

Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců

Yveta Rychtaříková



- Kritika a zdravé sebevědomí
- Pocity méněcennosti a jak na ně
- Cíle a přínosy
- Jak motivovat sám sebe

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**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Mgr. Yveta Rychtaříková

KRITIKOU A POCHVALOU K VYŠŠÍ MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3293. publikaci

Odpovědná redaktorka Dana Trojáková
Sazba a zlom Milan Vokál
Počet stran 136
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2100-2 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6132-9 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

ÚVOD	9
KRITIKA A ZDRAVÉ SEBEVĚDOMÍ (1)	11
Proč nám kritika vadí	11
Kritizuje kdekdo kdekoho za kdeco – překritizováno!	13
Kritika jako jedna z příčin nízkého sebevědomí (1)	15
Co můžeme udělat	18
Význam sebejistoty (zdravé sebedůvěry) pro podávání kritiky	19
Kritika jako jedna z příčin nízkého sebevědomí (2)	21
Pocity méněcennosti a jak na ně	21
Projevy pocitů méněcennosti v kontaktu s lidmi	22
Typické reakce na pocity méněcennosti	23
Rezignace	23
Kompenzace	23
„Jako-sebejistota“	24
Jak zvýšit svoje sebevědomí (1)	25
Měníme se (1): jak na sobě pracovat	25
KONSTRUKTIVNÍ KRITIKA	31
Kritika jako nástroj motivace	31
Cíle kritiky	31
Přínosy kritiky	34
Motivující kritika	35
Přístup k chybám	35
Závěr	38
PRAVIDLA ÚČINNÉHO KRITIZOVÁNÍ	39
Kritika osobnosti	42
Co je to kritika osobnosti	42
Příklady kritiky směřující do osobnosti	43
Vyděračské (manipulativní) výroky	47
Příklady školské mluvy a odkazů na morálku	48
Odkazování na morální pravidla nepomůže	49
Jako rovný s rovným	52
Ze zlatého fondu rodiny	53
Závěr: kritika, která směřuje do osobnosti, člověka zraňuje	53
Věcná kritika	55
Vágní vyjadřování a jeho důsledky	56
Příklady nekonkrétní (vágní) kritiky	56
Nekonkrétní kritika vede často ke kritice osobnosti	57
Vždycky všechno – nikdy nic	57
Příprava konkrétních argumentů	59

Operujte v prostoru, který určujete vy	59
Příklady konkrétní kritiky	60
Dobře – špatně	62
Vysoký – nízký	62
Vy máte na víc	62
Neutralizace	63
Já, já, já, jenom já	64
Konkrétní kritika měřitelných ukazatelů (úkolů)	66
Konkrétní kritika jiných úkolů (konceptů, návrhů, počítačových programů...)	68
Pracovní výkon	71
Kritika znalostí	71
Kritika „měkkých dovedností“ (schopností, způsobilostí)	72
Konkrétní závěry a řešení	80
Definování cílů (úkolů)	81
Pozitivní závěr	90
Podávání kritiky a čas	94
Jak jsem na tom s podáváním kritiky já?	95
Mezi čtyřma očima	96
Účinná pochvala	96
Jak sdělit pochvalu	98
Pochvala a motivace	101
Užitečné komunikační techniky	104
To nejdůležitější z řeči těla	104
Aktivní naslouchání	105
Základní myšlenka	106
Práce s hlasem	107
Jak jednat v emočně vypjatých situacích	108
Technika „empatie“	108
Jak zachovat klid při projevech agresivity ze strany druhého člověka	109
Technika „zrcadlení pocitů“	111
Má cenu ptát se proč?	113
KRITIKA A ZDRAVÉ SEBEVĚDOMÍ (2)	114
Jak zvýšit svoje sebevědomí (2)	114
Určení silných a slabých stránek	114
Pěstování a kultivování silných stránek, upevňování zdravého sebevědomí	119
Slabší stránky – a co s nimi	120
Měníme se (2): jak motivovat sám sebe	125
PÁR SLOV NA ZÁVĚR	127
PŘÍLOHA 1	128
Sebejistota – test	128
Bodové škály	128
Význam hodnocení	132

PŘÍLOHA 2	133
Určování silných a slabých stránek – inspirace	133
Typy pro kladné stránky	133
Typy pro slabší stránky	133
Znalosti	134
Schopnosti (Způsobilosti)	134
Manažerské dovednosti	135
Komunikační dovednosti	135

ÚVOD

Vítejte! Skočíme do toho rovnýma nohama, souhlasíte?

„Co se vám vybaví, když slyšíte slovo kritika?“

„Co vám vytane na mysl?“

„Co vám proběhne hlavou?“ „A co tělem?“

Když tuto otázku, resp. soubor otázek položím účastníkům kurzů komunikace nebo manažerských dovedností, reagují rychle a nikdy nezklamou. Tedy skoro nikdy. V odpovědích se to hemží výrazy jako „nepříjemný pocit, strach, obava, nervozita, úzkost, něco je špatně“ atd. Pravda, najdou se jedinci, většinou muži, kteří reagují odlišně: „Možnost něco zlepšit,“ říkají. „Když je kritika konstruktivní, jsem za ni rád, protože vím, co mám dělat jinak,“ odpovídají někteří muži a velmi, velmi zřídka i ženy.

V drtivé většině lidí však kritika vzbuzuje pramalé nadšení, a to obousměrně. Nikdo nebo skoro nikdo, výjimky se, jak už jsem zmínila, najdou, nemá kritiku rád. Nikdo není rád, když ho někdo kritizuje. A opačně. Nikdo, nebo skoro nikdo, neskáče radostí, když má kritizovat druhého.

