

Masarykova univerzita
Právnická fakulta

Katedra finančního práva a národního hospodářství

„Osobní management“

**Jak mohu změnou svého přístupu
prospěť Fiskehuset Bogense**

Zpracovala: Hana Musilová, 323234

Seminární skupina: č. 1

Datum zadání práce: 3. 3. 2010

Datum odevzdání: 30. 4. 2010

Resumé:

Seminární práce podává ucelenou informaci o pracovním prostředí v dánské rybí restauraci Fiskehuset Bogense. Zabývá se zejména pracovními a mezilidskými vztahy na tomto pracovišti. Podává stručnou charakteristiku restaurace jako takové, jejích klíčových zaměstnanců, jakož i vykonávaných činností. Kriticky nahlíží a odhaluje příčiny problémů a nedorozumění mezi zaměstnanci. S přihlédnutím k reálné možnosti eliminace těchto příčin navrhuje soubor konkrétních řešení, které by mohly restauraci napomoci k jejich zmírnění či dokonce odstranění. Pozornost je následně věnována konkrétnímu zaměstnanci (autorce této seminární práce). Je vylíčena její dosavadní pracovní kariéra ve Fiskehuset Bogense a naznačeno, jak si stojí mezi ostatními zaměstnanci. Obecná doporučení jsou s přihlédnutím k těmto okolnostem konkretizována pro její osobu do série kroků, jimiž bude s to pomoci ke spokojenosti jak sobě, tak restauraci jako celku.

Klíčová slova

- důvěra
- Fiskehuset Bogense
- charakter
- integrita
- komunikace
- sebevědomí
- spokojenost
- teambulding
- týmová spolupráce
- úspěch

Obsah

Jak mohu změnou svého přístupu prospět Fiskehuset Bogense.....	1
Resumé:.....	2
Klíčová slova.....	2
Úvod.....	4
1 Charakteristiky.....	4
1.1 Charakteristika restaurace.....	4
1.2 Tým - členové, pozice, charakteristické rysy, vztahy.....	5
1.2.1 Rozložení pozic a základní charakteristika činností	5
1.3 Stručná charakteristika spolupracovníků	5
1.3.1 K pozici, ze které budu hodnotit.....	5
1.3.2 Jak si myslím, že mě vidí spolupracovníci.....	7
2 Rozbory.....	8
2.1 Problémové aspekty.....	8
2.1.1 Problémy pramenící ze složení týmu	8
2.1.2 Problémy pramenící z rozložení vykonávaných činností	8
2.1.3 Problémy pramenící z komunikace	8
2.2 Co ovlivňuje týmovou spolupráci ve Fiskehuset kladně.....	9
3 Návrhy řešení	9
3.1 Jaké nabízím řešení k vylepšení týmové spolupráce.....	9
4 Já a Fiskehuset Bogense.....	10
4.1 Stručná historie mého působení.....	10
4.2 Formulace konkrétních kroků, které hodlám učinit ke zlepšení situace	11
Závěr.....	12
Seznam použité literatury.....	12

Úvod

Jako svou seminární práci do osobního managementu jsem si zvolila poměrně ambiciózní počín. Pokusím se představit několik témat, která jsou předmětem osobního managementu, individuálního managementu jakož i všeobecného managementu, na konkrétním příkladě dánské přímořské rybí restaurace Fiskehuset Bogense. Seminární práce se dotýká problémů jako je teambuilding, týmová spolupráce, komunikace, důvěra, integrita, sociální a emoční inteligence, vůdcovství, sebevědomí, úspěch, uspokojení a mnoha dalších. Klade si za cíl nahlédnout na práci v restauraci z mnoha různých úhlů, odhalit jak kladné, tak i záporné momenty, které ji ovlivňují a na základě poznání získaného v průběhu rozboru navrhnout soubor konkrétních kroků pro mou osobu, jejichž realizací bych mohla pomoci k větší spokojenosti jak sobě, tak i týmu, jehož jsem členkou a potažmo celé restauraci. Rozbor je zpracován za základě zkušeností, které jsem nabyla v uplynulých třech letech během letních prázdnin. Výstup seminární práce rozhodně nezůstane jen na papíře. Mám v plánu ověřit správnost a funkčnost navržených kroků při svém již čtvrtém pracovním pobytu letos v létě.

V úvodu seminární práce uvádím několik stručných charakteristik, které mají čtenáři pomoci pochopit kontext, potřebný k porozumění jednotlivým rozborům, které po nich následují. V další části práce formuluji obecná doporučení pro tým jako celek a v závěru je zúžuju na sebe, jakožto jednotlivce, v jehož moci je docílit změny, i kdyby ostatní zůstali stejní.

1 Charakteristiky

1.1 Charakteristika restaurace

Pod názvem Fiskehuset Bogense¹ fungují ve vzájemné symbióze dvě zařízení. Úspěšný obchod s rybami a rybí restaurace. Vlastní restaurace je venkovní, vhodná k posezení za hezkého počasí, s kapacitou okolo 200 hostů, zastřešená část restaurace pojme přibližně 100 hostů. Kuchyň, kde dochází k přípravě pokrmů, je prostorná, poměrně kvalitně vybavena a doplněna o velké skladovací a chladicí kapacity.

