

EBOOK

UKÁZKA EBOOK



JDI A JEDNEJ!

JAK NA ROZBUŠKU

www.misadankova.com

JDI A JEDNEJ! JAK NA ROZBUŠKU



Obsah

Kdo je rozbuška

1. Rozbuška se stala tahounem
2. Rozbuška se stává „profesionální remcalkou“
3. Rozbuška se „nepředře“
4. Rozbuška přiosťří své chování

Pracovní listy

KDO JE ROZBUŠKA



Rozbuška je pracovník, který práci, kterou vykonává, **umí velmi dobře**. Často ji umí mnohem lépe než ostatní. Rozbušky jsou specialisté, „mistři“, zkušení a erudovaní pracovníci.

Mají dobré kontakty v rámci celé firmy, mnohdy mají nadstandardní vztahy i s vedením. Stejně jako s dodavateli či jinými klíčovými lidmi ve firmě i v oboru. Mají **velkou neformální autoritu ve svém týmu**. Protože všichni vědí, „že rozbuška opravdu ví a umí“.

Problém je v tom, že **ne do všeho se rozbuškám chce a ne za všechnu svoji práci přijmou odpovědnost**. Jsou věci, které dělají tito pracovníci rádi a bez řečí. Jsou věci, ve kterých se na ně můžeme spolehnout. Ale když se jim do určité práce nechce, tak ji prostě nebudou dělat nebo nebudou ji dělat dobře a bez řečí. Nebo nechtějí s někým konkrétním spolupracovat a vybírají si „s kým ano a s kým ne“. Někdy mívají i nestabilní nálady, někdy jsou „báječní“, bezproblémoví a někdy „jsou na zabití“.

Proč se jim říká rozbušky? Protože se mohou postavit proti nám a aktivovat i celý tým – proti nějakému nápadu, akci, proti nám osobně. Mohou roznítit nepokoje, odpor a averzi. Tým je respektuje pro jejich pracovní kvality, pro jejich neformální moc a rozbušky jsou v kontaktu s týmem logicky častěji než my. A mluví také jejich řečí, lidem rozumí, protože žijí více jejich život než my – na vedoucí pozici. Právě proto jim říkáme rozbušky.

Náš předpoklad je, že v období změn spíše počítáme s tím, že rozbušky budou proti změnám, proti novinkám v práci, proti nám osobně. **Že s nimi bude „potíž“**.

Nebo čekáme, že se rozbušky v nestandardní situaci „srovnají“ a stanou se z nich tahouni. „Protože přece pochopí, že situace je nová, vážná nebo těžká.“ Ani jedna varianta, ani jeden předpoklad nemusejí být správné. My se teď podíváme na **situace, které se mohou s rozbuškou v období změn stát**.

1. ROZBUŠKA SE STALA TAHOUNEM

Při všech změnách, ke kterým dochází, se může stát, že pracovník, kterého bychom normálně zařadili do kategorie rozbušky, se stane tahounem.

Příklad



František je technolog a zná dobře svůj úsek. V podstatě jako jediný ví o tom, kde co je a kde co utáhnout, co se má upravit, aby se linka rozjela. To bylo vždycky řečí, než na linku přišel a začal pracovat. Dělal drahoty a užíval si pocit, že je vlastně jediný, který danou závadu dokáže opravit. Problém byl v tom, že František ale nebyl na lince „korunovaným králem“.

Přestože to znal nejlépe a byl na lince nejlepší. Linku řídil jeho šéf, který určoval, co a jak se bude dělat a kdo se bude na čem podílet. Františkovi to vadilo, protože se mu zdálo, že on sám by linku dokázal uřídit mnohem lépe. Ale když se do toho šéf pořád „pletl“, tak František dělal jen to, co chtěl a zbytečně se nesnažil být aktivní. A naopak si užíval „remcání“. Klasická rozbuška.

Došlo ke změně. Jeho nadřízený dostal nový úkol a přesunul svoji pozornost jinam. Lince se nemohl věnovat a František si musel řídit celou linku, i se všemi lidmi sám. František se toho chopil. Chvilí „brblal“, ale brzy se do toho pustil naplno, lidé to přirozeně přijali a vše šlapalo na 100%. František oceňoval, že díky nové práci s linkou se nemusel účastnit jiných věcí. Jak říkal: „Nemusel jsem chodit na zbytečné mítinky, které jsou o ničem. Mohl jsem se věnovat jen tomu, co mne baví a čemu rozumím.“

Co můžeme dělat

- Doporučovala bych **vzít vážně fakt, že se z rozbušky stal tahoun**. Nebát se rozbušku pochválit a **ocenit ji**.
- A také se **zeptat sám sebe a také daného člověka, proč k tomu došlo**. Které věci přispěly ke změně, že se z rozbušky stal tahoun. U Františka to bylo podle něj i díky tomu, že měl menší počet lidí, nebyl zařazen ve velké organizační struktuře, mohl si dělat věci po svém a byl tam svým pánem.
- Po tomto rozhovoru zvážíme, jestli nové podmínky – tzn. menší počet lidí atd. - můžeme nabídnout Františkovi i v budoucnu.



