

PRODUKTIVNÍ VZTAHY

57 strategií pro upevňování obchodních kontaktů



JAN YAGEROVÁ, Ph.D.

Všechna práva vyhrazena, včetně jakéhokoliv způsobu rozmnožování části nebo celé knihy.

V publikaci jsou uvedeny názory a myšlenky autorky, je určena k tomu, aby poskytovala užitečné rady, pokud jde o témata, kterým se věnuje. Prodává se s tím, že autorka ani vydavatel nezamýšlí v této publikaci poskytovat právní, psychologické ani odborné služby. Zákony se v jednotlivých státech a zemích liší. Pokud čtenář vyžaduje odbornou pomoc nebo právní radu, měl by se obrátit na kvalifikovaného odborníka.

Úplné citace z knih nebo článků použité v textu knihy jsou uvedeny ve vybrané bibliografii.

Autorka a vydavatel se výslovně zřikají jakékoliv odpovědnosti za závazky, ztrátu či nebezpečí, osobní nebo jiné, které vznikly v důsledku, přímém či nepřímém, využití a uplatnění obsahu této knihy.

V některých případech byla kvůli zachování anonymity dotazovaných, kteří o to požádali, použita fiktivní jména.

Děkuji kolegyni řečnici a autorce Lindě Swindlingové za návrh názvu této knihy.

Copyright © 2011 by Jan Yagerová, Ph.D., Originally published in English in the United States by Hannacroix Creek Books, Inc.

Translation © Jan Kolář

Photo © Jan Yager

Cover design © Crestock

© Nakladatelství ANAG, 2012

ISBN 978-80-7263-761-4

OBSAH

ÚVOD	7
KAPITOLA PRVNÍ	
Pozitivní první dojem pro upevnění obchodních kontaktů	25
Strategie č. 1	
Používejte řeč těla, která podporuje komunikaci	25
Strategie č. 2	
Ukažte pozitivní přístup.	30
Strategie č. 3	
Zapůsobte příjemným vzhledem	31
Strategie č. 4	
Udělejte příznivý první dojem (osobně, po telefonu nebo prostřednictvím e-mailu).	32
Strategie č. 5	
Mluvte přátelským konverzačním stylem	36
KAPITOLA DRUHÁ	
Typické negativní a pozitivní charakteristiky osobností v práci, jak jim porozumět a jednat s nimi	39
Strategie č. 6	
Jak jednat s negativními typy osobností.	39
Upír	39
Hvězda.	42
Organizátor	44
Typ nevinného, „co nikdy za nic nemůže“	46
Sabotér	48
Zloděj nápadů	49
Vývolený	51
Lhář	52
Kleветník	53

Diletant	55
Manipulátor	57
Patolízal	58
Chvastoun	59
Ulejšák	61
Škarohlíd	63

Strategie č. 7

Navazujte vztahy s pozitivními typy lidí	64
Poctivec	64
Rádce	65
Partner	65
Kouč/instruktor	66
Moderátor	66
Vizionář	67
Motivátor	68
Zastánce	68
Prostředník	69
Velebitel	69
Ochránce	70
Spolehlivý člověk	70
Charismatický člověk	71

KAPITOLA TŘETÍ

Jak si udržet práci: přehodnocení prvního dojmu	73
---	----

Strategie č. 8

Vyrovnejte se s očekáváním (včetně zklamání, když „si sundáte růžové brýle“)	74
--	----

Strategie č. 9

Budte skromní (s pokorou se dostanete v podnikání dál než se sobectvím a arogancí)	76
--	----

Strategie č. 10

Pozor, aby se váš vedoucí neocitl ve vašem stínu	77
--	----

Strategie č. 11	
Zdůrazněte to společné, nezaměřujte se na rozdíly	78
Strategie č. 12	
Jak vaše minulost ovlivňuje způsob, jakým jednáte s lidmi	79
Strategie č. 13	
Přehodnoťte své pracovní vztahy, když se změní situace	80
Strategie č. 14	
Najděte způsob, jak motivovat druhé, aby s vámi chtěli dobře vycházet . . .	81
Strategie č. 15	
Vytvořte si na pracovišti pozitivní vazby	82
KAPITOLA ČTVRTÁ	
Rozvoj mezilidských komunikativních dovedností.	85
Strategie č. 16	
Přechod od „já“ k „my“ aneb jak se stát týmovým hráčem.	85
Strategie č. 17	
Zdokonalte své konverzační techniky.	86
Strategie č. 18	
Naučte se lépe naslouchat.	88
Strategie č. 19	
Staňte se lepším vypravěčem.	91
Strategie č. 20	
Při konverzaci a ve vztazích uplatňujte princip reciprocity.	92
Strategie č. 21	
Naučte se lépe navazovat kontakty	93
Strategie č. 22	
Jak zvládat obtížné konverzace	97
Strategie č. 23	
Deset věcí, o kterých byste v pracovním vztahu neměli nikdy mluvit	99