Od poledne do půl třetí je v restauraci podáván oběd - a la carte, tedy klasicky, dle objednávky. Následuje přestávka do šesti hodin večer, během které jsou v restauraci podávány pouze nápoje. V této přestávce personál připravuje pokrmy pro tzv. večerní buffet². Buffet je k dispozici od šesti hodin do půl deváté večer. Zákazníci po příchodu zaplatí předplatnou částku, dostanou příbory a talíře a mohou po celou dobu, co je buffet otevřen, jíst, co hrdlo ráčí. Nápoje jsou hrazeny zvlášť. Po půl deváté je jídlo staženo zpět do kuchyně. Restaurace zavírá poté, co odejdou „perspektivní“ hosté a je uklizena kuchyň.

V Bogense, jakožto turistickém středisku, je mnoho dalších, konkurenčních restaurací. Fiskehuset se vůči nim vymezil - nabízí kvalitní a čerstvé jídlo v hezkém prostředí za výbornou cenu. Cílem je stát se oblíbenou restaurací pro masy, které se budou často a rády vracet. Cíl je to legitimní i přesto, že převážnou část zákazníků tvoří turisté, kteří se v Bogense zdržují jen krátce.

Majitelé restaurace nepocházejí z oblasti. Potřebují si tedy neustále získávat a udržovat důvěru místních a vytvářet vhodné podmínky pro své bezproblémové působení. Náklonnost a sympatie rezidentů města si získali lidovými cenami piva. Místní obyvatelé také tvoří významnou část personálu (Kirsten, Nina, Taja, Trina, Mikkel, Winnie viz níže).

1 <http://www.fiskehuset-bogense.dk/>

2 čti [byfě] (možno představit si ve formě švédských stolů za neustálého doplňování jídla).

1.2 Tým - členové, pozice, charakteristické rysy, vztahy

1.2.1 Rozložení pozic a základní charakteristika činností

Klíčovými zaměstnankyněmi jsou v rybí restauraci Fiskehuset Bogense **kuchařky**. Přicházejí, podle aktuální potřeby, v deset nebo jedenáct hodin dopoledne a pracují v tandemu. Složení je následující: 1. Kirsten + Nina, 2. Joan + Sherie, 3. Merete, Rikke, Linda³. Nutno podotknout, že se práce ve dvojicích jeví jako efektivní a harmonická, členky se vzájemně doplňují. Před polednem připravují suroviny pro hladký a rychlý průběh přípravy obědů. Od dvanácti do půl třetí, dle objednávek hostů, připravují pokrmy. Poté vaří, připravují a aranžují jídlo na večer. Během buffet doplňují pokrmy. Po skončení buffet přesunují jídlo zpět do kuchyně a rozhodují, co uchovat případně vyhodit. Špinavé nádobí přesunují k umytí. Poté uklízí své pracovní plochy, někdy se podílí i na úklidu zbytku restaurace, zejména podlahy. Toho, že jsou stěžejním článkem, si jsou vědomy a někdy jednají s ostatními trochu povýšeně.

Číšníci - důležití zaměstnanci, zajišťující styk se zákazníky, přichází do restaurace okolo desáté hodiny dopoledne. K jejich předobědovým úkolům patří úklid restaurace⁴ a podávání nápojů. V obědovém čase přijímají objednávky, tlumočí je do kuchyně, vyřizují rezervace, odnáší ze stolu, podávají nápoje a pečují o zákazníky. Zpravidla jsou v restauraci v daný den dva až tři, pracují v proměnlivých týmech. Číšnický stav tvoří: Jens, Rikke, Malene, Winnie a příležitostně i jiní. Jejich pracovní vytíženost závisí na počtu a náročnosti zákazníků. Někteří zaměstnanci mívají během „slabších dnů“ pocit, že se u baru ulívají a zákonitě se musí nudit, zatímco zbytek restaurace dře⁵. Někdy to číšníkům dávají najevo pomocí nářeků či úšklebků.

Obsluha nádobí - rovněž důležití zaměstnanci. Jejich postavení je však v hierarchii pozic vnímáno jako nejnižší - pro vlastní chod restaurace, spočívající v přípravě jídel a jejich servírování totiž nejsou stěžejní. Lze si představit, že by to bez nich nějakou dobu fungovalo, ne však dlouho. Jako obsluha nádobí jsem v posledním roce nejčastěji pracovala já, dále Mikkel, Trina a Taja. Pracovník přichází zpravidla ve dvanáct hodin, tedy na začátku obědového času. K jeho hlavní pracovní náplni patří mytí nádobí, jeho distribuce, leštění skleniček a příborů. Když je potřeba s něčím pomoci, jsou to oni, kdo je odvolán, nádobí jde stranou a kupí se. Číšníci a kuchařky mají tendenci přistupovat k nim jako k jinému pomocnému personálu, podceňovat důležitost jejich práce a někdy se na ně dívají trochu shora. Často odchází z restaurace jako poslední.

Mimo tyto jakési pilíře, bez kterých by to nešlo, se v restauraci, podle potřeby a vytíženosti, pohybuje ještě **pomocný personál**. Věnuje se úklidu, doplňování zásob, asistenci v kuchyni a mnoha dalším činnostem. Většinou se jedná o kamarády, známé či příbuzenstvo majitelů, trávící v Bogense část prázdnin. Dochází k jeho častým obměnám. Jakožto pomocný personál se netěší moc velkému respektu. Většina zaměstnanců ovšem vnímá jeho vazbu přímo na majitele a tomu přizpůsobuje své chování.

