

## Stavební kámen 1 S očekáváními zacházet ofenzivně

### Začněte

Mám k vám  
**plnou**  
**důvěru**

Tím nejjistějším na výměně vedení jsou očekávání. Výměny vedení jak se zdá mají téměř magickou přitažlivost a všem přáním a nadějím na změny pomáhají na denní světlo. „Uvidíme, jestli se mu podaří napravit naši image“, „jako první potřebujeme lepší materiální vybavení“ a „bylo by pěkné, kdybychom konečně byli tým“, to jsou výroky, které výměnu vedení často předchází. V některých případech houstnou do takřka nesplnitelných očekávání. Nejenže má znovu uspořádat portfolio, ztrátový sortiment přivést k úspěšnosti, vyřešit trvalý konflikt kvůli financování, ale také se ještě vyznat v obtížných vztazích k majiteli.

Šikovné zacházení s očekáváním proto patří k prvním kompetencím, kterými úspěšní střídači na řídicích postech musí disponovat. Jak to řídicí pracovníci zvládají, pohybovat se zdánlivě odhodlaně mořem často přehnaně vysokých očekávání a rozvíjet svůj vlastní směr? Existují vůbec typická očekávání při výměně vedení, nebo je každá výměna vedení jiná? Která očekávání má cenu brát vážně, a která ne? Z jakých směrů přichází očekávání a jak s nimi lze zacházet ofenzivně?

## 1. „Začněte. Mám k vám plnou důvěru!“

Tato věta stála na konci prvního rozhovoru mezi regionálním ředitelem a jeho novým vedoucím pobočky. Znal ho dva roky a považoval ho za nejzpůsobivějšího pro realizaci nepochybně obtížného úkolu restrukturalizace rozsáhlé sítě poboček. Přes 100 zaměstnanců, realizace nové strategie a úkol zavřít některé z poboček byly klíčovými daty tohoto převzetí pozice.

O rok později mu doporučil, aby „se poohlédl po nějakém novém úkolu“. Za počátečním všeobecným vyjádřením důvěry vězel patrně rozrůzněný balík očekávání, o kterém se oba, jak se mělo ukázat později, vyrozuměli pouze neúplně.

„Myslel jsem, že se nejprve zaměříte na ekonomické části vašeho úkolu“ a „že mě v mé pozici ve vedení podniku podpoříte rychlými úspěchy“, to byla jen některá z nevyslovených očekávání. Vyšla najevo teprve v průběhu přebírání místa, poté, co už se oba rozsáhle angažovali na svých vlastních a vzájemně odlišných pozicích. Napjaté rámcové podmínky a několik aktuálních konfliktů se pak postaraly o neočekávaný konec.

### Očekáváníí

Které jsou tři nejdůležitější cíle vašeho nadřízeného pro první pololetí?

Co všechno se v uplynulých dvou letech podniklo pro dosažení těchto cílů?

### Vysvětlení

Jaká vysvětlení mají vaši nadřízení pro to, že stanovených cílů doposud ještě nebylo dosaženo?

Do jaké míry se liší vysvětlení spolupracovníků od hodnocení nadřízených?

Jaká očekávání chystají zaměstnanci, ale i zákazníci a dodavatelé podle názoru vašich nadřízených na vás?

Co je podle názoru vašich nadřízených více rozhodující pro váš úspěch: důvěra vašich spolupracovníků, vztah k některým klíčovým osobám či zákazníkům a dodavatelům?

### Vztahy

Jaké změny co do osob a pozic již v rámci výměny vedení proběhly?

Kdo se bude podle názoru vašich nadřízených cítit přehlížen?

Kdo se doposud aktivně podílel na zvládnutí přechodové fáze?

Které osoby bývaly doposud přizývány k důležitým rozhodnutím?

Obr. 2: Co byste před nástupem na vaši novou pozici měli vědět

*Očekávání nadřízených* jsou pro nové řídicí pracovníky spíše temnou kapitolou. Na svých konzultacích se vedoucí pracovníků ptám hned na začátku na představy jejich nadřízených a většinou dostanu pouze chatrné odpovědi. V rozporu se všemi požadavky jasných cílů se zrovna při tak rozhodujících událostech, jako je obsazování nové pozice, častokrát upouští od upřesnění očekávání. Když už, tak se pozornost zaměřuje na obvyklé kvantitativní cíle a jako důležitá očekávání se vyjmenovává větší obrat, lepší hrubé rozpětí<sup>3</sup> a nižší náklady. Tak centrální očekávání jako podpora při vlastní práci nebo záruka loajality jsou vyslovena jen zřídka. Platí za samozřejmá a tématem se stanou teprve potom, když jim není vyhověno. Často si však nadřízení prostě udělají málo času. Spoléhají na krátký rozhovor se svou novou řídicí silou, na který se obvykle připraví jen nedostatečně.

