



9 TYPŮ OBTÍŽNÝCH LIDÍ

Jak je rozpoznat a rychle
zlepšit pracovní vztahy



Nick Robinson

9 typů obtížných lidí

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mgmtpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Nick Robinson
9 typů obtížných lidí – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2024

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


ALBATROS MEDIA

9 TYPŮ OBTÍŽNÝCH LIDÍ

9 typů obtížných lidí

**Jak je rozeznat a jak rychle
zlepšit vztahy na pracovišti**

Nick Robinson

MANAGEMENT PRESS



Obsah

Část 1

1	Proč ke zvládnání obtížných lidí potřebujete tuto knihu	9
2	Jak s knihou pracovat	12
3	Proč na pracovištích dochází k problémům	16
4	Varovné signály	26
5	Matice obtížných typů lidí	35
6	Rychlý kvíz k rozeznání jednotlivých typů	41
7	Přehled a popis devíti typů	47
8	Tři dynamické principy, které vám pomohou vyladit mentální nastavení	52
9	Vývojový diagram	58

Část 2

10	Typ 1 – Odstrašující odborník	60
11	Typ 2 – Temný stratég	76
12	Typ 3 – Mučedník	92
13	Typ 4 – Hybná síla	108
14	Typ 5 – Revolucionář	124
15	Typ 6 – Budovatel impéria	140
16	Typ 7 – Pečlivka	157
17	Typ 8 – Skála	173
18	Typ 9 – Potěšitel	189
19	Kdo tady chybí?	206
20	Cíl: spokojenější pracoviště	210
21	Online pomoc a další zdroje	215

Proč ke zvládnání obtížných lidí potřebujete tuto knihu

*„Dát se dohromady, to je začátek. Vyržet spolu, to je pokrok.
Pracovat společně, to je úspěch.“*

Henry Ford*

Před vyhazovem

Asi před dvanácti lety jsem jako kouč dostal za úkol pracovat s člověkem, kterému bezprostředně hrozila ztráta zaměstnání. Šlo o vedoucího pracovníka jedné velké společnosti. Popisovali mi ho jako někoho, s kým se „extrémně obtížně jedná, je prostě hrozný, všechno zmaří“. Bylo mi řečeno, že kvůli této osobě panovala v celém oddělení vysoká míra fluktuace mezi řadovými zaměstnanci i manažery, nedařilo se prosadit důležité změny a to vše se odráželo v nízké kvalitě práce a služeb klientům.

Zoufalý šéf personálního oddělení, který mě úkolem pověřil, neočekával zázraky, jen chtěl vyzkoušet i poslední naději, než „odpálí bombu“ a prostě toho člověka vyhodí. Chtěl jsem si promluvit s jeho nadřízeným, ale nešlo to. Byl zrovna nemocný, z dlouhodobého stresu z celé situace. Informace od všech ostatních jen pomáhaly vytvářet stejný neutěšený obraz.

Říkal jsem si, jak je možné, že věci došly tak daleko. Bavíme se o člověku ve vedoucí funkci, který má za sebou dlouhou kariéru v sofistikované společnosti se zavedenou firemní kulturou. A přitom je tady zjevně všechno špatně. Když jsem se chystal na první koučovací schůzku, byl jsem připraven, že mě čeká skutečné monstrum.

Ale realita byla úplně jiná.

* Ford, Henry, dle citace v Muñoz, John P. „Coming together, keeping together, working together“, *Peoria Magazine*, 2010. Staženo 22. června 2023.

Připadlo mi, že přede mnou sedí člověk, který je prostě jen zmatený a naprosto bezradný. Člověk, který se ocitl na odpovědném místě za okolností, kdy se všechno mění, a který dělá, co může, aby zajistil co nejlepší výstupy pro klienty příslušného oddělení. A dělá to tak, jak nejlépe umí.

Odcházel jsem ze schůzky a napadlo mě, jestli to na mě ten člověk tak trochu nehraje. Zároveň se mi hlavou honila spousta otázek. Čím vysvětlit tak obrovskou propast mezi mými dojmy a extrémně negativními zkušenostmi lidí, kteří s ním pracují? Nakonec jsme spolu strávili šest měsíců a v průběhu koučování jsme dokázali významně zapracovat na jeho přístupu k práci i ke vztahům na pracovišti.

Začal jsem se tenkrát zajímat o podobné případy a koučoval jsem stále více „obtížných jedinců“. Zajímalo mě, jak lze těmto typům lidí nabídnout účinnou pomoc a co by měli vědět lidé kolem nich, kteří pocítují dopady změn v jejich chování. Výsledkem je tato kniha.

Výzva k akci

Práce je pro nás důležitá, protože je to místo, kde můžeme růst a rozvíjet se, pokud děláme něco, co nás naplňuje, a pokud jsme u toho obklopeni podobně smýšlejícími lidmi. Zároveň potřebujeme, aby nám práce nabízela dostatečné výzvy, v přiměřené míře. Když je jich málo, stagnujeme; je-li jich moc, hrozí, že nás práce zavalí a dostaneme se do izolace. Práce by neměla zaplňovat celý náš život, měli bychom si udržovat zdravou rovnováhu.