1.3 Stručná charakteristika spolupracovníků

1.3.1 K pozici, ze které budu hodnotit

Se svými zaměstnavateli, majiteli restaurace, jsem v Dánsku bydlela pod jednou střechou. S mým otcem je pojí přátelství. Z těchto informací je jasné, že naše vztahy nebyly čistě pracovní, nýbrž se velice výrazně promítaly také v osobní rovině. Měla jsem dostatek času udělat si obrázek o jejich osobnostech a životním stylu. Ač jsem byla na začátku téměř cizí člověk, těšila jsem se u nich důvěře a byli ke mně otevření. Do značné míry jsem byla privilegovaný zaměstnanec, avšak zároveň to na mě vyvíjelo tlak, aby můj pracovní výkon byl nutně angažovanější, než výkony

3 členky třetího týmu pracovaly výjimečně, spíše za mimořádných okolností nahrazovaly chybějícího člena týmu 1. či 2.

4 prostorů určených pro hosty

5 objem práce potřebný pro přípravu buffet je v podstatě bez ohledu na počet zákazníků stejný

ostatních zaměstnanců. Nerozumím ani nehovořím dánsky. Komunikovat se mnou bylo potřeba v angličtině. Z tohoto důvodu je možné, že jsem vztahy vnímala zkresleně a budu je podle toho i hodnotit. I s tímto vědomím nyní přistoupím ke stručné charakteristice jednotlivých členů týmu a pokusím se vyzdvihnout jejich výrazné vlastnosti, které podle mého názoru mají vliv na atmosféru a mezilidské vztahy v restauraci.

Rodinu Agerholmových tvoří Merete a Torben, manželé, majitelé restaurace a jejich dvě dcery – Rikke (17 let) a Malene (14 let).

Torben Než si pořídil restauraci, pracoval jako účetní a obchodní zástupce. Později založil grafickou firmu, věnující se reklamě, která pod jeho vedením prosperuje doposud. Částečně tato existence dvou náročných projektů štěpí jeho pozornost, takže restauraci nemůže věnovat veškerý čas a energii. Je spontánní, rozhoduje se velice rychle, často mění plán a přizpůsobuje jej aktuální situaci. Řeší jen životně důležité problémy a záležitosti, které již nesnesou odkladu. Se vším je hned hotov. Má smysl pro humor. Je vášnivý lovec, má vztah ke zvířatům, dobře se vyzná v rybách a jejich úpravě. V kolektivu je oblíbený. Jeho úsudek je rychlý, pokud něco funguje, raději s tím nehýbe. Anglicky hovoří tak, že se dorozumí, ale necítí se u toho pohodlně. S Merete mají rozdělená pole působnosti a pracují nezávisle na sobě. On se stará o obecný chod restaurace a zajištění ryb, obstarává účetnictví. Pracuje velmi tvrdě, chodí pozdě spát, brzy vstává - „naživu“ se udržuje velkými dávkami kávy a koly. Ač vztahy příliš intenzivně nerozvíjí, se všemi zaměstnanci vychází výborně. Jako problém vidím, že neřešené problémy narůstají.

Merete Dříve pracovala v obchodní firmě. Je pracovitá, konstruktivní, profesionální, orientovaná na cíl. V nitru je možná trochu chladná, dělá vždy to, co se od ní v dané chvíli očekává a dělá to dobře. Je schopna skrýt a potlačit emoce a únavu. Komunikace v cizím jazyce – angličtině, je pro ni poměrně stresující a vyčerpávající. Stará se o vlastní chod obchodu a restaurace. Rozhoduje, kdo bude pracovat a kdy. Se všemi vychází dobře, nicméně, je poměrně přísná, budí respekt a je jasné, že ne Torben, ale ona je skutečná šéfká. Stačí jí letmý pohled, aby si udělala obrázek o situaci. Má přehled a nemůžu se ubránit pocitu, že všechno vidí. Je mírná a rozvázná. Nikdy nekřičí, ani se nerozčiluje. Problémy neřeší přímou konfrontací, ale spíše naplánováním a zařízením věcí tak, aby byly podle jejích představ, urovnaly se a lépe vyhovovaly.

Rikke Starší dcera, samostatná, tvořivá, mírná, rozvázná. Někdy se u ní projevuje náladovost. Má smysl pro humor, mluví velmi dobře anglicky. Restauraci považuje za své působiště, nicméně, někdy se jí do práce nechce a zcela dobrovolně asi celé léto nepracuje. Se zaměstnanci vychází veskrze dobře. Někteří ji však považují za zástupce Merete, tudíž za dozor. Někdy vznikají drobné konflikty s kuchařkami (nepovažují ji za autoritu), popřípadě s Jensem (když oba pracují jako číšníci) nebo s Malene (projevy „sesterské lásky“).

Malene Mladší dcera. Na svůj vzhled značně vyspělá, společenská, lehkovázná. Vždy chodí výrazně nalíčená. Má smysl pro humor, často si z někoho dělá legraci a zaškvařuje mu. Je flegmatická, v práci se věnuje jen tomu, co je nutné a má tendenci ji odbývat. Anglicky moc dobře neumí, mluví nerada a málo. Se zaměstnanci si rozumí veskrze dobře, nicméně, je kritická a zejména starší kuchařky považuje za zkostnatělé. Je pro každou legraci a „špatnost“. V žádném případě není považována za dozor. Ostatními je vnímána spíše jako rozpustilé dítě hrající si na dospěláka.

