

Tři dynamické principy, které vám pomohou vyladit mentální nastavení

„Armáda principů pronikne i tam, kde neprorazí armáda vojáků.“
Thomas Paine*

Úvod

V této kapitole se seznámíte se třemi principy, které vám mají co nejvíce pomoci vyladit strategii postupu při jednání s obtížnými lidmi. Zakládají se na pracovních zásadách, které se mi v mé vlastní poradenské praxi osvědčily jako nejužitečnější a nejefektivnější.

Nazval jsem je „dynamickými principy“, protože v nich jde o určité energie nebo napětí, které je třeba vybalancovat. Jednak je zde potřeba porozumění a to musí fungovat oběma směry, jak uvidíme u principu pozitivního záměru a skutečného dopadu. Princip nelítostné vlídnosti ukáže, že přínosnější řešení může přinést uplatňování na první pohled protichůdných postojů. A také zjistíme, že je třeba mít na mysli a aktivně podporovat vzájemné provázanosti, což nám bude připomínat princip zmocněných sil.

Pozitivní záměr versus skutečný dopad

Někdy je těžké porozumět určitým projevům chování na pracovišti, natožpak takové projevy akceptovat. Platí to obzvláště v případech, kdy lidé říkají nebo dělají něco, co vytváří dojem, že chtějí druhé zraňovat či kritizovat, že jsou přezíraví či bezcitní nebo že zaujímají cíleně nepřátelský postoj a snaží se vyvolávat konflikty.

* Thomas Paine – leták, „Agrarian justice“, citováno U.S. Social Security Administration, Office of Policy, Office of Research, Evaluation, and Statistics. Staženo 22. června 2023.

Jak porozumět pozitivnímu záměru

Je důležité podívat se na problém z perspektivy obtížného kolegy a pochopit, že téměř vždy se svým chováním snaží dosáhnout pozitivního výsledku.

Možná se kolega snaží vyjít s někým, kdo je pro něj výzvou. Nebo se snaží prosadit něco, co považuje za důležité. Také se může snažit chránit svůj tým nebo prostě jen ze všech sil bojuje s návalem pracovních povinností. Jeho chování může na první pohled působit negativním dojmem, ale pokud uvážíme širší kontext a pochopíme motivaci daného člověka, můžeme zjistit, že jeho záměr je vlastně pozitivní.

Hledání pozitivního záměru: v čem spočívá přínos a v čem může být háček

Zaujmout postoj, že zaměstnanci se primárně vždy snaží přispívat k úspěchu organizace, je výhodné z několika důvodů:

- Rozvoj empatie a usnadnění interakcí. Když tento postoj přijmete za svůj, pomůže vám zvládat náročné situace, protože vás povede k porozumění a k jasné komunikaci.
- Zlepšení vztahů a omezení konfliktů. Tento přístup zlepšuje vztahy na pracovišti a podporuje spolupráci. Obojí se projeví také v lepším řešení konfliktních situací.

Nepřiměřené uplatňování tohoto postoje má ale své stinné stránky, obzvláště tehdy, pokud máte co do činění se skutečně obtížným pracovníkem. K čemu pak může dojít:

- Přehlížení nebo zlehčování sporného chování, což může vést k přetrvávání nebo dokonce k eskalaci problémů.
- Přílišné zatěžování ostatních, pokud na ně klademe odpovědnost za to, že mají chápat druhé a přizpůsobovat se jim. Od druhých se vždy očekává, že budou vycházet vstříc obtížnému člověku, aniž by se řešila podstata problému.
- Neúmyslné podporování rozvoje toxické kultury nebo manipulativního chování, což poškodí vztahy na pracovišti i celkovou výkonnost.