Ideální cesta obnáší práci, která představuje dostatečnou výzvu a zároveň nabízí zařazení do správné komunity i vhodný příspěvek k celkové životní rovnováze. Jestliže ale někdo z této cesty sejde, ať už vlivem okolností, nebo svých návyků a chování, stane se z něj obtížný člověk, kvůli němuž pak všichni trpí. Nejen jednotlivci, ale celá organizace, protože ta dokáže setrvale dodávat skvělé výrobky a služby jedině v případě, že její zaměstnanci a týmy pracují efektivně a rádi. Toho se ovšem těžko dosahuje, pokud v ní působí obtížné typy lidí.

Takže je v našem kolektivním zájmu hlídat si, zda se na našem pracovišti nevyskytuje někdo takový. Pokud ano, měli bychom se

ptát: Proč k tomu došlo? Co se děje a co k tomu přispívá, v širším okolí a v celém systému? Jak podpoříme lidi, kteří pocítují důsledky, aby se s problematickou situací dokázali vypořádat, a to efektivně a s porozuměním? A jak pomůžeme obtížným jedincům, aby se vrátili na správnou cestu? Odpovědi, k nimž jsem zatím došel, shrnuji v této knize.

Kapitola 2

Jak s knihou pracovat

„Člověk, který vykročil ze dveří, už má nejtěžší část cesty za sebou.“

Nizozemské přísloví

Pokud musíte v práci jednat s obtížnými typy lidí, ať už jako jejich nadřízený, kolega, člen pracovního týmu, nebo personalista, je tato kniha určena právě vám. Nabízí odpovědi na častou otázku, proč a jak se z někoho stane obtížný zaměstnanec, a předkládá praktické strategie, jak rychle zlepšit vztahy na pracovišti.

Část 1

V první části si představíme základy práce s obtížnými typy lidí.

Kapitoly 3 a 4 poskytují kontext. Řekneme si, proč problémy vznikají a jaké signály byste měli sledovat, abyste si ověřili, zda na pracovišti nemáte někoho, kdo patří mezi obtížné jedince.

Je třeba rozlišovat mezi označením *obtížný* a *odlišný*. Existuje řada dobrých důvodů, proč na pracovištích podporovat různé typy odlišností. Nevedou k tomu jen morální zásady. Například víme, že diverzifikované týmy jsou dlouhodobě úspěšnější než týmy homogenní. Odlišnostem je možné rozumně vycházet vstříc a také bychom to měli dělat.

Kapitola 4 vám pomůže rozpoznat varovné příznaky a zjistit, zda se někdo opravdu stává nezvladatelně *obtížným*. Jde o první krok v porozumění tomu, kdy je namístě přestat se snažit vycházet vstříc a začít pracovat na změnách.

Kapitoly 5, 6 a 7 představují mou Matici obtížných typů lidí. Najdete v nich také kvíz, který vám pomůže identifikovat jednotlivé typy, a stručné představení každého typu. V těchto kapitolách, stejně jako v celé knize, vycházím z pozice doporučené nejnovějšími výzkumy, tedy že naše osobnostní rysy nejsou jednou provždy dané; že

způsob, jakým vnímáme svět a jak na něj reagujeme, je spíše otázkou dovedností, které si můžeme průběžně osvojovat a dál je rozvíjet.

Kapitola 8 pomáhá s přípravou na jednání s obtížnými lidmi. Představím v ní principy, které vám pomohou zhostit se úkolu se správným mentálním nastavením. V kapitole 9 najdete vývojový diagram. Můžete jej používat jako kontrolní seznam, abyste se ujistili, že jste nic neopomněli a že se můžete pustit do dalšího kroku.

V celém textu knihy využívám metafory, abych vám usnadnil jak porozumění celé knize, tak předávání jejích myšlenek dál. Například: jedním z varovných signálů upozorňujících na působení obtížného kolegy na pracovišti je pocit, že stojíte na vratké půdě. Nebo: u kolegy, který vám vždy připadal spolehlivě pevný jako skála, najednou zjistíte, že už s ním opravdu nikdo a nic nehne. Uvádím také velké množství příkladů a popisů situací, na jaké můžete narazit. Moje nabídka strategií a postupů, které můžete bezpečně používat ve vlastní praxi, vychází z metody „nejprve příprava, až poté akce“.

Část 2

Druhá část knihy představuje praktické strategie a taktiky pro řešení problémů s obtížnými lidmi tak, aby se vztahy na pracovišti rychle zlepšily.

Každému z devíti typů obtížných lidí je věnována jedna kapitola, v níž příslušný typ podrobně rozebíráme.

Nejprve každý typ stručně představíme. Dál se podíváme, jak se projevuje v nejlepší světlo a co se stane, když se situace zkomplikuje. Také podrobněji probereme, jak daný typ poznat, a to podle dopadů, jaké má jeho působení na okolí.

Každá kapitola dále nabízí náměty, jak jednat s obtížnými typy lidí, jste-li jejich nadřízený, podřízený nebo kolega. Uvádí také doporučení, na co se zaměřit při rozvoji jejich dovedností. Vyplatí se pročíst všechny úhly pohledu, abyste měli co nejširší představu o tom, co je třeba udělat, a také abyste měli v zásobě co nejvíce možných taktických postupů.

Kapitola 19 se stručně zamýšlí nad řídce se vyskytujícími typy lidí, které dalece přesahují obvyklé kategorie obtížnosti. V kapitole 20 najdete shrnutí a závěry a kapitola 21 vás nasměruje k dalším zdrojům informací.