Jens Mladý, pohledný kulturista. Má smysl pro humor, chová se typicky mužsky, schopnost empatie je mu cizí a s konverzací to nepřehání. Je sebevědomý, práce číšníka ho baví. Těší se velké důvěře, neboť se s majiteli zná již velmi dlouho. Jsou mu svěřovány operativní úkoly, včetně akutních nákupů a drobných oprav. Jeho chování, pramenící z mužského přístupu k věci, je často ženským kolektivem nepochopeno. Souvislostem a logice jeho počínání je porozuměno, pokud vůbec, často až zpětně. Z toho pramení drobná nedorozumění.

Kirsten Přibližně padesátiletá, drobná, svižná paní. Je velmi produktivní, k ostatním, nedosahujícím jejího výkonu, kritická. Má na vše poměrně jasný názor. Je tvrdohlavá, samostatná, ale nechá si říct. Má problémy s alkoholem a v restauraci asi není nejšťastnější. Někdy v důsledku

výše zmíněných charakteristik dochází k drobným konfliktům a nedorozuměním. Když je třeba, umí být nesmírně adaptabilní, dobře zvládá krizové situace a je schopna je velmi rychle a přesně řešit, je pohotová. Protože je z Bogense a má k restauraci vztah, přichází i mimo pracovní dobu jako host.

Nina Nejstarší člen týmu. Má přes 60 let a pochází z Norska. Když mluví dánsky, lidé jí moc dobře nerozumí. Je energická příznivkyně radikálních řešení. Vše si dělá po svém. Do práce si nosí vlastní nože, miluje hudbu, zejména rock n' roll. Má tendenci se přetvařovat, když se nikdo nedívá, je na ní vidět, že jí práce nebaví. Je nedůvěřivá a mzdu za každý odpracovaný den si odnáší ještě týž večer. Navenek se tváří jako smířlivá a pohodová duše, ale je vidět, že ji mnozí zaměstnanci rozčilují, a pokud není po jejím, bere to jako osobní křivdu. Má tendenci poučovat a vystupovat v pozici autority. Libuje si v cizích pochybeních a zákeřně jim je připomíná. Mezi ní a ostatními zaměstnanci to „jiskří“ poměrně často. Nikdy to však nepřerostlo ve výraznější konflikt.

Sherie 27 let. Chtěla by být učitelkou na základní škole a „učitelské manýry“ se u ní objevují i v běžném životě. Má tendenci brát se příliš vážně. Na druhé straně je schopná, rychlá, má smysl pro humor a částečně i pro ironii. Ráda rozdává úkoly jiným lidem. V týmu je nicméně oblíbená a poté, co si zúčastnění zvyknou na vzájemný styl komunikace, vznikají konflikty jen minimálně.

Linda 24 let, učitelka základní školy. Je inteligentní, má smysl pro humor, značně vyvinutý smysl pro ironii, sklony k perfekcionismu a kreativě. Pracuje nesmírně pomalu a neprakticky, čímž přivádí ostatní členy týmu k šílenství. Je nesebekritická a má tendenci brát se příliš vážně. Kritice, byť konstruktivní, je naprosto nepřístupná. Za všech okolností se tváří, že vše, co dělá, je v naprostém pořádku a přesně tak, jak to chtěla. Je schopna vytvořit úžasné věci, ovšem za naprosto nepřiměřených obětí. V restauraci byla neutěšená situace vyřešena jejím přesunem do obchodu. V kuchyni pracuje pouze výjimečně, při akutním nedostatku jiných zaměstnanců.

Mikkel Patnáctiletý mladý muž s manýry „starého chlapa“. Neustále zívá a jeho permanentní únavě odpovídá i pracovní tempo. Jeho oblíbeným gestem je obrácení očí v sloup. Často se mu něco nedaří. V týmu je nicméně velmi oblíbený, protože je to hodný, dobrosrdečný kluk, kterému mají všichni tendenci pomáhat. Dodává restauraci domovskou atmosféru, má smysl pro humor a když si z něj někdo dělá legraci, tváří se naoko rozpačitě. Ač jeho produktivita práce není ideální, je k restauraci nesmírně loajální a má ji rád. Je z Bogense a často se stavuje pozdravit spolupracovníky i mimo pracovní dobu. Anglicky téměř nerozumí a hovoří jen velmi špatně. Je nesmělý, jazyk se používat stydí. Je imunní vůči spěchu a stresu. Vyhovují mu zaběhnuté stereotypy.

1.3.2 Jak si myslím, že mě vidí spolupracovníci

Já Jsem dvacetiletá, houževnatá, pracovitá Češka, která je přátelská a každému se snaží maximálně vyjít vstříc. Ač nerozumím dánsky, snažím se osvojit si co nejrychleji slovní zásobu, která je ke komunikaci v restauraci nezbytná. Mám smysl pro humor. Konfliktům se snažím maximálně předcházet, případné problémy se snažím řešit konstruktivně a co nejefektivněji. Extrémně si zakládám na kvalitě a rychle odvedené práci, na kterou jsem hrdá a stojím si za ní. Potřebuji cítit, že jsem odborník, nejlepší a že si to myslí i ostatní. Je na mě vidět, že si práce velmi vážím a vykonávám ji nejlépe jak dovedu. Moje přehnaná houževnatost rozčiluje především mé ne tak houževnaté pomocníky. Protože jsem v cizím prostředí, jsem podstatně vnímavější ke svému okolí. Často ale vyhodnotím situaci špatně, což způsobuje nedorozumění, která za běžného provozu není čas vyjasnit. Ostatní ke mně necítí nenávisť jako k jiným cizincům (přistěhovalcům), protože ví, že po prázdninách zase odjedu. Kvůli jazykovému handicapu jsem vyloučena z většiny vzájemných diskusí mezi zaměstnanci. Nejsou na mě brány žádné speciální ohledy. Mé vztahy s týmem jsou ale obecně dobré.

