

KAPITOLA 3: OŽEHAVÉ SITUACE

Každé pracoviště je minové pole plné dilemat a potenciálně nepříjemných situací, počínaje potřebou odpovědi na manipulativní otázku a vedením náročného rozhovoru konče. Mnoho žen se těchto situací obává nebo jim vadí. Pokud ale víte, jak na to, zjistíte, že je to pro vás čím dál snadnější. Dlouhodobý úspěch je podmíněn tím, že dokážete ožehavé situace zvládat taktně a politicky korektním způsobem. Právě to se naučíte v této kapitole.

✿ TIP 34: ROZLIŠUJTE ROZHOVORY TYPU MOHU A MUSÍM

Moje matka se domnívala, že jen proto, že má nějaký názor na to, co někdo dělá, má také povinnost mu to říct. Považovala za svůj úkol postarat se, aby každý mohl těžit z jejích zkušeností a moudrosti. Protože pracovala jako vrchní sestra v jedné velké oblastní nemocnici, předpokládám, že tam s tím mohla mít úspěch. Doma jakožto matka tří dětí, které ne vždycky chtěly nebo potřebovaly vyslechnout její názor, už tolik ne.

Škoda, že moje matka neznala rozdíl mezi tím, kdy člověk zakročit může a musí. V čem spočívá? Zakročit mohu, když mám informace, které mohou být pro druhého užitečné, ale není nezbytně mým úkolem ani mou povinností mu je poskytnout. Příkladem může být, když zaslechnu, že šéf říká něco nelichotivého o výsledku práce některého z kolegů. Bylo by pro

dotyčného užitečné, kdyby o tom věděl? Jistě. Je mou povinností mu to říct? Není.

Rozhovor typu „**mohu**“ má tři zásadní prvky: s tím druhým mám velmi dobrý vztah, mám informaci, která by mu mohla být užitečná, a záleží mi na jeho dobru. I když jsou splněny všechny tři tyto podmínky současně, jsou případy, kdy můžete zvažovat, jestli by případný rozhovor vlastně k něčemu byl. Například pokud již dotyčnému tuto informaci poskytl někdo jiný nebo už je zaplaven zpětnou vazbou od ostatních. To, že můžete, ještě neznamená, že byste měli.

Na druhé straně, rozhovor typu „**musím**“ je namísto tehdy, máte-li pocit, že něco musíte říct z jednoho nebo obou následujících důvodů. Za prvé, něčí chování se vás konkrétně dotýká, anebo za druhé, změnit toto chování máte v popisu práce. Jako příklady bychom v tomto případě mohli uvést nutnost promluvit si se sousedem o hlasitosti hudby, kterou si pouští, nebo s uklízečkou na téma některých koutů, která vypadají, jako by na ně už několik měsíců nikdo ani nesáhl, natož aby je uklidil.

V prvním případě se vás dané chování přímo týká. V druhém se vás týká a je vaším úkolem toto chování změnit, pokud chcete, aby dotyčná hospodyně zůstala nadále ve vašich službách.

Rozhovor typu „mohu“ zahájíte jinak než rozhovor typu „musím“. Pro zachování klidu a sebejistoty je opět je klíčová příprava. Podívejme se nejprve na komunikaci „mohu“. Její zásady najdete také v následujícím přehledu.

Nejprve si ujasněte, jestli opravdu s dotyčným člověkem máte velmi dobré vztahy. U svých protivníků byste s rozhovory typu „mohu“ nejspíše narazily; ti by je považovali jen za další způsob, jakým se je snažíte shodit. Za druhé, konstatujte, co je příčinou vašich obav, a požádejte dotyčnou osobu o dovolu, abyste to spolu probrali. Za třetí, počkejte, dokud vám toto

PRAVIDLA PRO ROZHOVOR TYPU „MUSÍM“

Komunikace „musím“ je taková, kdy máte pocit, že něco musíte udělat z jednoho nebo obou následujících důvodů: 1) něčí chování se vás přímo týká nebo 2) součástí vašich pracovních povinností je toto chování změnit.

