Ralph Frenzel

POPRVÉ ŠÉFEM

Jak uspět na vedoucí pozici

6., rozšířené vydání

GRADA®

GRADA®

Ralph Frenzel

POPRVÉ ŠÉFEM

Jak uspět na vedoucí pozici

6., rozšířené vydání

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*

Ralph Frenzel

Poprvé šéfem
Jak uspět na vedoucí pozici
6., doplněné vydání

Přeloženo z německého originálu knihy Ralpha Frenzela *„Das erste Mal Chef"*, 6. vydání, vydaného nakladatelstvím Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Německo, Freiburg, 2012
Ralph Frenzel, Das erste Mal Chef
Licensed edition by the Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Federal Republic of Germany, Freiburg, 2012
Lizenzausgabe der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Bundesrepublik Deutschland, Freiburg, 2012
© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg
All Rights Reserved

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5073. publikaci

Překlad Ing. Zuzana Veselá
Odpovědné redaktorky Mgr. Andrea Bláhová, Mgr. Irena Koušková
Sazba Jan Šístek
Počet stran 160
Druhé české vydání, Praha 2013
Šesté německé vydání, Freiburg 2012
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4637-1

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8377-2 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8378-9 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi 9

Úvod 11

1 Jak si mám rozvrhnout první dny na nové pozici? 13
1.1 První dojem se počítá 14
1.2 Povedu své dosavadní oddělení 16
1.3 Povedu jiné oddělení ve firmě 21
1.4 Přecházím na vedoucí pozici do jiné firmy 24

2 Jak ovlivňuje moji činnost antidiskriminační zákonná úprava? .. 25
2.1 Do jaké míry se to týká mě jako vedoucího pracovníka? 26
2.2 Na co mám dbát při vypisování nové pracovní pozice? 27
2.3 Závěry 28

3 Jak mám jako vedoucí pracovník plnit stanovené cíle? 29
3.1 Proč si stanovujeme cíle? 30
3.2 Jaká jsou kritéria pro optimální stanovení cíle? 31
3.3 Jak se mám připravit na rozhovor o cílech se svým nadřízeným? 36
3.4 Jak mám vést první rozhovor o cílech se svým nadřízeným? 38
3.5 Co mám dělat, když nadřízený cíl zvýší? 39
3.6 Jak si mám připravit rozhovory o cílech se svými podřízenými? 40
3.7 Jak mám se svými podřízenými mluvit o cílech? 41

4 Jak se mám správně chovat k podřízeným a ke kolegům? 47
4.1 Jak mám zorganizovat styk se svými novými podřízenými? 48
4.2 Podřízené je třeba dostatečně úkolovat, ale i podporovat 50
4.3 Jak mám vést své podřízené na cestě k úspěchu? 52
4.4 Jak mám rozdělit určité úkoly? 53
4.5 Jak mám uspořádat vztahy s okolními odděleními? 54

5 Pomocí jakého stylu vedení dosáhnu největších úspěchů? 59
5.1 Jak mám delegovat úkoly? 61
5.2 Jak mám spolupracovníky zapojit do procesu vedení? 62
5.3 Jak mám zajistit průhlednost svých nařízení a zadání? 63
5.4 Jak mám svůj tým reprezentovat? 63

5.5 Jak mám kontrolovat s orientací na cíl? 64
5.6 Jak mám své podřízené vést kooperativním stylem? 66
5.7 Jak se mám zachovat, když úkol připadne zpátky mně? 67
5.8 Orientace na cíl místo orientace na problém 69

6 Jak mám své podřízené motivovat? 73
6.1 Jaké motivační faktory mohu použít? 80
6.2 Jak funguje motivace? 80
6.3 Hierarchie hodnot 83
6.4 Jak působí kooperativní styl vedení na motivaci zaměstnanců? 87

7 Jak se mám zachovat v případě konfliktů ve vlastním týmu? 89
7.1 Co jsou to vlastně konflikty? 90
7.2 Jaké druhy konfliktů existují? 90
7.3 Jak mám řešit pravé konflikty? 92
7.4 Jak mám řešit nepravé konflikty? 94
7.5 Jak se mám vyhnout sporům? 95
7.6 Jak mám řešit konflikty s jinými odděleními? 95
7.7 Když všechno selže: rychlá krizová diagnóza 98