2 Rozbory

2.1 Problémové aspekty

V této kapitole se pokusím naznačit, z čeho podle mého názoru pramení nedorozumění, která mají neblahý vliv nejen na celkovou atmosféru v restauraci, nýbrž i na efektivitu práce.

2.1.1 Problémy pramenící ze složení týmu

Jak jsem již naznačila výše, jádro týmu tvoří rodinní příslušníci rodiny Agerholmových (Merete, Torben, Rikke a Malene). Z toho je zřejmé, že postavení jednotlivých členů týmu není rovné. Další skupinu zaměstnanců s privilegovaným postavením tvořím já a Jens. Majitelé znají naše rodiče a je v jejich zájmu udržovat si s nimi dobré vztahy. Jako rušivý element působí i krátkodobá pomocná síla, tvořená rodinnými příslušníky, přáteli a známými majitelů. Jejich místo v hierarchii je nejasné a není vhodné dostávat se s nimi do konfliktu. Poslední problémovou skupinu spatřuji v kuchařkách vyššího věku. Komunikaci s nimi ztěžují všeobecné požadavky na úctu ke starším a zkušenějším.

2.1.2 Problémy pramenící z rozložení vykonávaných činností

Většina zaměstnanců byla přijata pro výkon určitého druhu práce a od té doby se jejich pracovní zařazení nezměnilo. Já jsem jednou z výjimek. Začínala jsem jako klasický pomocný personál, působící dočasně a částečně na zkoušku. Poté, co jsem se osvědčila, jsem postupovala přes pozice asistenta kuchařek a obsluhy nádobí až na pozici "breadmaster" a hlavní obsluha nádobí. Je to pravděpodobně nejvyšší meta, na kterou mohu dosáhnout. Z pozice číšníka jsem diskvalifikována nedostatečnou znalostí dánského jazyka, z pozice kuchaře malými zkušenostmi a neschopností práce podle dánských receptů. Oba druhy práce jsem si nicméně jako pomocný personál vyzkoušela. To mi pomohlo udělat si obrázek o jejich náročnosti, úskalích, kritických momentech, rizicích a požadavcích na součinnost ostatních členů týmu. Jeden ze závažných problémů, nahlíženo prizmatem těchto zkušeností, spatřuji v tom, že naše skupina pracuje často jako suma individualit, spíše než tým. Každý se soustředí na co nejlepší odvádění své práce a ostatní vnímá spíše jako rušivý element, nutné zlo, než jako partnera podílejícího se na dosažení společného cíle. Destruktivně působí i poměrně silně zakořeněné představy o hierarchii důležitosti jednotlivých činností. Ty působí jako brzda bránící porozumění, vzájemnému respektu a citlivosti k potřebám druhých.

2.1.3 Problémy pramenící z komunikace

Tým se může jevit jako poměrně dobře fungující, ale podle mého názoru se i v našem středu projevují symptomy provázející nedostatek důvěry. Jak k sobě navzájem, tak jednotlivých členů týmu v sebe sama. Tato okolnost se velmi významně projevuje na komunikaci a způsobu jednání.

Každé sdělení v sobě obsahuje 4 dimenze - věcnou, vztahovou, sobeprojevovou a výzovou⁶. Nedostatek důvěry nejvíce ovlivňuje dimenzi vztahovou. Pokud tato není dostatečně ošetřena, je záhodno přistupovat velice obezřetně k věcnému obsahu. V tomto vidím velké mezery. Považuji to za důvod, proč se mezi členy týmu neuplatňuje, správně používána nesmírně zdravá, konstruktivní kritika. Pokud se děje nějaká nepravost, členové týmu se zdráhají ji dotyčnému vytknout, protože se bojí, že by to mohlo být vnímáno jako nepřátelský signál. Domnívají se, že by takové věci měl dělat vedoucí. Bojí se přímé konfrontace. Často se dotyčný dopouští svých chyb nezáměrně. Nevědomky tím ubližuje nejen týmu, nýbrž i sobě. Drobné nedostatky se postupně mění v notoricky opakované chyby, které mají stále závažnější neblahé důsledky. Často je zakročeno až v okamžiku, kdy

⁶ FRIEDMANN, Schulz von Thun. *Jak spolu komunikujeme? : Překonávání nesnází při dorozumívání*. Praha : Grada, 2005. 197 s. ISBN 8024708329.

problém přeroste všechny únosné meze. To je podle mého názoru zbytečně pozdě.

Situaci sledující tuto trajektorii jsme zažili v případě kuchařky Lindy - její neefektivnost a pomalost se stala natolik neúnosnou, že bylo zvoleno řešení spočívající v převedení na jinou práci - do obchodu. Kdyby ji ale zavčas někdo na nevhodný postup v práci upozornil, mohla jako člen týmu obstát a být mu svou kreativitou a precizností přínosem. Neexistence jakési autoregulace v rámci týmu potom vede k pocitu, že dozor vykonává Merete. Atmosféra v její přítomnosti téměř vždy poněkud zhoustne.