- Zahajte komunikaci.

Vy jste zodpovědná za to, že se situace změní. Vyzvěte druhou stranu, aby navrhla, kdy a kde si o tom spolu promluvíte.

- Deklarujte, o co vám jde.

S použitím scénáře ÚVOD popište, proč vlastně k tomuto rozhovoru dochází.

- Zapojte druhou stranu do řešení.

Zapojení dotyčné osoby zvýší pravděpodobnost, že to, k čemu dospějete, skutečně provede, anebo můžete přijít na nějaké jiné řešení.

- Dbejte, aby vám řešení vyhovovalo.

Pokud od počátku víte, jaké minimální výsledky očekáváte, je větší pravděpodobnost, že dosáhnete toho, abyste byla s řešením spokojena.

- Pokud narážíte na odpor, přestaňte mluvit a začněte aktivně naslouchat.

Aktivní naslouchání znamená nejen to, že dáte druhé straně najevo, že jste slyšela, co vám řekla, ale že také chápete její pocity, které jsou s tím spojeny.

svolení nedá. Za čtvrté, pokud vám je dá, pokračujte a řekněte, o co vám jde; buďte co možná nejkonkrétnější a používejte veškerá data a poznatky z první ruky, které máte k dispozici. Pokud se setkáte s odporem, začněte aktivně naslouchat. Za páté, to, o co vám jde, vyslovte jen jednou. Rozhodnutí, zda nebo jak se chce druhá strana zařídit podle informací, které jste jí poskytly, nechejte na ní.

Vypadat by to mohlo asi takto.

PRAVIDLA PRO ROZHOVOR TYPU „MOHU“

Rozhovor typu „mohu“ je takový, kdy máte pocit, že svého cíle můžete dosáhnout, protože 1) máte s druhým člověkem pevný vztah, 2) máte informace, které by pro toho druhého mohly být užitečné, a 3) na dotyčném vám záleží.

- Ujistěte se, že máte s druhou stranou opravdu dobré vztahy.
- Řekněte, o co vám jde, a požádejte druhou stranu o svolení si o tom promluvit.
- Počkejte, dokud vám toto svolení nedá, a teprve pak pokračujte.
- Řekněte, co vám leží na srdci.
- Buďte konkrétní.
- Pokud se setkáte s odporem, přestaňte mluvit a začněte aktivně naslouchat.
- Buďte stručná a to, o co vám jde, řekněte jen jednou.
- Nechejte na druhé straně, ať sama rozhodne, jestli na základě vašich informací hodlá něco podniknout.

„Ashley, mám jisté informace, které si myslím, že by mohly být důležité pro tvoji další kariéru, a nevím, jestli je chceš slyšet.“

Pokud Ashley řekne, že ano, pokračuji.

„Když jsem včera byla na obědě, zaslechla jsem, že se Dan a Margo baví o té powerpointové prezentaci, kterou jsi připravila na příští poradě. Říkali, že je tam plno překlepů a že grafická úprava není příliš zdařilá. Váhali, jestli ji na poradě vůbec použít. Víím, žes na tom dost dřela, a říkala jsem si, že by ses na to možná chtěla ještě podívat a zvážit, jestli na tom, co říkali, něco není. Pokud zjistíš, že ano, ráda ti to pomůžu předělat a můžeš jim říct, že se chceš pokusit to ještě upravit. Je to skutečně jenom na tobě.“

Pak už jen nasloucháte a nabízíte podporu. Nezapomínejte, že u rozhovoru typu „mohu“ není vaší povinností se starat o to, jestli se někdo podle vašich informací zařídí a něco podnikne.

