

## **Petr**

Před rokem jste jako ředitel přijal do zaměstnání svého přítele Petra. Odborně se přesně hodil na pozici manažera jednoho projektu. Dlouho jste hledal člověka jeho profilu.

S Petrem jste se náhodou potkali po třech letech, během kterých Petr vystřídal asi čtyři zaměstnání. Při řeči jste zjistil, že Petr měl snad všechny odborné znalosti, které byly nezbytné pro rozjezd projektu. Navíc uměl anglicky, německy, francouzsky, orientoval se v nejmodernějších informačních technologiích, měl široký rozhled a patřičné kontakty.

Jenže jste také věděl, že je konfliktním člověkem. Například si nerozumí zejména se ženami středního věku ve funkci sekretářek. Chová se k nim velmi arogantně. Zvažujete, že ve firmě bude sice muset komunikovat s vaší asistentkou Lídou, tak však nebude jeho podřízenou; pokud vymezíte jasná pravidla, dalo by se snad konfliktům předcházet. Vaše žena se za Petra přimlouvá, jsou spolužáci z vysoké školy. Nakonec Petra přijmete, byť s jistými obavami.

Projekt se rozjel velmi dobře. Do roka dosahoval stanovené míry hrubého zisku. Zakázky se jen hrnou. Samozřejmě, že došlo k několika střetům mezi Petrem a paní Lídou. Lídě bylo vysvětleno, že konflikty vznikají nikoliv proto, že by ona byla špatná, ale že zkrátka Petr je už takový svéráz a že ho podnik potřebuje. Bylo jí řečeno, že to má vydržet a reagovat zdrženlivě! Nakonec se tyto jejich vztahy dostaly na věcnou rovinu.

V tu chvíli za vámi Petr přichází s novými nároky. Chce zvýšit mzdu, která je na jeho kvalifikaci skutečně nízká, ale taky zatím nemůže být vyšší, mají-li se plnit požadované ekonomické výsledky. Petr si však mzdu vynucuje pohrůzkou, že tady nemusí být, a navrhuje, aby se zvýšila cena za zakázku. Cena zakázky je však podle marketingového oddělení na hraně toho, co je zákazník ochoten dát. Za měsíc zjišťujete, že se ve vašem oddělení zvyšují náklady, a to zejména za telefon. Z rozboru je jasné, že od nástupu Petra se náklady na telefon zvýšily čtyřikrát a že k největšímu nárůstu došlo poslední dva měsíce. Dále zjišťujete, že Petr na internetu navštěvuje adresy, které nesouvisí s jeho prací, ale zálibami. Vždy, když zůstává po pracovní době, objevují se v seznamu navštívených míst golfové kluby a adresy s pornografií. Dále od své ženy víte, že jí Petr říkal, že se cítí v práci nadměrně využívaný, a že kdyby to stejně dělal na „volné noze“, byl by na tom lépe; ví to, protože si už takto několik zakázek udělal. Vaše žena Vás prosí, abyste ji však neprozradil. Přemýšlíte, jestli by nebylo nejrozumnější Petra propustit, bojíte se však o osud projektu. Už se nějakou dobu rozhlížíte po člověku, který by Petra nahradil, ale nemůžete nikoho najít. Je zde riziko pohrbení projektu, případně ztráty časového náskoku, který máte před konkurencí. Dále můžete v případě, že se rozhodnete pro propuštění, počítat s tím, že nadřízení vám vyčtou výběr problémového Petra. Všechna ta rizika mohou ohrozit Vaši pozici v podniku. Zrovna včera vám váš nadřízený naznačoval, že díky tomuto podařenému projektu se můžete cítit pevně v sedle. I nové představenstvo je spokojené, zatímco v dalších odděleních již došlo ke změnám na pozicích ředitele.

### **Otázky:**

1. Jakých pozitiv a jakých chyb jste se jako ředitel dopustil při rozhovoru s Lídou (na téma konflikt Lída vs. Petr)?

2. Rozpracujte postup, který byste zvolili k vyřešení celé situace s Petrem (konflikty, mzda, další požadavky, využívání telefonu a internetu, soukromé kšefty apod.).
3. Jaká komunikační pravidla by měl respektovat Váš „ideální“ podřízený (partner v komunikaci)?
4. Jaká pravidla komunikace byste měl respektovat při procesu komunikace Vy osobně?