KAPITOLA PÁTÁ

Jak spolu lépe vycházet 101

Strategie č. 24

Při jednání s ostatními buďte ohleduplní 101

Strategie č. 25

Buďte zásadoví 102

Strategie č. 26

Naučte se navazovat kontakt a projevovat zájem. 103

Strategie č. 27

Přehodnoťte svůj přístup ke konfliktu 105

Strategie č. 28

V případě konfliktu dodržujte pravidla „férového boje“ 106

Strategie č. 29

Vyrovnejte se s fenoménem „oleje a vody“ 108

Strategie č. 30

Když se zmýlíte, využijte sílu omluvy 109

Strategie č. 31

Vypořádejte se s „mrtvým broukem“ dříve, než vznikne nepřátelství . . . 110

Strategie č. 32

Jak překonat pocity ublížení nebo vzteku 113

Strategie č. 33

Využívejte blahopřání a symbolických dárků
ke zlepšení pracovních vztahů. 115

KAPITOLA ŠESTÁ

Jak se vyrovnat s různými situacemi na pracovišti 119

Strategie č. 34

Překonejte generační rozdíly 119

Strategie č. 35

Jak zvládat rozdíly mezi pohlavími. 125

Strategie č. 36

Překonejte problémy při spolupráci s přáteli. 127

Strategie č. 37	
Jak ukončit obchodní vztah s přítelem.	131
Strategie č. 38	
Milostné vztahy na pracovišti	132
Strategie č. 39	
Práce s členem rodiny nebo partnerem	135
Strategie č. 40	
Boj s neplacením a finančními problémy	137
KAPITOLA SEDMÁ	
Jak zlepšit vztahy na pracovišti nebo obchodní vztahy.	139
Strategie č. 41	
Vytvořte funkční versus dysfunkční pracoviště	139
Strategie č. 42	
Vybudujte na pracovišti důvěru	142
Strategie č. 43	
Jak se vyrovnat s minulostí, jinými vztahy a rozdílnými hodnotami	143
Strategie č. 44	
Poperte se s kulturními a mezinárodními rozdíly	147
KAPITOLA OSMÁ	
Jak se vyrovnat s problémovými lidmi nebo emocemi	157
Strategie č. 45	
Jak se vyrovnat s otravným spolupracovníkem nebo vedoucím	157
Strategie č. 46	
Jak se vyrovnat se žárlivostí a soutěživostí	164
Strategie č. 47	
Jak si poradit s násilníkem na pracovišti.	165
Strategie č. 48	
Jak v práci naložit se vztekem	167
Strategie č. 49	
Jak rozpoznat násilí na pracovišti.	168

Strategie č. 50	
Motivační výroky, které vám pomohou vyrovnat se s negativními vztahy . . .	175
Strategie č. 51	
Využijte nelítostnou zpětnou vazbu na svou práci	176
Strategie č. 52	
Jak odbourat stres pomocí meditace	178
Strategie č. 53	
Adiós (řekněte <i>sbohem</i> , pokud je to ta nejlepší volba)	179
KAPITOLA DEVÁTÁ	
Samostatná, ale ne osamělá práce	183
Strategie č. 54	
Zapojte se do motivační nebo jiné skupiny vrstevníků	183
Strategie č. 55	
Jak se může vedoucí vyrovnat se syndromem „osamělosti na špici“	192
KAPITOLA DESÁTÁ	
Budování lepší kariéry	195
Strategie č. 56	
Využijte sociální síť ke zlepšení svých pracovních vztahů	195
KAPITOLA JEDENÁCTÁ	
Správné kroky a shrnutí	205
Strategie č. 57	
Uplatňování vašeho plánu pracovních vztahů	205
Vybraná bibliografie	211
Prameny	215
O autorce	216
Rejstřík	219

OSOBNÍ PROSTOR

Edward Hall byl proslulým antropologem, který zkoumal osobní prostor v různých kulturách. Ve svých klasických pracích *The Silent Language* a *The Hidden Dimension* uvádí, že existují jasné kulturní rozdíly v tom, jak velký osobní prostor je považován za vhodný a nezbytný. I když nelze hovořit o dobrém nebo špatném, mluvíme-li o osobním prostoru, důležité je vědět, co je s ohledem na kulturu (nebo zemi), ve které jste, v pořádku, a také to, s jakým typem osobnosti jste přišli do styku. Někteří lidé mohou při komunikaci tolerovat či dokonce potřebovat větší vzdálenost než jiní.

Položte si následující otázky a lépe porozumíte vlastním nárokům na osobní prostor:

- * Jak daleko musíte být od ostatních, abyste se v obchodním prostředí cítili příjemně?
- * Co uděláte, když se k vám někdo přiblíží příliš blízko a vy dáváte přednost větší vzdálenosti? Jak byste tuto situaci řešili?
- * Pracujete s lidmi z jiných kultur nebo cestujete do zahraničí, kde se potřeby osobního prostoru dramaticky liší od těch vašich? Jaké jsou to rozdíly? (Více informací o tomto tématu viz strategie č. 44 v kapitole sedmé.)

NEVERBÁLNÍ STRÁNKY JAZYKA

Dalším prvkem řeči těla je *tempo*, jakým hovoříte. Jednou jsem měla pohovor se ženou, která mluvila tak rychle, že na mě její slova působila jako útok. Šlo o osobnostní rys, a protože jí bylo přes padesát let, bylo nepravděpodobné, že by se v dohledné době změnila. Napadlo mě, jestli si uvědomovala, jak negativně ovlivňuje rychlost řeči většinu stránek jejího profesního života. Existují kurzy a semináře, které můžete navštěvovat, abyste zlepšili svůj způsob vyjadřování, a také kouči, s nimiž můžete pracovat na zlepšení rytmu své řeči. Rychlejší a snazším řešením, které však nemusí mít dlouhodobě tak pozitivní výsledky, je uvědomovat si to a nalézat alternativní způsoby komunikace, jež neovlivňuje tempo řeči. Pro ty, kteří se tímto rysem vyznačují, může být například e-mailová komunikace účinnější než telefonát nebo osobní rozhovor.

VOLBA SLOV

Kromě tempa řeči je třeba také dbát na správně zvolená slova. V některých jazycích existují dva výrazy pro stejný význam v závislosti na tom, zda je blízký nebo profesní.

V pracovním nebo obchodním prostředí volte slova s rozvahou. Máte-li ve zvyku hovořit o ženě jako o „zlatíčku“ nebo „miláčkovi“, možná byste se toho měli zbavit, aby vás neobviňovali z nevhodného chování. Slang a nadávky jsou další stránkou jazyka, na niž je třeba se zaměřit. A pozor na dvojsmyslné vtipy, ať už je vyprávíte poprvé či poněkolikáté, nebo třeba jen posloucháte – ačkoliv byste nejraději odešli, když zjistíte, kam vtip směřuje.

Strategie č. 2

Ukažte pozitivní přístup

Který z těchto scénářů se nejvíce podobá vaší situaci: Do práce chodíte každý den. Milujete svou práci natolik, že nevnímáte čas. Kdybyste museli, zaplatili byste za to, abyste tam mohli pracovat.

Nebo se sami sebe ptáte, jak jste mohli uvíznout v téhle společnosti, v této situaci, a rádi byste získali nové zaměstnání nebo dokonce změnil kariéru, ale není právě ta nejlepší doba být bez práce, zejména ve vašem oboru. Počítáte minuty do konce pracovní doby a sníte o tom, že vám někdo zavolá a nabídne vysněnou práci.

