
KAPITOLA DESÁTÁ

Jak to navléknout?

Proč si na ta správná slova vždycky vzpomenete, až když *je* po všem? Protože nevyužíváte to, co znáte! Komunikační model SZP (slova, záměr, postoj) vám radí soustředit vaše myšlenky dřív, než otevřete ústa.

Vy to víte; ale ne vždycky to uděláte! To, že jste pochopili metody efektivní komunikace, ještě neznamená, že je automaticky umíte používat. Pochopit je jedna věc a začít díky nim dosahovat lepších výsledků druhá. Abyste si z nových vlastností vytvořili zvyk, musíte je znova a znova používat. Platí to pro verbální dovednosti stejně jako pro jakékoliv jiné.

Pravidla SZP komunikace

Pokud se chcete v SZP komunikaci posunout na vyšší úroveň, musíte si vytvořit návyk založený na tom, co již umíte: na slovech, záměru a postoji. Skutečnost, že jste ostatní lidi viděli bojovat, že jste se setkali s rozčilenými lidmi a byli jste v nepříjemných situacích, jen dokazuje, že tyhle dovednosti se dají naučit. Pokud si s problematickými lidmi neumíte poradit teď, neznamená, že to nejde; jen jste si ještě nezačali osvojovat a vybrušovat potřebné dovednosti.

SLOVA

Přemýšlejte o slovech, která vás dostanou do hry. Z mého pohledu má fráze: „Pochopili jste to?“ velmi negativní podtext. Když ji slyším, proběhne mi hlavou: „Copak si myslí, že jsem hloupá?“ Pro mnoho lidí je tato fráze něco jako slovní facka. Máte také takovou zkušenost? Pokud ano, už jste se někdy přistihli, jak tu stejnou větu říkáte někomu jinému? Proč? Vyhodte si ji ze slovníku a místo toho řekněte něco jako: „Chci se ujistit, že jsem se vyjádřila jasně. Můžete mi svými vlastními slovy zopakovat, jak jste to pochopili?“

Vždy dejte ostatním důvod vám naslouchat. Vybírejte slova, ze kterých budou mít užitek. SZP komunikace by neměla být o vás, jako spíše o té druhé straně. Pamatujte si, že dobrý úsudek pramení ze zkušenosti a díky špatnému úsudku získáte více zkušeností.

ZÁMĚR

Přistupujte k problematickým situacím pozitivně a zapomeňte na myšlenku dostat je dřív, než dostanou ony vás. Když budete k setkáním s ostatními přistupovat optimisticky a zaměření na to, co je dobré pro všechny, brzy svoje výsledky zdokonalíte. Další důležitá věc je udržet si pozitivní přístup k tomu, co jste *schopni říct*. Můžete toho docílit, když mysl a duševní zásobárnu naplníte výroky typu:

„Už jsem tento postup použil/a a vím, díky kterým slovům nakonec dosáhnu těch nejlepších výsledků.“

Během plánování nějakého setkání si nepřipouštějte jakékoli představy a myšlenky na možnost špatného výsledku. Proč? Protože vaše smýšlení ovlivňuje, jak působilte na ostatní. Lidé jsou bystří a vnímaví. Falešný pokus „vyhovět jejich potřebám“ rychle prokouknou. Pozitivní přístup *vám* navíc dává moc a kontrolu – a to je to, co chcete, ne?

Strategie „nechat být“ je s tímto proaktivním přístupem zdánlivě v rozporu. Váš přístup by situaci zdánlivě mohl vyřešit, ale někdy uvnitř cítíte, že to nikdy nebude fungovat. Musíte mít dobře vyvinutý šestý smysl, abyste věděli, kdy se stáhnout a že to je v tu chvíli to nejlepší možné řešení. Nezáleží na tom, jak dobré máte dovednosti ani s jakým záměrem do toho jdete, každou situaci jednoduše nevyřešíte. Ať už je to váš šéf nebo kolega nebo podřízený, některé mezilidské vztahy prostě fungovat nebudou. Mělo by jich být jen velmi málo – méně než dvě procenta. Rozhodně si tyto bezvýhodné situace a rozhovory neberte osobně. Svoje myšlenkové procesy si potvrďte *důkladným* vyhodnocením situace, pomocí kterého zjistíte, co jste mohli udělat jinak, aby příští setkání proběhlo lépe.

