AKO TO, ŽE NÁM JE NIEKTO V PRÁCI

SYMPATICKÝ A INÝ NÁS IRITUJE?

Na pracovisku sa stáva, že s niektorými kolegami máme pri riešení pracovných vecí pocit, že sa perfektne dopĺňame, veci idú svižne, sme produktívnejší a tvorivejší. Vzájomná spolupráca nás inšpiruje a prináša nám opakovane radosť. S inými ľuďmi máme zase pocit, že spolupráca viazne. Miesto pomáhania a rozvíjania nápadov sa nám zdá, že nám niektorí kolegovia svojimi reakciami prekážajú, blokujú a zdržujú našu prácu. Ako je to možné? Mnohé napätia a konflikty v práci naozaj nevznikajú preto, že by „tí iní" boli neochotní alebo neschopní. Takéto napätia nevznikajú ani preto, že by s nami niekto nesúhlasil.

TEXT: PETRA FUSKOVÁ A DANIELA SOVINEC, WWW.MAXILOGY.SK

TAK PREČO NÁS SPOLUPRÁCA S NIEKÝM BAVÍ A S INÝM ROZČUĽUJE?

Ľahkosť alebo zložitosť spolupráce s druhými môže vznikať na základe mentálnej podobnosti alebo odlišnosti. Keď niekto zmýšľa podobne ako my, tak je dokonca schopný dokončiť našu vetu, rozvinúť nápad, okamžite reagovať smerom, ktorým sme sa vybrali. Takáto komunikácia nás nadchýna.

Keď však niekto narába s úlohami a nápadmi inak ako my, potom máme pocit, že nám nielen nerozumie, prekáža nám a brzdí nás, ale že sa k veciam dokonca stavia úplne nesprávne. A to nás irituje a spôsobuje nesympatiu voči kolegovi.

AKO SA TO PREJAVUJE KONKRÉTNE?

Takéto napätie môže vzniknúť pri bežnej situácii na porade – napríklad pri predstavení nového projektu pracovnému tímu. Rôzni ľudia zareagujú odlišne. Jeden člen tímu vníma novú iniciatívu v širšom kontexte a chápe jej súvis s ostatnými projektmi. Iný člen tímu okamžite začne premýšľať nad úplnými konkrétnosťami realizácie. Ďalší začne rozvíjať jeho dopad na ľudí a atmosféru v tíme. Iný sa vypytuje, lebo chce viac informácií na rozumné posúdenie a pýta si viac času, aby si urobil analýzu a zvážil riziká pred samotným rozhodnutím.

Z takýchto odlišností vzniká potom frustrácia, že diskusia nikam nevedie. A za brzdy porady

pokladáme obvykle tých ostatných. Lenže takýto komunikačný chaos vzniká prirodzene, lebo rôzni ľudia sa zameriavajú na iné aspekty projektu a sú pre nich dôležité odlišné veci.

DEJE SA TO LEN V SKUPINÁCH ALEBO AJ MEDZI JEDNOTLIVCAMI?

Také napätia vznikajú aj v jednoduchých interakciách medzi dvoma ľuďmi. Napríklad, keď chcete od členky svojho tímu, aby vami vytvorenú správu hneď rozposlala na pobočky. Zdá sa vám, že ste jej jasne dali najavo, že to má byť rýchlo, ale ona sa miesto okamžitého vykonania úlohy začne vypytovať. Chce vedieť ďalšie informácie o správe – pýta sa, či sú tam zmeny oproti minulosti, komu by ešte bolo dobré preposlať správu na nahliadnutie alebo na čo ju použijú na pobočkách. Ale vy ste pôvodne len chceli, aby ju poslala a chcete si ísť ďalej robiť svoje. Ďalšie otázky vás len zdržujú!

