

So šéfom jedna ruka

Dalšou ich zbraňou je, že dokážu udržiavať nadštandardné vzťahy s priamymi nadriadenými, či dokonca aj členmi vedenia firmy a vrcholného manažmentu. A to tým, že s nimi chodievajú na spoločné dovolenky, alebo sa s nimi zúčastňujú na iných mimopracovných podujatiach, ba dokonca veľmi vtieravo predstierajú záujem o ich súkromné hoby.

Väčšinou sa vyskytujú v nadnárodných spoločnostiach, obľubujú však aj štátnu správu a veľké fabriky. V malých a stredných podnikoch či rodinných firmách je ich nepomerne menej, alebo vôbec nie sú.

Bez problémov si pripisujú zásluhu za dosiahnuté výkony svojich kolegov. A využívajú každú prfležitosť na to, aby posilnili svoj osobný imidž. Do priazne šéfov sa vedia votrieť aj tým, že im cielene

a pravidelne posielajú oslavné správy či „bonzujú“ na vlastných kolegov. Zásadne sa pritom vyhýbajú akejkoľvek diskusii o svojich nadriadených alebo členoch vedenia. A zneužívajú dôverné informácie, ktoré sa dozvedeli od kole-

ľuďom môže vyústiť aj do otvorených konfliktov.

Iba správni manažéri presne vedia, na akých úlohách ich ľudia pracujú. Nie je preto dobré, aby ich sledovali na každom kroku, no rovnako, ak im dávajú priveľkú voľnosť.

Skúsenejší flákači vedia imitovať napríklad prácu s osobným počítačom, pričom ich činnosť je zameraná iba na hranie počítačových hier.

Lucia Krechňáková, konzultantka Synergie Slovakia

gov. Ak sa vedúci rýchlo nespamätajú, môže sa stať, že ich opustí zvyšok skutočne výkonných ľudí. Veľmi rýchlo ich prestanú rešpektovať, pričom nevraživosť k týmto

„Mnohí rýchlokvasení people manažéri sa vedome alebo v dôsledku nedostatočnej sebareflexie často nechávajú unášať na vlnách oslavných ód venovaných kultu vlastnej osob-

nosti. Väčšinou tak prehliadnu pravý dôvod, prečo ich povaľaci taktó cielene a prehnane chvália. Nedostatok manažérskych skúseností môže viesť aj k tomu, že sa manažéri budú chcieť správať ku všetkým svojim ľuďom rovnako,“ upozorňuje Lucia Krechňáková.

Kontrolujte všetkých rovnako

Vopred nezvládnutý súboj s povaľacími býva vtedy, ak ich zle odhadnú. Mylne sú presvedčení o ich motivácii a, samozrejme, pri ich hodnotení sú nespravodliví voči ostatným. Každý tímový líder by mal byť preto pomerne skúsený psychológ. A dokázať spravodlivo

merať výkony všetkých a následne ich aj primerane ohodnotiť.

Úlohou manažéra je preto kvalitná komunikácia. Rovnako musí od všetkých vyžadovať vlastný názor, sebareflexiu. Iba tak sa mu vo firme podarí odhaliť povaľáčov. „Správne fungujúce oddelenie ľudských zdrojov dokáže identifikovať aktuálnu pracovnú atmosféru vo firme, schopnosti a potenciál všetkých členov tímu, ale aj to, či majú všetci pridelené vhodné úlohy,“ dodáva Lucia Krechňáková. Ako úplne krajné riešenie je, že ich budete pravidelne v určitých intervaloch sledovať. Priebežne kontrolovať, či vôbec splnili čiastkové úlohy.

ne pokiaľ nadriadený činnosť zamestnanca hliada, v horšom prípade toleruje.

Ostatní zamestnanci musia pracovať viac, aby le spoločnosti alebo tímu li splnené. Na jednej strane môže byť vyústením to, predtým zodpovedný a covitý zamestnanec b svoje pracovné povinn zanedbávať, alebo stratí jem pracovať pre firmu, rá takéto ulievanie-toler

Autorka je hovorka spoločnosti Ko

Seriál HN: Robte to ako ja. Téma: Prečo je v profesii dôležité sebapoznanie

Vrcholní manažéri vám poskytujú rady pri riešení každodenných problémov, s ktorými sa stretávate vo svojich firmách.