„Co to tady stojí?“ podivili jste se možná. „Co to tady čtu za hloupost? Že prý nikdo nekritizuje rád? To je teda pěkná blamáž, pokud můžu mluvit za sebe, zatím jsem si nevšiml, že by u nás o samozvané kritiky byla nějaká nouze. Naopak. Co já vím, tak kritizuje kdekdo. Kdekdo kdekoho za kdeco. Kritizuje se pořád. Kritizuje se všude. Kritizuje se všechno. Kritizují všichni. Nejvíce kritizují ti, kteří mají do věci nejméně co mluvit. A pak také ti, kteří mají nejvíce másla na hlavě. Že prý nikdo nekritizuje rád? S tím nemůžu souhlasit,“ uzavrou možná někteří z vás své úvahy. „To je teda pěkné. Přelouskal jsem první odstavec a už je tu něco, s čím nesouhlasím. Má vůbec cenu to číst?“

Milý čtenáři, milá čtenářko, zadržte, prosím! Ano, doufám, že má cenu to číst! Pojďme se nad tím, co jsem napsala, společně zamyslet. Řekněte, jak se cítíte, **vy osobně**, když máte někoho v zaměstnání kritizovat? Jak se cítíte, když už není zbytí a vy prostě musíte někomu něco vytknout? Berete to jako běžnou věc? Pustíte se do toho bez okolků? Nebo to odkládáte tak dlouho, jak jen to jde?

Tak co na to říkáte? Jak jste si odpověděli? Pletu se, když slyším, že jste zabručeli něco jako: „Dobrá, dobrá, no tak jo, žádná velká sláva, je to fakt, když nemusím, tak nekritizuji.“ Nebo: „Drobnosti přecházím, taky není důvod každého hned za kdejakou maličkost peskovat.“ Či dokonce: „No jo, tak jste mě dostala, lidem raději nic nevytýkám, protože to obvykle špatně skončí.“ A podobně. Tak co, už se mnou aspoň maličko souhlasíte?

Ještě ne? Ne úplně? To je v pořádku. Je pravda, že některým lidem působí kritizování menší potíže než jiným. Jsou lidé, pro které cokoli druhému vytknout představuje obrovský problém, a jsou lidé, kteří se s tím vyrovnávají docela snadno. Pak jsou ještě i takoví, kterým kritizovat působí potěšení, ale o těch bude řeč později nebo možná vůbec. Nu ano, to je ta skupina, kterou vynecháme. Proto jsem napsala, že „nikdo neskáče radostí, když má kritizovat“. Knížku o kritice – jak předpokládám – budou číst povětšinou manažeři nebo profesionálové, jejichž profil víceméně odpovídá lidem, se kterými se setkávám na svých kurzech, v poradenské praxi a které jsem potkávala dnes a denně v dobách, kdy jsem

sama proplouvala obtížnými zákrutými řekami zvanými management. A ti, pokud vím, v samoučelném kritizování žádné potěšení nespátřují.

Zkušenost, kterou jsem učinila za přibližně deset let ve vrcholovém i nižším managementu a za dalších skoro pět let praxe při vedení kurzů komunikace, asertivity, manažerských dovedností a personalistiky, mi říká, že většině vedoucích pracovníků je povinnost kritizovat nepříjemná, a mnozí z nich se kritiky obávají a bojí, pokud z ní na ně nepadá přímo děs a/nebo třes. (Občas také běs, ale to obvykle až v průběhu rozhovoru nebo po něm.)

Tak co? Už jsme si porozuměli? Už jsme si názorově blíží? Pokud ano, jsem ráda a děkuji. Pokud ne, je to také v pořádku. Znáám vedoucí pracovníky, kteří se kritikou nikterak nevzrušují, připadá jim normální a běžná. Pokud k nim patříte, gratuluji vám, protože to znamená, že oproti vašim méně smělym kolegům máte o zábranu méně. Avšak přesto nebo možná právě proto pro vás mám na úvod jiné všetečné otázky.

Jak je vám po skončení rozhovoru? Máte příjemný pocit z dobře odvedené práce? Jste si jist, že jste společně s kritizovaným zrovna položili základy funkčního řešení a nové, lepší roviny spolupráce? A co váš podřízený? Jak po právě obdržené kritice vypadá? Srší energií? Zdá se, že si bezodkladně vykasá rukávy a pustí se do práce? A jak je to s jeho držetím těla, teď po kritice? Je to pořád chlap jak hora, nebo vám připadá, že se o pár centimetrů zmenšil? A co jeho obličej? Co z něj vyzařuje? Vyrovnanost a odhodlání? Nebo vyhlíží sklesle, odmítavě či dokonce našťavaně? Tak do toho! K čemu byste přirovnal jeho tvář? K smějícímu se jablku? K neutrálnímu avokádu či mangu? Nebo vyhlíží jak nedozrálý citron? Co říkáte? Že se citron nakonec rozčílil a při odchodu z vaší kanceláře za sebou práskl dveřmi? Tak vidíte...

Ne, opravdu. Je fakt, že – zejména v naší společnosti – se kritizuje permanentně. Ale také je fakt, že kohokoliv se na kritiku zeptám, dušuje se, že to není jeho životní styl. Dost dobrý paradox, co? A zákonitý, jak uvidíme dále. Kritizuje kdekdo kdekoho za kdeco, a přitom nikdo nemá kritiku rád. Jsou lidé, kteří se ke kritice staví neutrálně, ale rád kritiku nemá nikdo. Ani jako kritizující ani jako kritizovaný. Je to pro vás už přijatelné, když to zformulujeme takto? Doufám, že ano.