Pokud by to byl rozhovor typu „musím“, vypadalo by to zcela jinak. V tom případě by se mě ta situace bezprostředně týkala nebo bych měla v popisu práce ji řešit. Odlišné by byly také kroky, které bych podnikla. Pokud bych byla Ashleyina nadřízená, držela bych se volně scénáře ÚVOD a rozhovor by mohl mít následující průběh.

Lois: Ashley, ráda bych si s tebou promluvila o té powerpointové prezentaci, kterou jsi odevzdala – na poradě, která má být koncem měsíce. Když jsem si ji procházela, zjistila jsem, že je tam hodně překlepů. Grafy jsou tak malé, že by je asi z druhého konce místnosti nikdo nepřečetl, a na každé stránce je příliš mnoho textu, takže to ani na pohled nevypadá moc hezky. Pro naši poradě je to dost nepoužitelné. Rozumíš mi?

Ashley: Vlastně to byla teprve druhá prezentace v PowerPointu, kterou jsem kdy dělala. A to jsem si myslela, že se mi docela povedla.

Lois: Za snahu bych ti jedničku určitě dala. Neuvědomila jsem si, že takové prezentace běžně neděláš. PowerPoint je spíš umění než věda. Jak bych ti mohla pomoci, aby ses to naučila?

Ashley: Možná byste mi pro začátek mohla ukázat nějakou prezentaci, která vypadá podle vašich představ. Na tom bych se mohla něco naučit.

Lois: To samozřejmě ráda udělám. Ještě něco?

Ashley: Existují nějaké knihy, ze kterých bych se to mohla naučit, nebo nějaký kurz?

Lois: O knihách nevím, ale naše firma, pokud vím, dělá workshopy na téma powerpointové prezentace. Takže tě do nějakého přihlásím.

Ashley: To by bylo skvělé.

Lois: Teď ovšem budu potřebovat, abys to do konce týdne předělala. Nechtěla by ses na to podívat s Tonym? Dám ti jednu z jeho prezentací a řeknu mu, že bych byla ráda, kdyby ti s tím pomohl. Nechci, aby to dělal za tebe. Jenom aby ti pomohl, a ty to uděláš sama. Myslím, že mít vedle sebe nějakého kouče by ti pomohlo.

Ashley: To bych byla ráda.

Lois: Takže jsme domluveny. Sejdete se s Tonym, tuhle prezentaci opravíš a budu ji mít nejpozději v pátek v poledne na stole. A zúčastníš se nejbližšího workshopu na téma PowerPoint. Pošlu ti zatím pár ukázek a řeknu Tonyemu, že bych byla ráda, kdyby ti ukázal alespoň základy, jak vytvořit atraktivní prezentaci. Platí?

Ashley: Platí.

Tohle je rozdíl mezi rozhovorem typu „můžu“ a „musím“.

*** TIP 35: JAK ODPOVÍDAT NA SUGESTIVNÍ OTÁZKY**

Řekla bych, že tou nejčastější sugestivní otázkou je: „Nevypadám v těch šatech tlustá?“ Jak na to – pro všechno na světě – člověk asi má odpovědět? Je fakt, že když vám někdo klade tuto otázku, odpověď zpravidla bývá ano, ale to přece nemůžete říct, že. Ať už máte s dotyčnou osobou sebelepší vztahy, tahle otázka vyžaduje takt.

Sugestivní otázka je taková, na kterou neexistuje dobrá odpověď, protože upřímnost by mohla narušit vaše vztahy, anebo druhá strana vlastně vaši odpověď slyšet nechce. Sugestivní otázka je podle jedné definice otázka spojená s falešným nebo pochybným předpokladem. Otázka „Přestal jste už bít svoji ženu?“ je sugestivní, protože předpokládá, že jste předtím, než vám byla položena, svoji ženu bil, a zároveň že nějakou ženu máte.

Jakákoliv otázka, která začíná slovy „Nemyslíš si, že...“ (doplňte si, co uznáte za vhodné), je sugestivní. Ten, kdo ji klade, vychází z nějakého předpokladu. Otázka začínající „Nemyslíš si, že...“ vlastně ani nebývá otázkou. Téměř vždycky je to úvod, po kterém vám někdo hodlá začít vykládat svoje názory, aniž by ho doopravdy zajímalo, co si myslíte.