Zuzana Lazišťanová, konzultantka spoločnosti Centire

Sebapoznanie v pracovnej oblasti neznamená len poznať svoje silné a slabé stránky. Okrem tohto je dôležité poznať vlastné hodnoty a motívy, vedieť, čo nás vie „rozhýbať“, ale aj čo nás ohrozuje, čomu sa chceme vyhnúť. Keďže pracujeme s inými ľuďmi



a pre iných ľudí, nesmieme zabúdať ani na to, ako vplýva na nich naše správanie. Na čo nám je sebapoznanie užitočné? Naše silné a slabé stránky, postoje, motívy a hodnoty sú dôležité, lebo ovplyvňujú mieru našej spokojnosti s profesiou (iné charakteristiky sú dôležité u manažéra, iné u účtovníka), ako aj kompatibility s firmou, v ktorej

sme sa rozhodli pôsobiť (súlada s firemnou kultúrou, so zameraním a smerovaním firmy). Ako lepšie spoznať seba samého? Aktívne vyhľadávať spätnú väzbu, nečakať na koncoročné hodnotenie výkonu, nespoľiehať sa, že nadriadený poskytne spätnú väzbu, „automatically“. Vypýtať si spätnú väzbu v priebehu realizácie a čo najskôr po dokončení konkrétnych úloh – zaujímať by nás malo ako zádavateľ vníma výsledok našej práce (kvalitu, dodržanie termínu, rozsah, splnenie očakávaní), ale aj spôsob, akým sme ho dosiahli (teda dôležité je aj naše pracovné správanie), ako aj to, čo

oceňuje a čo by si predstavoval inak. Spätnú väzbu treba vyhľadávať z viacerých zdrojov (aj u klientov a príbuzných). Pýtať sa môžeme aj kolegov – napríklad môžeme vďaka nim zistiť, či skutočne každú prezentáciu „odspievame“ piskľavým hláskom. Niektorí ľudia sa vyhýbajú „kritizovaniu“, preto im to môžeme uľahčiť tak, že prví sami prehovoríme o svojich obavách, negatívnych pocitoch (napr. „Zdá sa mi, že sa mi triasol hlas a hovoril som príliš rýchlo“). Samozrejme v prípade, ak si pýtame spätnú väzbu, musíme byť pripravení ju dostať a nebrať reakcie druhých ako

osobný útok, ale ako podnety na zamyslenie a sebareflexiu. Dôležité je mať prehľad o iných a učiť sa od najlepších: Od útleho veku si svoj vlastný obraz formujeme na základe kontaktu s inými, porovnávaním sa s inými, vymedzovaním sa voči iným, učením sa od iných. Vedome môžeme používať túto stratégiu aj v pracovnej oblasti a prostredníctvom poznania iných (kolegov, konkurencie) spoznávať aj seba – čo robím lepšie ako iní, v čom mám rezervy, čo môžem robiť inak, čím sa môžem inšpirovať. Nielen konať, ale zastaviť sa a premýšľať, ak sme

spravili chybu, spýtať sa samého seba na príčinu. Odhadli sme nesprávne čas? Máme nedostatok znalostí? Iní zlyhali a nespĺnili to, čo slúbili? Existovali rozdiely medzi očakávaniami zádavateľa úlohy a našou predstavou o požadovanom výsledku? Následne si zodpovedať na to, čo môžeme urobiť na budúce lepšie.

Chybou je reagovať na omyl tak, že sa podobnej situácii/úlohe v budúcnosti radšej vyhneme, alebo naopak v podobnej situácii v budúcnosti zopakujeme presne to isté správanie ešte usilovnejšie dúfajúc, že takto problém zvládame.

Čítajte 16. júla

Podel'te sa o svoje úlohy

- ▶ ako vplývajú na okolie tí, ktorí chcú všetko riešiť iba sami?
- ▶ prečo je dôležité o úlohy sa deliť
- ▶ prečo chcú niektorí jednotlivci robiť všetko iba sami?
- ▶ ide z ich strany o druh obrany vlastnej pozície?
- ▶ prečo tým škodia?

Firemné mozgy Ak im nedáte šancu, odídu

- ▶ talentovaných ľudí musíte stále poverovať novými úlohami
- ▶ na akých pozíciách dokážu byť najvýkonnejší?
- ▶ iba finančné ohodnotenie nestačí. Potrebne je investovať do vzdelania