

Nicole Pathé

# BUĎTE V PRÁCI SPOKOJENĚJŠÍ





Nicole Pathé

# BUĎTE V PRÁCI SPOKOJENĚJŠÍ



**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**.

**Nicole Pathé**

## **Budte v práci spokojenější**

Přeloženo z německého originálu knihy Nicole Pathé *Vom Mitarbeiter zum Mitgestalter: Wie Sie sich mit Klarheit und Courage in unserer Arbeitswelt behaupten*, vydáného nakladatelstvím GABAL Verlag GmbH, Offenbach am Main, Germany, 2019. Copyright © 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401  
www.grada.cz  
jako svou 7717. publikaci

Překlad Magdaléna Pomikálková  
Odpovědná redaktorka Mgr. Dagmar Pilařová  
Sazba a grafická úprava Robert Prokopec  
Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký  
Počet stran 176  
První vydání, Praha 2020  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2020

ISBN 978-80-271-1818-2 (ePub)  
ISBN 978-80-271-1817-5 (pdf)  
ISBN 978-80-271-1383-5 (print)

# Obsah

<b>O autorce</b>	<b>7</b>
<b>Předmluva: Přestaňte věštit z křišťálové koule</b>	<b>9</b>
<b>Úvod: Jasný přístup a kuráž – kompas pro váš úspěch</b>	<b>13</b>
<b>Top nebo trop – tyto typy zaměstnanců ovlivňují nový pracovní svět</b>	<b>19</b>
Sebereflexe: Jste zbabělec, nebo top zaměstnanec?	21
Zbabělec	22
Top zaměstnanec	25
<b>Jasný přístup</b>	<b>35</b>
Všechno jasné? Proč vlastně tuhle práci ve firmě dělám?	38
Nemělo by to zůstat tak, jak to je: otevřenost je důležitá	41
Kolegy si člověk nevybírá, prostě je dostane	45
Vyjádření nevyžádané kritiky	48
Pomluvy jsou pro zbabělce: mluvejte spolu, ne o sobě	53
<b>Kuráž</b>	<b>57</b>
Odvaha: odkud, proč a k čemu?	60
Vidím něco, co můj šéf nevidí	62

Jednou rovná se vůbec: zpětná vazba jako trvalý proces	69
Když to nejde, tak to nejde: kurážně ke změně	71
Odsud posud: kyvadlo vnitřní spokojenosti	75
<b>Osm principů pro jasný přístup a kuráž</b>	<b>79</b>
1. Nechod'te kolem horké kaše!	82
2. Získejte odpovědi!	88
3. Dělejte si, co chcete!	95
4. Najděte své místo!	101
5. Buďte klidně neloajální!	109
6. Zůstaňte věrní sami sobě!	115
7. Upřímnost a otevřenost vnímejte jako silné stránky!	121
8. Ptejte se sami sebe!	126
<b>Pochopte, co se děje – nástroje pro top zaměstnance</b>	<b>135</b>
Model VUCA	138
Fáze vývoje týmu	143
Úrovně komunikace	151
MBTI® jako model osobnosti	153
Emocionální fáze změny	161
<b>Slovo závěrem</b>	<b>171</b>
<b>Literatura</b>	<b>173</b>

# O autorce

Nicole Pathéová působí už více než dvacet let jako poradkyně, školitelka, koučka a přednášející na volné noze. Se svou firmou *pingcom* a svým týmem se specializuje na osobní a firemní rozvoj a profesionální podporu dosud poskytla více než 1500 týmům, 10 000 zaměstnancům a 3000 manažerům. K jejím zákazníkům patří středně velké firmy z nejrůznějších odvětví i firmy z oblasti finančních služeb. Na podzim roku 2017 vyšla její úspěšná kniha *Feigling oder Führungskraft? – Wie Sie mit Klarheit und Courage Menschen gewinnen (Zbabělec, nebo manažer? – Jak pomocí jasného přístupu a kuráže získat lidi)*.

