

20 TYPŮ LIDÍ

JAK S NIMI JEDNAT, JAK JE VÉST A MOTIVOVAT

2., rozšířené vydání



**František
Bělohlávek**

- efektivní komunikace s negativistou, popletou, rozhodným a dalšími typy
- jak usměrnit jejich osobní návyky a zvýšit efektivitu jejich práce



20 TYPŮ LIDÍ

JAK S NIMI JEDNAT,
JAK JE VĚST A MOTIVOVAT

2., rozšířené vydání



**František
Bělohlávek**

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.

PhDr. František Bělohávek, Ph.D.

20 typů lidí

Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat

2., rozšířené vydání

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 4879. publikaci

Odpovědné redaktorky Mgr. Olga Tesařová, Mgr. Irena Koušková
Technická redakce a sazba Eva Hradiláková
Počet stran 160
Druhé vydání, Praha 2012
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4323-3

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8232-4 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8233-1 (ve formátu EPUB)
ISBN 978-80-247-8234-8 (ve formátu MOBI)

Obsah

| | |
|--|-----|
| O autorovi | 7 |
| Úvod | 9 |
| Část první: Proč jsou lidé různí a jak k nim máme přistupovat | |
| 1. Rozdíly v chování lidí | 13 |
| 2. Jak s lidmi komunikovat a jak je přesvědčovat | 17 |
| 3. Nástroje osobního rozvoje a motivování | 19 |
| 4. Můžeme si něčím pomoci sami? | 23 |
| Část druhá: Stanovení problémového typu | 25 |
| Část třetí: Typy problémových lidí | |
| 1. Specialista | 35 |
| 2. Nepostradatelný | 41 |
| 3. Přátelský | 47 |
| 4. Plachý | 53 |
| 5. Arogantní | 59 |
| 6. Pohodový | 65 |
| 7. Intrikán | 71 |
| 8. Impulzivní | 77 |
| 9. Perfekcionista | 83 |
| 10. Lehkomyslný | 89 |
| 11. Nepružný (byrokrat) | 95 |
| 12. Fantasta (snílek) | 101 |
| 13. Neschopný a snaživý | 107 |
| 14. Schopný a náročný | 113 |
| 15. Hochštapler | 119 |
| 16. Stoupenec | 125 |
| 17. Negativista | 131 |
| 18. Rozhodný | 137 |
| 19. Popleta | 143 |
| 20. Váhavý | 151 |
| Ještě jedno řešení na závěr | 157 |
| Literatura | 158 |

O autorovi



PhDr. František Bělohávek, Ph.D.

Vystudoval psychologii práce a pedagogickou psychologii na Univerzitě Palackého v Olomouci, postgraduálně pak matematické metody analýzy dat na Univerzitě Karlově v Praze a sociologii práce na University of York (Velká Británie).

Řadu let pracoval jako podnikový psycholog a později jako manažer ve velké stavební firmě. Působil jako vysokoškolský pedagog na UP (psychologie práce, organizační chování) a ve studiu MBA (BBS). Absolvoval řadu manažerských programů ve Velké Británii a v Irsku, zaměřených na management a lidské zdroje. Od roku 1993 se zabývá konzultační a trenérskou činností v oblasti manažerských a komunikačních dovedností a psychologické diagnostiky v konzultační firmě Traicon.

Je členem Chartered Institute for Personnel and Development (Londýn) a European Association of Work and Organizational Psychology (Brusel). Byl vedoucím česko-britsko-francouzského týmu projektu PHARE a NVF Rozvoj manažerů a lidských zdrojů v českých stavebních firmách (2000) a členem týmu, který zpracovával Strategii lidských zdrojů ČR (2000).

Je autorem knih *Osobní kariéra* (1994), *Organizační chování* (1996), *Jak vést a řídit lidi* (2000, 2002, 2003, 2005), *Desatero manažera* (2003), *Jak vést svůj tým* (2008), *Jak vést a motivovat lidi* (2008), *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky* (2009), *15 typů lidí* (2010). Je spoluautorem knihy *Management* (2001, 2007).

Úvod

Jeder ist sowieso närrisch.