Tato knížka je určena všem manažerům a profesionálům, kteří se kritice čas od času vyhnout prostě nemohou. Ono je to ve skutečnosti tak, že kritice se v životě nemůže vyhnout nikdo z nás. Ani jako příjemce, ani jako vysílač. Možná to pro nás není ta nejlepší zpráva, ale je to fakt. A tak tuhle knížku píšu vlastně ... pro všechny. Pro manažery a pro jejich podřízené, pro kolegy a kolegyně, pro dodavatele a odběratele, pro zákazníky, a pro poskytovatele služeb ... ale taky pro rodiče, pro děti, pro partnery, pro spoluhráče v týmu, pro... pro... pro...

Nuže tedy, vítejte! Zvu vás na dobrodružnou výpravu po sférách kritiky a pochvaly, které společně s mnoha dalšími dovednostmi obývají světadíl zvaný komunikace, jež je rozlehlou součástí planety nazývané management a ten zas „sluneční (někdy spíš měsíční)“ soustavy profese, práce či zaměstnání ... a to všechno dohromady provádí občas předvídatelný a jindy zas naprosto chaotický pohyb v tajemném vesmíru jménem život...

KRITIKA A ZDRAVÉ SEBEVĚDOMÍ (1)

☉ Proč nám kritika vadí

„Co myslíte,“ ptám se „svých“ lidí na seminářích, „ proč je nám kritika tak nepříjemná?“

Občas, ale opravdu jenom občas po této otázce následuje námitka: „Ale každému kritika nepříjemná není. Já ji například beru jako důležitou součást práce, jako zpětnou vazbu, která mě upozorňuje na to, kde dělám chyby a co je potřeba zlepšit.“ Je pravda, že ne všichni lidé se z kritiky hned osypou. Ale valná většina ano. A z toho je třeba vycházet. Kdo bere kritiku jako podnět, jako impuls ke zlepšení, je ve výhodě. Pro teď.

„Rozumím,“ přitakám souhlasně, „to je pro vás velmi dobře, že na kritiku nahlížíte tímto způsobem,“ obracím se ke šťastnějšímu kolegovi. Ve skupině deseti či patnácti lidí se jeden takový někdy najde.

*Ale pro většinu lidí **tohle** neplatí. Zkusme se nad tím teď zamyslet. Proč většina lidí vnímá kritiku jako stresující faktor? Proč některé lidi kritika nervuje, a některé ne? Čím to je?*

⇒ *Je to v lidech.*

⇒ *Protože ji neumíme podat.*

⇒ *Protože lidé jsou při kritizování agresivní.*

⇒ *Protože není konstruktivní...*

Z vodopádu názorů se chytám samozřejmě toho, na co jsem čekala a co se mi hodí. (Vždycky když na kurzech, které jsme pořádali ve firmě, kde jsem pracovala zároveň jako výkonná manažerka, zavládlo po některé z mých otázek ticho, šéf sebe i ostatní zachraňoval výrokem: „No jo, když ono je to těžký. Lektor na rozdíl od posluchačů přesně ví, co chce slyšet...“)

Tak tedy z vodopádu názorů, reakcí a tvrzení vybírám ten, který se mi zrovna nejvíc hodí:

⇒ *Je to v lidech.*

Jak to myslíte?

⇒ ???

Máte na mysli to, že někteří lidé neumějí kritiku přijímat?

⇒ *Ano. To jsem chtěl říct.*

⇒ *Ale podávat kritiku taky neumíme...¹*

Obojí je pravda. A je to také **ten** důvod. Jeden z důvodů. Přijímání a podávání kritiky jsou spojené nádoby.

¹ Tímto nebo podobným způsobem diskutujeme s lidmi na kurzech. Odpovědi, které zde čtete, jsou obvyklými (a doslovnými) reakcemi lidí. Text tištěný kurzívou je fiktivní rozmlouvou s účastníky kurzů, a časem přechází v rozhovor s vámi, milí čtenáři.

Většina z nás asi uzná, že kritika má řadu pozitivních aspektů – zpětná vazba, vím, na čem jsem, vím, kde se stala chyba, zjistím, na čem pracovat, co opravit, co změnit... Kritika **může být** hnacím motorem, hnacím motorem nás všech, **může a má** směřovat nejen k nápravě chyb, ale také k rozvoji pracovníka, a obecněji člověka, atakdále atakdále...

Když tohle domyslíte, tak cílem a přirozeným důsledkem kritiky má být vlastně... Co to vlastně má a může být?

⇒ ???

Nevíte? Tak si to ještě jednou projdeme a srovnáme v hlavě. Rozvoj člověka je vlastně rozvoj osobnosti a rozvoj osobnosti je v pracovní praxi nástrojem...?

⇒ Motivace!

Přesně. Motivace. Ale nejen. Ještě je tam něco. Když se člověk rozvíjí, získává stále víc znalostí a dovedností, které přecházejí v pozitivní zkušenosti, tak to zároveň působí na...?

⇒ Jeho sebevědomí!

Ano. A Proč tedy reagujeme tak různorodě a často neadekvátně, když nás někdo na něco upozorní? Když někdo někoho upozorní na něco, co se mu ne zrovna daří, řada lidí reaguje citlivě až přecitlivěle. Ale proč? Když je ta kritika vlastně tak prospěšná?

