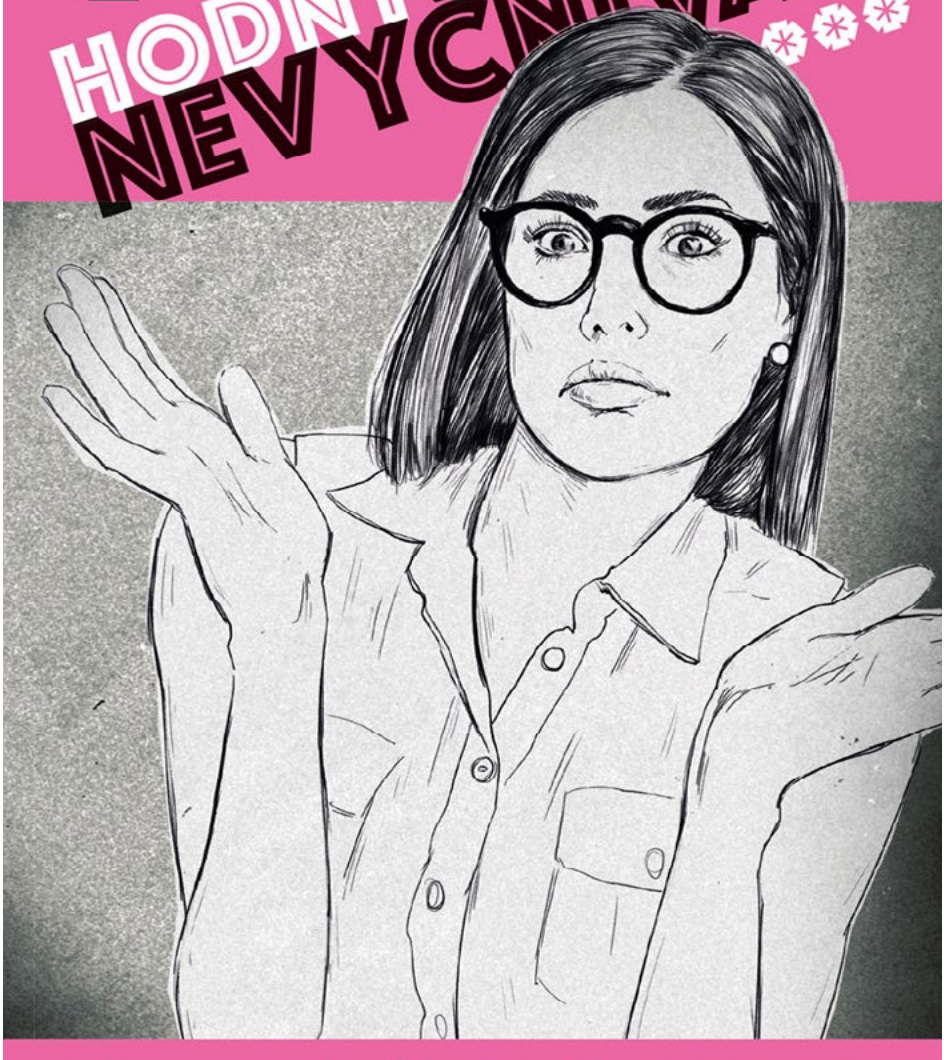
LOIS P. FRANKELOVÁ

HODNÝ HOLKY NEVYČNÍVAJÍ



JAK EFEKTIVNĚ KOMUNIKOVAT, ABY ŽENY V PRÁCI BYLO SLYŠET (A VIDĚT)

Hodný holky nevyčnívají

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.bizbooks.cz
www.albatrosmedia.cz

Lois P. Frankelová
Hodný holky nevyčnívají – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2021

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

Tato kniha je věnována mé praneteři Julianě Roussillonové,
začínající autorce s hlasem, který si jistě získá pozornost,
a s osobností, která o sobě už teď dává vědět.