(Každý je svým způsobem blázen)

německé přísloví

Setkáváme se s nejrůznějšími lidmi a buď s nimi vycházíme, nebo nikoliv. Často jsme překvapeni, že reagují jinak, než jsme zvyklí, že říkají věci, které my bychom určitě neřekli, že přistupují k práci a k problémům jinak, než jak bychom to dělali my. Je to přirozené, protože naštěstí jsme každý originál, každý máme své vlastnosti, své schopnosti, své zájmy, své hodnoty. To může být za určitých okolností dobře, protože se můžeme navzájem skvěle doplňovat – to, v čem máme mezery a co my nedokážeme, umí spolupracovník daleko lépe a poradí si s tím, a zase naopak. Pro zvládnutí složitého úkolu nebo projektu je vždycky dobré využívat týmu, ve kterém jsou různí lidé s různými přednostmi – jeden je důsledný a systematický, druhý má bohatou představivost a kreativní nápady, jak řešit problémy, třetí umí hladce urovnávat konflikty mezi spolupracovníky a těmto konfliktům předcházet. Nicméně lidé se mohou stát vzhledem ke svým postojům a vlastnostem překážkou efektivní práce, mohou ji zdržovat, narušovat, vnášet do ní chaos nebo konflikty. V této chvíli je třeba bariéry zvládat a přemýšlet nad tím, jak spolupracovníky usměrnit, aby společné úsilí dosáhlo očekávaného efektu.

Tato kniha se zabývá spoluprací a komunikací s různými typy lidí. Každý z nich je svým způsobem zvláštní, něčím přínosný a nějak problémový. Každý z nich má své přednosti a může prospět společnému úsilí. Stejně tak je však každý určitým způsobem problematický a výsledný efekt tohoto úsilí do jisté míry narušuje. Jde o to, nakolik umíme přednosti jednotlivců využít, a jejich slabé stránky naopak potlačit či eliminovat. K tomu může sloužit vhodný způsob komunikace a zpětné vazby, jindy volba správného motivačního nástroje a někdy zase organizační opatření nebo stanovení úkolu, odpovídající mentalitě jednotlivce.

V této knížce se budeme zamýšlet nad jednotlivými typy lidí, nad kořeny problémů, které znesnadňují efektivitu jejich práce nebo komunikaci s nimi, nad jejich silnými a slabými stránkami, nad cestami k efektivní komunikaci s nimi, nad způsobem, jak je řídit, motivovat, rozvíjet a měnit jejich chování. Tyto typy lidí nevycházejí z teoretického odvozování – jsou odpozorovány z praxe řízení organizací a doporučení pro práci s nimi má charakter praktických návodů.

Proč jsou lidé různí
a jak k nim máme
přistupovat



Rozdíly v chování lidí

Často si klademe otázku, proč jsou lidé takoví, jací jsou, proč jednají tím nebo oním způsobem, a hledáme vysvětlení v jejich zázemí, v dědičnosti, ve způsobu výchovy ze strany rodičů, nebo v situacích, kterými procházeli v průběhu své pracovní kariéry. Všechny tyto vlivy se na mentalitě jednotlivce více nebo méně podepisují. Míváme však snahu vysvětlovat si obvyklé jednání druhých pokud možno přímým způsobem (je zakřiknutý, protože měl přísné rodiče, je vystrašený, protože ho v dětství kamarádi odstrkovali, je lakomá a pedantická, protože pracovala na finančním úřadě, je hlasitý, protože působil ve stavebnictví). Jsou to zjednodušení, stereotypy, které nám možná připadají trefné a vtípné, ale vždycky přinášejí zúžený a zkreslený pohled na člověka, jehož osobnostní vývoj je složitý, znamená jedinečnou kombinaci všech uvedených vlivů, a vybočuje z různých schémat či předpokladů.

Náš způsob práce, naše chování a přístup k ostatním jsou výsledkem řady faktorů, které jsme zdědili, kterým jsme se naučili v rodině a v dětství, nebo které jsme si osvojili v průběhu vzdělávání a zaměstnání. Jsou to schopnosti, temperament, vlastnosti osobnosti, potřeby a postoje. Skrývají se za naším každodenním projevem, chováním i za výsledky naší práce.

Úspěšnost či neúspěšnost v profesi a na pracovišti je z velké části dána *schopnostmi*. Některé schopnosti, jako inteligence nebo osobní tempo, jsou vrozené a lze jen stěží docílit změny jejich úrovně.

Inteligence je předpokladem pro úspěšné řešení problémů a racionální přístup k práci. Intelligentní lidé dokážou zvládat složité úkoly snáze a efektivněji než ostatní. Nedostatek inteligence vede k nepochopení úkolů, nedomyšlení souvislostí a opakovanému chybování v rozumově náročnějších činnostech.