⇒ ???

No, vždyť už jste to řekli. Je to pro to, že lidi kritizovat neumějí. A proto nás kritika někdy naštvě a jindy doslova rozhodí, a proto po ní velmi často místo pilné práce a okamžité nápravy chyb následuje plané stěžování, buď nahlas nebo v duchu... Tak nevím, budete mi za těchto okolností a navzdory všem neveselým zkušenostem, které jste dosud s kritikou učinili, věřit, když vám řeknu, že kritiku lze sdělit tak, že se ze strašáka promění v účinný nástroj motivace?

⇒ Ano. Ale ano!

Takže jsme se shodli na tom, že jedním z důvodů, proč je pro nás obtížné kritiku přijmout, je způsob, jakým jsme kritizováni. Ti, kteří se hlásí k neutrálním či dokonce kladným prožitkům a zkušenostem s kritikou, měli pravděpodobně štěstí na lidi, kteří uměli kritizovat.

My jsme tady dnes proto, abychom se to také naučili. Abychom si řekli, co děláme špatně a co dělat jinak. Ale než se do toho pustíme, chci se zastavit ještě u jedné věci, která je podle mého názoru hodně, hodně důležitá.

Shrnutí – Proč nám kritika vadí

- Kritika většinou není lidem příjemná.
- Důvodů je hned několik:
 - způsob, jakým je nám kritika sdělována,
 - způsob, jakým kritiku přijímáme.
- „Správně“ podaná kritika může být účinným nástrojem motivace.
- „Nesprávně“ podaná kritika motivaci spolehlivě snižuje.

☉ Kritizuje kdekdo kdekoho za kdeco – překritizováno!

To je další aspekt kritiky. A důvod toho, proč kritiku tak těžko snášíme. Kritika se přemnožila. Na celém světě, ale v Čechách zvlášť. Obzvlášť my, Češi, jsme kritikou doslova posedlí.

Na co se podle vašeho názoru soustředí správný Čech, když se mu dostane pod ruku něco, co je z 99 procent dokonalé? Ale samozřejmě. Na to jedno jediné procento, kterému dokonalost chybí. A jak se správný, typický Čech o takové věci vyjádří? No jak? Pochopitelně že kriticky.

Všichni, nebo valná většina z nás, jsme od malička kritizováni. Velmi mnoho, velmi přísně a bohužel také – špatně kritizováni.

Přísná, častá a zraňující kritika, kterou jsme doslova bombardováni od nejtělejšího věku, vykoná své. A nepotřebuje na to příliš mnoho času. Pár let dětského věku je až dost.

Co myslíte, že je výsledkem častého kritizování?

⇒ Nízké sebevědomí.

Správně. Příliš mnoho kritiky, je-li ještě ke všemu špatně podaná, je nejspolehlivější cestou k nízkému sebevědomí. Kritikou, příliš častou a špatně podávanou, je dlážděná cesta k nízkému sebevědomí a komplexům méněcennosti. Uvědomujete si ty důsledky?

Vypadá to nevinně, ale k nevinnosti to má daleko. Permanentní, důsledná, umíněná koncentrace na kritiku, kterou je náš národ, bohužel, dosti prostoupen (doslova prolezlý), ničí ambice člověka, podemílá jeho sebevědomí a tím i výrazně snižuje jeho potenciál. To platí o malém dítěti stejně jako o zaměstnanci vašeho oddělení. No, o malém dítěti to platí ještě o něco víc. Pracovník vašeho oddělení má ale zas tu smůlu nebo štěstí, že je už nějak nastavený. Proto je také kritizování tak obtížné. Pracujeme s lidmi, kteří mají svou vlastní historii, osobní i profesní, své zkušenosti a tedy i zažitě, navyklé reakce na kritiku. To se potom rovná naprogramování. Nu ano, reakce lidí jsou vesměs automatické. A to platí pro většinu oblastí života, tedy i pro kritiku. Nastavení našich lidí pracuje někdy pro, ale jindy zas proti nám.

Veselá příhoda z natáčení – Hokejový turnaj (1)

Je mezi vámi nějaký fanda hokeje? Ano? Tak to jsem moc ráda. Nepředpokládám, že všichni pamatujete hokejové mistrovství světa 1968 a 1969, kdy naše skvělé národní mužstvo, významně motivováno jistými politickými událostmi, doslova rozneslo ledové ploše do té doby bezpečně kralující sovětské soudruhy. Vítězství v turnaji jsme měli na dosah ruky. A jak to dopadlo? Samozřejmě jsme skončili až třetí, přestože zlato bylo takřka v kapse. V obou případech jsme si vylámali zuby na Švédech. Tehdy se říkalo (a nebyl to zdaleka jenom hokej, kde se to říkalo), že nemáme tak vysoké sebevědomí jako ho mají jinde. Člověka až zlobilo to poslouchat. Ale byla to pravda. A neplatila zdaleka jenom pro hokej. Platilo a platí to obecně.

Americký táta

Víte, co řekne americký táta svému klukovi, když tento s vervou pošle fotbalovou míčodu sousedovi do oken?

„To byla ale trefa!“ nebo: „To byla ale rána. Skvěle, synu! Ty máš ale páru!“

A víte jak stejnou situaci vyhodnotí český tatík? Ne? Tak to zkuste odhadnout... Protože napsat to sem asi nemůžu. Všechny výrazy, které bych v danou chvíli zvolila, by byly něžnými eufemismy v porovnání se skutečností. Tak dobře, já to sem tedy dám, když myslíte, ale varuji vás! Je třeba překladu do jadrnější mluvy! O to že se nemám starat? To že hravě zvládnete sami? Tak dobře, přemluvili jste mě.