POSTOJ

Eliminujte emocionální pózy a uzavřenou řeč těla. Zkřížené paže, sraštělé obočí, upřený pohled a tvář bez úsměvu jsou komunikační signály indikující, že na obzoru jsou potíže. Vy víte, že když se snažíte zlepšit komunikaci, tak byste takové věci dělat neměli. Podvědomě je ale používáte, protože se z nich během času stal zvyk. Cvičte se v postoji s nezaloženými rukama, naklánějte se kupředu, tlačte energii směrem k druhé osobě, chovejte se příjemně a nevrhejte výhružné pohledy.

Zároveň se sledováním energetických hladin ostatních začněte sledovat jejich postoje. Když se pak dostanete do nějaké problematické situace, budete o krok napřed. Používají svá těla a gesta k vyjádření myšlenek a zdůraznění svých názorů? Nebo jsou z fyzického hlediska rezervovaní? Možná mají fyzickou potřebu šetřit s energií. Tyto rozdíly jsou velmi patrné ve skupinách o více lidech, protože lidé s větším množstvím energie se uvnitř davu ještě více dobíjejí. Na druhou stranu lidé s menší dávkou energie jsou vyčerpaní a tím se stávají méně společenskými. Toto pozorování energetických hladin můžete provádět, když při jednání s Černými ovci přirovnáte svoji energetickou hladinu k té jejich. Pamatujte si, kontrola nad situací vychází z pozorování a vyčkávání.

Snažte se z výrazu jejich tváře vysledovat energii nebo její nedostatek. Skutečným myslitelům toho obvykle z tváře moc nevyčtete. To znamená, že při jednání s nimi nebudeme používat výrazný postoj ani řeč těla. Také je důležité sledovat fyzické projevy jako přisunování židle blíže k vám, naklánění se směrem k vám nebo naopak odtahování se nebo odkládání dokumentů na stranu. Dávejte také pozor na změny v přístupu, jako třeba pokusy chovat se diplomatictěji; emocionálnější projev i změna předmětu hovoru může poskytnout další impuls, na který je nutné reagovat.

Postoj není pouze fyzická záležitost. Co takhle písemný projev? Zamyslete se nad formou vámi psaných e-mailů. Záleží vám na tom, aby byly pro čtenáře přitažlivé, nebo je to pouze slátanina bez struktury a ucelených požadavků? Buďte pozorní vůči tomu, co se líbí vám a jakými prostředky komunikují ostatní.

Vyvarujte se používání negativních slov. Naplňte si hlavu pozitivními odpověďmi a výrazy typu: „mohu“ a „ano, bude to tak“ a zavrhněte negativa, jako jsou: „nemohu“, „tak to nebude“, „nebylo to tak“ a „ne“.

Místo toho, abyste řekli: „Přivádíte mě k šílenství,“ řekněte: „Mrzí mě, že jsme si vzájemně neporozuměli.“ Tato změna formulace je poměrně nepatrná a není snadné si na ni v zápalu hovoru s Černou ovci vzpomenout. Je to ale ten nejlepší přístup. Jeden z těch, které stojí za to nacvičit, abyste ho měli ve své hlavě připravený k použití.

Výsledky komunikace: Doporučující tabulka

Předkládám vám 27 způsobů jak říct, co chcete, a tím dosáhnout požadovaných výsledků. Svoji řeč si nahrávejte a vylučte z ní fráze, které vám kradou důvěru a dobré výsledky.