Vyberte si vlastní přístup

Pevně věřím, že pro vás kniha bude užitečným pomocníkem. Je psána tak, abyste ji mohli používat jako praktický zdroj informací. Záleží na vás a na vašich aktuálních potřebách, jak k ní přistoupíte. Můžete si ji prostě přečíst celou, od začátku do konce. Nebo můžete zvolit některý z níže popsaných postupů a přejít rovnou na konkrétní body. Ať už začnete číst kdekoli, vždy se můžete posléze vrátit k prvním kapitolám, pokud budete chtít hlouběji porozumět celé problematice nebo najít nové podněty a jiné přístupy. Čím tedy začít?

Komplexní přístup

Vhodný start pro ty, kdo chtějí získat praktický přehled v následujících oblastech:

- Proč se někteří zaměstnanci mění v obtížné jedince?
- Co znamená pojem „obtížný“ a jak takové typy lidí poznat?
- Jak rozlišit jednotlivé typy obtížných lidí?
- Strukturovaný přístup k jednání se specifickými typy obtížných lidí a k celkovému zlepšování vztahů na pracovišti.

Z tohoto místa přejděte do kapitoly 3: Proč na pracovištích dochází k problémům.

Naléhavý problém

Vhodný start, pokud:

- už jste identifikovali konkrétní obtížnou osobu a naléhavě potřebujete řešit situaci;
- zároveň už přesně víte, jaké projevy chování způsobují nejvíc problémů.

Začněte kapitolou 7: Přehled a popis devíti typů. Porovnejte své zkušenosti s popisy uvedenými v této kapitole. Vyberte odpovídající typ a postupujte dál podle potřeb.

Hybridní přístup

Vhodný start, pokud:

- jste si vědomi, že některý pracovník se projevuje jako obtížná osoba a působí problémy;
- zároveň si nejste jistí, co přesně problémy způsobuje (je to něco, co ten člověk říká nebo dělá, ale co?);
- přesto chcete situaci řešit, a to rychle.

Začněte kapitolou 5. Využijte mou Matici obtížných typů lidí. Ta vám pomůže pochopit, které faktory často vedou ke zhoršování problémové situace. Pokračujte ve čtení z tohoto místa.

Jestliže cestou někde uvíznete a nejste si jisti, jak dál, využijte vývojový diagram v kapitole 9. Ten vám poslouží jako kontrolní přehled, abyste se ubezpečili, že jste nic neopomněli a že se můžete pustit do dalšího kroku.

V následující kapitole probereme, proč na pracovištích vznikají problémy. Uvážíme čtyři faktory, z nichž každý sám o sobě přispívá k tomu, že některý pracovník začne být druhými vnímán jako obtížná osoba. Nebezpečná kombinace těchto faktorů pak způsobuje jev označovaný meteorologickým termínem „dokonalá bouře“.

Proč na pracovištích dochází k problémům

„Tajemství úspěšné změny spočívá v tom, že veškerou svou energii soustředíte na budování nového, nikoli na boj se starým.“

Sokrates*

Úvod

V této kapitole prozkoumáme faktory, které přispívají k tomu, že se někteří zaměstnanci začnou projevovat jako obtížní kolegové.

Častou otázkou, která obvykle zazní hned v úvodu domluv ohledně koučování nového klienta označeného nálepkou „obtížný“, bývá: Jak a proč k tomu vůbec došlo?

Nadřizení těchto lidí si otázku většinou sami položí ještě předtím, než ji vysloví nahlas během našich přípravných setkání. Chtějí zjistit, zda problematickou situaci nezpůsobilo něco, co udělali oni, a hledají návod, jak vše napravit.

Lidé, jejichž chování řešíme, se nepochybně také zamýšlejí nad příčinami, ale z trochu jiného úhlu. Mnohdy chtějí vědět, zda je chyba v nich a jaká špatná vlastnost je dostala až do této nepříjemné pozice.

Pochopit, proč se z některých lidí mohou stát obtížní kolegové, je důležité především ze dvou důvodů.

Zaprve proto, že se tak může ukázat cesta k dosažení pozitivní změny. Když prozkoumáme příčiny, lidé obvykle pochopí, že jim moc nepomůže hledat odpovědi na otázku, zda neudělali něco špatně nebo zda chyba nespočívá v nich. Uvědomí si, že je lepší zaměřit pozornost do budoucna, na to, jak by vše mohlo vypadat poté, co překonáme současné těžkosti.

* Millman, Dan, *Way of the Peaceful Warrior: A Book That Changes Lives*, H J Kramer, 1980.

Zadruhé proto, že se díky tomu celá organizace učí a rozvíjí si určitý typ manažerské emoční inteligence. Jde o schopnost chápat lidi a situace a přizpůsobovat se jim. Tato schopnost by jednak měla být zásadní dovedností každého člena organizace a jednak se díky jejímu uplatňování může ukázat, zda některé problémy nemají strukturální povahu, tj. zda je nepůsobí přímo způsob, jakým organizace funguje.

V této kapitole se budeme věnovat faktorům, jejichž kombinace může způsobit, že někdo začne být na pracovišti vnímán jako obtížná osoba.

Žádný z těchto faktorů nemusí vyvolávat problém sám o sobě. Obvykle teprve ve chvíli, kdy se jejich působení začne překrývat a najednou jsou „aktivní“ tři z nich, případně všechny čtyři, problémy nabývají na síle a výsledkem může být „dokonalá bouře“.