Český táta

„Co jsi to zase provedl, chlapče! To bude peněz!“ V prvním šoku je tatík možná ještě ke klukovi celkem fér, ale pak si spočítá ty prachy... „To neumíš hrát pořádně? Ale co se tady rozčiluju, dyť ty to vod začátku čutáš jak nějaký nedochůdče.“ A když si povšimne sousedovy hlavy vykouknuvší mezi rámy rozbitého okna, rozjede se taťka naplno: „Hrát fotbal neumíš a nikdy se to nenaučíš! Víš co, chlapče, dyť ty neumíš nic! Nic neumíš a nic pořádně neděláš a o nic se ani nesnažíš!“ Následuje přiměřeně dramatický vzdech a po něm další palba. „Nic neumíš a nic pořádně neděláš a nic se ani nenaučíš a jaktěživo pořádně dělat nebudeš...!“ Myslím, že netřeba pokračovat. Všichni to známe. A kdo nezná, ten má štěstí. To je ten jeden kolega z patnácti lidí na kurzech, kterému kritika nevdává.

Veselá příhoda z natáčení – Hokejový turnaj (2)

Co dokáže zdravé sebevědomí ve spolupráci s vysokou motivací, se ukázalo o pár let – počkejte, ono jich nebylo jen pár, bylo jich ... kolik jich bylo? Dvacet! Je to možné? – později. A byl to zase hokej. Nagano. Tady myslím, opět není nutné nic dodávat. Turnaj století a Češi ho vyhráli. Situace přitom byla hodně, hodně složitá. Několik absolutně vyrovnaných družstev, ale zvítězit může jenom jeden. Kdo? Ten s nejpevnějšími nervy a s nejvyšší motivací. A to byli v Naganu Češi. Naši hoši nejen že uměli HOKEJ, ale uměli se také namotivovat a – věřili si. To proto, že – na rozdíl od svých předchůdců z let 1968–1969 – byli ostřílení. Odkud? Ze zámoří... Ne herně, to samozřejmě taky, ale o to nešlo, nebo zdaleka ne na prvním místě. V zámoří se naši hokejisté ostříleli především psychicky. I k výhře potřebujeme odvalu. A přiměřené sebevědomí. Chci-li vyhrát, musím si na to nejdřív troufnout. Jinak na to můžu mít stokrát, ale když si nevěřím... Co myslíte, jak to dopadne, když si člověk nevěří?

A jsme zase u toho: Jaký div, že si český hoch, syn pravého českého tatíka (a maminy) v rozhodujícím okamžiku netroufne? Nebo že si dostatečně nevěří? „Jaký div?“ ptám se... Nu, žádný. Kdo je od malička „motivován“ povětšinou více či méně kritickými výpady – a to jsme v Čechách hádám skoro všichni – má v životě ztíženou situaci. A nižší šance. Na cokoliv. Ono věčné, do kola se opakující, shazovačné kritizování, které jsem pracovně nazvala jako „Kritizuje kdekdo kdekoho za kdeco“ a které bychom mohli zkrátit na tři či čtyři K, čili: „KKK“ nebo „KKKK“ vyhlíží nenápadně, člověk to už ani nevnímá, člověk si toho už ani nevnímá, ale důsledky jsou hrozné.

Shrnutí – Překritizováno!

- Kritizujte přiměřeně!
- Příliš mnoho kritiky snižuje lidem sebevědomí.
- Příliš častá kritika ničí ambice člověka a snižuje jeho potenciál.
- Chceme-li vyhrát, chceme-li být úspěšní, musíme si troufnout!

☉ Kritika jako jedna z příčin nízkého sebevědomí (1)

Rozumím každému, komu v tuto chvíli letí hlavou, že trochu přeháním. Ale musím říct: „Ne, nepřeháním.“ Bohužel.

Myslím, že vám naprosto rozumím, když namítnete, že tak zlé to není, nemůže být. Kritika! No a co! Tak hrozné důsledky přece kritika mít nemůže... Vždyť jsme jí vystavováni všichni, nebo skoro všichni. A všichni žijeme. A někteří i docela spokojeně.

Ano, s tím souhlasím. Všichni jsme to přežili. Ale je to nějaké měřítko? V dnešní době? V pravěku, starověku, středověku prosím! To beru. V těch dobách bylo samotné přežití pro člověka úspěchem. A jeho hlavním cílem a posláním. Přežít a zabezpečit, aby budoucí generace pokud možno přežily také. Pravěk, starověk i středověk, dobře, akceptováno, přijato. V těch dobách neexistovala vyspělá technika, technika a technologie, chemie, biologie, medicína, zkrátka věda. Nebylo, co dneska, a lidé se měli vesměs dost co otáčet, aby sehnali nějakou tu potravu, aby nepodlehli kdekteré chorobě a aby se nepovraždili navzájem. Vzhledem k okolnostem lze celkem snadno chápat, že jejich priority byly poněkud jiné než naše. A přemýšlet o tom, co komu řeknou, jak to řeknou a jak to asi na dotyčného zapůsobí mezi ně rozhodně nepatřilo. Aspoň u nejnižších vrstev člověčenstva. Tehdy to mělo svůj význam. Hlavním smyslem života bylo přežít. Jako celek, jako druh, ani život jednotlivce neměl valnou cenu. Život druhu, to ano. Ale jednotlivce? Za toho byste tehdy moc nekoupili, přátelé! Leda by byl z rodu vyvolených. To bylo tehdy. Tak to bylo. A mělo to i svou logiku. Ale dneska?