Protože se noví řídicí pracovníci, ve snaze nebýt hned na začátku hodnoceni jako „rozpačití“, upřesnění očekávání většinou vzdávají, jsou nedorozumění předem naprogramována. Mnohé řídicí síly se často neptají na nejjednodušší věci, jako například na důležité časové značky a měřítko úspěchu ve své nové pozici. To má o to větší váhu, přichází-li řídicí pracovník z jiného oboru nebo úplně jiné firmy. Na tomto místě se v jednáních koncentrují nejvíce na smluvní podmínky a na svou budoucí perspektivu. Od popisu situace, do níž vstupují a na níž jejich budoucí úspěch závisí, častokrát upouští, aniž by si ujasnili důsledky pro sebe sama.

## 2. Očekávání zaměstnanců

Očekávání ze strany zaměstnanců se zdají být na první pohled podstatně jasnější. Často už hned na začátku svá očekávání a naděje vypočítávají: „Konečně jste tady, jako první musíte řešit naše nedostatečné obsazení“, „co naléhavě potřebujeme, jsou nové počítače“ nebo „máte přece dobrý kontakt se službou zákazníkům, možná se můžete postarat o to, aby s námi lépe spolupracovali“. Zejména tehdy, je-li tým v nesnázích a vy jste brán jako zachránce, dostanete na stůl hned na začátku množství problémů.

Avšak i zaměstnanci otevřeně vysloví pouze část očekávání. Nejspíše budou ještě jasně formulována ta očekávání, u kterých jde o řešení starých problémů. *Lepší tok informací, větší týmový duch a konstruktivní spolupráce* jsou některá ze stálých témat, která bývají rychle jmenována.

Podstatně zdrženlivější jsou zaměstnanci při vyjadřování svých osobních očekávání. Teprve když se člověk trpělivě vyptává, jaké jsou jejich požadavky na nově příchozího, přichází na stůl jinak nevyřčená očekávání osobní jistoty a kariéry. Zaměstnanec pak trápí ještě úplně jiné starosti, jak můžeme snadno zjistit na našich konzultacích. „Podaří se novému šéfovi zlepšit naše klima?“, „Dostanu větší šanci pro svůj profesní rozvoj?“ nebo „Podaří se mu zastupovat nás lépe navenek?“, to jsou otázky, které jimi hýbou, aniž by vždy byly vysloveny.

---

3 Hrubé rozpětí je rozdíl mezi cenou produktu a jeho přímými náklady. (Pozn. překl.)

### 3. Očekávání kolegů

Otevřená i nevyslovená očekávání patří k výměně vedení. Proto jde o to, slyšet nejen na očekávání otevřená, nýbrž i na ta mezi řádky. Úspěšní vedoucí pracovníci na nových pozicích však slyší nejen na nevyslovené, ale také nejrůznějšími směry. Očekávání totiž přichází nejen shora a zdola, ale také ze strany. Právě kolegové představují důležitou a podceňovanou veličinu vlivu. Přitom právě tehdy, když se jedná o realizaci důležitých změn, mají zvláštní význam.