O jaké faktory jde:

1. **Manažerská selhání.** Vedoucí pracovníci nemají dostatečné manažerské a vůdčí dovednosti nebo je správně neuplatňují.
2. **Turbulentní doba.** Organizace prochází obdobím nejistoty a zásadních změn.
3. **Narušení komfortní zóny.** Lidé se nacházejí mimo svou komfortní zónu, a to buď příliš dlouho, nebo jsou nuceni z ní vystoupit příliš daleko.
4. **Aspekty z Matice obtížných typů lidí.** Problémy působí přílišné spoléhání na osobní strategii zvládnání stresu a chybějící flexibilita při zaměřování pozornosti.

Manažerská selhání

Být dobrým vedoucím pracovníkem je nesmírně náročné.

Manažer musí umět skládat týmy z nesourodých typů lidí, inspirovat je pomocí přesvědčivé vize budoucnosti, vyvažovat dlouhodobé konkurenční strategie s krátkodobými prioritami, překonávat překážky, vyrovnávat se s nezday – a při tom všem si musí vystačit s omezenými zdroji.

Mnozí odborníci říkají, že role dnešních manažerů je stále náročnější, protože v současné době musejí navíc držet krok s překotným

vývojem technologií a s nutností inovovat výrobky a služby mnohem rychleji než dříve. John Kotter, světová autorita v oblasti leadershipu a managementu, nedávno na portále Harvard Business School *Working Knowledge* napsal, že dnešní vedoucí pracovníci musejí řídit tradiční hierarchie, které dokážou skvěle obsluhovat klíčové trhy ve svém oboru podnikání, a zároveň musejí vést a inspirovat k výkonům volné koalice inovativních a většinou jen na dálku propojených lidí, které dokážou vytvářet nezbytné nové příležitosti.* Myslím, že to vše vyžaduje mimořádné organizační a sociální dovednosti.

Vzhledem k této šíři požadavků, které jsou navíc mnohdy ve vzájemném rozporu, není divu, že příležitostně dochází k selháním a k odchýlkám od ideálního přístupu k vedení lidí. Níže jsou uvedeny vybrané zásadní problematické oblasti.

Komunikace

K problémům dochází, pokud není zvolena odpovídající *míra* komunikace nebo pokud komunikační *styl* daného manažera neodpovídá potřebám, jaké mají jednotliví členové jeho týmu.

Uvádím zde pár příkladů, s nimiž se často setkávám:

- **Nenaplněná potřeba uznání.** Někteří lidé potřebují být chváleni za dobrou práci, jiní tuto potřebu nemají.
- **Nesoulad v komunikačním stylu.** Někteří lidé nepovažují komunikaci a argumentaci svých nadřízených za dostatečně přesvědčivou. Například proto, že se víc zaměřuje na problémy než na příležitosti, nebo proto, že klade důraz na osvědčené metody namísto inovativních.

Pokud si manažer neuvědomuje potřebu používat různé komunikační styly a různou míru komunikace (nebo pokud to nedokáže), může to dlouhodobě vytvářet podmínky, v nichž se z lidí stávají obtížní zaměstnanci.

* Kotter, John P. „Accelerate!“, *Harvard Business Review*, listopad 2012.

Koordinace a plánování

Jedním z nejdůležitějších úkolů managementu je dávat lidem dohromady a vést je ke spolupráci. K tomu jim musí poskytnout přesvědčivou vizi budoucnosti a zároveň jasnou představu, jak mají vyvažovat naléhavé potřeby krátkodobých úkolů s dlouhodobými strategickými cíli. Několikrát jsem zažil, že se zaměstnanci dostali do problémů na pracovišti, protože to jejich nadřízený *neudělal*. Například opomenul:

- stanovit jasné priority tak, aby zaměstnanci dokázali sladit protichůdné požadavky naléhavých úkolů a strategické práce nezbytné k naplnění dlouhodobé vize;
- zahrnout zaměstnance do vytváření této vize tak, aby jí porozuměli a přijali ji za svou;
- rozpracovat strategii do akčních plánů tak, aby existoval viditelný soubor projektů a každému bylo jasné, že jejich realizace zajistí naplnění vize.

Slon v kanceláři

Co je podstatné na slonovi? Fakt, že je velký. Pokud se manažer vyhýbá probírání a řešení záležitostí „sloního“ významu, zabírají tyto záležitosti postupem času tolik místa, že nezbude moc prostoru na nic jiného.

Všichni si jich budou vědomi. O slonech se nemluví, ale jsou tady s námi a musíme si neustále dávat pozor, abychom do nich nenaráželi. Svou energii, pozornost, starosti a péči soustředíme na to, abychom se jich raději ani nedotkli, protože by nás mohli ušlapat.

Na základě zkušeností vím, že na pracovišti plném slonů se člověk mnohem snadněji ocitne v situaci, kdy jej ostatní začnou označovat za obtížnou osobu. Ignorování slonů patří k zásadním manažerským selháním.

Turbulentní doba

Jak podniky, tak instituce musejí někdy čelit turbulentním podmínkám ve svém oboru nebo v okolním světě, což s sebou nese změny a nejistotu. Obojí bude mít dopad na jejich zaměstnance.