Mně se to stává pořád. Když jsem na pódiu a přednáším, téměř pokaždé se mezi posluchači najde někdo, kdo zvedne ruku a řekne: „Nemyslíte si, že nejhorším nepřítelem ženy je zase žena?“ No, náhodou si to nemyslím, ale myslí si to ten, kdo mi otázku klade. Na otázky „Nemyslíte si...“ neodpovídám, protože v horším případě je to past a v lepším případě je odpověď tazateli lhostejná. Nejlepší odpovědí na sugestivní otázku je, když ji odpinknete zpátky tazateli. Mohlo by to vypadat asi takto:

„Nemyslíte si, že nejhorším nepřítelem ženy je zase žena?“

„Já si to tedy nemyslím, ale zdá se, že vy ano. Můžete mi tedy vysvětlit, proč si to myslíte?“

Nebo:

„A vy snad nesouhlasíte s tím, že musíme vynakládat více peněz na armádu a méně na projekty v oblasti sociálních služeb?“

Moje odpověď by zněla:

„Zdá se, že na to máte jednoznačný názor. Můžete mi k tomu říct něco víc?“

Anebo otázka:

„Cožpak vy nejste pro trest smrti?“

Odpověď, která tuto otázku přehraje zpět tomu, kdo ji položil, by mohla znít:

„To je složitá otázka. A co si o trestu smrti myslíte vy?“

Překvapilo by vás, jak málokdy si tazatel uvědomí, co jste to právě udělaly. Zpravidla vám prostě jen začne odpovídat. Vy dáte najevo, že berete na vědomí, co vám řekl, a můžete pokračovat. Jen velice vzácně se stane, že se dotýčný ozve: „No tak moment, vy jste mi neodpověděla.“ Je to proto, že ho vaše odpověď vůbec nezajímá. Vyjádřil svůj názor, který jen zdánlivě vypadal jako otázka.

Mějte se před sugestivními otázkami na pozoru a nenechte se nachytat. Obvykle to pak končí nepříjemnou slovní přestřelkou. Něco jiného jsou oprávněné otázky, které vám jsou kladeny s cílem zjištění informací, odborného názoru nebo vyjasnění. Pro ty platí jiný soubor pravidel. Dostaneme se k nim v následující kapitole o manažerské autoritě.

*** TIP 36: NEDOROZUMĚNÍ ŘEŠTE KULTIVOVANĚ**

Přiznávám, že jsou chvíle, kdy prostě mám chuť někomu říct, ať jde k čertu, a je mi úplně jedno, jestli se ho to dotkne, nebo ne. Obvykle to bývá tehdy, když mě někdo rozčílí tím, že mi lže. Se spoustou věcí se dokážu smířit. Lhaní k nim nepatří. Tento tip je z těch, které si sama musím připomínat jako něco, co je důležité dodržovat v rámci jakéhosi vyššího řádu věcí, jako je karma. Jestliže dokážu zůstat zdvořilá i tehdy, když jsem rozladěná, pak mi to jistě vesmír nějakým způsobem

vrátí. Na druhé straně, karma se někdy trochu přeceňuje, nezdá se vám? Já se ale v praktickém životě řídím tím, že většínou dávám lidem ještě šanci, i když je jasné, že si ji nezaslouží. Předpokládat hned to nejhorší mi nesvědčí. Jenom se mi zvedne tlak a klesne nálada.

Když jsem ve formě a daří se mi nedorozumění zvládat s nadhledem, nenechám se vyvést z rovnováhy. Dokážu zachovat alespoň zdání vztahu, který se mi ještě může hodit, a dám druhé straně příležitost, aby si zachovala tvář. Nic mě to nestojí a jsem klidnější. Uvedu osobní příklad.