Dneska je to přece jiné, nebo ne? Život každého člověka je vysoce ceněn, jako nejvyšší možná hodnota, aspoň v určitých částech zeměkoule. Takže podle toho bychom měli k životu také přistupovat, nebo ne? No řekněte. Zní to rozumně? „Ano,“ odpovíte nejspíš. No a vidíte, to je právě ono. Život má mnohem větší cenu, než kdy dřív, to uznávají aspoň v teoretické rovině skoro všichni, ale my k němu v určitém ohledu přistupujeme jak ve středověku. Ale no jo, vždyť já vím! Však jsem také řekla „v určitém ohledu“. Hodně jsme se polepšili, zejména v té části, která se týká péče o fyzické pohodlí. Vymysleli jsme, tedy hlavně muži vymysleli, jak přežít snáze a s větší mírou pravděpodobnosti. Něco podstatného nám při tom ale uniklo. Víte co to bylo? Uhodnete, kam mířím?

Ano. Uniká nám kvalita. Kvalita života. Kvalita toho dnes poměrně značně prodlouženého a dále prodlužovaného života. Když se zamyslíte nad současným stavem společnosti, na první pohled to vypadá, jako by nám o tu kvalitu šlo především. Když se ale ponoříte hlouběji, vidíte, nemůžete nevidět, že pravý opak je pravdou. Techniky a technologie! K čemu měly vést techniky a technologie? K příjemnějšímu životu přece. A teď se podívejte kolem sebe – vedou? Vedou techniky a technologie opravdu k příjemnějšímu životu? Anebo je to naopak? Není snad v dnešní době mnohem více stresu než dřív? A jsou snad v dnešní době lidé šťastnější než dřív? Ano, možná toho dnes víc dokážou, jsou inteligentnější, mají mnohem více možností, mohou se rozvíjet a tak dále, ale ... k čemu je to vlastně dobré? Co má být cílem rozvoje konkrétního člověka a rozvoje lidstva jako druhu a všeho toho humbuku, který se kolem toho nadělá?

No snad vyšší spokojenost, víc radosti a štěstí ... odpovídáte zaraženě. Ano, logicky by to tak mělo být. Kvalita života. Lepší život. Nejen materiálně, ale hlavně psychicky. Život s minimální mírou strachu o přežití, protože ve společnosti jako je naše, se o sebe umíme vzájemně celkem slušně postarat. Samozřejmě, že nikdy nelze ovlivnit a ovládnout úplně všechno a tak i jistota, kterou nám společenské mechanismy ruku v ruce s vědou

a technikou mohou dát, má své meze. V životě absolutní jistota neexistuje. Tedy kromě smrti. To je jasné. Ale na druhou stranu – s vědou a technikou za zády má člověk přece jenom o významné procento vyšší šance než měl jeho kolega z pravěku či středověku. Máme vyšší šanci, že přežijeme, že se dožijeme poměrně vysokého věku a přitom se pravděpodobně budeme těšit i obstojnému zdraví. Přesto se v určitém ohledu chováme podobně či stejně jako náš chlupatý předchůdce. V životě totiž stále používáme tytéž strategie přežití, které tak dobře sloužily našim předkům. Používáme strategie přežití, které jsou pět set nebo tisíc či dva tisíce let staré, a to přesto, že dnes už k tomu máme mnohem méně důvodů než měli ti, kteří tady byli před námi.

Ono totiž za tím šíleným kritizováním, které se tolik podepisuje na našem sebevědomí a tudíž i na našich životech, není nic jiného než dobrý úmysl. Ten nejlepší úmysl. A taky nevědomost, pochopitelně. Kritika je tady vlastně proto, aby nám pomohla přežít. Jak si jinak vysvětlit, že nás nejvíc a nejméně citlivě kritizují naši nejbližší? Rodiče, vychovatelé, partneři, spolupracovníci, šéfové... Ani jedni z nich to nedělají proto, aby nám uškodili. Naopak. Dělají to proto, aby nám – jak se domnívají – pomohli.

Za každou kritikou a tedy i za tou uštěpačnou, shazovačnou či vzteklou, není nic jiného než... Věděli byste, co se je za ní? Co se za ní v nejhlubším a nejtemnějším koutě krčí a skrývá? Strach.

Strach a ještě ke všemu dobrý úmysl. Není to k zbláznění? No, posuďte sami...

Za nazlobenými, agresivními, jízlivými a manipulativními poznámkami našich bližních se ukrývá propletenec strachu a dobrého úmyslu! Podstatou „špatného“ kritizování jsou strach a dobrý úmysl v jednom. Strach, že když naše dítě neudělá to a to, když se nebude chovat tak a tak, když nebude ve všem nejlepší, když bude takové a makové, tak nepřežije. A strach, že když náš podřízený udělal chybu, nepřežije... Kdo že nepřežije? No přece my. A možná naše oddělení a firma...

Naši rodiče převzali tento strach od svých rodičů a ti zase od svých. A stejně jako strach o přežití přeskakuje z generace na generaci, táhne se celými rodovými liniemi a tím pádem i napříč společností i způsob kritizování. A další vzorce chování, které vesměs směřují k jedinému cíli – přežít. My se v tomto pojednání budeme věnovat jenom kritice.