8 Jak mám naplánovat a vést poradu týmu? 103
8.1 Jak často mám pořádat porady týmu? 106
8.2 Jak se mám připravit po obsahové stránce? 106
8.3 Jak mám připravit poradu organizačně? 108
8.4 Na jakých osm bodů musím jako vedoucí porady dbát? 109
8.5 Jak mám vést osobní pohovory? 115
8.6 Jak mám vést rozhovor, v němž sděluji zpětnou vazbu? 118
8.7 Jak mám správně chválit? 123
8.8 Jak mám vést kritický rozhovor? 124
8.9 Jak mám předat vytýkací dopis? 125
8.10 Jak mám dát někomu výpověď? 126
8.11 Jak mám vést rozhovory o osobních problémech podřízených? 127
8.12 Jak mám vést přijímací pohovor? 129

9 Jak správně provádět koncepční plánování? 133
9.1 Jak mám zajistit dostatečný prostor pro koncepční plánování? 134
9.2 Jak mám rozlišit důležité úkoly od naléhavých? 136

10 Jak si dlouhodobě udržím výkonnost? 141
10.1 Co to znamená vyhoření? 142
10.2 Co můžete sami pro sebe udělat 143

Hodně dalších úspěchů! 149

Plán na sto dní v mé první vedoucí pozici 151

Doporučená literatura 153

O autorovi

Ralph Frenzel je trenér v oblasti managementu a prodeje. Specializuje se na koučink ve firmách, které chtějí podávat špičkové výkony, aby tak mohly dosahovat vysokých růstových cílů. Než začal působit jako trenér, pracoval mimo jiné v různých firmách v oblasti elektronického zpracování dat jako prodejce a vedoucí týmu.

Již přibližně devatenáct let se věnuje aplikaci poznatků neurolingvistického programování do každodenní praxe na poli vedení a prodeje. Získal titul Master-Practitioner a je členem Německé asociace neurolingvistického programování (GANLP) a Svazu německých podpůrců prodeje a trenérů v oblasti prodeje (BDVT). Jako trenér dbá na to, aby bylo možné jeho tipy a rady ihned uplatnit v praxi. Ralpha Frenzela můžete kontaktovat přímo, a to na e-mailové adrese ralph@frenzel-training.de.

Úvod

Milé čtenářky a milí čtenáři, srdečně vám gratuluji! Právě se vám dostala do rukou tato kniha, a to znamená, že poprvé ve svém pracovním životě přebíráte osobní odpovědnost nebo že jste ji již přebrali. Nacházíte se tedy na cestě, na níž se setkáte s mnoha novými výzvami. Je ale také možné, že máte vedoucí úlohy na starosti již delší dobu a hledáte jen přehlednou příručku, ze které byste mohli čerpat nové poznatky.

Na svých seminářích pro vedoucí pracovníky i při vykonávání vedoucí funkce jsem si vyzkoušel, že při vedení spolupracovníků pomáhá určitá dávka intuice a emoční inteligence. Skutečnost, že vybrali právě vás, abyste nové vedoucí úkoly převzali, svědčí o tom, že u vás nadřízený objevil přinejmenším notnou dávku emoční inteligence. Na seminářích mě stále znovu překvapuje jedna věc: jak se účastníci učí to, co vedoucí pracovníci potřebují umět, roste zároveň i jejich schopnost intuitivně chápat mezilidské vztahy. Pro mě z toho plyne poznatek, že i intuici se lze naučit.

Na novou vedoucí pozici vybrali právě vás. Většinou to bývá na základě odborné kvalifikace. Jste jedni z nejlepších. Jako vedoucí pracovníci jste zaujali svým fundovaným know-how, a navíc jste svým chováním vůči kolegům i nadřízeným prokázali, že máte i to, co nesmí vedoucímu týmu chybět. Jak se v následujícím období změní těžiště vaší práce? Rád na tomto místě používám přirovnání k helikoptéře. Představte si, že do ní nastoupíte a vznesete se vysoko k oblakům. Jak se změní vaše perspektiva? Čeho si budete všímat? Co bude ustupovat stále více do pozadí?