Osobní tempo je dáno typem nervové soustavy a projevuje se rychlostí, s níž lidé vykonávají svou práci. Příliš vysoké osobní tempo bývá někdy spojeno s menší pozorností k chybám. Pomalí lidé mají zase potíže se zvládnutím termínů,



s pohotovou reakcí na nenadálé situace (například za volantem), případně s udržením vnuceného tempa (takt linky). V důsledku toho pak setrvávají v práci déle než ostatní, selhávají v nenadálých krizových situacích nebo se snižuje kvalita jejich práce.

Tyto vrozené předpoklady se mohou stát základem pro rozvoj dalších, specifických osobních kvalit, jako jsou znalosti a dovednosti.

Znalosti jsou teoretické poznatky, které si osvojujeme různými formami vzdělávání. Je zřejmé, že úroveň odbornosti je podložena především rozsahem a hloubkou znalostí. Pro lidi úspěšné ve své profesi jsou často vedle úzce zaměřených znalostí z konkrétního oboru důležité průřezové znalosti z řady dalších oborů, které jim dávají přehled. Lidé jednostranně zaměřeni, omezení svou úzkou odborností, mají potíže s pochopením komplexních problémů, s týmovou prací a s komunikací s laiky, kteří jim nerozumějí.

Dovednost znamená schopnost praktického provádění určité aktivity. Dovednosti jsou získávány výcvikem nebo reálným vykonáváním činnosti. Například komunikační dovednosti, jako je naslouchání, kladení otázek, vyjednávání nebo přesvědčování, umožní úspěšné zvládnutí mnoha profesí, zejména v oblasti obchodu, ale mohou napomoci i pozitivním mezilidským vztahům v soukromí. Jejich nízká úroveň vede k neschopnosti prosadit své záměry, ovlivnit spolupracovníky nebo vytvářet dobré ovzduší v rodině. Dovednost efektivního řízení času pomáhá úspěšně organizovat práci vlastní i práci ostatních, zatímco její nedostatek vede k chaotickému jednání, nestíhání a nezvládnutí úkolů a k plýtvání lidmi i prostředky. Zvláštní význam má dovednost vést lidi a motivovat je, protože je předpokladem efektivního řízení. Jsou šéfové, kteří dokážou správně rozhodovat, chválit, spravedlivě odměňovat a kritizovat tam, kde je to namístě, mají autoritu a jsou svým okolím respektováni. Jiní svou nechápavostí či tvrdostí lidi zbytečně demotivují a další si je zase přílišnou měkkostí a ustupováním nechávají přerůst přes hlavu.

Značný vliv na jednání lidí mají jejich dosavadní *zkušenosti*. Lidé se učí ze svého okolí, ať už jde o rodinu nebo pracoviště. Přijímají zvyklosti svého domácího prostředí stejně jako organizační kulturu svého zaměstnání. Učí se postupům, jak řešit problémy, i tomu, jak mohou být různá řešení úspěšná. Člověk, který byl doposud zvyklý na kulturu týmové práce a přátelského ovzduší, se hůře

přízpůsobuje kultuře ostrých loktů, provázené každodenním bojem o moc. Ten, kdo přichází z velké organizace, kde má každý přesně vymezenou svou pracovní náplň a dané pracovní postupy, se obtížněji adaptuje v malé firmě, kde je vyžadována samostatnost při řešení problémů a kde musejí všichni dělat všechno.

Vlastnost je relativně stálý způsob jednání v různých situacích. Některé vlastnosti jsou vrozené, jako projev temperamentu, jiné jsou naučené, zejména v průběhu dětství a dospívání. Impulzivnost, podrážděné a prudké reagování na jakýkoliv negativní projev ostatních, vychází z temperamentu a z vlastností nervové soustavy. Vlastnosti jako zvědavost, pečlivost nebo vstřícnost jsou více dány vlivem prostředí. Z pracovního hlediska mohou způsobit problémy zejména takové vlastnosti, jako je nedbalost, nezodpovědnost, liknavost, váhavost, unáhlenost, agresivita, ustrašenost či netolerantnost.

