĚJŠÍ NEŽ KONKRÉTNÍ ÚKOLY

Šéfové zaměřeni na vztahy se soustřeďují spíše na lidi a vztahy na pracovišti než na plnění úkolů. To samozřejmě neznamená, že by je nezajímalo, zda se udělá potřebná práce, ale vztahy jsou pro ně důležité. Pokud mají být dobrými spoluhráči v týmu, potřebují své kolegy znát, něco o nich vědět a alespoň do jisté míry jim rozumět. Jedině v takovém případě budou plnit úkol s opravdovým nasazením.

## VÝHODY CHOVÁNÍ ORIENTOVANÉHO NA VZTAHY

Tito šéfové rozhodně dokážou mnohem lépe naslouchat názorům a nápadům ostatních členů týmu. Nečiní jim problém zapamatovat si, že by se občas měli rozhlédnout kolem a zamyslet se nad tím, jak věci vidí ostatní. Zároveň lépe dokážou druhé přesvědčit a nápady raději dobře zváží, než se pustí do realizace.

## NEVÝHODY CHOVÁNÍ ORIENTOVANÉHO NA VZTAHY

Nebezpečím je tendence těchto šéfů naslouchat spíše lidem, které mají rádi, než těm, kdo skutečně o daném problému něco vědí. Pokud některý člen týmu nedosahuje očekávaných výsledků, šéf orientovaný na vztahy se cítí nepříjemně, protože by měl přijít s negativní zpětnou vazbou – a to takový šéf dělá velmi nerad. Mnohem raději udržuje v celém týmu dobrou atmosféru a maximálně se snaží vyhybat potenciálními konfliktům. Což ovšem znamená, že tým může trpět kvalitou práce.

Popsali jsme si jednu dimenzi chování. Ta ve skutečnosti nepředstavuje zásadní problém a je poměrně snadné rozdíly řešit. S druhou dimenzí je to složitější.

## INTROVERTNÍ VS. EXTROVERTNÍ CHOVÁNÍ

Mnohem větší výzvu představují rozdíly mezi introverty a extroverty. Tady věci začínají být skutečně zajímavé. Mezi těmito dvěma protipóly může docházet ke zcela zásadním nedorozuměním.



## LIDÉ, KTERÍ JSOU SPÍŠE OTEVŘENÍ VŮČI OKOLÍ NEŽ UZAVŘENÍ DO SEBE

Extrovertní jedinci jsou vstřícnější vůči podnětům zvnějšku. To znamená, že k činnostem přistupují jinak než introverti. Extrovertní jedinci poměrně rychle přecházejí od myšlenek k akci a nevěnují tolik času úvahám a reflexím. Často bývají zároveň orientovaní na dosahování výsledků a těší je, když se něco děje.

Jejich energie je směřována navenek, vůči druhým lidem a celému okolnímu světu. Těší je rozmanitost a z okolí čerpají sílu. Proto se často obklopují lidmi. Energii získávají z činnosti a z neustálého vymýšlení nových nápadů. Když se pokusíte uložit extroverta na pohovku, aby si na chvíli „odpočinul“, vytvoříte tím ohromný stres jak pro něj, tak pro všechny v okolí. Být sám a v klidu je pro extroverta nudné a odčerpává mu to energii. Rád debatuje s ostatními a vyjadřuje se raději ústně než písemně. Potřebuje stále nové zážitky – pokud mu je nedodáváte, není vůbec jisté, jak dlouho u vás zůstane.

Byl to právě tento osobnostní typ, kdo přišel s nápadem otevřených kanceláří (open space). Extrovert chce dynamičnost, rychlá rozhodnutí, komunikaci bez hranic. Z pulzování života kolem získává energii. Jenže co se nestalo? Vytvořili jsme otevřené kanceláře – a pak do nich usadili introverty.



## VÝHODY EXTROVERTNÍHO CHOVÁNÍ

Extrovertní šéfové jen málokdy ztrácejí čas přílišným analyzováním podkladů, studiem podrobností a obtěžováním druhých tím, že by jim věnovali až příliš pozornosti. Jsou to silné osobnosti a jsou schopni rychle si utvořit jasný názor na předložený problém. Díky tomu rádi a rychle rozhodují a nevadí jim podstupování rizik. Obvykle jsou nebojácní a v jakékoli skupině lidí se dokážou zviditelnit. Díky vstřícnému přístupu k okolnímu světu snadno získávají podněty pro nové nápady.

## ÚSKALÍ EXTROVERTNÍHO CHOVÁNÍ

Rychlost někdy způsobuje problémy, například pokud jde o rozhodování. Rychlé rozhodnutí může být chybné, ovšem jelikož tito šéfové jsou ostřílenými bojovníky, dokážou si za svými nápady stát i ve chvíli, kdy ostatní jasně dokázali, že tudy cesta nevede. Silné ego těchto šéfů vede k tomu, že někdy zabírají až příliš prostoru a zapomínají brát v úvahu názory ostatních. Mají tendenci považovat vlastní nápady za jediné správné.

## LIDÉ, KTEŘÍ JSOU SPÍŠE UZAVŘENÍ NEŽ OTEVŘENÍ VŮČI OKOLÍ

A pak tady máme introverty. Lidi, kteří se pohybují ve vlastním vnitřním světě. Pod povrchem se toho v jejich případě děje mnohem víc, než si ostatní uvědomují. Přístup introvertů vychází spíše z principu „vyčkejme a uvidíme“. Než se do něčeho pustí, dobře si to rozmyslí, a pokud se jedná o zásadní rozhodnutí, dokážou věnovat spoustu času sběru podkladových informací. Cesta, která k rozhodnutí vede, je pro ně nejméně stejně důležitá jako rozhodnutí samo. Introverti získávají energii tím, že se stáhnou do svého vnitřního světa. Potřebují samotu. Pokud je budete nutit k vystupování na pódiu nebo k absolvování nekonečných večírků, kde mají nezávazně konverzovat, dosáhnete jedině toho, že budou nervózní a zoufalí.

Introverti směřují svou energii dovnitř. Zaměřují se na vlastní vnitřní svět a na to, co se v něm děje. Pokud se mají soustředit, potřebují klid a ticho. Bývají opatrní a náměty, s nimiž přicházejí, mohou vycházet spíše z reflexí než z návalu inspirace. Prostě někde dlouho tiše seděli a přemýšleli, a něco z toho vyplynulo. Tito lidé skutečně chtějí věci promýšlet