OBSAH

ÚVOD 8

KAPITOLA 1: ZÁKLADY 15

Tip 1: Vytvořte vztah vzájemného porozumění 16
Tip 2: Odmlouvejte sama sobě 21
Tip 3: Komunikujte v titulcích 22
Tip 4: Naučte se scénář ÚVOD 26
Tip 5: Používejte kontrast 30
Tip 6: Střídejte styl působení na lidi 31
Tip 7: Nikdy neříkejte ne 39
Tip 8: Buďte jako „obehraná deska“ 41
Tip 9: Mluvte s lidmi jejich řečí 44
Tip 10: Nejdřív se snažte pochopit, až pak být pochopeny 50
Tip 11: Volte pádná slova 55
Tip 12: Změňte pocity ve fakta 57
Tip 13: Používejte více slov 60
Kapitola 1 a co si z ní odnést 62

KAPITOLA 2: NEDEJTE SE 64

Tip 14: Nastavte hranice 65
Tip 15: Řekněte si o zvýšení platu 68
Tip 16: Buďte vidět a slyšet 70
Tip 17: Vytahujte se, ale s mírou 72
Tip 18: Hlaste se ke svým úspěchům 75
Tip 19: Neposlouchejte sýčky 77
Tip 20: Předpokládejte rovnoprávnost 79
Tip 21: Lobbujte za sebe 81
Tip 22: Vyšlete pokusný balónek 83
Tip 23: Zjistěte si, kdo je s vámi, kdo proti vám a kdo někde mezi 84
Tip 24: Dělejte praktickou politiku 88
Tip 25: Zjednejte si advokáty 90
Tip 26: Registrujte včas šeptandu 92
Tip 27: Připravte si a použijte výtahový projev 93
Tip 28: Skákejte do řeči elegantně 94

29: Vezměte si slovo zpátky 97
Tip 30: Opakujte po mně: je to vyjednávání, ne spor 98
Tip 31: Salám 104
Tip 32: Nedejte se, když vás znevažují proto, že jste žena 106
Tip 33: Postavte se šikaně 107
Kapitola 2 a co si z ní odnést 109

KAPITOLA 3: OŽEHAVÉ SITUACE 114

Tip 34: Rozlišujte rozhovory typu mohu a musím 114
Tip 35: Jak odpovídat na sugestivní otázky 119
Tip 36: Nedorozumění řešte kultivovaně 121
Tip 37: Jak nesouhlasit, ale nebýt nepříjemná 125
Tip 38: Vyčistěte vzduch 128
Tip 39: Uvádějte domněnky na pravou míru 131
Tip 40: Rozejít se je těžké, ale ne nemožné 134
Tip 41: Dodejte munici a nechejte střílet druhé 139
Tip 42: Vyhněte se extrémům 142
Tip 43: Dejte lidem volnost hledat nové příležitosti 143
Tip 44: Jak zvládat emoce – nejprve ty svoje 149
Tip 45: Jak zvládat emoce těch druhých 152
Tip 46: Rozlučte se s lidmi, kteří vás nudí 154
Tip 47: Můžete si to rozmyslet 158
Kapitola 3 a co si z ní odnést 160

KAPITOLA 4: MANAŽERSKÁ AUTORITA V KOMUNIKACI 164

Tip 48: Vyzařujte sebejistotu 167
Tip 49: Zachovejte chladnou hlavu 171
Tip 50: Jednejte rozhodně a nebojte se ukázat zuby 172
Tip 51: Buďte zásadová a říkejte pravdu i mocným 174
Tip 52: Přestaňte se chovat jako malá holka 177
Tip 53: Čtěte řeč těla a reagujte na ni 182
Tip 54: Odpovídejte na otázky sebejistě 186
Tip 55: Používejte pohotové repliky 189
Tip 56: Vyhněte se ukvapeným odpovědím 192
Tip 57: PowerPoint: připravte si pořádnou prezentaci 194
Tip 58: Buďte slyšet 196
Tip 59: Manažerská autorita při pracovním pohovoru 198
Tip 60: Odlehčujte 201
Kapitola 4 a co si z ní odnést 203

KAPITOLA 5: KOMUNIKACE S MUŽI 207

Tip 61: Jak zvládat sexismus s nadhledem 209
Tip 62: Srny ve světle reflektorů 214
Tip 63: Zpomalte 217
Tip 64: Nepředkládejte stížnosti, ale řešení 218
Tip 65: Ujasněte si na začátku, čeho chcete dosáhnout 220
Tip 66: Neptejte se, ale oznamujte 223
Tip 67: Používejte mlčení ve svůj prospěch 225
Tip 68: Braňte se „vysvětlovačům“ 228
Tip 69: Vypískejte „vykradače“ 232
Tip 70: Zatočte s „přerušovači“ 234
Kapitola 5 a co si z ní odnést 236

