



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA
ADAPTABILITA



Případová studie - Zadání

Vítáme vás, nová vedoucí, v pobočce francouzské firmy v Praze

PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

2015

Tato případová studie byla zpracována v rámci projektu financovaného z Evropského sociálního fondu a prostředků Magistrátu hlavního města Prahy v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita (OPPA) s názvem Inovace studijního programu Mezinárodní ekonomické vztahy rozvojem teritoriálně a prakticky orientované specializace studentů.

Evropský sociální fond

Praha a EU – Investujeme do vaší budoucnosti



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA
ADAPTABILITA



RÉSUMÉ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Do české pobočky francouzské firmy přijíždí Vivienne Foretová, Francouzka, aby zde zaujala místo vedoucí oddělení. Má zkušenosti s řízením týmu v Maďarsku, české pracovní prostředí, kde má koordinovat skupinu samostatně zodpovědných pracovníků a vedoucích projektů, je pro ni nové. Již její vstup do kolektivu vzbudí nevoli, jednoznačně vstřícné nejsou ani následné reakce pracovníků, záhy dochází k vypjatým neshodám zejména ve vztahu s podřízeným pracovníkem ing. Ondřejem Novákem.

ČÁST A

Rámec případu

AQUAPLUS je francouzská společnost se sídlem v Amiens, která podniká v oblasti vodohospodářských staveb nejen na domácím, francouzském trhu (pobočka v Tours), ale prostřednictvím svých poboček také ve střeoevropském regionu (Česká republika, Slovensko, Maďarsko). Její nejvýznamnější pobočka s názvem AQUAPLUS CZ, se sídlem na předměstí Prahy, koordinuje a fakticky usměrňuje činnost společnosti jak v České republice, tak na Slovensku, a to v segmentu stavebních prací a dopravy; částečně se podílí na expanzi společnosti do Maďarska, protože její projekty vodních staveb mají úzkou návaznost na území Slovenska.

Zaměstnanecké pozice v pobočkách mimo území Francie jsou obsazovány téměř stoprocentně místními manažery. Rodilí Francouzi, resp. manažeři z Francie, jsou obsazováni do nejvyššího managementu, tedy zastávají nejvyšší vedoucí funkce; základem jejich postů je periodicita, obměna v horizontu časovém i zeměpisném (cirkulace mezi Francií, Českou republikou, Slovenskem, Maďarskem). Čeští manažeři, vedoucí pracovníci nebo další účastníci projektových úkolů (architekti, inženýři) ve sféře řízení ovládají francouzský jazyk většinou dobře, v rámci svého odborného zaměření jsou schopni bez problémů komunikovat se svým francouzským nadřízeným. Přestože je oficiálním jazykem podniku francouzština a čeština, stále častěji jsou technické i organizační záležitosti řešeny v angličtině, kterou téměř bezpečně ovládají všechny komunikující strany. Expatriovaní Francouzi se v českém prostředí firmy víceméně dobře orientují a dominantní český styl práce vcelku nekonfliktně přijímají, jsou s to bez problémů a s požadovanými parametry plně zajistit i garantovat francouzské verze dokumentů, které je nutno z kontextu česky vedené administrativy v určitých fázích práce sumarizovat a předat do sídla společnosti.

Po stránce ryze cizojazyčné komunikace neexistují v pražské pobočce zábrany ani třecí plochy, nedochází zde k jí podmíněným osobním frustracím. V povaze a chodu české firmy se respektuje strategické zadání ze sídla francouzské společnosti (strategie rozvoje, koncepce pracovních úkolů, řízení lidských zdrojů aj.), nicméně lidský potenciál, individuální projevy v rámci kolektivu, vnímání mezilidských vztahů a parametry pracovní atmosféry v pražské firmě svědčí o převaze zvyklostí, typických pro český pracovní kontext.



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA
ADAPTABILITA



Subjekty případu (AQUAPLUS CZ, AQUAPLUS Tours, Francie)

1. Ing. Milada Kučerová

Věk: 51 let

Služební věk: 24 let

Pracovní zařazení: vedoucí oddělení inženýrských sítí; přímá nadřízená ing. Řásného a ing. Nováka.