Naštěstí, bez ohledu na to, který ze scénářů se více podobá vaší situaci, *můžete* být usměvaví, pozitivní a může být radost s vámi pracovat. Pokud podnikáte a nemáte spolupracovníky ani vedoucí, ale máte klienty nebo zákazníky, můžete být rovněž pozitivní, zaujatí a zapálení pro svou práci, ať už se jedná o váš vysněný projekt nebo něco, co děláte jen pro peníze.

Váš přístup je něco, co můžete řídit. Možná nebudete moci ovlivnit to, zda pracujete v určité společnosti nebo zda budete pracovat na projektu, který si sami vyberete. Ale můžete se radovat, být veselí a nacházet ve své práci nebo projektu pozitiva místo toho, abyste se k věci stavěli negativně a zaměřovali se na to, co vás neuspokojuje, ať už jde o plat, který dostáváte, lidi, s nimiž

musíte spolupracovat, nebo vedoucího, kterému se musíte zavděčit a jenž se zdá být věčně nespokojený.

Slovo *přístup* je z italského *attitudine*. Všichni jsme se setkali se rčením „ve zdravém těle, zdravý duch“. Přístup nám pomáhá udržet si zdravou mysl, přistupujeme-li k situacím duševně silní, což nám dává naději, pozitivní energii a radost, nikoliv pochybnosti, negativitu a zoufalství. Protože je přístup nakažlivý a ve většině pracovních prostředí pracují všichni v relativně těsné blízkosti, proč tedy nerozšiřovat namísto úzkosti, negativity a nedůvěry spíše radost a pozitivní energii?

Názory předkládané protestantským kazatelem Normanem Vincentem Pealem, autorem bestselleru *The Power of Positive Thinking*, který poprvé vyšel v roce 1952, jsou dnes stále aktuální. V Pealově knize, které se prodaly miliony a jež byla přeložena do více než čtyřiceti jazyků, jsou kapitoly věnující se těmto klíčovému konceptům: věřte v sebe sama; klidná mysl poskytuje sílu; jak vytvořit své vlastní štěstí; přestaňte se rozčilovat a trápit; očekávejte to nejlepší a dosáhnete toho; nevěřím v porážku; přestaňte si dělat starosti; uvolněte se a čerpejte energii; jak přimět lidi, aby vás měli rádi. Přestože Peale často zmiňuje Boha, jeho rada je spolehlivá bez ohledu na to, v kterého Boha věříte nebo jste-li ateistou či bez vyznání.

Dough Hensch, provozní ředitel původně pětičlenného projektu Happier.com, vysvětluje, jakou roli hraje přístup: „Řada výzkumů ukazuje, že je pro nás pesimismus špatný jak psychicky, tak fyzicky. Na druhé straně optimismus přináší řadu výhod, jako například vyšší úroveň kreativity, dlouhověkost, lepší zdravotní stav a mnohem více.“

Strategie č. 3

Zapůsobte příjemným vzhledem

Co o nás vypovídají naše šaty, včetně šperků, které nosíme na prstech, krku, zápěstí, nebo náušnice v uších, nose nebo i v obočí, ozdoby do vlasů, boty, kabelka nebo taška s notebookem, nebo věc, kterou držíme v rukou? Co je zač spolupracovník, jenž přijde

- * Pokud organizátor projeví pozitivní zpětnou vazbu, i když jen tu a tam, pokuste se takovou reakci vyzdvihnout nad ty negativní. Oceňte jejich vzácný výskyt!
- * Snažte se dát organizátora dohromady s někým bez vysokých nároků, aby se museli shodnout.
- * Nezapomínejte, že přehnané požadavky jsou spíše odrazem osobnostního rysu tohoto člověka než hodnocením vaší způsobilosti. Neberte osobně jeho kritiku vaší práce nebo vás samých.
- * A co naopak? Nepoznáváte se v tomto typu? Pokud ano, pracujte na tom, abyste to překonali a vešli do povědomí spíše jako někdo, kdo má vysoké nároky, než jako organizátor, který je nepřiměřeně náročný. Vyhýbejte se těmto charakteristickým projevům; budou vám jenom stát v cestě k získání pověsti prvotřídního manažera nebo člověka, s nímž se dobře spolupracuje.

Typ NEVINNÉHO, „CO NIKDY ZA NIC NEMŮŽE“

Každý dělá chyby, ale typ nevinného, „co nikdy za nic nemůže“, vás přesvědčí o tom, že to nikdy není jeho chyba. Skutečnost, že se opravdu přepočítá, má špatný úsudek nebo se dopustí faux pas, je naprosto irelevantní. Proč je takový přístup na pracovišti nebo v podnikání tak škodlivý? Ať už se jedná o spolupracovníka, vedoucího, zaměstnance, poskytovatele služeb nebo obchodního partnera, tento typ nejen že odmítá odpovědnost, ale často se snaží obvinít někoho jiného – včetně vás.

Co je příčinou takového chování? Ohlédněte se zpátky do doby svého dospívání. Vedli vás rodiče k tomu, že bez ohledu na to, co jste řekli nebo udělali, je vždy správné říkat pravdu? Nebo u vás vládł strach z přiznání se – strach natolik silný, že se vám zdálo lhaní a popírání viny, nebo dokonce nespravedlivé obvinění někoho jiného, jako lepší řešení? Ve světě podnikání se lidé s touto vlastností snaží být dospělou verzí dětské průpovědky „Kdo vzal sušenku z dózy?“ a prstem ukazují na někoho jiného.

Pokud to byl vzorec dětského chování a typ nevinného „co nikdy za nic nemůže“ si to neuvědomuje, bude nucen v tomto chování pokračovat. Poučení se z příkladu druhých, kteří se přiznají

k chybě, a poučení se z chyb vlastních jsou pozitivními kroky směrem k překonání tohoto problému.