Podobné to bude i s vaší novou prací. Postupně se přestanete soustředit na detaily, protože „shora“ uvidíte stále více širších souvislostí. Vaši podřízení je ale uvidí dál a budou se s nimi muset každodenně potýkat. Vaším úkolem bude ve spolupráci s nimi najít co nevýhodnější kombinaci nadhledu a detailů, abyste tak mohli společně dosáhnout skvělých týmových výsledků. Toho ovšem docílíte pouze tehdy, když se vám podaří zapojit znalosti, zkušenosti, kreativitu a spolupráci svých podřízených.

Tato kniha vznikla na základě poznatku, že právě v počátcích práce na nové pozici bývá nasazení tak vysoké, že na čtení nezbývá příliš mnoho času. Proto jsem knihu rozdělil do deseti kapitol, které můžete pročítat „na přeskáčku“ a s nimiž můžete pracovat i nezávisle na sobě. Vyzkoušejte si strukturu rozhovorů, kterou vám zde navrhuji, a aktivně využívejte Kontrolní seznamy. Strukturu rozhovorů v příkladech jsem ponechal otevřenou, abyste si je mohli přizpůsobit vlastním potřebám. Pouze to, co si skutečně vyzkoušíte, převezmete ve střednědobém horizontu i do vlastního chování.

TIP

Na konci knížky naleznete plán na prvních sto dní, pomocí kterého si můžete počáteční období strukturovaně naplánovat.

Přeji vám při zvládání nových úkolů mnoho úspěchů!

P. S.: Pro jednoduchost v následujícím textu používám mužských tvarů „vedoucí týmu", „nadřízený" nebo „spolupracovník". Nenechte se tím rozladit. Tato kniha je samozřejmě určena všem vedoucím pracovníkům, mužům i ženám.

1 Jak si mám rozvrhnout první dny na nové pozici?

„Už nikdy nedostanete druhou šanci udělat první dojem." Proto jsou pro další úspěchy ve firmě rozhodující především první dny na nové pozici.

Samozřejmě budete asi řešit drobné počáteční nesrovnalosti týkající se organizace spolupráce s podřízenými. Pokud ale budete dodržovat několik jednoduchých pravidel, bude pro vás mnohem snazší s novými kolegy vyjít.

1.1 První dojem se počítá

Aniž tomu můžeme zabránit, vytváříme si o lidech kolem nás poměrně rychle předsudky. To se samozřejmě děje i v obchodním světě. Velmi zhruba můžeme říci, že existují celkem tři škatulky, do kterých nás mohou druzí zastrčit, když se s nimi setkáme poprvé.

První škatulka je pozitivní, v té bychom se všichni ocitli nejraději. Pokud vás spolupracovníci zařadí právě sem, začne nová spolupráce pravděpodobně bez problémů a komplikací. Proto by mělo být vaším cílem udělat na spolupracovníky hned na začátku dobrý dojem.

Druhá škatulka znamená, že vůči vám druzí zaujali spíše neutrální postoj a vyčkávají. Když skončíte tady, máte stále ještě naději, že se vám hodnocení spolupracovníků podaří zlepšit. To bývá nejčastější případ. Protože si o vás udělají úsudek až později, můžete plodné spolupráce dosáhnout díky své osobnosti a odbornému know-how.

Pokud vaši noví spolupracovníci zvolí třetí škatulku, bude jejich soud spíše negativní. Tato kniha se bude samozřejmě věnovat především tomu, jak se můžete takovému zařazení vyhnout. Ale ani v případě, že uděláte špatný první dojem, není všechno ztraceno: Nové spolupracovníky ještě můžete svými schopnostmi přesvědčit o tom, aby svůj úsudek přehodnotili.