Pracovní náplň: řídí chod oddělení, rozděluje práci; formuluje projekty, navrhuje inovace; informuje vedení pobočky o průběžném plnění zadaných projektů.

2. Ing. Petr Vlk

Věk: 53 let

Služební věk: 16 let

Pracovní zařazení: ředitel pobočky AQUAPLUS CZ (4 roky), která má celkem sedm oddělení, z nichž jedno je oddělení inženýrských sítí; přímý nadřízený ing. Kučerové

Pracovní náplň: řídí chod pobočky, přímo komunikuje se sedmi vedoucími oddělení; schvaluje projekty a hodnotí jejich provedení; zodpovídá se vedení mateřské společnosti ve Francii.

3. RNDr. Karel Řásný

Věk: 44 let

Služební věk: 16 let

Pracovní zařazení: hlavní manažer projektů v oddělení inženýrských sítí

Pracovní náplň: spravuje všechny projekty oddělení, zodpovídá se své nadřízené ing. Kučerové, spolupracuje se všemi členy oddělení; garantuje a průběžně kontroluje technické i finanční náležitosti, stanovuje a garantuje harmonogram prací, dohlíží na komunikaci mezi všemi zainteresovanými stranami.

4. Ing. Ondřej Novák

Věk: 32 let

Služební věk: 4,5 let

Pracovní zařazení: samostatný vedoucí projektů (2 roky), předtím analytik (2 roky)

Pracovní náplň: řešení projektů – většinou přibližně pěti souběžně, v různém stádiu realizace; úzce spolupracuje s hlavním manažerem projektů RNDr. Řásným a s vedoucí oddělení ing. Kučerovou.

5. Vivienne Foret

Věk: 36 let

Služební věk: 12 let

Pracovní zařazení: manažerka projektů v AQUAPLUS Tours; aktuálně dlouhodobý zástup za ing. Kučerovou

Pracovní náplň: řídí chod oddělení, rozděluje práci; formuluje projekty, navrhuje inovace; informuje vedení pobočky o průběžném plnění zadaných projektů.

Evropský sociální fond

Praha a EU – Investujeme do vaší budoucnosti



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA
ADAPTABILITA



Aktuální situace

Oddělení, v němž pracuje ing. Ondřej Novák, se zabývá projektovou činností zaměřenou na vodohospodářské stavby, ale také systémovým inženýrstvím – rozvoj nových technologických i logistických možností (zejména v segmentu dopravy). Cílem je standardizovat procesy a optimalizovat je v rovině pracovních procedur; tudíž také redukovat výrobní/dodací lhůty, inovovat náležitosti transportu a souvisejících finančních operací. Pracovní skupina o dvanácti členech zodpovídá za většinu projektů týkajících se inženýrských služeb poskytovaných firmou sídlící v Praze; každý pracovník skupiny je pověřen analyzovat aktuální pracovní metody a procesy, identifikovat vlivy na životní prostředí, navrhnout optimální kroky na základě využití technologických inovací a již dostupných výsledků. Všichni pracovníci jsou zapojeni do řešení projektů, někteří jsou pověřeni samostatným řízením konkrétních projektů. Základem kolektivního úsilí při řešení jednotlivých projektů je samostatná práce i zodpovědnost každého člena pracovního týmu za celkové výstupy.

Ing. Ondřej Novák je pověřován konkrétními úkoly svou přímou nadřízenou ing. Miladou Kučerovou. Harmonogram a způsob řešení konzultuje s RNDr. Karlem Řásným. Samostatně si stanovuje rozvrh činnosti, za kterou zodpovídá a v níž mu jde o jasné vymezení etap a cílů; řídí a kontroluje jak jejich průběh, tak své závazky vůči partnerům sledovaného projektu. Občas nebo z důvodu faktické nutnosti svěří svůj názor a náměty na inovace vedoucí oddělení ing. Miladě Kučerové, která vysoko hodnotí jeho svěží a kreativní přístup k dílčím etapám jednotlivých procedur, o nichž společně diskutují. Miladina zkušenost a její nápady, s nimiž se s Ondřejem neváhá podělit, mu umožňují klidně pokračovat v řešení úkolů. Nadto si Milada vybuchovala k Ondřejovi až mateřský vztah, podmíněný vzájemnou důvěrou a velmi blízkým pojetím pracovní strategie, zejména při řešení krizových situací. Protože Ondřej své úkoly plní svědomitě, je na něho vždy spolehnutí a nezavdává žádný podnět k pochybnostem, vychází Milada Ondřejovi v mnoha ohledech vstříc. Tykají si, občas zajdou na přátelský oběd a i na pracovišti komunikují mnohdy neformálně – časté je kolegiální vtipkování a komentáře průběhu jednotlivých projektů.