Například z nedávných výsledků každoročního průzkumu, který se zaměřuje na psychickou pohodu a zveřejňuje jej Americká psychologická asociace, vyplynulo, že polovina všech amerických zaměstnanců se dotknou organizační změny, k nimž došlo v roce, kdy průzkum probíhal. Stejný průzkum dále zjistil, že u lidí, kterých se změny dotýkají, je dvakrát vyšší pravděpodobnost, že budou trpět chronickým stresem, a více než čtyřikrát vyšší pravděpodobnost, že se u nich rozvinou fyzické zdravotní problémy. Tito lidé rovněž mnohem častěji uváděli, že zažívají problémy s vyvážením pracovního a soukromého života a že chovají cynické a negativní pocity ke svým kolegům na pracovišti.

Níže popíšu, jak mohou změny a nejistota turbulentní doby přispívat k tomu, že se z některých zaměstnanců stanou obtížní lidé.

- Někteří lidé zásadně nesouhlasí se změnami, které chystáte, nebo se způsobem, jakým se hodláte vypořádat s nejistými podmínkami, a nedokážou nebo nechtějí vidět věci pozitivně.

Je třeba najít způsob, jak ovlivnit jejich vnímání situace a jejich pocity. Zároveň je úplně stejně důležité nechat se sami ovlivnit jejich pohledem na věc a zapracovat jej do svého manažerského přístupu.

- Někteří lidé si budou dopady turbulentní doby *internalizovat* a v důsledku toho budou pravděpodobně sami trpět. Manažeři by měli brát na vědomí, že *každá* zásadní změna nebo nejistota má potenciál lidi negativně ovlivnit. A že velký počet lidí (něco mezi třetinou a polovinou všech, koho se změny dotknou) si bude situaci internalizovat, tj. budou pociťovat změny, ale nedají to najevo.
- Někteří lidé budou dopady změn *externalizovat* a mohou tím trápit druhé.

V tomto případě zřejmě snadněji zaznamenáte, že se z někoho pod vlivem měnících se okolností stává obtížná osoba. Pokud ne, kapitola 4 vás upozorní na varovné signály, kterých je dobré si všimnout.

Narušení komfortní zóny

Jednou z hlavních příčin, která podle mých pozorování často vede k tomu, že někdo začne být na pracovišti vnímán jako obtížná osoba, je narušení komfortní zóny. Buď je člověk nucen vystoupit z ní příliš daleko, nebo je mimo ni udržován už příliš dlouho.

Co je komfortní zóna

Odborník na management Alasdair White definoval komfortní zónu jako stav mysli, v němž člověk:

- má kolem sebe známé věci, takže se cítí klidně a uvolněně;
- má pocit, že má věci pod kontrolou, takže je vystaven jen nízké míře stresu a úzkosti.*

Růst a optimální výkon

Výzkumy dokazují, že vystoupení z komfortní zóny je pro nás do určité míry přínosné. Když se člověk musí vypořádat s novými výzvami nebo vzroste počet neznámých faktorů v jeho okolí, posunuje se do zóny učení nebo zóny růstu. Odborníci tvrdí, že až v těchto zónách se můžeme dál rozvíjet. Jiné výzkumy odhalily takzvanou zónu „optimálního výkonu“. To je prostor, v němž je přítomná určitá míra nejistoty a stresu, která zvyšuje pracovní výkonnost. Ovšem jakmile je tato míra překročena, výkonnost s nárůstem stresu rapidně klesá.

Na druhé straně ani přílišné setrvávání v komfortní zóně není pro člověka dobré. Výzkumy prokázaly, že potřebujeme nové výzvy a určitou míru stresu, protože nám to pomáhá budovat si odolnost nezbytnou ke zvládnání života a práce.

* White, Alasdair, „From comfort zone to performance management“, White and MacLean Publishing, říjen 2009. (První publikování v Belgii ve formátu PDF/eDoc v roce 2009.)

Stres jako dvojsečná zbraň

Endokrinolog Hans Seyle zavedl pojem „eustres“, s využitím řecké předpony eu-, tedy ve významu „dobrý stres“.* Eustres nastává, pokud člověk na určitou zátěž reaguje pozitivní mentální odezvou. Tato forma stresu je zdravá a přínosná. Vzniká v situaci, kdy jsme nuceni vystoupit ze své komfortní zóny, ale ne tak daleko, aby nás to převálcovalo. Okolní prostředí i naše cíle se nám stále jeví jako dostatečně známé, přesto nás nutí „zabrat“. Taková míra stresu je motivující. Dodává nám naději, posiluje naši vitalitu a dává životu smysl.

Přesto se ukázalo, že i tento dobrý stres se může negativně odrazit na zdraví, jsou-li mu lidé vystaveni příliš dlouho neboli stane-li se z něj stres „chronický“.

Opakem eustresu je distres. V zóně distresu se nacházejí lidé, kteří jsou už tak daleko od své komfortní zóny, že se nedokážou vyrovnat se zátěží, jíž byli vystaveni. Z vědeckých studií vyplývá, že distres může vyvolávat úzkost, vést ke stahování se do sebe a vyústit do depresivních stavů nebo agresivního chování.