Od roku 1988 je Nicole Pathéová sama manažerkou. Od roku 1990 do roku 1994 vedla úsek rozvoje a školení managementu v Citibank v Düsseldorfu. Je vystudovaná bankovní ekonomka a absolvovala četná další školení. Několik let se věnovala kvalifikačním kurzům v oblasti transakční analýzy a získala potvrzení o transakční praktické kompetenci ve firemním sektoru (DGTA). Kromě toho absolvovala licenční kurzy pro metody Reiss-Motivation-Profile, LUXXprofile, TMS, MBTI a NLP. Jako poradkyně, školitelka a koučka tak žije tím, co předává zaměstnancům a manažerům – osobní rozvoj nikdy nekončí a je na každém, aby jej podporoval a využíval. Radí firmám v otázkách aktuálního rozvoje personálu a s využíváním moderních nástrojů, na jejichž základě lze osazenstvo firmy cíleně kvalifikovat. Cílem přitom je profesionalizovat chování zaměst-

nanců a manažerů tak, aby odpovídalo jejich vlastní osobnosti a současně splňovalo požadavky našeho pracovního světa.

Firmy oceňují jasný a kurážný přístup Nicole Pathéové. Pojmenovává věci pravým jménem, je upřímná a mluví bez obalu, aniž by přitom ztrácela lidskost. Dokáže propojit odborné a emocionální kompetence a nadechnout lidi ve firmách, aby se stali spolutvůrci svého úspěchu. Její krédo zní: Jen ten, kdo rozumí tomu, co se děje, může skutečně něčím pohnout.

[www.pingcom.de](http://www.pingcom.de)



# Předmluva: Přestaňte věštit z křišťálové koule

Máte tušení, jak bude vaše práce vypadat za pět let? Pokud ano, pak vám blahopřeji, protože máte větší jasno než většina ostatních lidí. Pokud ne, jste v té nejlepší společnosti. Když si uvědomíme, jak důležitá je budoucnost práce pro každého z nás, jsou naše vědomosti v tomto směru až děsivě malé, nemyslíte? To nás však neodradí od toho, abychom o tom alespoň přemítali. Přemýšlíme o digitalizaci, robotech, umělé inteligenci a spoustě dalších věcí, se kterými jsme si nikdy dřív lámat hlavu nemuseli.

Budeme-li upřímní, je pro nás pracovní svět budoucnosti především nejasný. A na nejasnost my lidé reagujeme nejistotou, mimo jiné i nejistotou v komunikaci. Diskuse o tom, jaké to v budoucnu s prací bude, nám nejen že nepomáhá, ale naopak dále rozdmýchává plamen nejasnosti. Jedni říkají, že až 50 procent všech pracovních míst zmizí kvůli digitalizaci. Jiní tvrdí, že co se práce a pracovních míst týče, je digitalizace nejsilnějším motorem. Řada digitálních expertů má za to, že nás na mnoha rozhraních jednoduše nahradí algoritmy, personalisté naopak prohlašují, že technika se přizpůsobí lidem. Ten, kdo se teď nepřeškolí, bude

na trhu práce brzy přespočetný, hrozí mnozí kariérní poradci. Zatím to budeme prostě dělat jako doteď, řekne vám nadřízený.

Kdo do toho vlastně vidí? Potřebujeme mít jasno, ale přesně to v této debatě nejvíc chybí.

Mám tedy radost z této knihy. Nejen proto, že mnoho nejasností o pracovním světě budoucnosti věcně rozptyluje, ale také proto, že Nicole Pathéová se nebojí říci věci na rovinu. Jasný přístup a kuráž jsou podle ní základní přístupy důležité pro pracovní svět budoucnosti – a jasně a kurážně také napsala tuto knihu.

Nicole Pathéová se trefuje do toho, co chceme všichni vědět: Jak se změní styl naší práce? Zasahuje mě charakter VUCA světa, a pokud ano, v jakých oblastech? Jak to bude s mým pracovním místem zítra? A co mohu udělat proto, abych se nestal obětí VUCA světa, ale mohl svou pracovní pozici v budoucnu spoluutvářet s vidinou sebeurčení?