Milada má ke svému podřízenému Ondřejovi takovou důvěru, že mu do jeho pracovního portfolia svěří a k vyřízení předává agendu několika složek, které jsou pro oddělení svým

významem strategické, nadto mnohdy obsahují důvěrné informace. Ondřej je důvěrou motivován a o to víc se snaží o podnětné inovace všech procesů.

Zvrat v situaci

Náhlá dopravní nehoda vyřazuje ing. Miladu Kučerovou z pracovního procesu na evidentně delší dobu, předpokládá se minimálně rok. Událost je pro Ondřeje hluboce stresující jak po lidské stránce, tak při představě, že se musí obejít bez kolegyně, své nadřízené, na jejíž rady, pomoc a doporučení mohl vždy spoléhat. Jako problém se mu nyní jeví významná agenda, kterou mu Milada ze své kompetence vedoucí oddělení svěřila, váhá, jak má se složkami naložit u osoby nového nadřízeného, jehož jmenování se určitě protáhne. Ondřej je přesvědčený, že by Miladin post sám dokázal dobře zastat, ale současně si uvědomuje, nakolik reálně nevyhovuje kvalifikačním předpokladům, uplatňovaným ve firmě: nemá požadovanou délku praxe a

Evropský sociální fond

Praha a EU – Investujeme do vaší budoucnosti



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA
ADAPTABILITA



úměrně tomu ani potřebné zkušenosti; navíc je zde post RNDr. Karla Řásného, který řídí všechny projekty, je tedy k místu vedoucího logicky blíž.

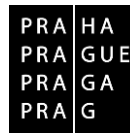
Navzdory jeho očekávání, že na dočasně uvolněné pracovní místo bude vypsáno výběrové řízení v rámci pražského podniku a že si tato situace vyžádá dost času (Ondřej mezitím pracuje naprosto samostatně, zaznamenává jen dvě vcelku nezávazné konzultace s hlavním manažerem projektů RNDr. Karlem Řásným), vedení společnosti v Amiens vysílá do Prahy za necelý měsíc pracovníci z pobočky v Tours, Francouzsku Vivienne Foretovou. Postup navrhnul zástupce top managementu z Amiens při své pracovní návštěvě v Praze, kdy se o situaci dozvěděl od ředitele pobočky ing. Petra Vlka. Ředitel návrh vítá, hlavně z toho důvodu, že předpokládá, že Vivienne nebude potřebovat tolik času na zapracování, jako zcela nová pracovní síla; navíc dobře ovládá interní procedury.

Vivienne Foretová s českou pobočkou a jejími zaměstnanci již krátký čas korespondenčně spolupracuje – některé členy oddělení tedy zná podle jména a má hrubou představu o jejich pracovním zařazení. Nikdy s oddělením ale nespolečně pracovala jako zodpovědná osoba ve sféře řízení. Pro vedení společnosti v Amiens i pobočky v Praze je tato personální volba účelná i vhodná: zamezí se zdlouhavému výběru a hodnocení českých kandidátů. Navíc Vivienne působila na obdobné pozici v maďarské filiálce, kde se firma ale, na rozdíl od Prahy, dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalitních domácích manažerů.