Nedůvěra v sebe sama se projevuje v neochotě požádat jiného člena týmu o pomoc, popřípadě přiznat si své slabé stránky a určitou činnost nevykonávat za každou cenu, ale přenechat ji někomu schopnějšímu. Pracovník se bojí, že by se svou žádostí o pomoc před ostatními členy týmu shodil, že by to bylo znamením jeho neschopnosti. A naopak, ostatní členové týmu se zdráhají pomoci, přestože vidí, že by to bylo třeba, z toho důvodu, že v dotyčném nechtějí vyvolat dojem, že si o něm myslí, že je neschopný a svou práci nezvládá. To je naškodu jak jednotlivcům, tak celému týmu.

2.2 Co ovlivňuje týmovou spolupráci ve Fiskehuset kladně

V rovině zaměstnanci – zaměstnavatelé se ze strany zaměstnavatelů projevuje lidský přístup, tolerance, respekt a důvěra. O své zaměstnance Torben s Merete pečují a váží si jich. Plat je mírně vyšší, než průměrný v tomto odvětví. Materiálními odměnami jsou nahrazovány ne příliš časté pochvaly. Například čas od času se na určeném místě objeví velká krabice s bonbóny, které mohou zaměstnanci bez omezení jíst. Zaměstnanci tento, i na dánské poměry, nadstandardní přístup vnímají a vstřícné zacházení oplácejí co nejlepším pracovním výkonem.

Pravidelnou součástí plánu dne je společně trávený čas. Společné obědy a večere nahrazují porady. Jsou ideální příležitost k vytváření plánů, výměně názorů, vyjasňování nedorozumění, budování důvěry pomocí získávání informací o sobě navzájem atd.

Další z kladně působících faktorů je, že dostáváme zpětnou vazbu, protože při obědech a večerách konzumujeme to, co jsme sami připravili - můžeme zhodnotit, zda to vypadá a chutná dobře. Zpravidla ale k žádnému oficiálnímu hromadnému hodnocení nedochází - každý si to přebere sám. To je možná škoda. Jedná se totiž o výbornou příležitost vyjádřit spolupracovníkům uznání.

Obědváme a večeríme ve stejných prostorách jako naši hosté. Často se nám od nich dostane vyjádření díků, to zvyšuje kolektivní hrdost týmu na dobře vykonanou práci. Máme na sobě slušivé uniformy, které nás jednoznačně identifikují. Pomáhá to ke ztotožnění se s podnikem.

3 Návrhy řešení

3.1 Jaké nabízím řešení k vylepšení týmové spolupráce⁷

Co se týče složení týmu, je těžké představit si jeho obměnu. Zlepšení by mohlo přinést lepší vymezení náplně práce pomocného personálu a jeho instruktáž. Přestal by působit jako rušivý element. Je třeba nějak se srovnat s různou skladbou pracovníků a nebát se konfrontace.

Jako potenciálně nebezpečné vnímám řešení pouze akutních problémů a přehlížení těch, které se případně mohou časem v akutní vyvinout. Velká část problémů zůstává neřešena v důsledku toho, že jsou zaměstnavatelé zaneprázdněni i jinými činnostmi a řízení se plně nevěnují, jakož i neochotou zaměstnanců konstruktivně o nich debatovat.

Rovněž mám pocit, že by bylo vhodné zvýšit množství zpětné vazby, která se zaměstnancům dostává, a to nejen od vedení, nýbrž i ze strany ostatních zaměstnanců. S tím úzce souvisí nutnost udržovat kvalitní vztahy - nikoli však falešnou kolegiálnost. Pokud budou vztahy kvalitní, je otevřen prostor pro konstruktivní kritiku a uplatnění autoregulace.

⁷ Tato část práce má spíše teoretický charakter, protože uskutečnění většiny nabízených řešení je mimo mou moc. Slouží ale jako vymezení obecného rámce, v němž se mohu jako jednatel pohybovat.

Je potřeba budovat mezi členy týmu větší důvěru. Společné stolování je dobrým počinem, neškodily by ovšem i jiné aktivity vykonávané mimo pracovní prostředí. Zaměstnanci by měli mít jasno v tom, co je společným cílem a pokusit se k němu společně směřovat. To by mohlo odbourat ostych při žádostech o pomoc, případně ostych pomoci bez vyžádání poskytnout.

Na základě vlastní zkušenosti se domnívám, že by pochopení činnosti ostatních a z nich pramenících potřeb a požadavků značně pomohlo, kdyby si každý zaměstnanec alespoň na jeden den zkusili vykonávat činnost, kterou běžně vykonávají jeho spolupracovníci. Podobné strategie jsou uplatňovány např. jídelnou řetězce McDonald's, kde se nikdo nedostane na pozici pokladního dříve, nežli si vyzkouší všechny úkony a posty v kuchyni. Takovou "okružní jízdu" lze v podmínkách Fiskehuset zrealizovat jen těžko, což je škoda. Spolupracovníkům tedy nezbyvá, než zvyšovat porozumění vysvětlováním, proč něco žádají, co to usnadní a čemu to prospěje.