Před několika lety jsem byla předsedkyní správní rady jedné neziskové organizace. Vzhledem k dopravní situaci v Los Angeles pracujeme hlavně prostřednictvím videokonferencí a e-mailů. Jeden z členů rady se nabídl, že se ujme získávání firemních sponzorů pro naši každoroční charitativní akci. Protože jsem sama tuto práci měla na starosti před rokem, nabídla jsem se, že mu poskytnu pomoc v podobě informačních materiálů pro sponzory, seznamu potenciálních sponzorů a tak dále. Řekl mi, že nic takového nepotřebuje, protože už to má vyřešeno. Prostřednictvím e-mailu jsem se jej zeptala, jestli by mi neposlal, co má pro sponzory připravené, a on řekl, že mi to pošle.

Po dvou týdnech, kdy jsem od něj nic nedostala, jsem mu napsala znovu a znovu jsem ho o to požádala. Žádná odpověď. Zavolala jsem mu na mobil a nechala jsem mu několik vzkazů. Zase nic. Další měsíc se schůze správní rady nezúčastnil, takže nebyla příležitost si o tom promluvit ani tam. Pokud něco víte o získávání financí v neziskové sféře, je vám známo, že firemní sponzoři představují velkou část úspěchu každé takové akce, takže jsem si začínala dělat starosti. Poslala jsem mu několik dalších e-mailů a nechala v hlasové schránce několik dalších vzkazů, načež mi napsal, jestli bych mu neposkytla ty své informační materiály pro sponzory. Tou dobou už uplynulo

sedm týdnů, ztratili jsme tak spoustu cenného času. E-mailem jsem mu poslala ten soubor materiálů s dotazem, proč se neo-
zval dříve. Odepsal, že měl hodně práce.

Když jsem se ho konkrétně zeptala na ty své telefonické vzka-
zy a e-maily, řekl, že je vůbec nedostal. E-maily možná. Ale
telefonáty sotva. Na další schůzi rady byl požádán, aby podal
zprávu, jak to s firemním sponzoringem vypadá, a on řekl, že
skvěle. Očekává, že během následujících tří měsíců získá asi
50 000 dolarů. To opravdu vypadalo dobře, a tak jsem se roz-
hodla, že se do toho nebudu dále plést. Na následující schůzi
nebyl a tu další vynechal také. Když jsem mu poslala e-mail
s dotazem, jak to se sponzory vypadá, odpověděl, že podle
plánu. No, asi tušíte, kam to spěje. Asi tři měsíce jsme se po-
řád dozvídali, jak skvěle to všechno jde, ale žádné hmatatelné
výsledky jsme v ruce neměli. Ani na žádosti ostatních členů
rady nereagoval a na schůze nechodil, pokaždé měl nějakou
výmluvu.

Nemusím asi říkat, že jsem byla frustrovaná, ale byla jsem také
naštvaná. S jeho příslibem, že sežene 50 000 dolarů, jsme
všichni počítali. Stále více jsem se obávala, že se tak nestane.
Měla jsem doopravdy velkou chuť mu napsat e-mail a říct mu,
co si o tom myslím. Nejenže nechává ve štychu radu, ale také
všechny ostatní, všechny ty, pro které to děláme. Místo toho
jsem požádala, aby mi sdělil, kdy mu můžu zavolat. Několikrát
to nevyšlo, ale nakonec jsme se přece jen spojili.

Takto – a doufám, že i vy to budete považovat za kultivovaný
způsob – jsem řešila to, co on vnímal jako nedorozumění.

Lois: Johne, chtěla bych si s tebou promluvit o tom, co jsi
slíbil radě, a o tvých povinnostech.

John: Řekl jsem ti přece, že na tom sponzoringu pracuji.

Lois: Já ale nemluvím jenom o těch sponzorech. Mluvím
i o chození na schůze, braní telefonu a odpovídání
na e-maily.