Claire měla v práci podobné sklony. Pokud ji manažer upozornil, že přednostně nereagovala na důležité úkoly, místo aby řekla: „Děkuji za připomínku, zapsala jsem si to do svého seznamu prioritních úkolů na příští týden,“ instinktivně se snažila říct něco na svou obranu, jako například: „Nikdo mi neřekl, abych to udělala!“ Občas se ukázalo, že mezi Claire a jejím manažerem došlo vlastně k nedorozumění, ale kvůli jejímu prvotnímu odmítnutí odpovědnosti trvalo nějakou dobu, než se na to přišlo. Časem se Claire naučila, že když jednoduše připustí, že něco neudělala nebo neporozuměla přesně tomu, co bylo jejím úkolem, může ona i její manažer najít způsob, jak správně nasměrovat jejich vzájemnou spolupráci. Clairina produktivita pak neskutečně vzrostla.

Pokud zjistíte, že musíte jednat s typem nevinného, vyzkoušejte tyto strategie:

- * Dokumentovat, dokumentovat a dokumentovat. Veďte si podrobné záznamy své činnosti, abyste se mohli bránit, pokud vás (neprávem) obviní, že jste zodpovědní za chyby, které ve skutečnosti udělal typ nevinného „co nikdy za nic nemůže“.
- * Snažte se být vnímaví. Nevinný typ měl pravděpodobně přespříliš kritické rodiče, proto se pokuste kritiku minimalizovat a ujistěte ho slovy: „Podívej, všichni děláme chyby...“ a připomeňte mu, že je normální občas udělat chybu.
- * Pokud se typu nevinného „co nikdy za nic nemůže“ podaří uznat svou chybu, nereagujte přehnaně nebo situaci příliš nezdůrazňujte, jinak by to už v budoucnu nemusel znovu připustit.

Pokud jste vy tímto typem osobnosti, uplatňujte výše uvedená doporučení sami na sobě. Nezapomínejte, že ať už jste zaměstnanec nebo vedoucí, nikdo, ani vy, není dokonalý, a přiznání chyby vás v očích vašich zaměstnanců zlidští.

A především můžete být příkladem toho, že přiznání vlastní chyby je v pořádku. Člověk s touto vlastností může alespoň při-

Pokud musíte jednat se škarohlídem, zkuste některou z následujících taktik:

- * Stejně jako u většiny těch, u nichž pozorujete negativní vlastnosti, nesmíte zapomínat, že škarohlídův pohled je prostě takový, jaký je, a nemusí být nutně odrazem reality.
- * Můžete se pokusit se škarohlídem vyjít: „Bojíš se, že když se ti bude můj návrh líbit, lidé tě obviní, že jsi slaboch?“ nebo „Vím, že můj návrh stejně zavrhneš, ale přece nebude vadit, když ti o něm alespoň povím.“
- * Snažte se udržet si pozitivní přístup i přes škarohlídovy pokusy dostat vás na kolena. Za svůj duševní stav si zodpovídáte sami.
- * Vyhýbejte se škarohlídům, když zrovna nepracujete. Zabavte se raději se spolupracovníky, kteří jsou pozitivně naladěni a nadšení!

Strategie č. 7

Navazujte vztahy s pozitivními typy lidí

Když máte tolik štěstí, že na pracovišti narazíte na jednoho nebo více pozitivních lidí, neváhejte se s nimi spřátelit a navázat vztah. Jsou to právě ti lidé, kteří vám pomohou v práci uspět.

Zároveň je důležité, abyste se neřidili pouze nálepkou „rádce“ nebo „vychovatel“ a porozuměli tomu, jak se vám může toto zaškaltkování vymstít při kariéerním růstu v práci nebo ve společnosti jako takové, pokud nebudete mít oči otevřené.

POCTIVEC

Jedná se o jednu z rozhodujících vlastností vašeho kolegy, která vám zajistí pocit většího bezpečí a jistoty na pracovišti a v podnikání. Poctivec je někdo, kdo se drží svých zásad a plní své sliby. Zeptejte se kohokoliv, jakého spolupracovníka nebo vedoucího by nejvíce ocenil, a častou odpovědí bude „někoho, komu se dá věřit“.

Poctivost v podnikání je obdivuhodná vlastnost a každý, kdo se pohybuje ve světě obchodu, by si ji měl osvojit. Poctivci však

mohou narazit, pokud naivně předpokládají, že se všichni ostatní řídí stejným principem důvěry jako oni. Bez ověření nebo ujištění, že si dotyčný zaslouží důvěru, může poctivec neúmyslně vystavit sebe nebo společnost nebezpečí.

RÁDCE

Rádce staví váš růst a rozvoj nade všechny ostatní zájmy. Skutečný rádce se nebude bát pokroků svého svěřence a bude se radovat z jeho profesního růstu. Přestože může být zpočátku obtížné, abyste se vy a rádce stali přáteli, protože by přátelství mohlo ovlivnit jeho roli rádce, může vyplýnout z úzké spolupráce. Psala jsem o své první vedoucí ve společnosti *Macmillan Publishing*, Nancy Creshkoffové, a popsala jsem ji jako rádce. Ve stručnosti: Nancy vzala svou úlohu pomáhat zaměstnancům, aby byli co nejlepší, velice vážně. Nejenže každý týden vedla hodiny gramatiky, které jsme navštěvovali, kupovali si knihy a studovali, ale organizovala pravidelná setkání v době oběda nebo seznamovací večírky v restauracích nebo u ní doma. Jelikož byla Nancy mou první vedoucí ve vydavatelství, nastavila velmi vysoký standard, který jsem si udržela i v dalších zaměstnáních nebo když jsem pracovala na volné noze. Rádce poznáte ihned, jakmile ho potkáte. Pokud žádného nemáte, pokuste se ho najít ve svém zaměstnání, nebo není-li to možné, využijte sdružení, které podporuje poradenské programy. Zrovna mě napadá program *Mystery Writers of America*, který spojuje uznávané profesionály a spisovatele začátečníky, nebo také Mediální skupina pro ženy, která zajišťuje oficiální letní poradenský program pro ženy z menšin, které jsou přijímány do jejich oficiálního poradenského programu v nakladatelství a médiích.