4 Já a Fiskehuset Bogense

V této kapitole stručně hodnotím, jak se má pozice v týmu a všeobecné vztahy vyvíjely a naznačím, jak hodlám v duchu výše uvedených řešení změnit svůj přístup a přispět ke zlepšení týmové práce.

4.1 Stručná historie mého působení

Ve Fiskehuset Bogense jsem začala pracovat ve svých 17 letech. V týmu jsem byla jedinou cizinkou. Mé znalosti dánského jazyka byly velmi špatné. Pracovala jsem jako pomocný personál a celý pobyt měl charakter zkoušky, zda-li se osvědčím. Snažila jsem se všem maximálně vyjít vstříc. Zapsala jsem se jako zodpovědný, pracovitý a spolehlivý pracovník. Následující rok mi tedy byla dána další šance.

Složení týmu doznalo ve druhém roce mého působení značných změn. Bylo třeba navázat kontakt s množstvím nových spolupracovníků. Situace tedy byla v podstatě obdobná jako prvý rok. Má znalost dánštiny se výrazně zlepšila, ovšem stále jsem vystupovala poněkud nemotorně. Postoupila jsem v hierarchii na pozici breadmastera⁸ a obsluhy nádobí. Bylo třeba znovu dokázat, že jsem práci schopna uspokojivě zvládnout. Stále jsem měla pocit, že jsem v jakési zkušební době, což na mě vyvíjelo tlak. Přepínala jsem své síly a o pomoc či součinnost jsem žádala jen velmi zřídka a se smíšenými pocity.

Třetí rok mého pracovního pobytu se složení týmu téměř nezměnilo. Postoupila jsem do pozice hlavní obsluhy nádobí. Přestože můj pohled na chod restaurace a mé působení v jejím rámci se od minule změnil, snažila jsem se pokud možno navázat na model práce, který se v předchozím roce osvědčil. Měla jsem pocit, že je určitá kontinuita požadována i ostatními. Má znalost dánského jazyka se zlepšila natolik, že už jsem byla schopna běžné komunikace na pracovišti. To ostatní ocenili. Možností důvěřovat ostatním a stabilitou vzájemných vztahů jsem si ovšem nebyla dostatečně jistá. I přesto jsem se snažila jim nejprve naznačit, později říci otevřeně, jak by mi mohli práci ulehčit, případně alespoň neztěžovat. Z této komunikace jsem nicméně neměla dobrý pocit. Postupem času jsem ji omezovala. Přejala jsem rozšířené hodnocení důležitosti pozic a měla jsem strach, abych svými (nikterak přemrštěnými) požadavky ostatní nezatěžovala. Nemožnost konstruktivně se zapojit do porad vedených ve "vyšší dánštině", než byla má úroveň, mě vylučovalo z možnosti konstruktivně se do debaty zapojit. Nutnost informovat mě zprostředkovaně pomocí překladu do anglického jazyka ze mě dělalo poměrně problémového člena týmu. To jsem se snažila kompenzovat nadstandardními pracovními výkony, které mě ale vysilovaly a stresovaly. Příliš nadstandardní výkony také neblaze nesli ostatní spolupracovníci. Na nedodržování zásad vzájemné spolupráce jsem se odvážila upozornit jen zřídka, což mělo za následek návrat do starých neuspokojivých kolejí. S postupujícím časem jsme se pomalu dopracovávali k lepší sebranosti. Mám však pocit, že pokroky byly příliš pomalé a nedostatečné. Má veskrze pasivní, málo

⁸ pracovník starající se o pečení a přípravu pečiva

uvědomělá a sebevědomá pozice v interakci s jinými se mi již nadále nezamlouvá. Mám pocit, že je třeba můj přístup změnit ku všeobecnému prospěchu i větší spokojenosti mě samotné. Jak toho hodlám dosáhnout konkretizují v následující kapitole.

4.2 Formulace konkrétních kroků, které hodlám učinit ke zlepšení situace

Jako u každého jiného zásadního rozhodnutí, které je potenciálně riskantní, je třeba si na úvod uvědomit, co se může stát nejhoršího, pokud se plán nepodaří. V mém případě hrozí ztráta práce doprovázená případně ještě narušením vzájemných veskrze dobrých vztahů. Je to sice hrozba závažná, její naplnění však nebude mít pro můj další život fatální následky. Změna, od které očekávám větší psychické pohodlí a všeobecné zlepšení pracovních vztahů mi za podstoupení takového rizika stojí.

Podle mým informací by pro následující sezónu mělo zůstat složení týmu s výjimkou dvou nových zaměstnanců stejné jako v předchozích dvou letech. To považuji za velmi dobré. Budu moct navázat na veskrze dobré vztahy a odpadne poněkud vyčerpávající fáze počáteční nedůvěry. Na druhou stranu budu muset zapracovat na tom, aby nedošlo k navázání na stereotypy z předchozích let, které se mi nelíbí a považuji je za zdroj problémů. Rovněž už v restauraci nebudu žádným nováčkem, ale plnohodnotným členem týmu, se kterým se počítá.