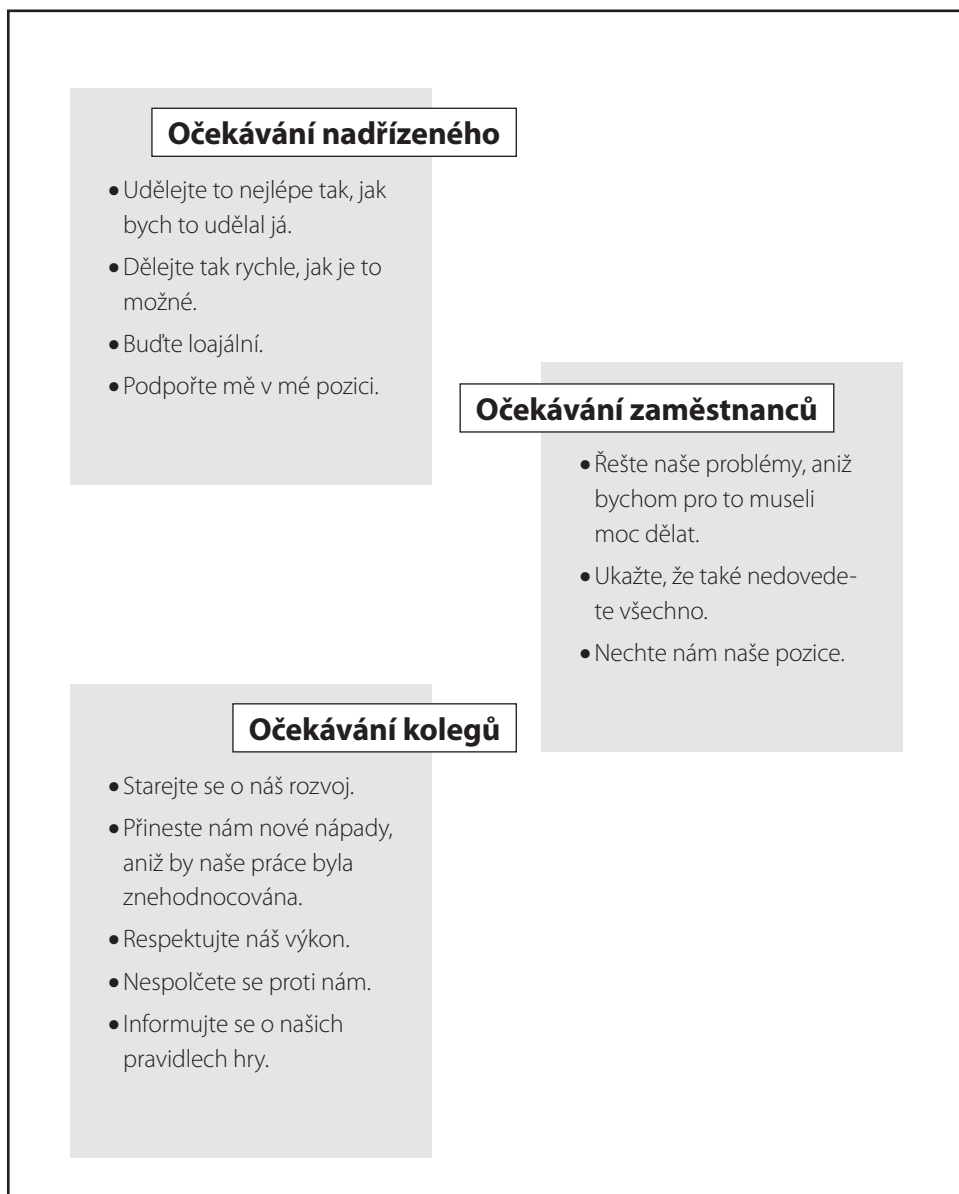
*Pan R. byl ve firmě nový. Přišel od konkurenta, který byl známý pokrokovým pojetím prodeje. Jeho úkolem jako ředitele marketingu bylo tehdy také to, aby rozvinul nové koncepce a tým „rozhýbal“ odbyt. Vydal se na cestu po regionech a rozvíjel moře představ. Ty uzrály během zevrubných rozhovorů s jeho nadřízeným, který tuto pozici taktéž převzal teprve před cca 2 lety, do koncepce.*

*„Vůbec nevím, co mají! Když jsem na našem posledním mítinku prezentoval některé z mých představ, byli mí kolegové, regionální vedoucí prodeje, více než rezervovaní. Rovněž můj kolega z propagace projevil jen málo podpory. Přitom jsem byl se svými návrhy ještě velmi opatrný.“*

Co se stalo? Něco zcela typického. Pan R. se plný elánu vrhnul na svůj nový úkol, shromáždil informace a úzce se sladil se svým nadřízeným. Přitom zapomněl na dvě věci:

- ❑ že jeho nadřízený ještě sám není v úřadu příliš dlouhou dobu, a tudíž zatím nemá důvěru všech vedoucích pracovníků;
- ❑ že kolegové vždy reagují zdrženlivě, když nějaký nováček prezentuje nové ideje velmi rázně. Obávají se, že se jejich dosavadní práce setká s příliš malým uznáním.