Jasno o své vlastní budoucnosti může mít jen ten, kdo ví, co od své práce očekává. To je pro mě jedno z nejtěžších, ale také nejradostnějších poselství této knihy. Úspěch v práci vypadá pro každého jinak a jeho definice bude v budoucnu ještě individuálnější.

Zde leží paralela mezi jasným pojetím vlastní práce a jasnou komunikací. Jen ten, kdo ví, co je pro něj důležité a jaká poselství chce vysílat, dokáže komunikovat jasnými slovy. A jen ten, kdo ví, za jakým voláním kráčí a čeho chce dosáhnout, může podle sebe a pro sebe interpretovat a využívat možnosti pracovního světa – digitalizaci, VUCA charakter a všechny další trendy a novinky.

Velmi oceňuji, že o komunikaci se v této knize opakovaně mluví jako o hlavním měřítku. Čtenáři tak jeho vlastní myšlenky, výroky, soudy a klíčová slova o pracovním světě pomohou posoudit, kde na své cestě k budoucí práci stojí a jakým směrem se má vydat. Svá vlastní slova je

třeba brát vážně a autorka nám tu ukazuje, jak můžeme využívat účinky signálů lidské komunikace v každodenním životě. Způsob, jakým mluvíme, totiž hodně vypovídá o tom, kdo jsme a jak budeme jednat.

To, že jasný přístup je žádaný nejen na osobní, ale i na firemní úrovni, je další myšlenka, pod kterou se ochotně podepíšu. Zaměstnanci se nějakým způsobem orientují podle příkladu, kterým komunikuje jejich vedení. Jasný přístup ve firmě, píše Nicole Pathéová, zahrnuje jisté „má dáti – dal“ zaměstnanců i manažerů. To je impulz, jehož význam je nedocenitelný. Informace, které máme k dispozici, jsou základem pro naše rozhodnutí. Mezilidské vztahy jsou jedním z největších faktorů vlivu naší spokojenosti a výkonnosti, ne-li vůbec tím největším. Tyto vztahy mají dokonce přímý vliv na naše zdraví. Obojí, informace i vztahy, stojí a padá s jasnou komunikací.

Vše, v co v pracovním světě budoucnosti doufáme, spočívá na základech jasného přístupu. A vše, čeho se bojíme, je následkem nejasnosti.

Osm principů pro větší jasnost a kuráž, které nám Nicole Pathéová pro pracovní svět budoucnosti dává do ruky, se točí kolem sebeurčení. Ten, kdo je ovládne, nemusí mít starost, že by se stal obětí VUCA světa. Naopak, sám bude kormidelníkem své lodi. „Nazývejte věci pravými jmény!“ zní jeden z principů. A to se mi na tomto programu profesní budoucnosti ve znamení jasného přístupu a kuráže líbí nejvíce – totiž že k němu naprosto explicitně patří komunikace všeobecně a odvaha k jasné komunikaci zvláště.

Každý z nás v práci svým osobitým způsobem hledá naplnění. Svou spokojenost řídíme velkou měrou prostřednictvím komunikace. Kdo s tímto tvrzením souhlasí, bude z hlavní myšlenky této knihy nadšený a s pomocí autorky a svého sebeurčení si dokáže vytyčit svou vlastní cestu i přesto, že pracovní svět budoucnosti provází mnoho nejasností.

Budte v práci spokojenější

Tato kniha je počáteční jiskrou k tomu, aby debata o budoucnosti naší práce nabrala konstruktivní podobu: jasný přístup namísto věštění z křišťálové koule.

Šťastnou cestu!

Váš

*René Borbonus*

# Úvod:

## Jasný přístup a kuráž – kompas pro váš úspěch

### Ale ne, už zase pondělí!

Co vám běží hlavou, když slyšíte slova jako „změna“, „VUCA svět“ a „digitalizace“? U mnoha lidí tyto pojmy vzbuzují neklid, pro mnohé jsou dokonce zdrojem obav. Vyvolávají pocit, že jsme vystaveni napospas pracovnímu světu, který jednotlivce téměř neovlivní. Jen málo lidí dnes může vykonávat svou práci stejně jako před deseti lety.