PARTNER

Váš vedoucí nebo spolupracovník vás nevnímá jako otroka nebo jako hrozbu, ale jako někoho, s kým uzavřel partnerství. Podle rčení „jeden za všechny, všichni za jednoho“ se jedná o velice účinný přístup ke spolupráci.

Bývalý šéf Ruth Perrymanové byl příkladem typu partnera. Ruth vysvětluje: „Byli jsme partneři. Naše společnost se věnovala získávání prostředků. On měl na starosti získávání prostředků a vztahy s dárci, já se starala o rozpočet a personální věci a vzájemně jsme se nerušili. Jednou týdně, nebo v případě potřeby častěji, jsme jeden druhého informovali.“

Existuje bezpočet příkladů partnerů, kteří jsou pro svou roli ideální a s partnerstvím v práci nemají problém. Našli bychom však i jiné příklady, kdy se role příliš překrývají nebo kde je příliš konkurenční prostředí a partnerství začíná ztrácet svou hodnotu. Pokud v práci naleznete partnera, je zásadní, abyste partnerství pravidelně přehodnocovali. Nemění se pouze osobnosti, ale také okolnosti, stejně jako situace na trhu, které mohou ovlivňovat fakt, zda společnost potřebuje změnit způsob vedení. Kdo partnera má, může upřednostňovat jediného kapitána u kormidla.

KOUČ/INSTRUKTOR

Jsou spolupracovníci, kteří mají jednoduše potřebu podělit se s vámi o vše, co umí. Je to jedinečná příležitost, jak získat znalosti a poznatky, aniž byste museli navštěvovat kurzy nebo jít na školení. Kouči/instruktorovi přináší uspokojení, když se může s ostatními podělit o své odborné znalosti. Pro společnost to může být velmi přínosné, jde-li o informace, které společnost potřebuje a chce. Ale pokud se kouč/instruktor snaží předat vše, od návodu, jak používat nový software, který prakticky nikoho jiného nezajímá, až po podrobnosti o všech kurzech, které každoročně navštěvuje, může být tato vlastnost poněkud časově náročná a rušivá. Kouč/instruktor by udělal lépe, kdyby počkal, dokud ho někdo nepožádá, aby se o své odborné znalosti podělil.

MODERÁTOR

Pomáhat ostatním, dělit se o své znalosti a vést diskuzi nebo dokonce oddělení tak, že stanoví cíle a odpovědnost za plnění těchto cílů, to jsou vlastnosti moderátora. Moderátor dokáže podnítit diskuzi; to je jedna z velmi oceňovaných rolí v případě malých skupin. Pokud ale moderátor nevystupuje z pozice oficiální funkce,

KAPITOLA PÁTÁ

Jak spolu lépe vycházet

Jsou určité způsoby chování, které můžete uplatňovat v práci i ve svém podnikání, díky nimž snížíte pravděpodobnost, že někoho rozčílíte. Mluvím o pozitivních vlastnostech, jako je být dochvilný, mít uspořádaný a uklizený stůl, vyvarovat se prokrastinace (výrazná tendence odkládat plnění úkolů a povinností na pozdější dobu – pozn. red.), takže je menší pravděpodobnost, že rozzlobíte spolupracovníky nebo vedoucí čekající na vaše materiály či podklady, nebo zákazníky, kteří se ne a ne dočkat výrobku.

Strategie č. 24

Při jednání s ostatními buďte ohleduplní

Chcete někoho rozčílit? Stačí, když na schůzku dorazíte o hodinu později. To nepochybně většinu lidí rozzuří – pokud jsou vůbec ještě na místě, když konečně dorazíte.

Jdete-li pozdě, zvedněte telefon a zavolejte. Pokud se něco přihodí a musíte přesunout telefonát nebo schůzku – a k mimořádným nebo naléhavým událostem dochází – dejte onomu člověku vědět hned, jakmile zjistíte, že změna je nevyhnutelná. Jestliže se za žádných okolností nemůžete dostat k telefonu nebo v místě, odkud voláte, není signál, snažte se s tímto člověkem spojit okamžitě, jakmile to bude možné, a omluvte se za zmeškanou schůzku. Krátké „omlouvám se“ s přijatelným a pravdivým vysvětle-

ním může zabránit rozčilení a mrzutosti. (Pokud zrušíte někomu schůzku, i když ho o tom informujete předem, nebudte překvapeni, když ji pak jednou nebo dvakrát zruší on. To je negativní stránka pravidla „reciprocity“, o němž jsem se již zmínila.)

Pokud i přes veškerou vaši snahu nezačnete s někým v práci vycházet nejlépe, nebo jste sice začali dobře, ale pak se stalo něco, co negativně ovlivnilo váš vztah, řešte to okamžitě. Ignorovat negativní situaci nebo vztah je účinné jen zřídka, protože problémy mohou narůstat nebo se násobit, a náprava negativního začátku bývá v budoucnu obvykle složitější. Není nutné být konfliktní, ale ignorovat situaci obecně nebývá produktivním řešením.

Strategie č. 25

Bud'te zásadoví

1. Vzájemně se respektujte. Nejste jediní, kdo se snaží, aby šlo na pracovišti všechno hladce, přestože je lidskou přirozeností zaměřovat se spíše na vlastní kariéru a povýšení než úspěchy druhých.
2. Přijměte závazek vycházet s každým, s kým pracujete, nebo je vaším nadřízeným.
3. Uvědomte si hranice vztahu stanovené jeho jednotlivými účastníky a nezapomínejte na ně.
4. Nevyzrazujte důvěrné informace, ať už pracovní nebo osobní.
5. Konflikty a spory řešte okamžitě a vhodným způsobem.
6. Nechovejte k nikomu zášť, i když jste měli pravdu nebo vám někdo ublížil.
7. Než se někomu svěříte s něčím, co by mohlo být použito proti vám nebo neprozíravě vyřazeno, i když náhodně nebo v žertu, zvažte, zda si tento člověk zaslouží vaši důvěru.
8. Než se urazíte nebo rozčílíte, vyslechněte si vysvětlení nebo pohled druhé strany. Mohou se objevit skutečnosti nebo po-

lehčující okolnosti, o nichž nevíte a které vysvětlí situaci, již jste si možná špatně vyložili.