SPRÁVNĚ	NESPRÁVNĚ	DŮVOD
„Nícméně“ nebo „a...“	„Ano, ale ...“	Vyhnete se znevažování vyřčených argumentů.
„Možná máte pravdu.“	„Tak to není.“	Naslouchání názorům ostatních.
„Můžeš mi to prosím vysvětlit, abych to lépe pochopil/a?“	„Nemáš pravdu.“	Snížíte riziko konfliktu.
„Pojďme to zkusit.“	„To není proveditelné; tohle nebude fungovat.“	Stimulace myšlení.
„Potřebuji tvoji pomoc“.	„Tohle je úkol pro tebe.“	Docílíte tím spolupráce.
„Je všechno v pořádku?“	„Jak bych to mohl/a udělat lépe?“	Odstraníte emoce.
„Tohle můžu udělat já.“	„Tohle udělat nemůžu.“	Pozitivní přístup.
„Pojďme to udělat společně.“	„Musíš udělat to, co ti řeknu.“	Práce na společném řešení.
„Uvažujeme, že...“	„Budeš muset...“	Pozvání ke spolupráci.
„Prosím zvažte...“	„Doporučuji vám...“	Zaměříte se v první řadě na druhé.
„Jaký způsob provedení je nejlepší?“	„Udělej to po mém.“	Vyvolání dojmu rovnoprávnosti.
„Chápu. Potřeboval bych se dozvědět více detailů...“	„Nesouhlasím.“	Oceníte tím nápady druhých.
„Rozčiluje mne, když se to stane.“	„Rozčiluješ mne.“	Odstranění síly.
„Vybral jsem si to nejlepší řešení.“	„Nemůžeš mě změnit.“	Prokážete osobní zodpovědnost.

SPRÁVNĚ	NESPRÁVNĚ	DŮVOD
„Mohu si vyšetřit nějaký čas.“	„Nemám čas.“	Vyhnete se bezcenným frázím.
„Pojďme se podívat, co můžeme udělat.“	„Zeptej se někoho jiného.“	Budete součástí řešení.
„Jsem lepší v...“	„Nejsem dobrý/á v...“	Víra se stane skutečností.
„Myslím, že to dopadne dobře.“	„Jsem šťastný/á.“	Budujte svůj vlastní úspěch.
„Jaké máte otázky?“	„Máte nějaké otázky?“	Vyloučíte odpověď ano nebo ne.
„Tvůj názor беру na vědomí.“	„Nesouhlasím s tebou.“	Udržujte si otevřenou mysl.
„Někdy se některé věci...“	„Vždycky všechno...“	Vyhnete se absolutizovaným názorům.
„Omlouvám se.“	„Neobviňujte mě!“	Připusťte, že můžete udělat chybu.
„Děkuji.“	„Ale, to nic nebylo.“	Přijměte uznání.
„Já chci.“	„Velice nerad/a.“	Zaměřte se na pozitiva.
„Naučil/a jsem se.“	„Neuspěl/a jsem.“	Rozvíjejte své dovednosti.
„Hotovo; to je vše.“	„Co když to dopadne špatně?“	Vytvářejte pozitivní výsledky.
Ode dneška začnu...“	„Kdybych tak měl/a...“	Změňte zítřek.

Pokud chcete kopii výše uvedeného seznamu (v angličtině), napište nám na Information@MarshaPetrieSue.com.

Udělejte si čas přijít na to, co bude v průběhu komunikace fungovat. SZP komunikátor se z vás stane praxí. Pamatujte si, že musíte mít pod kontrolou tři věci: co si myslíte, co říkáte a to, jak se chováte. Tohle můžete mít pod kontrolou jen vy sami. Převzmete osobní zodpovědnost za jednání s Černými ovceci vyskytujícími se ve vašem životě. Pokud to neuděláte, stáhnou vás dolů.

Jak na Černou ovci, která je vaším šéfem?

Chovají-li se nesnesitelně vaši nadřízení, nemusíte to mlčky snášet. To, co *musíte* udělat, je zjistit, jak se nestat obětí situace. A tohle je pro mě skutečně žhavé téma!

Nezáleží na tom, je-li váš šéf jedním z popsanych šesti typů, nebo dokonce kombinací hned několika z nich. Vy si můžete vybrat, jak si s daným problémem poradíte. Někteří lidé provokují, ale vás nebo vaši kariéru skutečně poškodí jen velmi zřídka. Existují ale i jiní, kteří vás skutečně chtějí dostat. A v tomhle bodě leží vaše osobní zodpovědnost – rozlišit tyto dva typy.

PROTIPRÁVNÍ A NEMORÁLNÍ CHOVÁNÍ

Musíte určit, je-li chování vašeho šéfa protiprávní nebo nemorální. Tohle za vás nikdo neudělá. Nečekejte, že někdo jiný zjistí, co se děje; nikdo to neudělá. Přišla jsem na to, že většina lidí se bojí i připustit si problém, natož ho řešit. Proč? Sami sebe, svých dovedností a schopností si neváží natolik, aby chtěli mít věci pod kontrolou. Jak jste na tom vy?