Pan R. se také opomenul při svých rozhovorech na místě podrobně informovat o dosavadních úspěšných koncepcích. Příliš rychle se soustředil na to, co všechno lze dělat jinak. Nakonec měl přímé srovnání se svou dřívější firmou.



Obr. 3: Nevyslovená očekávání při výměně vedení

Kolegové od nováčka ve svých řadách očekávají, že se informuje o jejich pravidlech hry, neprezentuje nadměrně rychle nové ideje a nevstoupí do žádné příliš jednostranné aliance s hierarchií. Kolegové také téměř vždy očekávají respekt a uznání. Vychází rovněž z toho, že nováček naváže kontakt s nimi a ne opačně. Pan R. si to býval mohl ulehčit, kdyby se ve

svých rozhovorech o něco víc soustředil na to, co doposud přispívalo k úspěchu firmy. Kdyby se mu pak ještě podařilo ocenit v prezentaci svých představ předchozí práci kolegů, jistě by zažil spontánně více podpory.

## 4. Očekávání při mezinárodní výměně

Při změně místa na zahraniční pracoviště mají očekávání zcela jiný význam. Obvykle jsou dány pevně představy a přednastavení, např. „Teď už zase přijde jeden z centrály“ nebo „Kolikrát ještě budeme muset zapracovávat cizince?“, které mnohdy jako němá stěna stojí proti nováčkovi.

Poněvadž tato očekávání bývají většinou ještě méně přímo vyslovena, případně je na základě možných jazykových bariér vůbec nelze dotazováním zjistit, vyžaduje jejich vysvětlení naprosto jiné postupy. Ve srovnání se změnou místa v rámci vlastního jazykového a kulturního okruhu musí být dotázáno podstatně více osob, abychom dostali přesný obraz. K tomu ještě v některých zemích zaměřují na nováčka svá očekávání naprosto jiné zájmové skupiny. Takto hraje v mnoha zemích úplně jinou roli politika a např. v Japonsku vyžadují obzvláštní pozornost dodavatelé.

Především by si však měl člověk dávat pozor, aby se ve svém objasňování očekávání nespolehal pouze na zprávy taktéž vyslaných kolegů. Ti mívají často omezený obrázek a spíš hledají spojení, než by měli zájem objektivně popisovat rozdílné perspektivy. Pomoci může také podrobně se informovat o historii místa. Právě tehdy, když člověk např. na základě kulturně podmíněné rezervovanosti dostane ohledně očekávání málo otevřených informací, pomůže očekávání rozluštit pokud možno precizní popis historie místa.

1. Kdo mě vyslal a jaký je můj oficiální úkol?
2. Jak se mnou budou v hostitelské zemi jednat?
3. Co očekávají moji přímí nadřízení?
4. Co očekávají moji noví zaměstnanci?
5. Jakou zkušenost má toto místo s „expatrioty“?
6. Kdo nakonec učinil rozhodnutí o vyslání?
7. Existují na obsazenou pozici tajní konkurenti?
8. Co pracoviště potřebuje ode mě, příp. od mé funkce?

Obr. 4: Některé otázky pro objasnění úkolu při změně místa na mezinárodní úrovni

## 5. Aktivně rozvíjet očekávání

Očekávání zaměstnanců, nadřízených a kolegů jsou důležitá; očekávání sousedních oddělení, podnikové rady a postoupivších předchůdců taktéž. Přitom jde stále o to, hledat vedle otevřených očekávání také ta nevyzvořená.

Často se mě ptali, jestli není nebezpečné ptát se příliš mnoho na očekávání. Konec konců existuje zde nebezpečí, že vzbudíte naděje, které nemůžete splnit. Někteří vedoucí pracovníci proto dávají přednost tomu, když už se připomínám a impulsům svých spolupracovníků nemohou vyhnout, alespoň se na očekávání aktivně neptat. Tím rozdávají jednu důležitou *šanci při výměně vedení*. Aby tomu bylo možné lépe rozumět, rád bych ještě podniknul krátký výlet do *logiky očekávání*. *Co vůbec znamená o-čekávat? Co se skrývá za očekáváním a jak se s nimi nejlépe zachází?*