Takýmto správaním vás kolegyňa nielen zdržuje, ale aj irituje. Prirodzene, máte iné potreby ako ona. Vy chcete, aby to bolo spravené čo najskôr a ona zreteľne potrebuje o tej správe viac vedieť, aby úlohu dobre vykonala. A oboje je dôležité.

AKO TO VZNIKÁ, ŽE SI S NIEKÝM NEROZUMIEME A S INÝMI ZAŽÍVAME OKAMŽITÉ POROZUMENIE?

Počujeme všade okolo seba, ako sa zdôrazňuje, že každý je jedinečný a preto sa odporúča pristupovať ku každému individuálne. Aj tak však väčšina ľudí komunikuje s druhými svojím vlastným štýlom bez ohľadu na to, s kým hovorí. Realita je

INDIVIDUALITA A JEDINEČNOSŤ SA ČASTO ZDÔRAZŇUJÚ, ALE NIKTO NÁS NENAUČIL, AKO S NIMI PRACOVAŤ.

taká, že nás nikto neučí, čo tá jedinečnosť vlastne znamená a ani ako s tými „jedinečnými inými“ dobre vychádzať.

Na jednej strane sa jedinečnosť zvýrazňuje až preceňuje, ale na druhej strane, ak sa s niekým odlišným stretneme, tak nás svojou inakosťou dráždi ako v hore uvedených príkladoch. Lenže inakosť sa dá využiť a dá sa ňou inšpirovať. Na to však potrebujeme odlišným prístupom aj potrebám ľudí rozumieť a vedieť ich využiť na spoluprácu.

ČÍM TO JE, ŽE NA INAKOSŤ REAGUJEME TAKTO ODLIŠNE?

Mohli by sme začať od evolúcie človeka a jeho života v kmeňoch a pokračovať pocitmi ohrozenia inými kmeňmi, ale to je na iný článok. Takže v skratke – ľudí síce vnímame ako jedinečné bytosti, ale skôr si všimneme ich odlišné črty miesto tých spoločných. Tie odlišnosti boli pre nás v minulosti varovnými signálmi, aby sme si dávali pozor. Ale aj dnes, keď chceme niekoho druhému opísať, tak sa držíme bežných vonkajších charakteristík, povieme napríklad: To je ten vysoký/nízky (výška) blondiak (farba vlasov) s výraznými zubami (netypická črta).

Lenže v práci nás až tak nezaujímajú vizuálne charakteristiky, ale psychologické črty, ktoré sa prejavujú v správaní a prežívaní. A to už je zložitejšie. Preto nepovieme: Však vieš, to je ten, čo myslí tak strategicky, rád zapája druhých a má tendenciu chytiť ťa za lakeť, keď chce upútať tvoju pozornosť.

Napriek tomuto – pri inakosti druhých nás dnes neirituje odlišný výzor, ale najmä odlišný prístup k tomu, čo riešime. Práve preto je dobré rozumieť psychologickým odlišnostiam aj podobnostiam ľudí.

Existuje viacero psychologických typológií, ktoré nám pomáhajú rozumieť, v čom sa ľudia od seba líšia a v čom sú typickí. Najrozšírenejší je pohľad na človeka cez jeho osobnosť. Vtedy sa na človeka pozeráme, ako sa typicky prejavuje v základných osobnostných črtách. Napríklad, či kolega je rád vťahovaný do komunikácie alebo nie, či je skôr chladný alebo srdečný, či má skôr tendenciu preberať kontrolu nad vecami alebo sa radšej nechá viesť. Toto je pohľad na osobnosť podľa Williama Schutza, ktorý opisuje stabilnú tendenciu fungovania ľudí vo vzťahoch.

Na pracovisku nás však viac zaujíma prístup ľudí k zvládnutiu situácií, v ktorých sa ocitli. Ako riešia problémy a úlohy? Čo robia pre to, aby efektívne dosiahli ciele? Ako budujú vzťahy a tým prispievajú k podpore tímovosti? Aká

FOTO: SHUTTERSTOCK

je ich schopnosť komunikovať a byť vypočutí? A pri týchto tendenciách nás zaujíma, ako sa to prejavuje navonok v správaní.