Kdyby se jenom tohle a jenom trošku v populaci změnilo, kdybychom z mnoha faktorů, které formují naši sebejistotu, změnili **jenom** způsob kritizování, věci by se významně pohnuly. Kam? No kupředu, samozřejmě že kupředu! Namísto snižování sebevědomí bychom tu měli jeho růst. A namísto paralyzování druhých jejich motivaci.

Dovolte ještě jednu poznámku. Není to paradox? Naši rodiče a i my v rolích rodičů, jsme kritizovali děti proto, aby měli snazší život a větší šance přežít, a přitom jsme jim – ze strachu a z nevědomosti – tyto šance naopak snížili, protože s nižším sebevědomím se přežívá hůř.

Všichni nebo skoro všichni jsme – více méně zbytečně – vystavováni prostřednictvím útočné, zraňující kritiky velikému tlaku. A to od dětství. A tak také všichni nebo skoro všichni máme nižší sebevědomí, než bychom pravděpodobně měli, kdyby tomu bylo jinak. A to je škoda. Protože kdybychom měli vyšší sebevědomí, žilo by se nám lépe. Byli bychom spokojenější i šťastnější. A taky úspěšnější, samozřejmě.

Laicky podaná, z generace na generaci, abych tak řekla, dědění kritika je shazovačná, tvrdá, ponižující, dusící sebevědomí atd. proto, že je určována **strachem**. Ruku na srdce – když se někdy rozčílíte a „svého“ člověka seřvete, nebo jste na něj ostří, co je za tím? Dě-

láte to proto, že jste si to právě umanuli? Proto, že ho chcete postrašit? Nebo snad proto, že jste se někde dočetli, že je třeba strídat styly kritizování? Nebo pro vlastní radost, jen tak, že se vám to líbí? Nebo proto, že chcete dát najevo převahu? Asi ne. Některé z uvedených odpovědí nelze vyloučit jako možné, ale to už je zas trošku jiný problém. Ačkoliv není. Pokud se člověk rozčílí, je za tím strach. Vždycky nebo skoro vždycky. A pokud člověk musí druhého strašit nebo pokud si chce řevem zajistit převahu, je za tím... Opět strach, pochopitelně. Protože člověk, ať je zároveň manažerem nebo není, člověk, který má přiměřené sebevědomí a odpovídající autoritu, nepotřebuje lidi ani zastrašovat ani si nad nimi zjednávat jakousi pochybnou převahu.

A když vaše oddělení zase udělalo chybu, tento týden už třetí, když třeba může hrozit i ztráta zákazníka, to už pracuje na plné obrátky. Kdo? Přítel strach přece.

To jsou ty strategie. Strategie přežití, které jsou staré tisíc nebo dva tisíce let, které jsou založeny na strachu a které používáme, přestože bychom už nemuseli.

Kritika je nutná, je to součást života. Ale dosud nám, lidem, víc škodila, než pomáhala. Je na jednom každém z nás, jestli si uvědomí (chce uvědomit nebo je ochoten uvědomit) její skutečný význam a sílu. Konstruktivní kritika spolu s pozitivním, nenadřazeným, rovnoprávným přístupem k pracovníkovi může být nejen nástrojem motivace, ale doslova a do písmene i prostředkem, který pomůže zvýšit sebevědomí našich lidí i nás samotných.

K tomu, abychom to dokázali, musíme ale nejen vědět, jak kritizovat, ale také musíme... Co ještě musíme?

⇒ Mít odpovídající sebevědomí. A dostatek motivace. A ochoty. A tak dále.

Kritizujte, ale s mírou. Kritika je potřebná, bez ní to nejde. Ale příliš mnoho kritiky je mor a spolehlivý žrout motivace.

A kromě toho – jak se cítíte vy osobně, když na vás někdo vyvíjí příliš veliký tlak? Tlak, který je buď sám o sobě způsoben anebo provázen nekonstruktivní kritikou? Jak to na vás působí? K čemu to vede? Pracujete potom lépe? Nebo průměrně? Nebo snad hůř? Tak co vy na to? Jak reagujete na přílišný tlak vy sami?

Až si odpovíte, můžete zkusit další znepokojivou otázku: Co myslíte, jak se v takové situaci (vysoký tlak až nátlak) cítí vaši lidé? A jak potom asi pracují? Ha!

❖ Všeobecná otázka

U koho a v čem je chyba, když manažer musí svoje lidi pořád jenom kritizovat?

Veselá příhoda z natáčení – Hokejový turnaj (3)

Ještě pro pořádek – samozřejmě jsme v průběhu oněch dvaceti let mezi Stockholmem (nejsem si jistá, že to byl Stockholm) a Naganem získali několik titulů mistrů světa. Ale nikdy ne v tak těžkém a vyrovnaném turnaji. Byly roky, kdy jsme byli prostě lepší než ostatní. Ale ani tehdy bychom byli nevyhráli, kdyby naši hoši nezpracovali právě na sebedůvěře.

Shrnutí – Kritika a nízké sebevědomí

- Přílišná, agresivní, jízlivá atd. kritika snižuje kvalitu našeho života (v práci i v soukromí).
- Žijte nejen déle, ale také kvalitněji! Spokojenost je pro život důležitá.
- Za velkým množstvím kritiky se obvykle skrývá strach a dobrý úmysl.
- Rodiče i vychovatelé nás hodně kritizovali, protože se chtěli postarat o naše přežití. To dnes už ale není zas tolik potřeba. Máme rozvinutou společnost třetího tisíciletí. Můžeme si dovolit víc uvolněnosti.
- Kritizujte, ale s mírou! Přestaňte bojovat o přežití: Pochvala je lepší (účinnější)! Pokud dokážeme kritiku vyvážit pochvalou, povede se nám (všem) lépe. Budeme spokojenější a úspěšnější (výkonnější). A „naši“ lidé také.
- Když je na člověka vyvíjen příliš veliký tlak, nepracuje lépe, ale hůř.
- Promítněte tyto zásady a postoje do všech oblastí života!