Procesy a způsob práce se změnil, jsou rychlejší a složitější. Pracovní vytížení jednotlivých zaměstnanců stále narůstá. Na sociálních sítích létají vtipné průpovídky a doporučení proti šedivým pondělním ráňům nebo naopak pozitivní tipy na to, jak se v pondělí namotivovat do pracovního procesu. Vypadá to, že dnes se už nikdo neteší na to, až půjde po volném víkendů v pondělí zase do práce.

Jak se v takových rámcových podmínkách chovat a co dělat, aby nám práce zůstala zdrojem spokojenosti? Jsem přesvědčena o tom, že náš pracovní svět nabízí mnoho šancí a že každý zaměstnanec, nezávisle na své

pozici a funkci, má na utváření své práce velký vliv. Předpokladem je, aby se aktivně zabýval svou vlastní osobou a situací a aby si stál za svými zájmy. Pro úspěšné naplnění tohoto předpokladu je třeba dvou základních věcí: jasnosti a kuráže.

### **Klíčové faktory úspěšných zaměstnanců**

Jasnost a kuráž hrály velkou roli v kterékoli době a v jakémkoli pracovním prostředí. Zároveň jsem přesvědčena o tom, že obě tyto schopnosti ještě nikdy nebyly tak důležité jako dnes. Kuráž nelze chápat jako synonymum odvahy, protože kuráž vyžaduje ještě o trošičku silnější charakter než odvaha – vyjadřuje vnitřní proces, postoj, který vede člověka k tomu, že zůstává věrný sám sobě. Nejde totiž o nějakou zkoušku odvahy nebo často o jednorázový počín, kdy musíme překonat svůj strach. Jde o trvalé vnitřní nastavení.

Ale podívejme se nejprve blíže na náš aktuální pracovní svět, pro který se v poslední době používá akronym „VUCA“. VUCA (z anglického *Volatility* = proměnlivost, *Uncertainty* = nejistota, *Complexity* = komplexnost, *Ambiguity* = nejednoznačnost) vyžaduje připravenost akceptovat náš pracovní svět takový, jaký je, a rozvinout odpovídající schopnosti a dovednosti. Ten, komu se to podaří, odhalí šance, které VUCA svět nabízí, a nebude jej vnímat jako ohrožení.



***Předpokladem pro identifikaci šancí a jejich uchopení je, že je mi jasné, co chci, a mám kuráž se o to zasadit.***

Komu však chybí jasnost a kuráž, vidí v každé změně ohrožení a staví se do pozice oběti svého pracovního prostředí. Zaměstnanci s postojem oběti prohrávají při každé restrukturalizaci, blokují zavádění změn a stávají se pomyslným balonem, kterým si pinkají jejich kolegové a nadřízení. Pocit, že jsem vydán napospas požadavkům a změnám, se nehodí do pracovního světa, který vyžaduje sebevědomí a flexibilitu.

## **Od zaměstnance ke spolutvůrci a top zaměstnanci**

Zaměstnanci jsou dnes více než kdy předtím spolutvůrci a spolumyslitelé. Sami sebe chápou jako důležitou součást firmy, ve které pracují. Tyto spolutvůrce ráda označuji termínem „top zaměstnanci“. Přitom nevolám po zavedení nové značky nebo známky kvality, ale propaguji sebepochození, s nímž zaměstnanci přiměřeně přistupují k požadavkům našeho pracovního světa. Zaměstnanci se nestávají top tím, že někdo přijde a udělí jim příslušné ocenění. Jde spíše o jejich vnitřní postoj a z něj plynoucí chování, o to, že přebírají odpovědnost za svůj osobní úspěch a za svůj podíl na úspěchu firmy, pro kterou pracují. Osobní úspěch se přitom řídí individuálními představami každého jednotlivce. Pro někoho úspěch znamená zastávat vedoucí pozici, pro jiného zvládnout úkol jako odborný pracovník na částečný úvazek. Pro třetího je úspěch krýt šéfovi záda a sám se přitom nehrnout do první linie. Vytvoření představy toho, co kdo chápe jako úspěch, je tedy důležitou součástí ujasnění celé situace.