SKLON SPRÁVAŤ SA ISTÝM SPÔSOBOM JE NIEČO AKO PREJAV ICH SILNÝCH STRÁNOK?

Áno. V podstate sa pýtame: Čo najčastejšie zo svojich prirodzených talentov využívajú a vďaka tomu sa im darí zvládnuť úlohy, ktorým čelia?

Silné stránky sú naše schopnosti, ktoré počas svojho života rozvíjame a využívame ich prednostne pri riešení pracovných i osobných situácií. Silné stránky sú naše prednosti, ktoré nám umožňujú sa efektívne a úspešne dopracovať k výsledkom. A nielen to – so silnými stránkami nám práca ide ľahšie, vieme byť vďaka nim až majstrovsky zruční. Keď vieme uplatniť v práci

KEĎ V PRÁCI UPLATŇUJEME SILNÉ STRÁNKY, POTOM JU ROBÍME NIELEN LEPŠIE, ALE NÁS AJ VIAC BAVÍ.

naše silné stránky, potom nás práca aj oveľa viac teší. Výsledkom je väčší pocit naplnenia, spokojnosti a užitočnosti na pracovisku.

Existujú dva rozšírené a celkom odlišné súbory silných stránok. Christopher Peterson a Martin Seligman definovali súbor dvadsiatich štyroch univerzálnych silných stránok (Values-in-Action), ako sú múdrosť, striedmosť či zmysel pre humor. Donald O. Clifton zase zadefinoval iných tridsať štyri silných stránok, pre-

FOTO: SHUTTERSTOCK

javujúcich sa najmä na pracovisku a v tíme. Cliftonov dotazník CliftonStrengths dodnes využíva organizácia Gallup, ktorá sa viac ako 80 rokov venuje výskumu ľudského správania.

MÁ KAŽDÝ ČLOVEK SVOJE SILNÉ STRÁNKY?

Silné stránky má každý a každý z nás má niektoré z nich viac v popredí a iné zase veľmi nevyužíva. Keď sa vrátime k našim príkladom, na zvládnutie tej istej úlohy využívajú rôzni ľudia iné kombinácie silných stránok. Preto sa dvaja ľudia k tej istej úlohe postavia prirodzene inak a budú ju chcieť robiť iným spôsobom. Toto môže vytvárať medzi nimi napätia, ktoré môžu byť zosilnené aj tým, že prístup druhého hodnotíme ako kontraproduktívny voči tomu nášmu.

Lenže to vôbec nemusí byť tak. Firmy, čo chcú napredovať, využívajú potenciál silných stránok jednotlivcov v tíme a aj ich vzájomné odlišnosti. Dokážu silné stránky identifikovať a podporiť ich medzi rôznymi členmi tímu. Tak dokážu podporiť tvorivosť, zvýšiť efektivitu výkonu, ale aj dopĺňanie sa v spolupráci a vzájomnú synergiu v tíme. Snažia sa rozpoznať silné stránky jednotlivých členov tímu a vytvoriť pre nich v tíme priestor. Nestačí to však formálne hlásať napríklad vyhláseniami o jedinečnosti každého, ale silné stránky naozaj spoznať a naučiť sa ich využívať.

AKO PRESNEJŠIE SILNÉ STRÁNKY SÚVISIA S ODLIŠNOSŤOU, KTORÁ MA IRITUJE?

A tu sa dostávame k pointe našich konfliktov. Ak je niekto napríklad akčný typ ako v našom príklade na začiatku, a ide mu o to, aby bola úloha vybavená rýchlo, v Cliftonovom modeli sa tieto silné stránky nazývajú Activator a Achiever. Ale pre takéhoto človeka bude každý:

- kto sa vypytuje na ďalšie informácie (Analytical, Input),
- kto potrebuje čas na zváženie rizík (Deliberative),
- kto by chcel ešte zapájať druhých (Includer),
- či pátrať po zmysle danej úlohy (Significance), vnímaný ako niekto, kto zdržuje či dokonca odmieta úlohu vykonať.