Co můžete tedy před nástupem na nové místo udělat, abyste byli novým kolegům pokud možno sympatičtí? Měli byste si uvědomit, že sympatie, popřípadě antipatie, nejsou jen jednostranné. Když vám někdo připadá sympatický, bývá to obvykle vzájemné. Totéž platí pro antipatie. Vaším cílem je, abyste byli druhým sympatičtí. Je pouze jeden způsob, jak toho můžete dosáhnout: prostřednictvím vlastních myšlenek a pocitů vůči lidem okolo vás.

Pokud dokážete přijímat kolegy pozitivně, jako příjemné lidi, bude to na ně mít s největší pravděpodobností vliv. Teď se ale podívejme do praxe. Jak je možné vůči člověku, který je nám spíše nesympatický, chovat pozitivní pocity?

Abychom objasnili tuto otázku, podnikneme malý výlet do světa lidského vnímání. My lidé rychle soudíme celého člověka na základě maličkosti, detailu. Co

u určitého člověka vnímáme, to řídí naše podvědomí. To neustále porovnává nové dojmy s těmi, které jsme měli už dříve, a potom relativně rychle hodnotí.

PŘÍKLAD

Nesympatický zákazník

Měl jsem jednou jednoho zákazníka, který mi zpočátku připadal krajně nesympatický. Během dalších dní a týdnů po našem seznámení se můj dojem začínal měnit a on mi byl stále sympatičtější, protože jsme měli leccos společného. Ale proč mi byl tenhle klient zpočátku tak nesympatický? Nosil brýle na čtení a díval se skrz jejich skla zespoda, možná takový pohled znáte. Po delším zamyšlení jsem přišel na to, že mi toto chování připomíná jednoho nesympatického učitele z dob školní docházky. Moje podvědomí ten pohled přes obroučky brýlí poznalo a vytvořilo ve mně pocit: „Tady si musíš dávat zatraceně pozor!" V případě potenciálního zákazníka se od toho člověk samozřejmě snaží oprostit a hledá způsob rozumné spolupráce.

A jak můžete tento poznatek využít pro sebe? Tak, že budete naprosto vědomě ovlivňovat svoji pozornost a budete v sobě vytvářet pozitivní pocity vůči kolegům. Obvykle nepůsobí na člověku nesympaticky všechno, ale jenom jednotlivé charakteristiky nebo způsoby chování. Soustřeďte se tedy při vnímání na sympatické vlastnosti toho druhého.

TIP

Pozitivní naladění

Pomocí takzvaného pozitivního naladění, tedy snahou sám sebe pozitivně naladit, můžete v praxi zkusit tento způsob: než se setkáte se spolupracovníkem, abyste si třeba o něčem promluvili, zeptejte se sami sebe: „Co je mi na panu Josefovi sympatické?"

Potom počkejte na odpověď ze svého nitra. Pokud žádnou nedostanete, rozšiřte otázku: „Co by mi na panu Josefovi mohlo připadat sympatické?"

Pokud odpověď nepřichází ani teď, zeptejte se sami sebe: „Předpokládejme, že by mi byl pan Josef sympatický. Podle čeho bych to poznal?"

Tyto tři otázky obrátí vaši pozornost na pozitivní charakteristiky spolupracovníků. Máte potom z lidí ve svém okolí dobrý pocit, který se projeví v podvědomém řízení mimiky, gestikulace i řeči a vyšle vašemu kolegovi signál: „Podívej, to je ale sympaťák!" Stane se to i tehdy, pokud jste na své otázky žádnou vědomou odpověď nedostali. Proto vám doporučuji, abyste se pokaždé, když se máte sejít s druhými a chcete s nimi společně něčeho dosáhnout, takto pozitivně naladili.

Toto pravidlo platí ve všech případech, pokud jste povýšili v rámci firmy i pokud jste přešli k jiné společnosti. Varianty, které mohou nastat, teď vysvětlíme podrobněji. Přečtěte si ale i navzdory rozdělení všechny tři následující texty. Jistě najdete mnoho zajímavých podnětů i pro svoji situaci, ačkoli se text vztahuje k odlišným předpokladům.