Top zaměstnanec má kromě toho vyhraněné vědomí o sobě samém a současně chápe, co se ve firmě děje. Obě tyto úrovně jasné představy využívá k tomu, aby do firmy vnášel svůj pohled na věc a své myšlenky, nezávisle na své funkci a roli v systému. Kde však získat tuto jasnou představu a odkud brát odvalu? Dobrou zprávou je, že získat jasno o sobě samém a svém profesním prostředí může každý, jen musí chtít. Ještě lepší zprávou pak je, že čím větší jasno člověk o sobě samém a svém profesním prostředí má, tím větší je jeho přání a připravenost si za tím vším stát. To znamená, že investice do jasné představy je zároveň investicí do kuráže.

## **Osm principů pro jasnější přístup a větší kuráž**

Každý zaměstnanec, který chce investovat do většího osobního úspěchu a vnitřní spokojenosti, by se měl řídit osmi principy pro jasný přístup a kuráž:

1. Nechodte kolem horké kaše!
2. Získejte odpovědi!
3. Dělejte si, co chcete!
4. Najděte své místo!
5. Klidně buďte nelojální!
6. Zůstaňte věrní sami sobě!
7. Upřímnost a otevřenost vnímejte jako silné stránky!
8. Ptejte se sami sebe!

Zjistíte, že jejich realizace je mnohem jednodušší, než si myslíte. Tak jako tolikrát v životě jde i tady o to, udělat první krok a začít. Tato knížka vám s tím může pomoci. Usnadní vám rozvoj od zaměstnance k top zaměstnanci a posílí vás v tomto sebezpochopení. Pomocí sebereflexe na začátku nejprve zjistíte, jaký typ zaměstnance vlastně jste – spíše „tichá voda“, „stádový typ“, nebo „spolutvůrce“? Naučíte se používat jasný pohled a kuráž jako kompas pro svou profesní spokojenost a úspěch, vycházet se zbabělými nadřízenými a kolegy, poskytovat jasnou zpětnou vazbu, správně dávkovat kritiku a otevřenost a – bude-li nutno – ve správnou chvíli zatáhnout za záchrannou brzdu. Dostanete do ruky metody a nástroje, díky nimž se můžete stát top zaměstnancem v novém pracovním světě, spolutvůrcem, který chápe, co se ve firmě nebo v týmu děje.

Hluboké proniknutí do sebe sama i do firmy, v níž pracujete, je zajímavý a obohacující úkol. Kromě osmi principů pro jasný přístup a kuráž vám pomohou praktické modely, které vysvětlí, proč se určité věci projevují tak a ne jinak. Získáte znalosti o lidech a typických procesech ve firmě a mnoho věcí tak snáze pochopíte. Jak fungují změnové procesy a proč je odpor ke změně často tak velký? Proč je práce v týmu někdy tak neuvěřitelně těžká? Čím to, že spolupráce s některými šéfy a kolegy jde tak dobře a s jinými vůbec nefunguje? Jak lze řešit konflikty v co nejranějším stadiu? To jsou jen některé otázky, které si lidé ve firmách kladou. Tato knížka přináší odpovědi.



## **Vyzbrojte se na cestu pracovním světem!**

Vyzbrojte se tedy na cestu pracovním světem a vydejte se za úspěchem tak, že poznáte a pochopíte sami sebe. Kdo jasně pozná, kým je, co chce, jaký potenciál se v něm skrývá, a ještě navíc má kuráž stát si za svým, má ty nejlepší předpoklady, aby se stal top zaměstnancem.

Přeji vám tolik jasnosti a kuráže, abyste si mohli plni přesvědčení říci, že jste to především vy sami, kdo je odpovědný za svou profesní spokojenost a úspěch, a abyste se mohli těšit na pondělí!

Ještě jedno malé upozornění s ohledem na snadné čtení této knížky – abych vám jej zjednodušila, používám převážně gramatické tvary jednoho rodu. Myslím tím však vždy všechna pohlaví.

Mnoho inspirace a radosti při čtení vám přeje

*Nicole Pathéová*



**Top nebo  
trop – tyto typy  
zaměstnanců  
ovlivňují nový  
pracovní svět**



