

## Kretění kolem nás aneb Jste jeden z nich?

Hned z kraje mi dovoďte, abych se předem omluvil za jedno neslušné slovo použité v tomto sloupku, ale musím se přiznat, že v daném kontextu je prostě výstižnější než jakýkoli jiný výraz označující jistý typ šéfa či spolupracovníka. Mluvím teď o člověku, který v očích svých kolegů dokáže spolehlivě a velice účinně otrávit prostředí a díky svému protivnému a trapnému zneužívání autority nebo síly (někdy dokonce i té fyzické) mu všichni neřeknou jinak než kretén. Pochopitelně tak nečiní z očí do očí, ale myslí si to a častují ho tak v nepřítomnosti - obvykle ihned, jakmile je z doslechu.

Tenhle sloupek má sloužit tak trochu jako kontrolní test pro všechny z nás, co jsme hodně vytížení, zastáváme řídicí pozice a máme o sobě vysoké mínění. Někteří z nás budou chtít číst dál, aby zjistili, jak se poměří s tou nejvyšší fází - "certifikovaným kreténem", jiní tenhle článek najdou okopírovaný a založený pod papíry na stole, tajně zastrčený do kufříku, kabelky, prostě všude, kam jej lze schovat bez vašeho vědomí. Stejně jako si léčba některých konkrétních částí těla vyžaduje konkrétní lékařské speciality i kouči manažerů jsou často kontaktováni, aby diagnostikovali a léčili stavy, jež se nápadně - ale pochopitelně jen názvem - podobají svým biologickým obdobám.

Jen zřídka se někdo tak přímo a přesně dotkne bolavého místa, že cítím nutnost se s vámi o jeho dílo podělit. To je případ knihy *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* od profesora Roberta Suttona ze Stanfordské univerzity. Suttonova kniha představuje zářný příklad jednoduše podané pravdy o anomálii nejen v oblasti vůdcovství a moci, nýbrž i lidské slušnosti a komunikace. Je fakt, že po jejím přečtení nebudete mít zrovna příjemné pocity, ale lze ji použít jako vynikající diagnostický nástroj pro členy představenstev, generální ředitele, investory, manažery i zaměstnance, kteří si lámou hlavu s tím, proč jejich podnik nepodává kvalitní výkon. A to není vtip - když začnete sčítat náklady a negativní dopad, jaký mají tito lidé - kretění - na firmu, budete se na tenhle velmi rozšířený problém dívat z úplně jiné stránky.

Jak tedy vůbec rozpoznat tento osobnostní typ? Můžeme si pomoci parafrází Tolstého: Všichni dobří vůdci jsou si podobní, ale každý kretén je kreténský na svůj vlastní způsob. Sutton se domnívá, že všichni kretění mají přeci jen několik společných rysů: 1) Neustále druhé ponižují a vysávají jejich energii. 2) Mají sníženou citlivost na potřeby druhých. 3) Jejich prvořadým zájmem jsou jejich vlastní potřeby. 4) Postupem času berou čím dál menší ohled na společenské normy a chování.

Když uvážíte, že odhadované celosvětové náklady na zaměstnance, kteří pracují pro takové lidi, se počítají ve stovkách miliard, ne-li bilionů dolarů, jak nedávno spočítala Gallup Organization, pak si začnete všimnout, jak tito lidé mohou otrávit firemní prostředí. A aby to nebylo málo komplikované, tyto osobnostní typy obvykle velmi dobře komunikují "směrem nahoru", vlichotí se do přízně svých šéfů, představenstev, investorů - dosaďte si sami svého oblíbeného akcionáře -, a tak někdy bývá těžké je včas diagnostikovat.

Možná vás zaujme ještě jeden výzkum, který byl na toto téma proveden. David Dunning, profesor sociální psychologie na Cornellově univerzitě, nedávno dokončil výzkum, jenž naznačuje, že "ti nejméně kompetentní lidé neustále nejvíce zveličují své vlastní schopnosti".

A tak mi dovolu, abych se vrátil k úvodní otázce: jste také jeden z nich? Z výzkumu profesora Suttona vyplývá, že kretění nejsou ti z vás, kteří by o sobě byli schopni prohlásit: "Zcela přesně a úplně netuším, jaké to je pro mě pracovat." A tohle je začátek cesty ke kvalitnímu vůdcovství: povědomí sama o sobě.

**Pepper de Callier**  
**předseda Bubenik Partners**

Všichni dobří vůdci jsou si podobní, ale každý kretén je kreténský na svůj vlastní způsob.