Pokud váš šéf jedná opravdu nemorálně, musíte se rozhodnout, zdali můžete žít bez toho, abyste to zkusili změnit. Pokud se rozhodnete jednat, navrhuji vám, abyste předtím vzali v úvahu vaše pracovní prostředí. Pracujete-li ve velmi malé společnosti, nejspíš tam nebude personální oddělení. Pokud máte svého poradce, měli byste se jeho nebo jí zeptat na jeho/její názor. Jestliže poradce nemáte, můžete navštívit webové stránky Equal Employment Opportunity Commission /Výbor pro rovnoprávné zaměstnanecké příležitosti/ (EEOC), kde najdete návrhy, jak si poradit s problémy v zaměstnání.

Linda měla ráda svého šéfa, své kolegy a práci a věděla, že její pozice plně odpovídá jejímu talentu a dovednostem. Den poté, co odeslala report vykazující odpracovaný čas a výdaje, jí zavolala její vedoucí, Magda. Linda nevěřila svým uším – Magda byla rozčilená, protože Linda neuvedla dostatečné množství peněz utracených za obědy se svými klienty. Linda na její výtky reagovala slovy: „Ano, tohle byly skutečné náklady. Víím, že podle firemní politiky nemáme z fondu nákladů čerpat za každou cenu.“

Magda jí ale hned vynadala: „Děláš ze mě hlupáka. Náklady ostatních manažerů jsou dvakrát vyšší než tvoje a přitom mají jen polovinu klientů! Jdi na hřbitov, sežeň si jména, schovej si nějaké své osobní účty a přidej je ke svému reportu!“ Linda byla ohromená a potřebovala si promyslet, co na to odpoví. Po delší pauze konečně řekla: „To je velmi zajímavý přístup,“ a rozhovor ukončila. Pokusila se nedat najevo žádné emoce a známky rozčilení.

Byla otevřena etická otázka a Linda se musela rozhodnout. Personální oddělení společnosti nedávno vydalo nové firemní předpisy, zahrnující i prohlášení o „zachovávaní etického pracovního prostředí“, a proto se rozhodla, že začne tam. Aniž by použila konkrétní jména, vysvětlila svoji situaci a požádala o doporučení, jak se v takové situaci zachovat. Dostalo se jí odpovědi, že má pokračovat tak, aby si zachovala svoji bezúhonnost a samozřejmě přispěla k zásadám etického pracovního prostředí, které společnost vyznává.

Když se ucházíte o nějaké pracovní místo, je na vás, abyste zjistili, jestli v dané společnosti panuje zásadové pracovní prostředí. Obsahuje prohlášení o poslání společnosti také bod popisující etická pravidla uvnitř společnosti? Má společnost zřízenou „linku stížností“? Funguje v ní personální oddělení nebo jeho alternativa, která by zaměstnancům pomáhala s problémy na pracovišti? Pokud se o místo ucházíte z lačnosti, dejte si pozor na syndrom kauzy Enron ¹.

IRITUJÍCÍ CHOVÁNÍ

Pokud vás chování vašeho šéfa rozčiluje, musíte se rozhodnout, jaký přístup zvolíte vy. Nikdy, opravdu nikdy si nestěžujte ostatním. Tohle je vaše věc, ne jejich. Můžete si ale vymyslet hypotetickou situaci podobnou té vaší a zeptat se kolegů, co by v takovém případě dělali. Můžete říct, že tento problém má váš přítel, pracující v jiné společnosti. Musíte ale pečlivě zamaskovat všechny identifikační faktory. Pokud si to pečlivě nepřipravíte, kolegové vás rychle prokouknou. A pošlou to dál, přestože je požádáte, aby to nikomu neřekli.

Renata netušila, co má dělat, a tak předstírala, že neslyší. Tohle už delší dobu nefungovalo. Její šéf ji neustále častoval nevhodnými poznámkami a klient je neustále pozoroval, protože chtěl vědět, jak Renata zareaguje. Výraz její tváře a neverbální projevy prozrazovaly, že je víc a víc rozčilená, ale neřekla nic. Protože mlčela, klesla její důvěryhodnost u klienta. Uvědomila si, že si musí udržet respekt svých klientů a rozhodla se uspořádat si myšlenky a promluvit se šéfem.