Už první vzájemný kontakt a představení vyvolávají u Ondřeje i Vivienne konfrontační pocity. Vivienne se na první schůzce prezentovala jako žena oblečená do nápadně světlého kostýmu z na první pohled špičkového materiálu; používá viditelně luxusní pracovní pomůcky a vystupuje značně odtažitě. Podle Ondřeje se ostře vymyká kulturnímu standardu domácí pražské firmy, kde se sice preferuje formální, ale pracovní pohodlný styl oblékání včetně používání běžného pracovního materiálu. Vivienne zase překvapuje Ondřejův uvolněný oděv, pokládá ho za neodpovídající statutu firmy a jeho pozice v ní, za příliš „domácký“, tudíž málo důstojný, nevhodný, neprofesionální; stejně hodnotí i Ondřejovo neformální vystupování.

Otázky:

- 1. Vyjmenujte pět vlastností, které jsou dle vašeho názoru typické pro Francouze (soustředte se na pracovní proces).*
- 2. Vyjmenujte pět vlastností, které jsou dle vašeho názoru typické pro Čechy (soustředte se na pracovní proces).*
- 3. Je Ondřej dopředu nedůvěřivý ke své nadřízené? Pokud ano, z čeho přesně tato nedůvěřivost plyne?*
- 4. Je Ondřej dopředu nedůvěřivý ke své nadřízené, protože u ní a v jejím chování identifikuje negativní stereotypy běžné pro Francouze/Francouzky?*
- 5. Je Vivienne dopředu nedůvěřivá ke svým novým českým spolupracovníkům / Ondřejovi? Pokud ano, z čeho přesně plyne tato nedůvěřivost?*



ČÁST B

První kroky nové vedoucí

Hned nazítří svolává Vivienne poradou všech členů oddělení, aby je informovala o svých záměrech v řízení a inovaci probíhajících pracovních aktivit. V devět třicet, avizovaném čase zahájení porady, jsou všichni pracovníci přítomni, kromě nové vedoucí oddělení. Čekání už přesahuje únosnou „akademickou“ čtvrt hodinku, přítomných se zmocňuje nervozita, že svou denní agendu nestihnou zvládnout do konce pracovní doby. Je rozhodnuto vyslat někoho s upozorněním, že porada měla dávno začít. „Vyslanec“ zastihuje Vivienne ve veselém rozhovoru s francouzským kolegou, s nímž se nedávno setkala v Paříži a který se nyní v Praze zdrží jen tři dny. Celá rozesmátá se s ním loučí a v takto dobré náladě zahajuje v 10:15 poradou – s obligátním pozdravem „dobrý den“, adresovaným hromadně všem přítomným, aniž by slovem omluvila své zpoždění.

Po běžných úvodních frázích Vivienne oznamuje, že se hodlá sejít s každým vedoucím projektu, aby se seznámila s jeho agendou a stavem rozpracovanosti projektu. Do konce týdne vyžaduje od každého pracovníka předložit přesný rozpis termínů dokončení jednotlivých etap úkolu, za který zodpovídá, tedy harmonogram všech dílčích aktivit. Tento časový plán musí pokrýt veškerou činnost v rámci projektů, jejichž plnění a dokončení se dneškem počínaje pohybuje v půlroční až dvouleté lhůtě. Současně přítomným předkládá seznam zhruba padesáti standardizovaných formulářů a šablon, které musí každý vedoucí projektu průběžně, dle postupu řešení a výsledků, vyplňovat a u nichž musí respektovat požadovaný formát. Přítomní jsou informací dost nepříjemně zaskočení, nikdo slovem nereaguje. Jen jeden kolega si při odchodu nahlas položí otázku, jak se dá vyrovnat se všemi těmito formuláři, jestliže mnohé předpokládané lhůty už teď fakticky nelze dodržet. Ondřej přemýšlí, jak by na právě vyslechnuté pokyny nové vedoucí reagovala Milada.