9. Raději zdůrazněte, co máte společného: cíle, zájmy, hodnoty nebo přesvědčení, než abyste vytvářeli bariéry tím, že budete trvat na vzájemných rozdílech.
10. Podělte se o uznání v přiměřené míře tak, abyste získali nálepku „my“ a ne jenom „já“.

Strategie č. 26

Naučte se navazovat kontakt a projevovat zájem

Ať už pracujete ve společnosti s 10 nebo 10 000 zaměstnanci, může být schopnost navázat osobní kontakt a vyvolat v protějšku dojem, že je opravdu důležitý, klíčem k tomu, zda uspějete, či nikoliv. To však vyžaduje sociální dovednosti. (I když se ve svém zaměstnání spoléháte na technické dovednosti, jako například ve zdravotnictví, můžete začít přicházet o pacienty, nebudou-li přesvědčeni, že se zajímáte o ně samotné, bez ohledu na své odborné znalosti.)

Pat Schroederová, bývalá kongresmanka z Colorada, která skončila v úřadu bez porážky a na dvanáct let se stala prezidentkou a výkonnou ředitelkou Sdružení amerických vydavatelů (AAP), dokud v roce 2009 neodešla do důchodu, byla jako vedoucí pracovnice obdařena zvláštní schopností dát všem, s nimiž se při své práci seznámila nebo jednala, pocit důležitosti. Jak Pat dokázala odpovědět na všechny e-maily a telefonáty ještě před koncem pracovního dne? Pochopitelně díky schopnosti úžasně organizovat čas. Delegování úkolů spolehlivému výkonnému asistentovi, jenž předává důležité e-maily nebo telefonáty dalším zaměstnancům společnosti, kteří je vyřídí místo Pat, situaci určitě usnadnilo. Jak se Pat svěřila během jednoho rozhovoru: „Politika mě naučila, že čas je tím nejcennějším aktivem, a pokud věci řešíte hned, místo abyste je několikrát četli a odsouvali stranou, funguje to mnohem lépe. Bezesporu je velmi užitečné zaměstnat lidi, které už nějakou dobu znáte a kteří znají vás. Tak je pro vás mnohem snazší

- * Pokud se můžete bez obav svěřit člověku, který vás rozčílil, udělejte to. Buďte ale opatrní, nikoho neobviňujte. Řekněte jen, jak se cítíte a proč.

Strategie č. 49

Jak rozpoznat násilí na pracovišti

Pozor na situace, které se vám mohou v práci přihodit, abyste nebyli jedním z odhadovaných 1 000 mužů a žen, kteří se každoročně stanou ve Spojených státech oběťmi násilí na pracovišti (oproti 750 osobám v osmdesátých letech). Není to však problém jen Ameriky. V březnu 1996 vešel do základní školy ve Skotsku muž a začal náhodně střílet. Zabil jednoho učitele a patnáct dětí. V roce 1998 zavraždili kanadského podnikatele Franka Robertse při příjezdu do společnosti, kterou v Torontu založil.

Jak mě upozornil Larry Chavez, odborník na násilí na pracovišti, jsou odhady pracovního násilí ještě vyšší, když započítáte úrazy a úmrtí v důsledku násilí souvisejícího s prací, jako například taxikáři, kteří byli zabiti při práci, nebo prodavači v prodejnách smíšeného zboží, kteří byli přepadeni nebo zabiti. Uváděné nižší statistiky platí pro násilí na pracovišti v běžném pracovním prostředí, jako jsou například kancelářské budovy.

Za násilný čin, s nímž se můžeme v práci setkat, můžeme samozřejmě považovat i terorismus. Ať už jde o oběti, které pracovaly ve Světovém obchodním centru osudného 11. září 2001, nebo pracovníky ambasády, která je terčem bombového útoku v jiné části světa. Běžnějším typem násilí na pracovišti je fyzické násilí, jako například znásilnění, přepadení, zabití nebo loupež.

Když se chystáte do práce, není to nic, na co byste rádi mysleli. Jdete přece do práce, což by mělo být místo, kde můžete pracovat beze strachu o své fyzické nebo duševní zdraví.

Zde jsou některé příklady násilí na pracovišti, s nimiž jsem se setkala během rozhovorů nebo na ně „narazila“ v titulcích:

- * Firma, která poskytuje finanční služby, propustila jednoho ze svých zaměstnanců, ale umožnila mu využívat jeho kance-

láš při hledání nové práce. Zaměstnanci se podařilo do kanceláře propašovat pistoli a zastřelit manažera. (Bylo to před teroristickým útokem 11. září. Jako reakci na tuto událost zpřísnila řada společností svá bezpečnostní opatření. Některé z nich začaly využívat detektory kovů.)

- * Realitní makléřka šla na schůzku s potencionálním kupcem do prázdné budovy, která byla na prodej, a následně zjistila, že ji tam vylákali. Stala se obětí znásilnění a krádeže.
- * Třidvacetiletého divadelního recenzenta obtěžovali cestou domů, když se vracel z představení avantgardního divadla. Při pokusu o přepadení ho pobodali a on svým zraněním o několik dní později podlehl.

Tato část je pro knihu o pracovních vztazích klíčová, protože Úřad statistiky práce Ministerstva práce Spojených států ve svém „Průzkumu prevence násilí na pracovišti“ z roku 2005 zjistil, že na více než 70 % pracovišť ve Spojených státech chybí oficiální program nebo postup, který by řešil násilí na pracovišti. Studie rovněž zjistila, že téměř 86 % dotazovaných organizací nemá ostrahu. Podle tohoto výzkumu obecně platí, že čím je firma větší, tím větší je pravděpodobnost, že využívá alespoň jednoho způsobu zabezpečení: 99 % společností s více než 1 000 zaměstnanci mělo alespoň jeden typ zabezpečení oproti 64,9 % firem s jedním až deseti zaměstnanci.

Násilí na pracovišti, kam řadíme napadení, zabití, loupež nebo znásilnění, dělíme do několika kategorií. První z nich je ta, když jste na špatném místě ve špatný čas. Někdo k vám vtrhne z ulice a vy nebo váš spolupracovník se ocitnete v pozici potencionální oběti neznámého člověka/pachatele. V této situaci je důležité, zda budova byla či nebyla zabezpečena a zda jsou uplatňovány postupy, které brání narušitelům ve spáchání násilného činu.