KAPITOLA 6: JAK DÁVAT A PŘIJÍMAT ZPĚTNOU VAZBU 239

Tip 71: Mluvte za sebe 240
Tip 72: Poskytujte zpětnou vazbu pozorně 241
Tip 73: Nekritizujte, koučujte 245
Tip 74: Nepropouštějte. Dávejte lidem volnost k hledání nových příležitostí 254
Tip 75: Zachovejte úroveň, když hledat nové příležitosti pošlou vás 259
Tip 76: Se zpětnou vazbou zdola opatrně 262
Tip 77: Jak rozpoznat odpor a reagovat na něj 264
Tip 78: Jak elegantně přijímat zpětnou vazbu 267
Tip 79: Jak zvládat osobní útoky 271
Kapitola 6 a co si z ní odnést 273

KAPITOLA 7: PÁR DALŠÍCH MYŠLENEK 276

Tip 80: Ještě tu zprávu neodesílejte 276
Tip 81: Co byste nikdy neměly dávat do e-mailu ani do tweetu 280
Tip 82: Držte svou pracovní komunikaci na profesionální úrovni 281
Tip 83: Nenechejte se vyrušovat 284
Tip 84: Zvládněte trému díky cvičení a přípravě 286
Tip 85: Na urážky reagujte důstojně 290
Tip 86: Dvojznačné výrazy a věty nahraďte jednoznačnými 292
Tip 87: Jak vyhrát debatu 294
Tip 88: Vyberte si kótu, na které jste ochotna padnout 299
Tip 89: Nesmiřujte se se špatnými službami 301
Tip 90: Dávejte najevo bezpodmínečné přijetí 306
Tip 91: Kdy vydržet a kdy to zabalit 309
Kapitola 7 a co si z ní odnést 312

KAPITOLA 8: RYCHLÉ TIPY PRO KOMUNIKACI **316**

Tip 92: Když někdo zkresluje nebo chybně vykládá něco, co jste řekla 317
Tip 93: Když jste v situaci, kdy vaše potřeby nejsou vzaty v úvahu 317
Tip 94: Když vás někdo požádá, abyste přepracovala něco, čemu jste věnovala hodně úsilí 317
Tip 95: Když vám váš partner, přítel nebo kamarádka dávají negativní zpětnou vazbu týkající se vašeho vzhledu poté, co jste vyšli z domu 317
Tip 96: Když po vás někdo chce, abyste udělala něco nevhodného, jen proto, že jste žena 318
Tip 97: Když někdo udělá nevhodnou poznámku sexuální povahy 318
Tip 98: Když někdo řekne, že reagujete neadekvátně 318
Tip 99: Když někdo pochybuje o vašich schopnostech nebo kvalifikaci pro nějakou práci 318
Tip 100: Když vás někdo požádá, abyste něco vykonala za částku, která je směšně malá oproti tomu, co by bylo zapotřebí nebo jaká je hodnota výsledné práce 319
Tip 101: Když je nějaký prodejce po telefonu obzvláště vytrvalý 319
Tip 102: Když nějaká kamarádka neustále mění termíny 319
Tip 103: Když se chcete rozejít s někým, s kým nechodíte zas tak dlouho 319
Tip 104: Když se chcete rozejít s někým, s kým jste chodila dlouho 320
Tip 105: Když chcete mluvit s nadřízeným člověka, který není schopen vyřešit váš problém 320
Tip 106: Když to váš dobrý kamarád, se kterým vás baví podnikat různé věci, u oběda nebo večeře přehání s alkoholem 320
Tip 107: Když váš manžel nebo partner zve na večer další přátele, ačkoliv jste ho žádala, aby to nedělal 321

O AUTORCE **322**

ZDROJE **324**

ÚVOD

V roce 1984 jsem právě dodělávala doktorát na University of Southern California, pracovala jsem na plný úvazek v oddělení lidských zdrojů u ropné společnosti ARCO, abych si vydělala na doktorské studium, psala jsem dizertaci a pracovala jako stážistka, abych získala praxi, jež byla vyžadována pro získání diplomu v poradenské psychologii.

Žonglovala jsem s mnoha míčky a snažila se jich ve vzduchu udržet co nejvíce, když tu se do domu o pár čísel dál nastěhoval nový soused, kohout. Když mě tento venkovský budíček za úsvitu probudil poprvé, a pak ještě několikrát, přišlo mi to docela zábavné. Po dvou týdnech už to byla otrava. A po měsíci jsem toho měla dost. Jako by nestačilo, že po večerech přicházím domů pozdě a musím brzy vstávat, abych byla v práci v 7.30. A teď ještě tohle. To ranní kokrhání, které ze všeho nejvíc připomínalo skřípání nehtů po tabuli, mi šlo na nervy. A to se bavíme o Los Angeles, ne o nějakém zemědělském zapadákově.