1.2 Povedu své dosavadní oddělení

Povýšili jste v rámci firmy a jste nyní vedoucími oddělení, na kterém jste doposud pracovali. To znamená, že vám není cizí tým, spolupracovníci ani jejich funkce, silné ani slabé stránky. Své oddělení velice dobře znáte. Na jedné straně všechno bezproblémově funguje, na straně druhé je třeba něco pozměnit.

Ne každého překvapí, že vedení přebíráte právě vy. Zpravidla probíhá nejdříve na dané místo nábor v rámci firmy a vy jste se možná před kolegy zmínili, že se o toto místo ucházíte. Navíc jste se možná při různých rozhovorech dozvěděli, kdo kromě vás měl o vedoucí pozici zájem. Je pravděpodobné, že se ještě budete zapracovávat za přítomnosti svého předchůdce, nebo už jste ho v minulosti zastupovali a máte se svým týmem zkušenosti. Takový přechod ale může nastat i náhle a bez přípravy, pokud váš předchůdce například dostal výpověď a byl potom okamžitě poslán na dovolenou.

1.2.1 Jak si mám naplánovat první dny na nové pozici?

Protože znáte odborné úkoly na vlastním oddělení, můžete se plně soustředit na svoji budoucí vedoucí úlohu. Už jste přece na oddělení pracovali, znáte silné i slabé stránky týmu a můžete rovnou začít přemýšlet o tom, co změníte. Před kolegy byste se ale měli při rozhovorech o možných změnách zpočátku brzdit, protože ještě není jasné, které z vašich úmyslů bude možné skutečně realizovat. Tohle je velice důležité pro vaši dlouhodobou důvěryhodnost v týmu.

1.2.2 Jak mám vést první rozhovory s novým nadřízeným?

Jakmile převezmete novou pozici, měli byste si s přímým nadřízeným promluvit o tom, čeho máte se svým týmem do budoucna dosáhnout. O něčem byla možná řeč už při přijímacím pohovoru. Pokud ne, potom si během několika prvních dní domluvte u nadřízeného schůzku, abyste se seznámili s tím, co od vás očekává. Při rozhovoru mu položte následující otázky.

TIP

Otázky pro první rozhovor

- *Co podle vás probíhá v mém týmu dobře?*
- *Co by se podle vás mělo na výkonech týmu zlepšit?*
- *Jaké požadavky budou v blízké budoucnosti na můj tým kladeny?*
- *Jaké kompetence mi při vedení týmu dáváte?*
- *Která rozhodnutí v odborných otázkách mám dělat sám?*
- *Jaké silné stránky mají jednotliví členové týmu?*
- *V čem by se podle vás mohli podřízení dále rozvíjet?*

Postarejte se o to, abyste si mohli s nadřízeným pohovořit v nerušené atmosféře a bez časové tísně. Naplánujte si krátkou pauzu na přátelský rozhovor, potom promluvte o svých prvních dojmech z nové činnosti. Navoďte pozitivní atmosféru plnou důvěry. Potom projděte otázky jednu po druhé.

Tímto způsobem ukážete, že jste se dobře připravili a že k novému úkolu přistupujete systematicky. Dělejte si poznámky, protože určitě dostanete mnoho informací. Na nepřesně formulované odpovědi nadřízeného se ještě jednou zeptejte, například si ujasněte jeho vyjádření: „Očekávám rychlejší zpracování." Po setkání si vypracujte krátký protokol o výsledcích a nadřízenému ho zašlete.

Protože jste již na svém oddělení pracovali, můžete už teď zvážit, jestli jsou očekávání, která nadřízený na vás a váš tým klade, reálná. Pochybnosti byste měli vyjádřit pouze tehdy, když vám zadané úkoly připadají příliš přehnané. Pokud se jedná o body, o kterých si myslíte: „Tak tohle je velmi těžký cíl," měli byste se na ně dívat jako na výzvy a mít radost z toho, že vám nadřízený takový úkol svěřil.

1.2.3 Jak mám vést první rozhovory se spolupracovníky?

Poté, co jste zjistili podrobnosti o požadavcích vašeho nadřízeného, byste si měli promluvit i se spolupracovníky a ujasnit vzájemná očekávání. Oznamte předem, o co se bude jednat.