Míru zátěže je třeba vyvážit poskytnutím podpory

Studie, která byla zveřejněna v časopise *Journal of Managerial Psychology*, došla k závěru, že to, zda na stresovou zátěž zareagujeme pozitivně, záleží na dvou faktorech. Zprvce na tom, zda příslušnou zátěž považujeme za zvládnutelnou nebo žádoucí. Zadruhé na tom, kdy a kde zátěžová situace vzniká (ve známých nebo naopak neznámých podmínkách).**

Vedoucí pracovníci, kteří se chtějí vyhnout situacím, kdy se na jejich pracovištích někdo začne projevovat jako obtížná osoba v důsledku stresu, musejí brát v úvahu, jak daleko jsou jejich podřízení nuceni vystupovat ze svých komfortních zón a jak dlouho jsou zátěži vystavováni.

* Wikipedia Contributors, „Eustress“, Wikipedia. Poslední úprava dne 7. června 2023; staženo 22. června 2023.

** Le Fevre, Mark, Kolt, Gregory S., Matheny, Jonathan, „Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first?“, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 6, 2006, str. 547–565. Emerald Group Publishing Limited.

Aspekty z Matice obtížných typů lidí

Matici obtížných typů lidí a její aspekty podrobně popisují v kapitole 5. Níže se zaměříme na to, jak každá dimenze této matice může na pracovištích přispívat k rozvoji situací, v nichž začnou být lidé vnímáni jako obtížní.

Nadužívání osobní strategie zvládnání stresu nebo volba strategie neodpovídající situaci

Strategii zvládnání stresu si můžeme představit jako nepřiměřeně zesílenou variantu chování, které se člověku osvědčilo v zátěžových situacích v minulosti.

Například u mě obvykle nastupuje strategie *odpojení*. Když je toho na mě moc, mnohdy se mi osvědčilo prostě někam zmizet, pořádně si věci promyslet a poté se vrátit osvěžený a s novými nápady, které by mohly situaci vyřešit.

Jenže pokaždé to nemusí představovat dobrou cestu. Například:

- Co když jde o situaci, v níž je odpojení úplně *špatně*? V níž by naopak bylo mnohem lepší, kdybych zůstal na místě a místo „odpojení“ se snažil víc zapojit?
- Co když jde o situaci, v níž by nemuselo být špatné *malinko* se odpojit, jenže já jsem pod velkým tlakem, nedokážu věci dobře zhodnotit, přeženu to a odpojím se úplně?

V takových situacích se při uplatnění své strategie chovám stejně, jak kdybych se propadl do hluboké jámy a místo abych se z ní snažil vyhrabat, pustím se do intenzivního kopání a propadám se stále hlouběji.

Chybějící flexibilita při zaměřování pozornosti

Zaměřování pozornosti si můžeme představit jako obousměrný filtr nebo objektiv. Co takový mechanismus způsobuje? Selektivně ovlivňuje, co nám *vchází* do hlavy, tj. čeho si všimáme nebo čemu věnujeme pozornost, a zároveň ovlivňuje nasměrování toho, co naše hlava pravděpodobně vypustí *ven*, tj. co uděláme nebo řekneme.

Uvedu zase svůj vlastní příklad. Já mám tendenci soustředit pozornost na *systemy*.

Systémové zaměření mě vede k tomu, že vnímám primárně celkový obraz a sleduji, jak jsou jednotlivé části v daném systému (například ve firmě nebo v instituci) propojené a jakým způsobem může změna provedená na jednom místě ovlivnit všechny ostatní části.

Pokud nad tím nepřemýšlím, vede mě moje výchozí systémové nastavení k tomu, že se příliš nezajímám o konkrétní *úkoly*, které je třeba zajistit, ani o jednotlivé *lidi*, které mám kolem sebe. Mohu tak snadno přehlédnout, že je něco třeba udělat nebo že někdo potřebuje moji pozornost. Také možná o těchto dalších aspektech obvykle s druhými nemluví a nepřikládám jim ve své práci potřebné priority.

Lidé, kteří jsou na svých pracovištích považováni za obtížné, se často drží velmi neflexibilního zaměřování pozornosti stále stejným směrem. Přitom pozornost je třeba zaměřovat podle toho, co vyžaduje konkrétní situace, tedy střídat soustředění na úkoly, systémy nebo lidi.

Pokud to člověk nedokáže a drží se svého standardního nastavení, nachází se tak trochu v situaci popsané tradičním rčením: „Pokud máte k dispozici jediný nástroj a tím je kladivo, všechno se vám začíná jevit jako hřebíky.“

Shrnutí

V této kapitole jsme probrali faktory, jejichž kombinované působení může na pracovištích vyvolávat „dokonalé bouře“, tedy vyhocení situace do té míry, že některý zaměstnanec začne být vnímán jako obtížný kolega. Popsali jsme čtyři faktory: manažerská selhání, turbulentní dobu, narušení komfortní zóny a aspekty z Matice obtížných typů lidí. Tam, kde působí více faktorů současně, mohou vznikat situace náročné jak pro zaměstnance, tak pro vedoucí pracovníky.

Podmínky na pracovišti mohou zhoršovat manažerská selhání, a to především ve třech oblastech. Problémem může být komunikace, dále koordinace a plánování nebo neochota řešit zásadní záležitosti, které jsme nazvali „slony v kanceláři“. Turbulentní dobu charakterizuje značná nejistota a velké změny. Lidé jsou za těchto podmínek náchylnější

k pociťování stresu a k zaujímání negativních postojů, které povedou k tomu, že je spolupracovníci začnou vnímat jako obtížné jedince. Značné problémy může vyvolat také narušení komfortních zón jednotlivých pracovníků. Jestliže je někdo nucen setrvávat příliš dlouho mimo svou komfortní zónu nebo pokud z ní musí vystoupit příliš daleko, může pociťovat distres a uchýlovat se k negativnímu chování.

