

Přízraky s čepičkou.

Zaměstnancům zejména větších firem. Nevěšte hlavu!

Jsou všude. A jsou (podle cimrmanologů) pěkné potvory. Trpaslíci jsou stvoření, která v pohádkách a fantasy románech oplývají fyzickou silou, velkou chutí k jídlu (a bohatýrskou chutí k pití), vysokou dovedností ve zpracování rud a skrytým, často jeskynním životem. V druhé a ne tak zřetelné rovině vyvstává u trpaslíků téma jakési nekompletnosti, nehotovosti či nezralosti – krásná brunetka u nich najde přechodné útočiště, než vstoupí do dospělého světa kontaktu s princem, jsou výbornými průvodci nosiče Prstenu v prvních fázích – potom se už bez jejich pomoci musí obejít. V dolech zase způsobovali závaly, nebo naopak zavalené havíře tahali na povrch, podle chuti. Mají lásku ke zlatu, o jejich ženách či sexualitě se ale moc nemluví – jako bych slyšel Freuda s jeho myšlenkami o ustrnutí v rané fázi psychosexuálního vývoje. Pokud potřebujeme někam utéct, nějak pomoci nebo něco na někoho svést, nastrčíme tam trpaslíka.

Metafora trpaslíka nám může pomoci uchopit zajímavý jev nadávání na firmu, ve které pracujeme. Zažil jsem to opravdu mnohokrát – povídám si se zaměstnanci nějaké firmy, instituce nebo vůbec organizace a najednou zjistíme, že jejich pracoviště je v podstatě fajn – lidé jsou dobří, šéf vcelku únosný, práce zvladatelná a zajímavá – jenom to oddělení marketingu (ministerstvo, vyšší šéfové, generální ředitelství, účtárna, firma, se kterou fúzujeme...) ti nám lezou opravdu na nervy. Je to smečka nekompetentních neschopáků, kteří vůbec netuší, o čem je řeč, nedokáží spolupracovat a jenom by svými požadavky všechno kazili. Několikrát se mi poštěstilo pracovat se skupinami zaměstnanců, jejichž práce na sebe přímo navazovala, a vyslechl jsem si opakovaně to samé – i to další oddělení či úroveň managementu jsou v podstatě schopní, příjemní lidé, mají únosného šéfa, zvladatelnou práci, jenom ti ... jim zase kalí vodu, způsobují, že práce je nadbytek, zbytečná,

nadměrně se opakuje, prostě neefektivní. Důvodem jsou samozřejmě trpaslíci.

Sídlí v mezerách mezi komunikačními kanály ve firmě, na mailových účtech, skryti v mobilních telefonech či pevných linkách, tam všude se trpaslík svou existencí zapřičiňuje o to, že skupiny schopných, inteligentních lidí obtížně, neefektivně spolupracují a myslí si o sobě ošklivé a ještě ošklivější věci. Schopný, milý člověk píše směrnici. Další, stejně schopný a inteligentní, prosazuje její dodržování. Velmi dobrý specialista se podle ní má řídit. A jeden o druhém si myslí mraky invektiv. Odpověď – jednoznačná. Trpaslíci. Navrhují tedy vyhlásit mezidruhovou válku – my lidi proti nelidům trpaslíkům. Potřebujeme-li ty zavilé mrňousky, zavládne soulad a blahobyť v celé galaxii ... ehm. Ve všech firmách, institucích a organizacích. Bohužel, nebude to snadné – trpaslík se skrývá, působí skrytě a destruktivně. Firmy, které se snaží odtrpaslíkovat speciálními deratizačními komandami ve formě různých auditů a reorganizací, záhy zjišťují, že právě ve výše jmenovaných procesech je trpaslíků jak naseto a ještě se množí. Právě různé outsourcingy a fúze, restrukturalizace a optimalizace se stávají neuvěřitelným trpasličím rejdištěm – zaměstnanci jejich nositelům vůbec nemůžou přijít na jméno a označují ty milé lidi slovy, která moje klávesnice vůbec nedokáže přenést do elektronické podoby – bezpochyby proto, že trpaslík skrytě tahá za nitky vzájemné komunikace. Jakoby ty zakrslé zlé potvory byly nezničitelné.