Motivy určují intenzitu a směr lidského jednání. Lidé, kteří preferují sociální motivy, vytvářejí na pracovišti příjemné klima, ale někdy se méně soustředí na výkon. Ambiciózní lidé, motivovaní zejména postavením, usilují často o dosažení mimořádných výsledků, avšak mohou ztratit smysl pro přiměřenost prostředků k dosažení svých cílů, a pak intrikují nebo „podlézají“ nadřízeným. Člověk, motivovaný především jistotou, bude podávat stabilní a spolehlivý výkon, bude se však vyhýbat sebemenšímu riziku a samostatnému rozhodování.

Postoje vyjadřují náš vztah k různým stránkám reality, je to například orientace na zákazníka, orientace na výkon, loajalita vůči firmě. Nezájem obchodníků o zákazníka a povrchní přístup má často za následek selhání firmy na trhu, nízká orientace na výkon, spojená se špatnou motivací, vede ke zhoršení výsledků, a preferování vlastních zájmů před zájmy firmy vyúsťuje v neochotu udělat cokoliv navíc, v pomlouvání zaměstnavatele na veřejnosti nebo k přijímání úplatků. Postoje se na rozdíl od předchozích osobních charakteristik mění. Nevhodná motivace, změna v přístupu nadřízeného nebo unavenost určitou činností vede ke ztrátě zájmu o výsledky a ke snížení výkonnosti.

Zvláštní oblastí postojů je vztah k sobě samému – úroveň *sebedůvěry*. Ta často vyplývá z rodinné situace a způsobu výchovy v dětství. Nepřiměřené nároky rodičů a neustálá kritika výsledků dítěte nebo časté srovnávání s úspěšnějšími spolužáky či sourozenci v něm vyvolává sníženou sebedůvěru. Naopak přehnané vychvalování jeho schopností je zdrojem nadměrné sebedůvěry. Lidé s nízkou



sebedůvěrou se projevují nejistotou, obavami a nechávají se zatlačovat ostatními do pozadí. Příliš sebevědomí jedinci jsou bohorovní, jednají arogantně a vyvolávají u ostatních negativní reakce.

Všechny uvedené faktory se mohou projevovat ve specifickém působení lidí, jako kořeny jejich jednání, a ve své kombinaci vytvářejí osobnostní typy.



Jak s lidmi komunikovat a jak je přesvědčovat

(pro ty, kteří s nimi žijí nebo spolupracují)

Názory na úspěšnou komunikaci procházely určitým historickým vývojem. V šedesátých letech byl kladen důraz zejména na schopnost přesvědčit druhého tlakem, prosadit se, bránit svůj názor a nenechat se manipulovat. Byla formulována pravidla asertivní komunikace, která učí bránit se manipulaci ze strany lidí agresivních nebo pánovitých. V sedmdesátých letech se pozornost obrací k naslouchání, respektování ostatních, vcítění do jejich potřeb a pocitů. Ukazuje se, že obchodník, který se dokáže přizpůsobit klientovi, je úspěšnější než ten, který mu vytrvale vnucuje své argumenty. Pro manželství je důležitější, aby se partneři uměli vzájemně pochopit a respektovat, než aby neustále asertivně prosazovali své požadavky. Dobře fungující tým a pracoviště se vyznačují spíše vzájemnou úctou a uznáním než ostrými lokty a prosazováním osobních zájmů. V devadesátých letech byly definovány zásady versatilní komunikace, která zdůrazňuje odlišný přístup k různým typům lidí.

Pro dosažení změny v chování pracovních či osobních partnerů lze využívat různých taktik:

- *Taktika harmonie v komunikaci* vede k dosahování pocitů souznění s komunikačními partnery. Nabádá k versatilnímu připodobnění našeho stylu komunikace komunikačnímu stylu druhého člověka. U partnera, který jedná a mluví pomalu, uspějeme spíše s pomalým způsobem řeči, zatímco u aktivního a rychlého člověka se pokusíme svou řeč urychlit a neobtěžovat zbytečnými podrobnostmi. Rozumově založený člověk spíše přijme fakta a logické argumenty, zatímco emočně založený jedinec si potrpí na respektování svých citů.
- *Taktika převzetí způsobu argumentace* spočívá v přijetí systému uvažování partnera. Svou představu uvedeme do vztahu s jeho způsobem myšlení. Byrokrat je schopen akceptovat změnu, pokud ho přesvědčíme, že je v souladu



s některým platným předpisem. Energický a praktický driver se nechá přesvědčit ekonomickou efektivností a prakticky dosaženými výsledky. U přátelského typu argumentujeme přínosem návrhu pro ostatní. Asertivní komunikace přináší nástroj pro zvládnání agresivních jedinců: techniku dotazování. Aniz bychom se vůči útoku bránili protiútokem, budeme klást partnerovi otázky a dožadovat se dalšího a dalšího zpřesnění jeho kritiky. To v něm vyvolá dojem ochoty spolupracovat, při odpovídání na otázky musí přemýšlet, čímž se potlačuje hněv, a nakonec může být šikovně volenými otázkami přiveden ke konstruktivní diskusi.