Problém nie je v tom, že sme odlišní v našich silných stránkach, ale v tom, že odlišný prístup druhého k tej istej úlohe nevnímame ako prejavy jeho prirodzených potrieb plynúcich zo silných stránok, ale ako odmietanie nášho „najlepšieho" prístupu.

Lenže odlišný prístup k realizovaniu úlohy sa prejavuje aj vtedy, keď všetci zapojení chápu úlohu rovnako, pokladajú ju za rovnako dôležitú a chcú ju tiež čo najlepšie splniť.

Odlišne sa k úlohe stavajú aj ľudia, čo ju chápu rovnako, pokladajú ju za rovnako dôležitú a chcú ju čo najlepšie splniť.

Máme odlišné silné stránky, ktoré máme tendenciu využívať pre najlepší výkon a preto je dôležité pre vedúcich tímov aj pre všetkých kolegov vnímať tieto silné stránky nie ako prekážky, ale ako výhodu pre tím a excelentné plnenie úloh.

Posolstvo výskumov silných stránok je: Vnímajte jedinečnosť človeka cez jeho silné stránky a budete tak vnímať, aký majú prínos pre tím a pre efektívne zvládnutie projektov a úloh.

TO SA VÁM ĽAHKO PÍŠE, KEĎ V REALITE PREBIEHAJÚ DIALÓGY SKÔR TAKTO:

- Nemudrujte toľko okolo toho, už sme mohli mať polovicu urobenú.
- Nepustíme sa predsa do niečoho, čo ani nevieme, či nám dáva nejaký zmysel.

Alebo:

- Ale prosím ťa, načo by sme sa mali každého pýtať, či sa im zdá táto úloha uskutočniteľná – čísla a skúsenosti ukazujú, že sa to dá.
- Neblázni, nemôžeme do toho ísť bez toho, aby sme to s nimi neprediskutovali. Ako sa im pozriem do očí, keď im dám rovno rozhodnutie?

V situáciách, keď jeden chce akčne vykonať úlohu a druhý ju potrebuje mať premyslenú, alebo v situáciách, keď jeden potrebuje, aby úloha mala podporu všetkých a druhému stačí, že je racionálne vyargumentovaná – mávajú obe strany pocit nespokojnosti a frustrácie, že nie je akceptovaný ich pohľad na riešenie úlohy.

Prirodzene to potom berieme aj tak, že nerešpektujú ani nás samotných.

ČÍM TO JE, ŽE TO VNÍMAME AKO NEDOSTATOK REŠPEKTU?

Je to aj tým, že naše silné stránky alebo, inak povedané, naše typické spôsoby ako realizujeme úlohy, sú prepojené s našimi potrebami. Niekto má silnú potrebu konať a akcia ho uspokojuje. Iný má silnú potrebu vidieť vo veciach zmysel a až potom je schopný byť plne angažovaný. Iní zase potrebujú zapojiť druhých, pretože tí sú pre nich podstatou úspešného výsledku. A ďalší zase bez jasných faktov, argumentov a podkladov trpia ako kone s klapkami na očiach, lebo potrebujú vedieť, na čom pracujú.

ODLIŠNE SA K ÚLOHE STAVAJÚ AJ ĽUDIA, ČO JU CHÁPU ROVNAKO, POKLADAJÚ JU ZA ROVNAKO DÔLEŽITÚ A CHCÚ JU ČO NAJLEPŠIE SPLNIŤ.

A ak tieto prirodzené potreby firma alebo tím nerešpektujú, potom neumožnia človeku, aby svoj potenciál naplno využil. Taký človek je potom nielen nespokojný v práci, ale ani necíti rešpekt od kolegov a šéfa. Frustrácie, napätia a konflikty vznikajú aj vďaka tomuto.