Matrice obtížných typů lidí, kterou blíže probereme v kapitole 5, má dvě dimenze. Jsou jimi strategie zvládání stresu a zaměřování pozornosti. K vyhocování situací na pracovištích mohou přispívat oba aspekty. Nadužívání osobní strategie zvládání stresu nebo volba strategie neodpovídající situaci povedou k tomu, že lidé reagují způsobem, který není přínosný nebo relevantní. Nedostatečná flexibilita při zaměřování pozornosti může vést k tomu, že se člověk soustředí výhradně na ty aspekty problematické situace, s nimiž je nejlépe obeznámen, a nedokáže své postoje přizpůsobit skutečným potřebám.

Porozumění faktorům přispívajícím k tomu, proč se z lidí stávají obtížní zaměstnanci, může pomoci při nalézání cest, jak dosáhnout pozitivních změn. Dále umožňuje rozvíjet emoční inteligenci a adekvátně se přizpůsobovat různým situacím. Když se naučíte rozpoznávat rizikové faktory a využívat nové dovednosti a přístupy doporučené v druhé části této knihy, může vám to otevřít cestu k vytváření mnohem produktivějších a příjemnějších podmínek na pracovištích a k nastavení takových forem spolupráce, z nichž budou těžit všichni.

Nepochybuji o tom, že existují i další faktory, které jsem zde nepopsal. Nicméně obecně mohu říci, že určitá kombinace faktorů, které jsme zde probrali, působila téměř všude tam, kde jsem byl přivolán na pomoc s řešením situace s obtížným pracovníkem. Je naprosto přirozené (a také užitečné) ptát se, proč takové situace vznikají a co je způsobuje. Většina lidí si tyto otázky klade. Jakmile pochopíme, k čemu dochází, můžeme se posunout dál.

V následující kapitole probereme varovné příznaky, jimž by vedoucí pracovníci měli věnovat pozornost, protože jde o signály upozorňující na to, že se z někoho na jejich pracovišti stává obtížný kolega nebo podřízený.

Kapitola 4

Varovné signály

„Nikdy se na nikoho neříkejte svrchu – ledaže byste mu pomáhali zvednout se.“

Jesse Jackson*

Úvod

Určit, zda máte na pracovišti obtížnou osobu, není vždy úplně snadné. Tato kapitola představuje zásadní varovné signály, které vám pomohou rozpoznat problém a rozhodnout se, kdy je třeba začít jednat.

Jak ale rozpoznat příslušné varovné signály?

Lidé, kteří se v takové situaci dosud nikdy neocitli, si mohou říkat, že to je přece jasné: pokud jsou s někým, kdo s vámi nebo pro vás pracuje, pořád nějaké problémy, tak o tom přece dávno musíte vědět, nebo snad ne?

Odpověď na tuto otázku ovšem obvykle zní: „*Ano, ale...*“

Ano, většina nadřízených i kolegů už nepochybně zaznamenala alespoň nějaké náznaky toho, že věci nejsou úplně v pořádku. Ale zároveň platí, že většina lidí nechce riskovat, že špatnou situaci ještě zhorší.

Nechtější nic řešit třeba proto, že zpočátku je těžké představit si, jak obtížným člověkem se může někdo stát. Také často nedůvěřují vlastní intuici či reálným důkazům toho, že něco není v pořádku. Navíc lidé mnohdy nezačínají jednat dřív, než je k tomu donutí nějaká krize, protože často není snadné rozhodnout se, co vlastně *můžete* udělat, abyste situaci pomohli zlepšit.

V dnešních organizacích se k tomu všemu přidává fakt, že řízení může probíhat „na dálku“. Práce z domova, řízení lidí na různých

* Jackson, Jesse, citováno v „Jesse Jackson quotes“. BrainyQuote. Staženo 22. června 2023.

pracovištích a vysoké tempo, jímž dnes věci letí kupředu – to vše může znamenat, že manažer může mít jen velmi omezené zkušenosti s podřízenými, a tím i představu, že někdo z nich začíná být skutečně obtížným.

Dokonce i ve chvíli, kdy se manažeři rozhodnou jednat a přizvou někoho k řešení situace, často popisují problematického zaměstnance slovy: „*Víte, já nechci tvrdit, že je to obtížný typ člověka, jenže...*“ Uvědomují si, že je něco špatně, ale z pochopitelných důvodů nechtějí označit kolegu nálepkou „obtížná osoba“.

Ovšem ani pro člověka, jehož chování se stalo obtížným, nebývá snadné požádat o pomoc. Může mu to připadat riskantní. Je těžké odhadnout, jak kolegové zareagují na sdělení, že svou práci přestáváme zvládat. Člověk se obává, že podobné přiznání by mohlo uškodit jeho kariéře. Navíc to mnohdy nevypadá, že by se nabízelo nějaké rozumné řešení. I zde platí, že se lidé obvykle odhodlají jednat až ve chvíli, kdy *nicnedělání začne být bolestnější než pokus věci změnit.*

Tato kapitola vám pomůže rozeznat signály, jichž jste si možná dosud nevšimli, případně vám může potvrdit něco, co vám už nějakou dobu říká vlastní intuice.

Potlučený, zablokovaný, vyčerpaný?