- *Taktika protiargumentu* znamená naopak důsledné oponování názoru partnera. Jednou z asertivních technik je tzv. pokažená gramofonová deska. Znovu a znovu opakujeme svůj názor (byť můžeme měnit slova) a neustoupíme tak dlouho, dokud nedosáhneme svého. Flegmatikovi, který bagatelizuje význam svých prohrěšků, musíme důsledně a vytrvale zdůrazňovat jejich důsledky a nebezpečí, které z toho plynou pro nás ostatní. Člověk s nízkou sebedůvěrou, jenž sám sebe podceňuje a spíše se kritizuje, by měl často slyšet chválu svých kvalit a zásluh.
- *Taktika nátlaku* je taktikou poněkud agresivní, může přerůst do vydírání, a používáme ji obvykle tehdy, když dojdou ostatní prostředky. Kolegovi, který si od nás neustále něco půjčuje a pak to nevrací, jednoho dne zamkneme skříňku a sdělíme mu, že klíč dostane, až vrátí všechny knížky, plechovku kávy (nebo dokonce peníze). Dodavateli materiálu, který se zdá být příliš drahý, sdělí nákupčí, že uvažuje o dodávkách z jiného zdroje. Nadřízenému, jenž stupňuje své požadavky, sdělí pracovník, že našel atraktivnější zaměstnání. Samozřejmě, skoro vždycky zde musíme počítat s určitým rizikem.
- *Taktika obchodování* je založena na vzájemné výměně (něco za něco). Pomůžeme kolegovi, jehož problémem je jazyková bariéra, „nezištně“ s angličtinou, a on nám zato bude poskytovat pro nás důležité informace. Kolegyně, jež mě podpoří v obtížné chvíli na poradě, se může na oplátku dočkat při jiné příležitosti zastání z mé strany. Vedoucí, který velmi chce získat kvalitního pracovníka do svého útvaru, bude muset přistoupit na některé z jeho nadstandardních požadavků.

3 Nástroje osobního rozvoje a motivování

(hlavně pro řídicí pracovníky)

Pokud se naši podřízení ukážou jako problematické osobnosti, jejichž slabé stránky snižují efektivnost našeho řízení či úroveň mezilidských vztahů, budeme přemýšlet nad možnostmi jejich osobního rozvoje s cílem pozitivním způsobem usměrnit jejich práci a chování.

Vedoucímu se nabízí řada možností a intervencí, které může použít pro osobní rozvoj podřízených:

- *Vzdělávání a trénink* obvykle volí nadřízení jako první řešení, které je napadne. Ať už jde o rozvoj v oblasti informačních technologií, jazykových znalostí, specifických odborných dovedností či měkkých dovedností (komunikace, motivování, řízení času), je efekt vždy silně závislý na kvalitě kurzu, přijetí ze strany účastníka a jeho odhodlání uvést do praxe to, co si osvojil.
- *Koučování* je mimořádně účinnou rozvojovou intervencí, protože je postaveno na intenzivní práci jednotlivce s osobním koučem, kterým může být nadřízený, pověřený spolupracovník nebo profesionální konzultant. Výhodou koučování je to, že může být zaměřeno na konkrétní individuální problémy v oblasti komunikace, manažerského rozhodování nebo organizace práce, zatímco trénink se zabývá všeobecnými problémy, týkajícími se celé skupiny. Na druhé straně je koučování oproti tréninku značně náročné z hlediska času i financí.
- *Stínování* (shadowing) je užitečné pro méně zkušené pracovníky a spočívá v získávání praktických zkušeností od zkušenějších kolegů. Účastník sleduje jako stín veškeré aktivity svého „vzoru“ – chodí s ním na porady, obchodní jednání, spolupracuje na přípravě projektů. Po každé akci pak následuje konzultace stínovaného a stínujícího o průběhu jednotlivých situací a důvodech zvolených postupů.