Z pozice své profese navrhuji několik postupů, jak s trpasličím zlem bojovat a docílit ne-li konečného vítězství, tak alespoň přechod do pozičního boje s vyhlídkou na remízu – samozřejmě, že hlásám vyhlídku na stoprocentní úspěch našich zbraní, zároveň jsem ale realista a dávám tomu nějaký čas. Zde tedy taktické protitrpasličí manévry z pozice aplikované psychologie: Trpaslíci se skrývají v papírech – nedopřejte jim klid. Pokud se ve Vaší organizaci strukturuje dění pomocí různých předpisů, směrnic a norem, je hrubou chybou pokládat jakýkoli podobný text za jednu provždy hotový – trpaslíci ho prohlásí za svoje území a počnou na něm svoje rejdy. O textu je třeba diskutovat

– pokud má být nositelem praxe, nemůže prostě zůstat ležet a my blaženě očekávat, že podle něj organizace pošlape jako hodinky. Ne nadarmo se mnoho nevraživosti vyskytuje ve veřejné správě, která funguje na dodržování psaných předpisů a pravidel – to je pro trpaslíky ideální prostředí. Svou zlovůli po chvíli způsobí, že se norma stane bariérou nejen mezi zaměstnaneckými skupinami, ale i mezi smyslem jejich práce a jejich pracovním úsilím. Trpaslíka odstrašíte flexibilitou – pokud se jednou za čas zeptáte těch, kteří se normou řídí, zda vyhovuje smyslu jejich pracovní aktivity, a dokážete ji pružně upravit, narušíte trpasličí teritorium a jejich špičaté čepičky odkážete do zahrad kýčářů, kam patří.

Příklad z praxe: mějme instituci, která vybírá kandidáty na základě konkursu před komisí, do kterého se zapojuje šéf celé organizace, jeho dva podřízení kolegové, ale zřídka kdy přímý nadřízený budoucího kandidáta... Dovedete si představit, jak ten výběr probíhá v praxi, kdo všechno do něj zasahuje a kdo nezasahuje, jaké další neformální roviny tu hrají roli a co by řekli o nastaveném procesu účastníci výběru, kdyby se jich někdo zeptal? Přetrpaslíkováno.

Trpaslíci milují davy. Pokud existuje práce, která na sebe navazuje, je lépe, vykonává-li jí jeden člověk, než lidé dva či tři. Z hlediska taktiky boje proti trpasličí guerille se např. vyplácí, aby firma zaměstnávala univerzálnější profesionály, kteří realizují proces od začátku do konce kontaktu s klientem, než odborníky na jednotlivé kroky. Pokaždé, když si dva lidé předají práci, čeká na svou příležitost malá bestie s rýčkem a plnovousem.

Například realitní kancelář, kdy jeden agent přijme zakázku na prodej domu a stará se o jeho prodej až k podpisu kupní smlouvy a inkasuje za to odměnu, bude pravděpodobně fungovat k větší spokojenosti klientů a efektivněji než ta, kde si klienta postupně předají zapisovač zakázky, kontaktovač kupců, tvořič prodejní/kupní smlouvy...

Rejdištěm trpaslíků se stávají např. i mezery mezi zjišťováním vzdělávacích potřeb a vlastní organizací školení zaměstnanců, mezi sjednáním zakázky a její realizací...

Trpaslíci nenávidí zisk. Nejlépe se jim daří v organizovanějších skupinách lidí s ne zcela průhledným financováním a efektivitou. Více trpaslíků bude ve firmě s dvěma tisíci zaměstnanci, která je částečně nebo zcela financována ze státního rozpočtu, než ve dvaceti firmách se stovkou zaměstnanců, orientovaných na zisk z vlastní produkce. Chcete-li vyhubit mor s minimalistickými postavami, je dobré maximálně zprůhlednit a zjednodušit financování tak, aby bylo jasné, co kdo dělá a jaký efekt má jeho práce.

Jednou z možností je např. svěřit práci vykonávanou s nízkou efektivitou externí firmě, která ji bude vykonávat s efektivitou vyšší. Ne vždy se ovšem sledovaný efekt dostaví automaticky.

Znám případ organizace, která IT podporu, vykonávanou dvěma zaměstnanci, svěřila firmě, která pro IT podporu dotyčné organizace vyčlenila tři zaměstnance. V organizaci ovšem vznikla potřeba styčného důstojníka, zajišťujícího kontakt mezi zaměstnanci a firmou, zabezpečující IT podporu. Postupně bylo třeba přijmout ještě jednoho jeho kolegu – shodou okolností se jednalo o ty dva zaměstnance, kteří předtím měli na starosti IT podporu v organizaci. Za celou dobu se v organizaci nezvýšil počet zaměstnanců ani počet počítačů, ani kvalita IT podpory – kam to vede, když nehledíme na zisk a zlovolní pidilidi konají své rejdy...