Ze svých vlastních interakcí s určitou osobou můžete odcházet s bolestnými pocity.

Zažíváte na svém pracovišti situace, kdy po setkání s někým konkrétním máte pocit „jako po zápase“? Nebo se vám zdá, že někdo blokuje veškeré vaše úsilí? Případně někomu musíte věnovat tolik času a pozornosti, že jste z toho úplně zničení?

Následuje popis pocitů, které můžete mít jako manažer či spolupracovník určitého typu obtížné osoby.

Potlučený

Začínáte si uvědomovat, že si z každého setkání s danou osobou odnášíte pocit poranění. Možná nešlo úplně o boxerský zápas, ale stejně máte pocit, že jste museli bojovat a neustále si hlídat, kde

stojíte. Tato osoba nerozlišuje nuance a téměř cokoli, co řekne, zní jako útok. Nebo možná často odcházíte s pocitem, že vás ten člověk nějakým způsobem odsuzuje, že nejste schopni dostat jeho vysokým standardům. Ani ve chvílích, kdy si myslíte, že se spolu víceméně shodujete, nebo alespoň prosazujete stejnou agendu, se nemůžete zbavit pocitu, že vás interakce s touto osobou zraňuje.

Zablokovaný

A co člověk, který má pokaždé po ruce dobrý důvod, proč jakýkoli nápad, iniciativa nebo cíl, který navrhujete, není reálný? Člověk, který blokuje změny a vývoj, o něž spolu s kolegy usilujete? Pokaždé je podle něj třeba nejdřív udělat něco jiného, případně jste přehlédli nějaký podstatný detail, podcenili jste nějaký zásadní faktor nebo jste opomenuli pravidla, která byste svou iniciativou mohli porušit. Ze setkání s takovou osobou budete pravděpodobně odcházet s pocitem, že na každém kroku narazíte na překážky a nemáte šanci je odblokovat.

Vyčerpaný

Někteří lidé mají tolik elánu a energie, že jim ostatní prostě nestačí. Jejich nadšení je mnohdy inspirativní a vzbuzuje velkou míru loajality, ale pokud s nimi máte pracovat nebo je řídit, případně pokud se jen snažíte držet s nimi krok, může to být náročné. Nadřizený jednoho mého klienta jej popsal takto: „Je jako supernova uzavřená do krabice. Bojím se, co se stane s tou krabicí!“ Za určitých okolností může být výsledkem spolupráce s tímto typem lidí pocit vyčerpání či přímo vyhoření.

Jestliže si ze setkání s konkrétní osobou dlouhodobě odnášíte pocity poranění, zablokování nebo vyčerpání, je to varovný signál, že se možná tato osoba chytla do pastí „obtížného spolupracovníka“ – a mohla by se jí hodit nějaká externí pomoc.

Hromadný úprk

Ze společnosti začínají hromadně prchat noví zaměstnanci, dlouholetí kolegové, a dokonce i zákazníci.

Dopady obtížných typů lidí na fluktuaci zaměstnanců

Prvním jasným signálem, že někde ve vaší organizaci působí obtížný kolega, často bývá hromadný úprk. Prostě od vás najednou začnou lidé masově odcházet. Lidé, do nichž jste investovali čas a peníze: do jejich náboru, zaškolení, rozvoje. Lidé, kteří od vás míří možná rovnou do otevřené náruče konkurenční firmy.

Jeden můj klient mi popisoval, co se děje v jeho firmě. V důsledku působení jednoho či dvou obtížných kolegů začali postupně odcházet lidé na pozicích Junior Partner. Šlo o pomalý odliv, ale firmu, která působila v oblasti poskytování profesionálních služeb, to zneklidnilo. Na úvodní schůzce mi klient vysvětlil, že ztráta člověka v této pozici může firmu přijít až na 100 tisíc liber, čistě kvůli ztrátě souvisejících příjmů z poplatků, než se podaří pozici znovu obsadit. Přitom v této částce není zahrnuto, na kolik firmu přijde nalezení nového pracovníka, což se podle některých studií může vyšplhat až na dvojnásobek ročního platu v případě pozic, pro něž je třeba vysoce odborné vzdělání.

Tam, kde dochází k hromadným odchodům profesionálů, s nimiž zároveň odchází celé jejich portfolio klientů, začíná být celá situace z pohledu organizace skutečně alarmující.

Role manažerů v udržení zaměstnanců

Říká se, že zaměstnanci nastupují do firem, ale odcházejí od svých šéfů.

Z výzkumu, který v roce 2008 provedla společnost Gallup mezi 1 milionem zaměstnanců v USA, vyplynulo, že hlavním důvodem, proč lidé opouštějí zaměstnání, je špatný šéf nebo bezprostřední nadřízený. Výzkum zjistil, že 75 procent pracovníků, kteří dobrovolně odešli ze svého pracovního místa, tak učinilo kvůli šéfovi.*

Pokud ještě nevíte, co se u vás děje, pohovory se zaměstnanci při jejich odchodu vám jako vedoucím pracovníkům nebo majitelům firmy mohou pomoci získat představu a poskytnout důvod osobně se zapojit do prověření situace.

* Robison, Jennifer, „Turning around employee turnover“. *Gallup Business Journal*. 8. května 2008. Staženo 22. června 2023.

Vážený čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy 9 typů obtížných lidí.
Pokud se Vám ukáзка líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.