Co můžeme udělat

Co jsme zatím nedali svým dětem, protože jsme to nevěděli, můžeme napravit. Jak? Prostě to začneme dělat jinak. Někdy je užitečné a hodně pomůže, když o tom s dětmi promluvíte. Můžete říct: „Mrzí mě, že jsem tě někdy nespravedlivě a nepěkně kritizoval. Bylo to proto, že jsem měl o tebe strach a také proto, že jsem nevěděl, jak kritizovat, aby tě to nezraňovalo. Od teďka se budu snažit dělat to lépe.“ Zkuste to a uvidíte. Klidně se s vámi vsadím o láhev šampaňského, že se nebudete stačit divit, jak to zapůsobí. (Nesmím zapomenout říct v redakci, aby pro jistotu neuváděli na obálce mou adresu či telefonní číslo! Abych nakonec kvůli dluhům za šampaňské nedostala exekuci na plat!)

Co naši podřízení nedostali jako děti, jim vynahradit nemůžeme, ale můžeme jim ukázat, že jsou i jiné způsoby kritiky, a tím pomůžeme nejen sobě, ale i jim, nejen z pracovního, ale z širšího hlediska. Začneme-li správně kritizovat a vedle toho i přiměřeně chválit, můžeme v kombinaci s dalšími prostředky motivace některým lidem pomoci doslova odstartovat nový život. Klidně si můžete se svými lidmi o tom, jak má konstruktivní kritika vypadat, a k čemu slouží, i promluvit. Nebo jim zajistit školení. Samozřejmě bude záležet i na nich či dokonce hlavně na nich, jestli této příležitosti využijí. Ale vy jim můžete dát impuls. Důležitý impuls. Impuls, který jim třeba ještě nikdy nikdo nedal, a proto je to pro ně v tuto chvíli možná impuls rozhodující.

Čeho se v jakékoli oblasti našeho života nedostalo nám, musíme si obstarat sami. Nám s tím nikdo nepomůže. Naším dětem ano – my. Naším podřízeným také – opět my. Ale nám? Kdo pomůže nám? Chcete snad čekat, až si šéf najde čas na čtení této (nebo nějaké jiné podobně orientované) knížky? To byste se načekali, přátelé! A nemuseli byste se dočkat. Je třeba poradit si sám. Sami sobě ani druhým nemůžeme vynahradit to, co už se stalo. Vracet čas zatím neumíme. Co se stalo, nedá se změnit. Ale můžeme změnit důsledky. Jak? No přece tak, že změníme... Koho? Sami sebe. Například můžeme začít pracovat na svém sebevědomí. A cíleně, soustavně je zvyšovat, bez ohledu na to, čeho se nám dostalo či nedostalo v dětství nebo v dospělosti. Máme to ve svých rukách.

Shrnutí – Co můžeme udělat

- Pokud jste zjistili nebo zjistíte, že jste chybovali při kritizování svých dětí, promluvte s nimi.
- Totéž můžete (a nemusíte) udělat ve vztahu k podřízeným.
- Nečekejte, že se něco zlepší samo.
- Chcete-li, aby se věci změnily, musíte začít od sebe.
- Máte to ve svých rukách.

◎ Význam sebejistoty (zdravé sebedůvěry) pro podávání kritiky

Sebejistota, zdravá sebedůvěra nebo sebevědomí (všechno jsou to vlastně synonyma) je pro člověka životně důležitá. Nejen v rámci zaměstnání, ale v životě obecně.

Pojďme se nejdřív podívat na to, jaké má nízké sebevědomí důsledky pro člověka v pracovním procesu.

Jak se projeví nedostatek sebevědomí v práci?

⇒ *Nejistotou v jednání.*

A co je důsledkem nejistého jednání? Zkuste to vyjádřit konkrétně – pro pracovní praxi. Jak bude na ostatní lidi v kolektivu působit člověk, který se chová nejistě?

⇒ *No, asi mu nebudu moc věřit.*

⇒ *Budu si myslet, že vlastně neví, co chce.*

⇒ *Nebude mít u druhých autoritu.*

⇒ *Nikdo ho nebude poslouchat.*

⇒ *Lidé mu nebudou věnovat pozornost.*

⇒ *Bude málo úspěšný při vyjednávání.*

⇒ *Málokdy, pokud vůbec někdy se mu podaří druhé přesvědčit.*

A jaký dopad to bude mít na něj osobně?

⇒ *Bude se cítit špatně.*

⇒ *Bude mít stále méně odvahy.*

⇒ *Raději se do ničeho nebude moc pouštět.*

⇒ *Jeho sebevědomí bude dále klesat.*

Ano. Sebevědomí člověka bude dále klesat, jeho odvaha bude dále slábnout, bude čím dál tím pasivnější. Postupně tito lidé upadnou do stavu rezignace. A co bude tím vším nejvíc ovlivněno? Připomínám, že jsme v pracovním procesu.

⇒ *Nebude oblíbený.*

⇒ *Málokdo se na něj bude obracet.*

⇒ *Lidi se mu budou spíš vyhýbat.*