TIP

Ujasněte vzájemná očekávání

- *Jaké jsou přesně vaše úkoly v rámci firmy?*
- *Čeho máte v rámci svých úkolů dosáhnout?*
- *Co vás na práci uspokojuje?*
- *Co vás na práci baví?*
- *Co by mohlo podle vašeho názoru probíhat lépe?*
- *Co můžu udělat pro to, abyste své úkoly plnil ještě lépe?*
- *S jakými kolegy se vám dobře spolupracuje a proč?*
- *Jaké pracovní vyhlídky před sebou vidíte?*
- *Co očekáváte ode mě jako od nadřízeného?*
- *Jak si představujete naši spolupráci?*
- *Chcete se mě na něco zeptat?*

Vžijte se do situace podřízeného, kterého jste na pohovor pozvali. Bude pravděpodobně zvědavý, co ho čeká. Vytvořte příjemnou atmosféru a začněte pohovor uvolněným přátelským rozhovorem o pozitivních výsledcích. Zmiňte se při tom případně o něčem z jeho soukromí.

Potom znovu vyjasněte cíl rozhovoru. Jde o to, abyste se s podřízeným navzájem poznali a nahlédli i své silné stránky a zvláštnosti, aby tak byla do budoucna zaručena plodná spolupráce. Nedělejte z dialogu pohovor, naopak se snažte, aby se jednalo o rovnou výměnu názorů. V případě neshod mezi vašimi vlastními představami a představami zaměstnanců o vzájemné spolupráci se rozhodněte, jestli o nich chcete mluvit hned. Často bývá lepší počkat, dokud si nepromluvíte se všemi podřízenými, a teprve potom se zabývat nakupenými problémy.

Pokud to bude nutné, můžete vyjasnit jednotlivé body posléze, na schůzce s celým oddělením. V každém případě byste se měli při prvním rozhovoru vyhnout jakýmkoli střetům. Pokud podle vás zachází požadavek podřízeného příliš daleko, můžete diskusi o této záležitosti odsunout na pozdější dobu pomocí malého taktického manévru.

PŘÍKLAD **Jak čelit příliš vysokému očekávání podřízeného**

Odpovězte takhle: „To je zajímavý bod, o kterém jsem ještě nepřemýšlel, promluvím si o tom znovu s ostatními členy týmu."

Nebo: „O tomhle jsem ještě nepřemýšlel, dejte mi pár dní, abych se nad tím zamyslel. Promluvíme si o tom při dalším rozhovoru."

1.2.4 Doposud jsem spolupracovníkům tykal, co mám teď dělat jako vedoucí týmu?

Je jasné, že se k sobě budete chovat tak, jak jste zvyklí. U nových zaměstnanců začněte při přijímacím pohovoru s vykáním, dále potom oslovujte podle dané firemní kultury. Ta se může firmu od firmy značně lišit. „Mladé" firmy si častěji potrpí na tykání, podobně tomu bývá i v týmech, které vytvářejí něco nového.

Když budete nabízet tykání, uvědomte si, že druhá strana nemá možnost to odmítnout, aniž by tak vznikla pro obě strany velmi trapná situace. Pokud vám cit radí, abyste dané osobě přece jen raději vykali, potom se na něj spolehněte. Hlavní je otevřené, přátelské a spravedlivé chování k sobě navzájem, nezáleží na tom, zda si budete tykat, nebo vykat.

1.2.5 Musím svůj nástup oslavit?

V dnešní době se ve firmách setkáváme se stále menším pochopením pro pořádání oslav. Jak by tedy mohla vypadat oslava vašeho nástupu do funkce, závisí především firemní kultuře, případně na zvyklostech na vašem oddělení.

Při rozhodování o tom, jak chcete oslavit svůj nástup, si musíte položit otázku, čeho tím chcete dosáhnout. Například:

- Chcete naplnit očekávání svých spolupracovníků.
- Chcete nahlédnout do zákulisí běžného pracovního dne.
- Chcete se při takovém setkání věnovat především podřízeným, abyste tak poprvé přispěli k harmonické spolupráci.