Ondřej se ve své kanceláři nicméně ihned dává do práce, snaží se vyplnit první formulář pro oba projekty, které má na starosti. Napadá ho přitom několik změn, v jejichž důsledku by se standardní šablona dala lépe přizpůsobit povaze českých projektů. Odstraňuje některé podle jeho soudu nevhodné rubriky a zaměňuje je položkami, které jak myslí budou určitě užitečné všem účastným stranám. Se svým návrhem neprodleně odchází do kanceláře Vivienne v očekávání, že o něm budou diskutovat. Nová vedoucí oddělení se nenechá vytrhnout ze své

práce, dá mu najevo, že nemá čas zabývat se jeho novou variantou. Ondřej se znovu pokouší vysvětlit efektivitu svého návrhu. Místo reflexe návrhu se jej Vivienne velmi chladně dotáže, zda skutečně chce, aby jeho připomínky považovala za obcházení jasné direktivy. Ondřej je naprosto zaskočen, je schopen říct pouze „ne“ a odejít z Vivieniny kanceláře. Nikdy by ho nenapadlo cokoli obcházet, chce pouze sobě i svým spolupracovníkům usnadnit zbytečnou práci. Zaskočený malou vstřícností své nadřízené, ale přesvědčený o užitečnosti svého návrhu, se rozhodne zaslat novou verzi RNDr. Karlovi Řásnému, hlavnímu manažerovi projektů, s vysvětlením, co jej k úpravě standardního modelu vedlo.

Karel až nečekaně obratem přeposílá Ondřejovu verzi všem pracovníkům oddělení s pochvalným komentářem a žádostí, aby se řídili touto, nikoliv původní šablonou. Téměř vzápětí

Evropský sociální fond

Praha a EU – Investujeme do vaší budoucnosti



vstupuje rozzlobená Vivienne do Ondřejovy kanceláře a velmi ostře ho vybědne, aby se naučil respektovat své nadřízené.

Ondřej nechápe: chtěl jen předložit nové řešení, k němuž dospěl, projevit kreativitu, která by přinesla zlepšení a užitek. Za svůj inovativní přístup k organizaci práce byl v minulosti opakovaně kladně hodnocen, nyní se mu ale vytýká, že obchází nadřízené a reaguje proti závazným direktivám.

Otázky a úkoly:

1. Berou Ondřej i Vivienne v potaz interkulturní rozdíly v řídicí práci na všech stupních zodpovědnosti? Je pro Vivienne neznalost českého jazyka brzdou v její řídicí práci? Je přístup Vivienne vnímán od počátku jako cizí, v atmosféře českého prostředí firmy jaksi nepatřičný? Má situace, do níž se Ondřej na pracovišti dostal, od počátku podtext interkulturního nedorozumění?

2. Interpretujte fakt, že

- a. Vivienne ignorovala začátek porady a nechala své podřízené čekat tři čtvrtě hodiny.*
- b. Prvním krokem Vivienne bylo zavedení lhůtníku a systému detailních záznamů o průběhu projektů.*
- c. Ondřejovi se nelíbí příliš demonstrativně prezentované luxusní oblečení a pracovní doplňky Vivienne a její despekt vůči jeho méně formálnímu oděvu.*
- d. Vivienne se nelíbí málo formální oděv a chování Ondřeje.*
- e. Vivienne, které Ondřej předkládá svou verzi šablony, dává jasně najevo, že nemá čas se jí zabývat.*
- f. Ondřej posílá svou verzi šablony Karlovi, hlavnímu manažerovi projektů.*

ČÁST C

Vedoucí úřaduje

Jak bylo předesláno, také Ondřej musí jednat s Vivienne o své projektové agendě. Její součástí jsou i složky, které mu nad rámec jeho kompetence svěřila do správy Milada; vedlo ji

přesvědčení, že agenda důvěrných informací, týkající se mj. finančního rozpočtu oddělení, se má delegovat do rukou maximálně jedné osoby. Ondřej tak zodpovídá za vytvoření strategického klíčového dokumentu, adresovaného nejvyššímu vedení společnosti s cílem získat nezbytné finanční prostředky na další chod a aktivity oddělení.

Vivienne je doslova šokována přehledem Ondřejových kompetencí a žádá ho o neprodlené předání všech složek s heslem důvěrné. Překvapený Ondřej projevuje snahu situaci jí blíže vysvětlit, ale naráží na odpor. Vivienne spěchá do Ondřejovy kanceláře, odkud z regálu beze slova bere předmětné dokumenty a odnáší je k sobě. Za necelou hodinu poté Ondřej v počítači zjišťuje, že už nemá přístup do chráněné domény, kam je tato agenda včleněna. Jeho jméno je vymazáno ze seznamu oprávněných osob na intranetu.