- ❑ Očekávání jsou přání, představy, naděje, návrhy řešení a podněty. Nejsou programem ani úkolem, který se musí splnit. Naopak: jestliže se zaměstnanců zeptám na jejich očekávání a předtím je upozorním na to, že každé vyjádřené očekávání se neprodleně stane programem, dostanu jen málo odpovědí. Očekávání nejsou tudíž nic jiného než odhady a podněty, které ovšem dovolují výborně nahlédnout na způsob pohledu dotazovaného. Zároveň jsou perspektivami, ze kterých je posuzováno mé vlastní jednání.
  - Proto musíte očekávání znát. Jen tak si ušetříte let naslepo a víte, jak se hodnotí vaše jednání.
- ❑ Druhá věc, kterou je nutno vědět, chcete-li s očekáváním zacházet aktivně, je, že očekávání *nejsou logická*. Naopak, jsou směsí emocionálních přání a věcných návrhů řešení, které jsou často ve vzájemném rozporu.
  - Proto musíte očekávání rozlišovat a vyptávat se.

### Některé otázky

„Jsou tato očekávání již stará?“

„S kým tato očekávání sdílíte?“

„Jsou s tím spojena ještě nějaká očekávání?“

„Která očekávání nám budou pravděpodobně formulována z jiných oddělení?“

„Jaké účinky si lze slíbat od toho, budou-li jmenovaná očekávání splněna?“

„Proč to očekáváte právě ode mě?“

Obr. 5: S očekáváním zacházet ofenzivně

- ❑ Očekávání znamenají základní polohu – polohu čekání. „Uvidíme, jestli se mu to podaří“ je věta, kterou během výměny vedení uslyšíte častokrát. Za ní se skrývá pasivní setrvávání ve vyčkávání. Proto musí být očekávání přeložena do úkolů.
  - Musíte se ptát, která očekávání se mohou stát společnými úkoly.

Udělejte si nyní chvilku času a přemýšlejte o tom, kdo po vás co chce. Pokud při tom zjistíte, že z některých směrů vůbec nevíte, co se od vás očekává, pak to považujte za výzvu k cílenému rozhovoru.

### Seznam 1: Otevřená a nevylovená očekávání z různých směrů

#### 1. Co od vás očekávají vaši nadřízení?

Otevřeně vysloveno: .....

.....

.....

Nevysloveno: .....

.....

.....

#### 2. Co od vás očekávají vaši zaměstnanci?

Otevřeně vysloveno:.....

.....

.....

Nevysloveno:.....

.....

.....



**3. Co od vás očekávají vaši kolegové?**

Otevřeně vysloveno: .....

.....

.....

Nevysloveno: .....

.....

.....

**4. Co od vás očekávají vaši zákazníci?**

Otevřeně vysloveno: .....

.....

.....

Nevysloveno: .....

.....

.....

**5. Co od vás očekává váš předchůdce?**

Otevřeně vysloveno: .....

.....

.....

Nevysloveno: .....

.....

.....

**6. Co od vás očekává vaše rodina?**

Otevřeně vysloveno: .....

.....

.....

Nevysloveno: .....

.....

.....

**7. Co od sebe očekáváte vy?**

Otevřeně vysloveno: .....

.....

.....

Nevysloveno: .....

.....

.....

**8. Která očekávání chcete prostudovat přesněji?**

1 .....

.....

2 .....

.....

3 .....

.....

## Rekapitulace stavebního kamene 1

1. Ptejte se *ofenzivně* různými směry na očekávání.  
Ptejte se svých nadřízených, zaměstnanců, kolegů a zákazníků. Pokládejte vyjádřená očekávání za *způsoby pohledu a podněty* pro vytvoření vaší vlastní strategie.
2. *Otázky diferencují očekávání*  
Ptejte se na význam očekávání, na naléhavost a na to, s kým jsou očekávání sdílena.
3. Pátřejte při rozhovorech a schůzích po očekáváních, která můžete rozvinout do *společných úkolů*.  
Nesahejte však ještě po svých vlastních koncepčních představách.

### Některé okázalé chyby

*Relativně jistá cesta k problémům je:*

- Pokládejte očekávání za úkoly, které musí být ihned splněny
- Zanedbávejte očekávání kolegů stran respektu a uznání
- Ignorujte nevyslovená očekávání vašich nadřízených
- Zapomínejte na očekávání vašich zaměstnanců, pokud jde o stabilitu a jistotu