Mátl jich nadělal opravdu dost. Nevypadají nijak nápadně, ale jejich důsledky opravdu nejsou zanedbatelné.

- Prvním problémem je to, že Mátl vychází ze svých pocitů a postojů a na této rovině komunikuje a snaží se řešit problémy.

- Zobecňování při hodnocení druhého může být výraznou bariérou v komunikaci!

- Vycházet z toho, že podřízení dělají naschvály, je ve většině případů ukvapené a nesprávné. Je možné, že Mátl bezděčně vychází ze stereotypních předpokladů, které McGregor nazval teorií X: podřízení jsou líní, hloupí, neochotní, nesamostatní... Možná má dojem, že je potřeba občas jim „zvednout mandle“, postrašit je, potrestat, aby zase na nějaký čas ochotněji pracovali. Jistě jsou i takoví lidé, ale McGregor tvrdí, že jako motivační teorie se spíše vyplácí chovat se k nim jinak: jako k lidem, kteří jsou ochotni pracovat, těší je dobré výsledky, jsou ochotní převzít odpovědnost... Mátl velmi pravděpodobně svoje podřízené spíš demotivuje než motivuje.

- Autoritativní styl vedení, který vedoucí právě uplatňuje, může být někdy na místě, ale v tomto případě tomu nic nenasvědčuje. Jeho podřízení jsou schopni samostatného a zodpovědného rozhodování a práce – přinejmenším to můžeme soudit o panu Kohákovi.

- Pan vedoucí neoprávněně zobecňuje, vztahuje problém a případné provinění na všechny pracovníky: jejich cílem se pravděpodobně brzy stane nikoli to, jak dosáhnout co nejlepších výsledků, ale to, jak se ochránit před jeho obviněním a zlostí. Už nemůže očekávat iniciativu, ale spíš opatrné plnění zadaných úkolů, bez ohledu na výsledky. „Je to nesmysl, ale pan vedoucí to chce, tak to uděláme, ať máme pokoj...“

- Vyhrožování, které je nepodložené a neoprávněné, vyznívá jako urážka, ponížení. Zcela jistě podřízení budou jako urážlivé vnímat výroky typu „Tak podívejte, já do vás vidím! Mě nebudete tahat za nos! To si nemyslete! O vás všech vím, co jste zač!“

- Vyhrožování, které není následováno činem, je neefektivní. Prozrazuje nedůslednost, často i bezradnost. Lidé je přestávají brát vážně a považují takové výroky spíše za nepříjemný „folklór“.

- „Nic mi nevysvětlujte,“ to je výrok věru podivný. Vypadá to, že Mátlovi opravdu v tu chvíli nejde o vysvětlení a řešení problému, ale o to, aby „schladil žáhu“. Neochota naslouchat podřízeným je jedna z nejčastějších chyb vedoucích.

- Vedoucí si nemá hrát na psychologa. Obvykle jím není. (Mnoho lidí však po přečtení populárně naučné publikace získá ten dojem!) Nejeden šéf má pocit, že „do svých podřízených vidí“. Podřízení však nemohou mít ve vážnosti člověka, který se holedbá přehledem, ale viditelně ho nemá. Korektní vztahy a respekt ke kvalitám vedoucího by přitom mohly být základem jeho moci, jeho autority.

- Dělat rozhodnutí a tvořit pravidla až ve chvílích nějaké krize – to je pozdě. Mnohá z nich mohla být hotová dávno. Jestli má vedoucí pocit, že by podřízení měli mít větší pořádek v kanceláři, neměl by to ventilovat až ve chvíli, kdy je rozčilený a něco se děje. A podobné je to s výrokem: „Ale já vás tu srovnám! Takhle se tu dělá! Tak to nepůjde!“

- Vedoucí nemá dostatek informací. Jak se to stalo? Komunikační tok někde vázne. Jestli je opravdu nepsaným pravidlem, že všechny informace putují přes inženýra Doupu, pak Mátl dost riskuje. Inženýr Doupa je člověkem, který může informace cenzurovat, pozdržet, upravit, ale i zapomenout nebo záměrně nesdělit. Je každopádně kandidátem na šéfovské místo!

- Spoléhat na zvyklosti co se týče komunikační sítě, toků informací apod. je trochu riskantní. Nebylo by výhodnější jasně stanovit, kdo má co sdělovat komu? Odpovědnost je pak jasná.

- Mátl se dopustil další chyby, když žádal podřízeného, aby mu sděloval „to důležité“ přímo. Hodnocení důležitosti se samozřejmě může lišit, může toho být také zneužito. Pro podřízeného je taková situace dost nepříjemná. Bude-li vedoucího bombardovat informacemi, může být označen jako neschopný rozlišení. Pokud nějakou informací vyhodnotí jako nepodstatnou a nepředá ji, může být označen rovněž za neschopného nebo za člověka se špatnými úmysl. Dvojná vazba, že?

- Chyba se patrně stala i na druhém pracovišti: zdá se, že i tam vázne komunikace a informace o odloženém předání materiálů nebyla předána na příslušné místo. Úředník, který kontroluje odevzdání tuto informaci prostě od svého šéfa nedostal a tak podklady urgoval. (To je možná trochu pohádka.)

- Kohák udělal dobře, že okamžitě nereagoval na útoky. Mohl se ohradit, že pracuje dobře, že nikoho za nos netahá, co že si to o něm vedoucí myslí a o pořádek by měl dbát sám... Výsledkem by však bylo rozdmychávání napjaté situace a možná později i pomstychtivost šéfa přistiženého při pochybení. Asertivní zvládání kritiky vyžaduje selektivně ignorovat v kritice vše, co není věcné.