Pečlivě zvažujte zabezpečení vašeho pracovního místa, zejména pokud přicházíte brzy ráno nebo odcházíte pozdě v noci. Je nezbytné používat klíč nebo bezpečnostní kód ke vstupu do budovy? Je v budově ostraha, která kontroluje doklady návštěvníků a zajišťuje, aby se do budovy nedostal nikdo, kdo nemá domluvenou schůzku nebo oprávněný důvod k návštěvě? Má budova kryté

parkoviště, které je dobře osvětlené? Pokud potřebujete z budovy odejít pozdě v noci, doprovodí vás někdo k vozu, nebo pokud se budova nachází ve městě, ke stanovišti taxi nebo na autobusovou zastávku, máte-li obavy o svou bezpečnost? Jsou instalovány funkční nouzové telefony spojené s ostrahou budovy nebo místní policejní stanicí, zejména když jsou v dané oblasti problémy se signálem mobilního telefonu, pro případ, že chcete nahlásit jakékoliv podezřelé chování? Nabízí vaše společnost školení prevence kriminality, aby zaměstnanci nabyli jistotu, že dokážou odhalit potenciální nebezpečné situace dříve, než k násilí dojde?

Právě tohle by měl váš zaměstnavatel a budova, v níž pracujete, splňovat. A jaké kroky můžete podniknout vy? Jestliže si děláte starosti o konkrétního spolupracovníka, vedoucího nebo jiného zaměstnance, poskytovatele služeb, klienta nebo zákazníka, se kterým pracujete, oznamte to někomu, kdo by vám případně mohl pomoci. Ať už by to měl být váš šéf nebo personální oddělení, pokud vás někdo ohrožuje, ubližuje vám nebo vyhrožuje zbraní, nesmíte si to nechat pro sebe. Dejte si pozor na projevy vražedných nebo sebevražedných sklonů; tento fenomén vraždy a sebevraždy představuje riziko, že člověk, který uvažuje o sebevraždě, může nejprve spáchat vraždu, aby vzal jednoho nebo více lidí s sebou na onen svět.

Cílem této části knihy není to, aby se z vás stal paranoik, ale je dobré vás informovat, abyste se případně nestali jednou z obětí. Řada lidí nachází útěchu v myšlence „náhodné“ oběti, to znamená, že bez ohledu na to, co uděláte, si vás může pachatel náhodně vybrat, a proto nemůžete udělat nic pro to, abyste se nestali cílem jeho útoku. Stejně tak se někteří uklidňují myšlenkou „víry ve spravedlivý svět“, tak to zkrátka na světě chodí, a pokud neděláte nic špatného, je nepravděpodobné, že něco takového potká právě vás. Víra ve spravedlivý svět pomáhá některým chodit do práce beze strachu, že je zastřelí nespokojený kolega nebo že je okrade zoufalý bývalý zaměstnanec.

Pravda leží někde uprostřed. Ano, oběti, zejména jsou-li to cizí lidé, se zdají být vybírány náhodně, ale přesto jsou tu určité varovné signály, které jsou neklamnou známkou toho, že vám chce někdo ublížit. Obecně platí, že většina zločinců se nechce nechat

chytit, i přes výrok z Dostojevského klasického románu *Zločin a trest*, kdy Raskolnikova poháněla touha být chycen, protože mu jeho svědomí nedovolilo trestu uniknout.

Ve „skutečném“ životě se většina zločinců nechce nechat chytit. Zejména nájemní zločinci chtějí své špinavé peníze a chtějí s nimi utéct. Proto si mnohem častěji volí oběti, které dokážou přemoci, než ty, které by se mohly bránit, což by vedlo k jejich chycení, zatčení, odsouzení a uvěznění. To znamená, že pokud má kancelářská budova dokonalé zabezpečení, je tu menší pravděpodobnost, že se stane terčem útoku zločinců, než budova s nedbalým zabezpečením. Jestliže se někdo prochází po chodbách s kabelkou otevřenou tak, že do ní pachatel jen hrábne rukou a bez větší námahy vytáhne peněženku, je daleko pravděpodobnější, že si vybere právě tuto kabelku, a ne takovou, která je zavřená na zip, nebo má i klopou zakrývající zip, a znesnadňuje tak pachateli dostat se k peněžence.

Neexistují žádné záruky, že se někdo nestane obětí, ale bude mnohem méně pravděpodobné, že se stanete cílem útoku, zvýšíte-li ostražitost, kdykoliv vcházíte do kancelářské budovy nebo uzavřené stavby, ať už jde o garáž, školu nebo toalety v takové stavbě. Pokud vidíte někoho podezřelého, rozhodně se vyhněte nebezpečným situacím, kdy se s takovým člověkem ocitnete o samotě, protože potom bývá jen malá šance uniknout.

Dělala jsem rozhovor s Robertem Gardnerem, nezávislým poradcem z Kalifornie, který pracoval 25 let jako policista. Gardner zdůrazňuje, že ostražitost je jedním z klíčů při prevenci násilí na pracovišti. Jak říká:

„Jednou z věcí, na kterou narážíme při každém případu násilí v zaměstnání, je, že když všechny vyslyšíme, začnou lidé říkat: ‚Víte, že věčně někomu vyhrožoval?‘ Objeví se všechny ty varovné signály napovídající tomu, co se nakonec stane. Je to otázka ostražitosti více než čehokoliv jiného. Firmy musí být ostražité. Musí školit své zaměstnance, aby zbystrili pozornost, kdykoliv zahlédnou něco podezřelého. Musí to nahlásit. Je v pořádku na takovou věc upozornit. Jednou z největších překážek je to, že se lidé nechtějí do ničeho zaplést. ‚Co když se mýlím?‘ Neupozorní na věci, na které by upozornit měli. Musí být zaveden postup, i kdyby měl

Ben Thompson, vlastník firmy *Studiofluid*, která se zaměřuje na vývoj a uplatňování obchodní značky (*branding*) a na design webových stránek, shledává LinkedIn „velice cenným nástrojem pro obnovení kontaktů se známými a pro kontakty z předchozích zaměstnání, který se nemalou měrou podílel na loňských tržbách jeho firmy. Je to přirozený způsob, jak se znovu představit a zajistit si výchozí bod pro nové obchodní vztahy“.