Pevně rozhodnuta najít pro toto dilema řešení výhodné pro obě strany jsem se vydala po ulici směrem ke kohoutově domovu a zaklepala na dveře. Otevřel nějaký muž a rozvinul se zhruba následující rozhovor.

„Dobrý den, jsem Lois Frankelová a bydlím támhle směrem nahoru od vás. Možná si to neuvědomujete, ale váš kohout mě každý den ráno za úsvitu budí.“ Pronesla jsem to tím nejzdvořilejším a nejneutrálnějším tónem, jakého jsem byla schopna.

„Tak jo, tak já ho zastřelím,“ řekl ten chlap bez úsměvu, bez mrknutí oka nebo jakéhokoliv náznaku, že žertuje. A mlčky čekal, co já na to.

Musím přiznat, že jeho reakce mě zaskočila. Snažila jsem se postupovat správně a navázat dialog, abychom dospěli ke smírnému řešení problému. Krátce jsem zauvažovala a pak jsem prohlásila: „Co s ním uděláte, je mi úplně jedno. Já vím jen to, že už nechci, aby mě po ránu budil," načež mi zabouchl dveře před nosem.

Trvalo to sice o pár týdnů déle a chtělo to pár telefonátů na okresní veterinární správu, ale nakonec se pro kohouta našlo nové bydliště. Byla jsem na sebe hrdá, jak jsem to zvládla. Neustoupila jsem tomu chlapíkovi, což bylo přesně to, čeho svou poznámkou chtěl docílit, a nesnížila jsem se na jeho úroveň, což by skončilo handrkováním a výměnou podobně dětinských jízlivostí a situaci by to jen dál vyhrotilo.

Bylo mi jasné, jakého výsledku tímto rozhovorem chci dosáhnout, a když tedy nebyl ochoten o celé věci diskutovat jako dospělý člověk, byla jsem rozhodnuta udělat všechno, co bude zapotřebí, aby se do naší čtvrti vrátil klid. Nedá se říct, že nebyl dostatečně a včas varován.

Kolikrát jste si samy kladly otázku, proč jste se neozvaly v situaci, kdy jste měly pocit, že vaše práva nebo potřeby jsou přehlíženy? Nebo jste si neřekly o něco, o čem jste byly přesvědčeny, že si to zasloužíte, protože jste nechtěly vypadat jako někdo, kdo se příliš dere o svoje zájmy? A pak je tady ta podvědomá snaha pokud možno se všemi vycházet, i za tu cenu, že budete dělat věci, které vlastně dělat nechcete, jenom abyste nedělaly problémy.

Takhle se chová hodná holka. Potřeby ostatních vždycky mají přednost; je přesvědčena, že nemá stejná práva jako všichni ostatní, a udělá všechno možné i nemožné, aby ji nikdy nikdo nemohl označit tím ošklivým slovem – *mrcha*. Jenže snaha udělat všechno možné i nemožné, abychom se vyhnuly tomu, že nám někdo vynadá, bohužel až příliš často vede k tomu, že neuděláme vůbec nic.

Pokud jste četly některou z mých knih, podívaly jste se na můj blog nebo jste navštívily některý z mých seminářů nebo přednášek, víte, co dělám (a dělám to dobře): radím ženám a dodávám jim nástroje k tomu, aby dosahovaly svých osobních, pracovních a finančních cílů. *Kniha Hodný holky nevyčnívají* (*Nice Girls Don't Speak Up or Stand Out*) je dalším krokem v tomto směru.

Vlastně se zrodila ze všech těch otázek, které mi ženy neustále kladou: Jak mám požádat o zvýšení platu? Jak se mám vypořádat s kancelářskými drby? Jak mám dosáhnout toho, aby mě zvali na důležité porady? Jak můžu obrátit ve svůj prospěch to, že mě z předchozího zaměstnání vyhodili? Jak mám jednat s přímým nadřízeným, který býval mým kolegou? Jak mám představit své úspěchy v co nejlepším světle?