Za nejlepší způsob považovala soukromou schůzku se šéfem. Když po dlouhém procvičování nadešel den D, Renata se s ním setkala tvář v tvář, ale své emoce nechala za dveřmi. Řekla mu: „Ocenila bych, kdybyste mě oslovoval mým jménem a neřikal mi zlatíčko nebo nějak podobně.“

¹ (Enron rozjel tzv. „účetní skandály“, které do té doby manažeři snadno utajovali. Jednalo se především o nadhodnocování výsledků, zkrusování účetních informací a machinace s majetkem firem. Ještě na podzim roku 2001 tato společnost vysílala do světa samé příznivé zprávy, problémy ale postupně vyplouvaly na povrch. V říjnu nechal vrchní revizor účtů tajně zničit velké množství konfliktních údajů, aby tak zamaskoval chybné účetní výkazy. To se však nepodařilo zcela utajit. Americký burzovní dozor proto 22. října zahájil proti společnosti vyšetřování. V listopadu 2001 vedení Enronu oficiálně priznalo, že podnikové zisky byly od roku 1997 uměle nadhodnoceny o celých 600 milionů dolarů, což vedlo k poklesu kurzu na pouhých 61 centů. Nakonec skončil Enron v konkurzu a jeho akcie byly 23. ledna 2002 z obchodování vyloučeny.)

Šéf jí odpověděl: „Nerozumíte žertu? Myslel jsem to jako kompliment!“ Renata mu klidným hlasem vysvětlila: „Je mi jasné, že jste nevěděl, jak moc mi to vadí. Ať jste to myslel jakkoliv, chci, abyste mne nadále oslovoval jménem, prosím. Pomůžete mi tím získat důvěru a respekt mých klientů. A jsem si jistá, že to pomůže i společnosti.“

(Tohle se mimochodem může stát i mužům; oslovování přezdívkou zní na pracovišti až příliš neformálně.)

Jeden rozhovor to ale nevyřeší. Aby jim to došlo, budete se k tomu muset vrátit ještě několikrát. Probíráte-li citlivá témata, pamatujte na tyto zásady: Ovládněte svoje emoce a zůstaňte klidní. Musíte rozhovor udržet pod kontrolou.

CO TO BUDE STÁT?

Zkuste odhadnout, co by vás takový upřímný rozhovor se šéfem mohl stát. Jaké by to mohlo mít důsledky? Mohl by vás vyhodit? Přemístit na jiné oddělení nebo pobočku? Mohli byste být terčem posměchu svých kolegů, protože to někde řekne? V nejlepším případě svůj problém vyřešíte a budete šťastně žít až do další problematické situace. A co v nejhorším případě? Součástí vašeho plánu musí být i všechny možné eventuality a dopady.

Ještě důležitější je, abyste se sami sebe předem zeptali: Co mě to bude stát, když neudělám nic? Musíte kolem sebe vytvořit takové prostředí, ve kterém se budete cítit dobře. Každý zaměstnanec si vhodně a příjemně pracovní podmínky představuje trochu jinak. Dokážete rozpoznat problém, aniž byste ztratili čest a sebeúctu, ale nedokážete ho vyřešit? Máte ještě před vašim setkáním se šéfem připravený nějaký plán, jak prorazit a posunout se ve své kariéře na další úroveň? Tohle za vás nikdo neudělá. Neustále mne překvapuje, kolik lidí to ví, ale nikdo si nenajde na přípravu takového plánu čas. Jak jste na tom vy? Všechno musí být naplánováno a je to jen a jen na vás.



Vytvoření plánu, jak budete postupovat, vám umožní zaměřit se na požadované výsledky. Také to zastaví nebo minimalizuje nepřijatelné chování, aniž byste někoho urazili. SZP strategie a taktiky, jak zvládnout Černou ovci – šéfa, vám pomohou zlepšit vaše dovednosti, prodat vaše schopnosti, upevnit vaši pozici vůdce a efektivně komunikovat. Mnoho společností prochází změnami struktury, přesunuje obchody do jiných států a snižuje počty zaměstnanců, a z těchto důvodů budou mít zájem pouze o zaměstnance s perfektními dovednostmi. Musíte se rozhodnout, jestli se chcete stát jedním z nich.