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA
ADAPTABILITA



V důsledku této události, ale také z obavy, aby nepozbyl samostatné kompetence ve vedení dalších složek své agendy, se Ondřej rozhoduje nesdílet s Vivienne pokud možno žádné informace. Cíleně se vůči ní stahuje do ústraní, nepodává hlášení o stavu projektů a na otázky své nadřízené odpovídá co možná vyhýbavě. Dokonce i problémy, které se sporadicky objeví, se snaží řešit sám, bez konzultace s Vivienne. Že napětí mezi nimi sílí, je očividné při poradách týmu; když Ondřej nespěchá s předáním kontrolních údajů ke svému projektu, Vivienne ho neváhá otevřeně napadnout. Vše nasvědčuje tomu, že jako nadřízená osoba a žena v řídicí funkci hodlá za každou cenu uplatnit svoji autoritu, přednostně ve vztahu k Ondřejovi.

Ondřej se ex post a ze svého důvěrného zdroje dozvídá, že Vivienne pozvala na schůzku obchodního partnera, který je přímo zapojen do jeho projektu. Domnívá se, že jako vedoucí projektu měl být na jednání pozván, jinak že může hrozit ztráta důvěry ze strany účastníků projektu. Rozhodne se obchodního partnera kontaktovat, smluví si s ním schůzku a celou situaci mu dle svého pohledu vyloží. Partner vše vyslechne, ale podle Ondřeje má pocit, že neví, jak se k celé věci vyjádřit. Ondřej vnímá, že partnerovi je situace nepříjemná a že už to, že za ním Ondřej přišel a s čím za ním přišel, narušuje atmosféru a rovnu jejich kontaktu.

Ondřej nemá se svými spolupracovníky prakticky žádné neshody, trápí ho ale pro něj už velice vyčerpávající a stresující vztah s Vivienne, který trvá už téměř půl roku. Rozhodne se proto informovat u svých kolegů, aby lépe pochopil kořeny své aktuální situace. Ukazuje se, že většina kolegů si s novou nadřízenou spíše rozumí, některým nepokrytě vyhovuje jí zavedená struktura pracovních povinností a nový rámec jejich činnosti. Zdá se, že konflikty přivolává jen Ondřej; sice si občas postěžuje i RNDr. Karel Řásný, ale neodvažuje se vstoupit do přímého sporu s novou vedoucí oddělení, není si jistý, zda by dokázal věci správně formulovat a obává se reakce své nadřízené.

Otázky a úkoly:

- 1. Popište koncept řídicí práce a manažerský styl ing. Milady Kučerové. Popište koncept řídicí práce a manažerský styl Vivienne Foretové. Porovnejte oba přístupy a interpretujte je z pohledu teorie interkulturních dimenzí G. Hofstedeho.*
- 2. Lze identifikovat kulturní aspekty v praktickém konání obou nadřízených, Milady Kučerové a Vivienne Foretové? V čem národní kultura obou žen mohla ovlivnit jimi uplatňovaný způsob řízení? Jaké jsou motivy a parametry jejich stylu řízení, jejich silné a slabé stránky v pozici vedoucí oddělení? Které momenty případu dovolují – a v jakém světle - kvalifikovat ten či onen způsob řízení?*
- 3. Který z těchto stylů řízení preferujete a jaké je zdůvodnění vaší volby? Co z francouzského a českého pojetí řídicí práce mohlo podmínit střet Vivienne a Ondřeje?*
- 4. Jak by měla reagovat vedoucí oddělení, aby se takovému střetu s podřízeným pracovníkem dalo zabránit?*
- 5. Umocňuje konflikt i rovina ryze psychologická, nezávislá na charakteru práce a osobní zodpovědnosti, anebo je rozhodujícím motivem odlišné kulturní pojetí řídicí činnosti v podnikové sféře?*



6. Interpretujte fakt, že

- a. *Vivienne okamžitě odnáší z Ondřejovy pracovní složky důvěrných dokumentů, za něž Ondřej z rozhodnutí své bývalé vedoucí zodpovídá; vzápětí mu blokuje internetový přístup k těmto materiálům a maže jeho přístup do intranetu.*
- b. *Ondřej se rozhodne nepodávat své nadřízené Vivienne žádné další informace než ty, o které jej sama požádá.*
- c. *Vivienne vystaví Ondřejovi negativní hodnocení.*
- d. *Ondřej uvažuje o rezignaci.*