Ženy chtějí stručně řečeno vědět, jak mohou dosáhnout toho, aby jejich hlas byl slyšet, aby je brali na vědomí – s využitím taktu a diplomacie a aniž by ztratily byť jen gram své ženskosti. Neboli chtějí vědět, „jak posílat lidi k čertu způsobem, že se na tu cestu začnou těšit".[1]

Když po přednáškách podepisuji lidem své knihy, často se jich ptám, co si z té akce odnesou, co budou od nynějška dělat jinak. Není nijak překvapivé, že tím, co žena zařadí do svého repertoáru dovedností, bývá většinou nějaký konkrétní nástroj nebo tip, který se týká sebevědomé komunikace. I tak se ale stává, že dodá: „Kéž bych vás mohla mít za zády, abyste mi šeptala svoje rady do ucha, až se budu chtít ozvat," nebo: „Nejsem tak pohotová, abych dokázala okamžitě zareagovat a říct, co bych opravdu říct chtěla."

Vždycky jim říkám, že sebevědomá, odvážná a jasná komunikace není věc náhody. Není to jen tak, snad s výjimkou

---

[1] Výrok, že „takt je způsob, jak posílat lidi k čertu způsobem, že se na tu cestu začnou těšit", je připisován Winstonu Churchillovi – pozn. překl.

několika málo výjimečně nadaných, výmluvných řečníků. Vyžaduje to vědomé úsilí a cvik.

Účinná komunikace je sval, který většina žen příliš nepoužívá. Důvodů je mnoho. Patří k nim i nejistota, jak bude sdělení přijato, opatrnost, s níž volíme taková slova, která nikoho neurazí, v tomto případě většinou muže, snaha, aby sdělení nebylo příliš strohé, která vede k tomu, že používáme zbytečně mnoho slov; nechceme být obviněny z toho, že se vytahujeme, bojíme se, že nás budou považovat za příliš emotivní, chybí nám ženské vzory chování a myslíme si, že nejsme dost chytré.

Většina těchto důvodů je výsledkem socializace ženy v její původní rodině a vlivu vzdělávacího systému, médií a reklamy. Ženy své vlastní úsilí podvědomě sabotují, od rozvláčných úvodů až po to zbytečně zdlouhavé vysvětlování. V důsledku toho je jejich komunikace rozředěna chováním, které je v rozporu s tím, co chtějí ze všeho nejvíc – aby jim ostatní naslouchali a respektovali je.

Většina žen je až do hluboké dospělosti svazována tím, co jim vtloukali do hlavy v dětství: že je důležité, aby byly hodné a milé. Jak jsem jasně vysvětlila ve své knize *Hodný holky nikdy nedostanou přidáno* (*Nice Girls Don't Get the Corner Office*), být hodná a milá je pro úspěch nezbytné, ale samo o sobě to nestačí. Od každého, od ženy i muže, se očekává, že bude milý. Oblíbenost je vlastně jedním z klíčových faktorů úspěchu, ale pokud je to jediný nástroj ve vašem arzenálu, kterým můžete na lidi působit, nebudete se v řadě případů cítit dostatečně sebejisté ani schopné, abyste dokázaly vyslovit širokou škálu věcí, které byste chtěly říct, a vyjádřit své skutečné pocity.

Většina mužů je na tom v tomto směru lépe. Podobnými zábranami netrpí a je pro ně snadnější říkat, co si myslí, a žádat o to, co chtějí. Je to zajímavý kontrast: když muži nekomunikují asertivně, jsou považováni za slabé, zatímco asertivní ženy

jsou často stereotypně vnímány jako příliš agresivní. Pro ženy, které se chtějí na svém pracovišti prosadit, je to značná výzva.

Spisovatelka Kathleen Kelley Reardonová přišla s termínem tenká růžová čára. Označuje chůzi po laně, kterou žena musí zvládat, pokud chce dosahovat svých profesních cílů. Pokud se neodvážíte a držíte se na jednom okraji, jste považována za příliš pasivní a v tom případě vás neberou vážně. Jste prostě ta hodná holka. A pokud zajdete příliš daleko, máte na krku obvinění, že jste moc agresivní, anebo rovnou ta obávaná mrcha.

Ženy se neustále snaží přijít na to, jak udržet rovnováhu mezi ženskostí a profesionalitou, ale dříve nebo později stejně zjistí, že se jim to v tom či onom směru nedaří.