Oslava vašeho nástupu do funkce by se měla pokud možno konat v prvních dvou týdnech po nástupu. Nezapomeňte všechny včas pozvat nebo jim pozvánky poslat e-mailem. Dejte spolupracovníkům najevo, že se na spolupráci s nimi těšíte a chcete tuto příležitost využít pro neformální konverzaci. Myslete na to, abyste dali všem

zaměstnancům vědět přibližně ve stejný okamžik. Jinak se začnou rychle šířit různé zvěsti, protože někdo už pozvání dostal a další zatím ne.

1.2.6 Jak by měla vypadat oslava mého nástupu do funkce?

Na oslavu svého nástupu byste si měli vyhradit maximálně hodinu. Naplánujte oslavu na dobu, kdy není na oddělení tolik práce. Osvědčilo se páteční odpoledne, protože oslavu potom lze libovolně prodloužit, aniž by se „plýtvalo" časem z pracovní doby, a každý se může sám rozhodnout, jak dlouho se chce zdržet. Sami byste si měli vyhradit dost času, abyste nebyli tím, kdo oslavu ukončí.

1.2.7 Jaké nápoje a jídlo mám na oslavu připravit?

V některých firmách platí naprostý zákaz konzumace alkoholu na pracovišti. Ten byste měli dodržet, ledaže by pro tento druh událostí existoval systém výjimek. I pokud budete chtít podávat alkohol, měli byste si být vědomi své odpovědnosti a dodržet jistou míru. Většinou se podává jedna až dvě skleničky sektu, někdy smíchaného se sirupem. Nápaditým výběrem nápojů dosáhnete vždycky lepšího efektu než množstvím. Pokud je obvyklý způsob oslavy jiný, přizpůsobte se mu.

I při výběru je třeba mít na paměti cíl. Jde o to, naplnit očekávání spolupracovníků, ale není třeba to přehánět. Kreativitou a novými nápady dosáhnete lepšího výsledku než drahými surovinami. Můžete například sáhnout po různých malých pochutinách, od křupek přes slané tyčinky až po bramborové lupínky – ale to není příliš nápadité.

Navíc byste měli svoji volbu podřídit přístupu vašich spolupracovníků k jídlu. Pokud máte tu čest s lidmi, kteří pečují o své zdraví, podávejte například nakrájenou zeleninu, jako je mrkev, paprika nebo kedlubna, s několika chuťově zajímavými omáčkami. Jinak je vhodné všechno, co je možné jíst vestoje a bez příboru. Zeptejte se známých, jestli by vám někdo nevypomohl vtipným nápadem.

1.2.8 Mohu naplánovat průběh oslavy?

Zpravidla nebývají všichni spolupracovníci dochvilní – ten či onen musí ještě dokončit své obchodní záležitosti, což má samozřejmě přednost. Když jsou přítomni všichni a mají co pít, může se začít. Před přípitkem byste měli svému týmu říci pár slov.

PŘÍKLAD **Uvítání na oslavě**

„Milé kolegyně a milí kolegové, zdárně jsme zvládli prvních čtrnáct dní naší spolupráce. Chtěl bych dnešního setkání využít k tomu, abychom se trochu lépe poznali i mimo běžný pracovní den. Těším se, že si s vámi popovídám, a přeji nám všem úspěšnou spolupráci. Na zdraví!“

Zábavná poznámka, která všechny rozesměje, možná vyplní poněkud trapnou pauzu, která často následuje po podobných „oficiálních“ slovech.

1.3 Povedu jiné oddělení ve firmě

Vedle toho je tu také možnost, že se ve stejné firmě stanete vedoucími jiného oddělení, než kde jste dosud pracovali. Možná jste tedy již přišli s novými podřízenými do nepřímého kontaktu. Vaším úkolem nyní je, abyste se s týmem dokonale seznámili a zároveň se zapracovali do svých odborných povinností.