Keď sa toto deje v tímoch, ľudia ani nie sú ochotní ukázať to najlepšie zo seba. Aj výskumy ukazujú, že naozaj angažovaná je asi iba tretina zamestnancov.

AKO TEDA POSTUPOVAŤ, ABY SME VYUŽILI SILNÉ STRÁNKY DRUHÝCH?

Je to o postoji, ktorý sme si už vysvetlili – druhí nám nechcú prekážať odlišným prístupom k úlohám. Naopak, keď veríme, že v odlišnom prístupe druhých je veľa užitočného, potom budeme ochotnejší na nich reagovať kooperatívne.

Po druhé, keď niekto reaguje inak ako my, pozorne si ho vypočujme, snažme sa viac zistiť, ako by úlohu urobil a čo by k tomu potreboval. Tak nielenže využijeme jeho silné stránky, ale aj výsledok úlohy môže byť napokon efektívnejší vďaka využitiu odlišných prístupov.

A po tretie, keď ľudia majú možnosť prejavovať svoje silné stránky, potom sa s oveľa väčšou motiváciou do úlohy pustia. A o angažovanosť a spokojnosť nám predsa na pracovisku ide.

ALE TO VŠETKO VYŽADUJE STRAŠNÉ MNOŽSTVO TRPEZLIVOSTI A ČASU

To je pravda iba niekedy. Ale aj prekonávať odpor, riešiť komunikačné napätia a konflikty, neustále druhých presviedčať a motivovať – to si

PETRA FUSKOVÁ A DANIELA SOVINEC

ZAKLADATEĽKY PRINCÍPU MAXILOGY™

Princípom MAXILOGY™ je dať priestor talentom, ktoré u seba organizácie majú. **Chcieť urobiť, namiesto musieť urobiť.** Ak ľudia robia, čo ich baví a v čom sú dobrí, a ak majú priestor sa realizovať, potom sú šťastní a necítia sa do práce tlačení.
Pomáhame rásť jednotlivcom, aby tímy excelovali a organizácie úspešne napĺňali svoju víziu.
V takých organizáciách ľudia cítia zodpovednosť, právomoc a dôveru, a napĺňa ich pocit z výborne odvedenej práce.
Cesta k vytvoreniu efektívneho tímu spočíva v umení využitia silných stránok jednotlivcov a ich funkčnom poskladaní do unikátneho celku. V takomto celku môžu všetci zažiť naplnenie z výborne odvedenej práce a firma má podmienky prirodzene rásť.
www.maxilogy.sk

takisto vyžaduje dosť času navyše. Rozdiel však spočíva v tom, že ak sa rozhodneme svoju energiu a čas investovať do spoznania silných stránok, výsledkom bude prostredie, kde sa jeden druhého snažíme v prvom rade pochopiť, podporiť a zapojiť. A atmosféra v tíme je potom oveľa viac pozitívna, konštruktívna a efektívna. A to je cesta k dlhodobému úspechu.

Aj vo výskumoch partnerských vzťahov Johna Gottmana, ktorý vedel u deviatich z desiatich párov zistiť, či sa rozídu alebo nie, sa ukazuje, že dôležitejšie, ako vedieť zvládnuť konflikty, je to, ako si páry budujú vzťahy v čase spolupráce. Podobné platí aj pre tímy. Ak si kolegovia na pracovisku vzájomne prejavujú rešpekt a inakosť vidia ako prínos, tak to im potom pomáha nielen lepšie spolupracovať, ale i rýchlejšie a konštruktívnejšie zdolávať vzájomné krízy.

A ako uvádza spoločnosť Gallup – aj preto 90 % z 500 najbohatších spoločností sveta u svojich zamestnancov podporuje poznanie a využívanie silných stránok.■