Trpaslíci nenávidí i odměňování výkonu – člověk motivovaný odměnou za to, co udělá, obvykle aktivně mrňavé škůdce vykořeňuje, i když to často bolí. Trpaslíci totiž často obsazují kanál, kterým teče informace mezi nadřízenými a podřízenými, a otravují atmosféru mezi nimi při sebemenším náznaku ohrožení z obou stran. Pokud zaměstnanec zjistí, že má svůj plat jistý, když se nebude moc ozývat, s trpaslíky se smíří a naučí se s nimi žít (a po straně nadávat – jeho pracovní spokojenost se sníží).

Jednou z klasických týmových norem je „nepracuj více/méně než ostatní“. Pokud mám např. lhůtu na odpověď na dotaz jeden měsíc a odpovím rychleji, setkám se pravděpodobně s nevraživými pohledy kolegů. No a adresát mé odpovědi vidí, že mi jednoduchá odpověď trvá měsíc – ejhle zásah trpaslíka. Kdybych dostal odměnu za rychlou a přesnou odpověď, to by byla jiná...

Na trpaslíky platí empatie – když si představíte, jak vnímá diskutovaný problém kolega z vedlejšího oddělení a přemýšlíte o něm z jeho hlediska, trpaslíka můžete obejít – nemá, kam by prstíček strčil.

Empatie je zejména nutná v situacích, kdy je jeden ze subjektů vázán objektivní normou – zákonem, předpisem. Častým případem je účetnictví na jedné straně a strategická vize na straně druhé – a spor mezi finančním a obchodním manažerem.

Na trpaslíky platí přímá komunikace – pokud možno taková, která má nastavená pravidla pro formu, ale otevřená obsahu, bez evidence a kontroly shora. Zabírají systémy zpětné vazby, dialogy místo monologů, pohyb místo stability.

Je například dobré, mají-li zaměstnanci prostor pro vyjádření připomínek k procesům, které fungují, a mohou reagovat na svěřené úkoly otázkami a dialogem. Pokud šéf vyšle signál, že zaměstnanec považuje za „potížistu“ a připomínky smete ze stolu, je o líheň trpaslíků postaráno. Udržet rovnováhu mezi jistým vedením, akceptací připomínek a odlišením opravdových potížistů je jedna z velkých manažerských dovedností. Dlouhé porady s převahou monologů a rituálních prezentací naopak skoro nikdy dovedností nejsou – spíš podporováním malého národa s čepičkami a vousy.

Trpaslíka nejlépe zničíte shora – jako šéf máte nad trpaslíkem solidní převahu, můžete mu šlápnout do domečků různých komunikačních kanálů a procesů, ve kterých sídlí. Nejlépe zabírá vlastní příklad - nedáte-li šanci trpaslíkům ve svém bezprostředním okolí, má se trpasličí deratizace sklon lavinovitě šířit v celé organizaci a nakonec ty potvory odtáhnou. Někdy

bývá užitečné poslat s nimi i pár trpaslíkomilných kolaborantů – obvykle ale méně, než bychom si mysleli.

Místo firmy bych teď rád zmínil příklad z jedné základní školy, charakteristické šikanou a nesmírnou vzájemnou nevraživostí mezi žáky. Třídní učitelka každoročně vytipovala žáka, který podle jejího názoru kazil atmosféru, a vyvinula tlak, aby ze školy odešel. Protože byla škola výběrová, stalo se tak. Další rok bylo ve třídě stejné klima a do role veřejného nepřítele postoupil jiný žák. Myslíte si, že je velký rozdíl mezi školním a pracovním týmem? Poznáváte efekt špičaté mrňavé čepičky?

I jako řadový zaměstnanec nejste ale zcela bez šance – otevřenou profesní komunikací, nekonfliktním vyjednáváním, sdělením zpětné vazby a empatií můžete i v celkem zatrpaslíkované firmě dosáhnout překvapivých výsledků, odpudit malé zlosyny od kontaktů s vedlejším oddělením, účtárnou, managementem ...

Ve firmě bez trpaslíků se lépe pracuje, stojí zato snažit se, aby jich bylo co nejméně. Jen tehdy můžeme docenit, že i o patro výš či kancelář vedle pracují celkem milí, schopní lidé, se kterými může být příjemné si popovídat. Tedy kromě toho neschopného bordeláře z marketingu, napovídá mi malá postavička s krumpáčkem přes rameno.

Z knihy: Gruber, J. Čemu se to podobá, co by to mohlo být?
Tres consulting s.r.o., Praha 2010.