1.3.1 Jak mám navázat první kontakt s týmem?

Ze všeho nejdřív jedno upozornění. Může se stát, že jste již částečně přišli do neformálního kontaktu se svými budoucími spolupracovníky. Ale v době mezi oznámením toho, že se o místo ucházíte, až do nástupu na novou pozici byste se s nimi neměli stýkat. Pokud vám bude nějaký nový podřízený již předem gratulovat a bude se při tom pokoušet získat od vás nějaké informace, měli byste přijmout gratulace a potom přátelsky, ale rozhodně říct, že se ke svým plánům zatím ještě nechcete vyjadřovat.

První kontakt s novým týmem probíhá obvykle prostřednictvím nejbližšího nadřízeného, který vás představí. Pokud tomu tak není, převezměte iniciativu a zařiďte, aby vás do nového týmu uvedli. Za tím účelem bývá většinou uspořádána malá porada, na které řekne váš nadřízený několik „oficiálních“ slov, představí vás a seznámí s jednotlivými členy týmu.

První setkání slouží pouze k tomu, abyste se seznámili s lidmi, se kterými budete v budoucnosti přicházet do styku. Ukažte svým novým podřízeným, že se na spolupráci těšíte, protože jste přesvědčeni, že bude dobře fungovat. Vaším úkolem při tomto setkání je nastolit uvolněnou, pozitivní atmosféru. To můžete ovlivnit tak, že stanovíte strukturu průběhu setkání. Osvědčilo se položit spolupracovníkům následující otázky.

TIP

Přehled otázek na seznamovací setkání

- *Jak probíhala (v bodech) vaše dosavadní kariéra?*
- *Jakou funkci v podniku zastáváte?*
- *Co byste nám o sobě prozradili?*
- *Co děláte ve volném čase?*
- *Jaké je vaše nejoblíbenější jídlo?*
- *Jaká je vaše nejoblíbenější písnička, umělec, film?*
- *Jaká je vaše oblíbená vůně?*
- *Jaké máte silné stránky?*

Tento způsob představování je samozřejmě nezvyklý, ale přesto byste ho měli vyzkoušet. A ještě jeden tip: Napište otázky na list papíru a jednoduše ho nechte kolovat. Nebo můžete pracovat s tabulí či projektorem.

Poté, co představíte strukturu, začněte u sebe. Uvolněte se! Trocha sebeironie a kreativní odpovědi s pomrkáváním jsou nejen dovolené, ale dokonce doporučené. Vyzkoušejte si to předem s partnerem! Čím zábavněji se budete představovat, tím déle o sobě můžete mluvit a tím lépe a kreativněji se představí i vaši spolupracovníci.

Až skončíte, zeptejte se, kdo se chce představit jako další. Pokud je stále přítomen váš přímý nadřízený, požádejte ho, aby pokračoval. Když skončí, je na řadě další spolupracovník. Vždycky se najde někdo, kdo se chce před skupinou předvést, dokázat svůj vtip a kreativitu. Pokud budou navzdory očekávání všichni přítomní zdrženliví, potom někoho určete. Zvláště těm prvním nedovolte vynechat některou otázku ze seznamu. V takovém případě se vyptávejte. To platí především pro poslední otázku o vlastních silných stránkách. Podřízení si je často neuvědomují. Tímto způsobem docílíte toho, že se nad svými klady vaši noví kolegové zamyslí. Také tím zajistíte příjemnou atmosféru. Nešetřete ani povzbudivými a pozitivními poznámkami, pokud vás na odpovědi něco zaujme.

Až se budou jednotliví členové týmu představovat, buďte pozorní a všímejte si, co se ve skupině děje, jak na sebe jednotliví členové týmu navzájem reagují, jak se navzájem komentují. Vždycky se sami sebe ptejte, co bylo na těchto poznámkách pozitivní. Když se všichni představí, krátce pohovořte o tom, co máte dále v plánu:

- Chcete si pohovořit s každým podřízeným zvlášť, abyste si ujasnili společné cíle.
- Chcete s každým podřízeným jeden den pracovat, abyste se seznámili se všemi pracovními pozicemi.