ČÁST D

Vedoucí hodnotí své podřízené

Nadřízení pracovníci v hierarchii společnosti mají každoročně za úkol hodnotit své podřízené, a to podle stanovených firemních měřítek pracovního růstu. Ondřej měl až dosud vždy pozitivní výsledek, od nástupu do pracovního procesu si své kompetence také průběžně zlepšoval. Nepřipouští si tudíž žádné pochybnosti ani před aktuálním pohovorem. Bohužel, jeho výsledek je v mnoha bodech pro něho překvapivě špatný. Ačkoliv byl až dosud svou dřívější nadřízenou hodnocen jako výborný v poloze smysl pro týmovou práci, nyní dostává kvalifikaci, podle níž je teprve na cestě k tomu si ho uvědomit a musí v tom směru velmi zapracovat. Výrazně kleslo i hodnocení jeho odbornosti a komunikačních schopností.

Ondřej, konsternovaný výsledkem evaluace, se rozhodne promluvit o něm s ing. Petrem Vlkem, ředitelem pobočky a nadřízeným Vivienne. Navzájem se znají, mají, tedy před příchodem Vivienne určitě měli, k sobě otevřený vztah, Ondřej ho vždy i ve sféře běžného kontaktu informoval o své práci. S bývalou vedoucí oddělení ing. Miladou Kučerovou se takto ve třech vícekrát sešli u neformálního pracovního oběda či večeře. Od svého nástupu na pozici ale Vivienne striktně vyžaduje respekt k hierarchické posloupnosti ve firmě, což mimo jiné znamená, že potřebné informace od svých podřízených hodlá předávat ing. Petru Vlkovi jediné ona sama. Když se Ondřej pokouší vysvětlit Petrovi podstatu potíží, které má v komunikaci s Vivienne, zjistí, že Petr je tím překvapen: on sám s Vivienne žádný problém nemá. Naopak vyzdvihuje a kladně hodnotí její uctivě profesionální vystupování a jednání vůči své osobě i její pracovní zaujetí v oblasti finančního řízení.

Reakce ing. Petra Vlka Ondřeje zaskočí. Je totiž přesvědčen, že kdekdo v oddělení má k chování Vivienne výhrady, dokonce se dozvěděl o jistých střetech mezi Vivienne a členy pracovního týmu. Na poradách oddělení si ale nikdo netroufne promluvit, natož jako dříve zažertovat; atmosféra v oddělení celkově ztěžkla. Ondřej se proto stále více přiklání k myšlence, která se mu trvale vrací: přerušit pracovní angažovanost v zájmu dalšího studia MBA, které má v hierarchii podniku nezpochybnitelný kredit a bylo by přínosem pro jeho osobní profilaci v oblasti managementu řízení, jemuž by se později rád věnoval.

Před definitivním rozhodnutím v tomto směru se Ondřej chce ujistit, že firma s ním na nějaké pozici bude i nadále počítat; s firmou se cítí jaksí srostlý, našel zde mnoho výborných kolegů a bylo by mu zatěžko vyloučit se z ní úplně. Jeho záměr ale musí podepřít Vivienne jako přímá nadřízená. Vtírá se otázka, jak s ním a jeho žádostí naloží. Ondřej opravdu váhá jednat v prvé



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA
ADAPTABILITA



řadě s Vivienne, protože si je jistý, že jeho žádost smete ze stolu. Proto ji adresuje přímo vedení společnosti, tj. ing. Petru Vlkovi, a bude čekat, jak věc dopadne.

Otázky a úkoly:

1. *Pokud byste byli v roli Ondřeje, řešili byste situaci jinak? Jak?*
2. *Vytvořte skupiny po třech, analyzujte situaci formou dialogu a najděte vhodné řešení.*
 - a. *Ondřej, Vivienne, nestranný mediátor – Čech.*
 - b. *Ondřej, Vivienne, nestranný mediátor – Francouz.*