Rick Brenner, který má na LinkedIn více než 350 kontaktů a jenž stojí v čele společnosti s názvem *Chaco Consulting*, využívá *LinkedIn* k navazování obchodních vztahů, ale varuje: „Nikdy nezapomínejte, že jde o vztah. Můžete mít milion kontaktů na LinkedIn, ale pokud za nimi nestojí žádné vztahy, nemají valnou hodnotu.“

Další tipy pro LinkedIn:

- * Jakmile s někým navážete kontakt, prohlédněte si také jeho kontakty a zjistěte, zda byste nechtěli, aby vás s některými seznámil. Samozřejmě buďte opatrní, s kým se chcete spojit a o kolik kontaktů najednou žádáte. Jeden, možná dva. Raději svůj požadavek rozdělte do několika týdnů či měsíců, nežádejte svůj nový kontakt, aby vás představil celé síti svých 300 kontaktů najednou.
- * Pečlivě si vybírejte, s kým kontakt navážete. Zvláště když jste nezávislým dodavatelem a snažíte se stíhat několik projektů současně. Nezapomínejte, že každý ve vaší síti dostává denně aktualizaci všeho, co ve svém profilu změníte, především to může být odpověď na otázku: „Na čem zrovna pracujete?“ Uvědomte si, že cokoliv napíšete do onoho malého políčka, budou vědět všichni ve vaší síti.
- * Čas od času svůj profil aktualizujte, protože to každý uvidí.
- * Snažte se, aby byl váš profil kompletní, včetně fotografie, doporučení, informací o vašem vzdělání a také toho, co vás zajímá.
- * Projevte zájem o ostatní. Hlavně se nesoustřeďte pouze na sebe.
- * Pozor, abyste nepůsobili příliš agresivním nebo zcela obchodně orientovaným dojmem.

- * Nezapomínejte, že je to jen o lidech a vztazích, takže použijte LinkedIn k obnovení, navázání, rozvíjení nebo iniciaci vztahů.

Další sociální síť, která je určena převážně pro obchodní kontakty, je Xing.com, kde je většina registrovaných z Evropy a dalších zemí. Základní služby jsou zdarma, ale můžete si rovněž připlatit za doplňkové služby, což je podobné jako v případě nabídky služeb LinkedIn.com.

FACEBOOK.COM

Někteří lidé, včetně mě, využívají Facebook.com převážně pro spojení s přáteli a rodinou. Ale jsou i tací, kteří jej využívají pro navazování obchodních kontaktů. Doktorce Wendy Guessové pomohl Facebook s rozšířením jejích obchodních vztahů. Vysvětluje: „Kupodivu jsem hledala kontakty pro navazování dalších kontaktů mimo svůj úzký okruh přátel. Měla jsem e-mailové seznamy přátel. Zaregistrovala jsem se a prošla si okruh lidí, které znám. Jeden z mých přátel, počítačový nadšenec, dospěl k názoru, že bych se měla zapojit do některých herních aplikací, jež na Facebooku jsou. Poté jsem zjistila, že v jedné z her – vybrala jsem si hru Pirates – je vaším úkolem sestavit posádku ze svých přátel. Krátce na to jsem zjistila, že získávám lidi z celého světa. Posunula jsem se ještě o krok dál, ke svým kontaktům ze střední a vysoké školy. To mě pobídlo k tomu, abych navazovala kontakty s dalšími a dalšími lidmi. Dávni přátelé mi nakonec poskytli prostředky, které jsem potřebovala pro svou firmu.“

Tim Frick je třiačtyřicetiletý podnikatel z Chicaga, vlastníci firmu s názvem *Mightybytes*. Věnuje se designu webových stránek. Frick se v našem rozhovoru zmínil o tom, že firmu provozoval už asi deset let, když začal navrhovat stránky sociálních sítí. Vzpomíná: „O pár měsíců později jsem zpozoroval znatelný rozdíl v návštěvnosti naší stránky a změnil se také počet lidí, se kterými jsem denně komunikoval, a to hlavně proto, že jsem se zapojoval do různých skupin na sociálních sítích a odpovídal/pokládal otázky v rámci těchto skupin.“

PRODUKTIVNÍ VZTAHY

57 strategií pro upevňování obchodních kontaktů

Praktický průvodce navazováním produktivních obchodních vztahů, který vám zaručí úspěch, ať už pracujete pro velkou společnost, malou firmu, podnikáte nebo jste na volné noze. Doktorka Yagerová, mezi jejímiž nadřizenými bychom našli legendárního vydavatele Barneyho Rosseta, držitele Pulitzerovy ceny, spisovatele Normana Mailera a řadu akademiků, uskutečnila kvůli této převratné knize důkladný prvotní výzkum.

Seznámíte se s 57 strategiemi, které vás naučí:

- * jednat s upírem, zlodějem nápadů
a dalšími 13 negativními typy osobností,
- * lépe naslouchat,
- * účinněji navazovat kontakty,
- * poradit si s násilníkem na pracovišti,
- * a mnohem víc!

„Ať už pracujete v kolektivu nebo sami, pokud chcete zvítězit a být úspěšní, musíte si přečíst tuto knihu.“

– Jeffrey J. Fox, spisovatel, *How to Become a Rainmaker*



Jan Yagerová, Ph.D., je přednášející, konzultantkou a oceňovanou autorkou, jejíchž 30 knih bylo přeloženo do 24 jazyků. Mezi jejími pracemi naleznete knihy *Business Protocol; Work Less, Do More; Effective Business and Nonfiction Writing; When Friendship Hurts; Creative Time Management for the New Millennium* a *Who's That Sitting at My Desk?* Získala titul Ph.D. ze sociologie, MA (Mgr.) z trestního soudnictví, učila na Pensylvánské státní univerzitě a na Univerzitě v Connecticutu. Více informací naleznete na adrese:

www.drjanyager.com



www.anag.cz



9 788072 637614