POZOR

- Určitě musíme **sledovat**, jak František tým vede. Jestli je „nenakazil“ svým elitářským přístupem (kdo umí, ten je machr a ostatní jsou k ničemu).
- Sledujeme, jak je tým na lince schopen kooperovat s ostatními týmy, odděleními a odborníky. Zda nedochází k „elitářství“ a vymezování. To by byl velký problém do budoucna.
- Vnímáme, **zda si František buduje zástup**, zda pracuje na tom, aby ho mohl někdo zastoupit, kdyby nebyl. Nebo zda upevňuje své výjimečné postavení.
- **Sledujeme i šéfa, zda je schopen přijmout u Františka změnu** – z rozbušky na cestě k tahounovi – zda se k němu tak chová a vede k tomu i ostatní.
- **Zamyslíme se nad tím, proč šéf nepřesunul svoji pozornost jinam – už dávno.** Když se ukázalo, že František je schopný řídit linku sám, proč mu nedával šanci a nevyšetřil si tím čas na strategické věci, plánování, práci s lidmi. Proč on **sám – šéf – chtěl vědět o všem**, co se linky týká.
- Nechává šéf Františka, aby vyrostli lidé pod ním?

2. ROZBUŠKA SE STÁVÁ „PROFESIONÁLNÍ REMCALKOU“

Příklad



Anička je ve firmě dlouho, práci zná výborně. Je jí 55 let, má velkou autoritu a hlavně je to „hvězda“. Má ráda mimořádné chování, služby, vždycky měla něco specifického.

Když přišlo období změn, Anička měla problém. Sama cítila, že už novu práci nezvládá s takovou lehkostí. A řeší to tím, že si vynucuje ještě větší mimořádnou pozornost. Hvězda, které se nedaří, se vymlouvá, stěžuje si na neadekvátní technické zázemí, chybějící vhodné pomůcky, malou podporu vedoucího i týmu.

Má opravdu mimořádné nároky - „Já potřebuji úplně nový notebook, mám na to nárok, po té době, co tady jsem, si to zasloužím. Na rozdíl od ostatních, mám na to plné právo. S tím mým starým křápem se nedá dělat nic, pořád mi to padá.“

Firma teď na tom není nejlépe. Šetří se, kde se dá, a manažer má problém udržet tým se všemi členy. Natož aby kupoval notebook nebo jiné věci.

Kdyby to Anička řekla jednou, dvakrát - manažer by to pochopil. Ale v okamžiku, kdy neustále píše dlouhé maily na toto téma – a to maily na všechny nadřízené - šéfa to přestává bavit. Dříve zvládal její „hvězdné“ chování s přehledem a klidem, ale teď je situace vyhrocená a její chování je neadekvátní.

Co můžeme dělat

- **Na začátku určitě můžeme chápat**, že je to pro Aničku – hvězdu – těžké.
- **ALE** – máme jenom určitý rezervoár sil a také nám to výrazně může ovlivnit tým. Proto je třeba **otevřený rozhovor** s Aničkou. O tom, co ji trápí, co způsobuje svým chováním a **jasné NE tomuto chování**.
- Zároveň eliminujeme a jasně řekněme **NE tomuto chování do týmu**. To by se nám rozšířilo jako lavina. A dokážeme si představit, co by lidé, kteří jsou noví nebo nezkušení nebo méně schopní, mohli říkat: „Všichni to máme těžké, ale jen Anička bude mít nový notebook. Proč ne já? “
- Možná že nám „pomůže“, když si vzpomeneme na časté věty rozbušek – „Já tady nemusím být, manžel mi říká, proč tam tak dřeš, vždyť jsme na tom dobře, odejdi a budeš mít klid. Bez tebe se to tam nezvládne, jsi jednička a všechno to tam stojí na tobě.“
- Pokud by tyto rozhovory s Aničkou nikam nevedly, možná že můžeme Aničce ulehčit její rozhodování a možná ji můžeme nabídnout seriózní variantu. A to je, že tady s námi nemusí trávit čas, když nejsme schopni nabídnout ten nový notebook, který jako jediná nutně potřebuje, když ji nedáváme péči, kterou si zaslouží a na kterou má nárok.
- A dát Aničce jasnou nabídku – aby zvážila, zda opravdu nechce odejít. A být hvězdou v jiném týmu, který na ni někde čeká.
- **Někdy otevřená nabídka „EXIT“ – může rozbušku postavit do reality všedního dne.**



POZOR

Pozor na to, jak Anička pracuje s druhými lidmi, jak prezentuje svoji práci, chybějící počítač, náš nezájem o její problémy u jiných lidí. Nejenom u lidí z našeho týmu, ale i u nadřízených a v jiných částech firmy.

Protože je Anička respektovaná, má dlouhodobé vztahy s klíčovými lidmi z firmy, nikdy nevíme, co se kde komu donese a jaký to bude mít dopad. A pak nikdo nebude zjišťovat, jak přesně to bylo a může nám to udělat ve firmě špatné jméno. A nejenom nám, ale hlavně celému našemu týmu.

A pozor na to, abychom se nesoustředili „jen na Aničku a její počítač“. A abychom se emočně „nevyšťavili“ anebo abychom se na Annu nestali alergičtí, příliš kritičtí a abychom dokázali reálně ohodnotit i její dobrou práci a její přínosy. Abychom byli soudní a nepodlehli svým emocím.