Na svou pracovní pozici začnu být hrdá. Pokusím se v ní vystupovat důstojně. Bez smíšených pocitů a výčitek druhým sdělím, jak by mi vyhovovalo, aby probíhala naše vzájemná interakce. Pokusím se co nejsrozumitelněji vysvětlit, co mě k takové představě o spolupráci přimělo. Otevřeně se zeptám, co si o tom dotyčný myslí, zda-li ho to neobtěžuje, nevylučuje se to s jeho představou o naší vzájemné spolupráci a zda je ochoten tuto dohodu dodržovat. Pokud tomu tak nebude, pokusíme se dospět ke kompromisu přijatelném pro obě strany. Ale pokud se dotyčný vysloví v tom smyslu, že naši dohodu bude dodržovat, budu na tom trvat. Pro smíšené pocity nebude důvod, protože budu trvat pouze na tom, na čem jsme se demokraticky dohodli, což považuji za legitimní. Od tohoto kroku si slibuji projasnění komunikace na jasné a upřímné bázi. Dále úbytek stresujících mimořádných situací, které v minulých letech v důsledku nedodržování dohod vznikaly a které bylo nutné řešit mimořádnými pracovními výkony, které pro mě byly vyčerpávající a na ostatní nepůsobily dobře.

Začnu si více všimnout toho, co v restauraci dělají ostatní. Budu upřímně oceňovat jejich mimořádné výkony i to, že dodržují naši dohodu. Přitom si budu dávat pozor, aby ocenění bylo skutečně upřímné a nezvrhlo se v pochlebování, které naopak působí zhoubně. Budu spolupracovníkům dávat najevo, že si jich vážím a mám k nim důvěru.

V případě potřeby se nebudu zdráhat požádat o pomoc a naopak, když uvidím, že pomoc potřebuje někdo jiný, ochotně mu jinabídnu bez toho, aby měl pocit, že mu tím říkám, že ho považuji za neschopného. Když zaregistruji něco, co by mohlo postupem času přerůst v závažnější problém, upozorním na to již v počátku, čímž vyvolám podnět, aby se situace začala řešit dokud je zvladatelná. Pokud se problém bude týkat jiného týmového kolegy, vytknu mu chybu tak, aby bylo zřejmé, že si ho stále vážím a podstata sdělení tkví v jeho věcné dimenzi⁹.

Ve vztahu k jednotlivým členům týmu se pokusím styl komunikace přizpůsobit tak, aby korespondoval s jejich "nastavením", které jsem popsala výše. Ve vztahu k majitelům nevidím důvod ke změnám. Rovněž jejich dcery jsou mi věkově blízké a veskrze si rozumíme. Mikkela bude v rámci spolupráce možná třeba sem tam citlivě popohnat, aby společnou práci nebrzdil. Se Sherie a Lindou jsem se již dříve dokázala rozumně dohodnout na určitých pravidlech a když to zpětně zhodnotím, docela to fungovalo. Hodlám tedy v podobném přístupu pokračovat. Zvýšenou pozornost bych měla věnovat komunikaci s Jensem. Pokusit se eliminovat vzájemná nedorozumění. S výše zmíněnými zaměstnanci by se rovněž dalo podniknout něco dobrodružného, co by

9 FRIEDMANN, Schulz von Thun. *Jak spolu komunikujeme? : Překonávání nesnází při dorozumívání*. Praha : Grada, 2005. 197 s. ISBN 8024708329.

zmobilizovalo týmového ducha, mimo prostory restaurace. Největším problémem asi nadále zůstane komunikace a interakce s Ninou a Kirsten. Jejich věk a přezíravé chování vůči ostatním zaměstnancům otevřenou komunikaci poněkud ztěžuje. Bude třeba stanovit určitý "modus vivendi" a pohybovat se v jeho rámci.

Oblast, které bych měla věnovat zvýšenou pozornost je dánský jazyk. V podstatě s ním vše souvisí, má výrazný vliv na stupeň mé participace. To, že budu lépe rozumět mi umožní situace na pracovišti přesněji vyhodnotit, což bude mít za následek, že na ně budu také schopna adekvátně reagovat. Tím ubude nedorozumění a nejasností. Spolupracovníkům odpadne nutnost používání ke komunikaci cizího jazyka, což je z podstaty věci zdržující. Na jeho vylepšení intenzivně pracuji. Jak velký jsem udělala pokrok se ukáže již zanedlouho v terénu.

Závěr

Jako seminární práci do osobního managementu jsem chtěla zpracovat něco praktického, co se mě bude dotýkat a skutečně bude mít dopad na můj budoucí život. Existuje jistě mnoho jiných témat, u nichž je vazba přímo na osobní management zřejmější, zpracování této problematiky se mi ale z hlediska blízké budoucnosti jevílo jako prioritní.

Zpracovávání této seminární práce mě nesmírně obohatilo. Byla jsem nucena nejasné a neurčité pocity zformulovat do vět a do myšlenek a ty pak logicky uspořádat. Aniž bych své pocity zcela zavrhla a vyloučila, musela jsem se na určité aspekty podívat objektivně, abych je byla schopna popsat, posoudit a zhodnotit. Nejvíce mě těší, že jsem si v situaci udělala více jasno a sama pro sebe jsem vytvořila sice ambiciózní, ale dle mého názoru realizovatelný plán. Škoda jen, že na předmět Osobní management nenavazuje další podobný předmět, v rámci něhož bych mohla po prázdninách úspěch či neúspěch při realizaci tohoto plánu zhodnotit.

Seznam použité literatury

FRIEDMANN, Schulz von Thun. *Jak spolu komunikujeme? : Překonávání nesnází při dorozumívání*. Praha : Grada, 2005. 197 s. ISBN 8024708329.