Jak mi řekla jedna hispánská právnička: „Můj šéf říkal, že nemám smysl pro humor. Pak, když jsem se snažila se trochu odvázat, prohlásil, že ženské prostě nejsou vtipné." Nebo ta Jihoafričanka, která mi napsala: „Bylo mi řečeno, že nejsem dostatečně důrazná. Když jsem se začala víc ozývat, dostala jsem zpětnou vazbu, že se projevuji příliš despoticky." Tohle je ta tenká růžová čára, na kterou ženy neustále narážejí.

Nejde ale jen o to, že je třeba se naučit komunikovat důrazněji. Další překážkou pro ženy je, že musejí najít způsob, jak se taktně vypořádat se situacemi, kdy jim muži blahosklonně a nadřazeným způsobem něco vysvětlují (*mansplaining*), kdy jim skáčou do řeči a přerušují je, ještě než stihnou říct, co chtěly (*manterrupting*), kdy muž nesprávně interpretuje to, co žena řekla (*manterpretation*), nebo kdy si muž přisvojí nápad, se kterým přišla žena, a vydává jej za svůj vlastní (*bropriating*).[2]

---

[2] Uvedené anglické termíny jsou neologismy, uměle vytvořené výrazy kritické vůči popsaným typům mužského chování; razí je především americké feministky. Blíže se s tímto tématem setkáme v tipech 68, 69 a 70 – pozn. překl.

Dokonce i soudci Nejvyššího soudu se musejí učit, jak se vypořádat se skákáním do řeči. Výzkumníci z Northwestern Pritzker School of Law zjistili, že z celkového počtu skočení do řeči u tohoto soudu šlo ve 32 procentech případů o to, že muži vpadli do řeči ženám, zatímco případů, kdy někoho druhého přerušily soudkyně, byla jen čtyři procenta.

A pak je tady druhá strana mince – ženy, které nedbají na společenské představy o tom, co se hodí a jak má žena komunikovat, a jsou obviňovány, že jsou příliš panovačné, ambiciózní nebo nenasytné. Tyto ženy nemají problém nazývat věci pravými jmény, ale zjišťují, že se tím vyřazují ze společnosti, jsou přehlíženy a unikají jim nejrůznější příležitosti, protože ostatní nejsou schopni jejich sdělení přijmout vzhledem ke způsobu podání. Nechápou onu základní pravdu o ženách a komunikaci. Od žen se na rozdíl od mužů očekává, že budou své názory a návrhy předkládat s maximálním taktem a diplomatičností.

Vůbec nepopírám, že knih o ženách a komunikaci byla napsána spousta. O výzvách, které ženy musejí v tomto směru řešit, hovoří autorky jako Peggy Klausová, Kathleen Kelley Reardonová, Deborah Tannenová, Carol Frohlingerová – abych jmenovala několik z nich – a dělají to skvěle. Když jsem však byla dotázána na nějakou příručku, jež by ženě pomohla naučit se komunikovat s větší sebejistotou a odvahou, měla jsem velký problém uvést jedinou, která by skutečně nabízela ucelený přehled nástrojů ke zvládání nejrůznějších situací.

Tato kniha má proto formu ostatních mých knih o *Hodných holkách* – obsahuje krátké historky popisující vždy určitý typ výzvy, následované konkrétními tipy a radami kouče. Tentokrát jde o výzvy z oblasti komunikace, spíše než o problémy kariérní nebo finanční, a pokaždé následuje řešení a příklad, jak by toto řešení vypadalo v reálném čase.

Na závěr vás vyzývám, abyste se odvážily vystoupit ze své komfortní zóny. Mohu vám poskytnout veškeré nástroje, tipy

a techniky, které potřebujete, abyste komunikovaly efektivně v téměř jakékoliv situaci. Vy samy je však musíte začít používat. Vyzývám vás, abyste si postupně začaly osvojovat ty dovednosti, které se vám budou nejvíce hodit.

Vyhněte se pokušení přečíst si knihu a říct si: „Ale ne, tyhle všechny chyby dělám! Je toho tolik, co bych měla změnit.“ Raději si vzpomeňte, jaký největší komunikační problém právě řešíte a které dva tři tipy vám při jeho řešení nejvíce pomohou. Méně je v tomto případě více. Přijdete na to, že pokud se pokusíte vyzkoušet jen dva nebo tři nové způsoby chování, místo abyste jich zkoušely deset najednou, povede to k drobným změnám chování i v dalších oblastech vašeho života. Zvládněte dobře těch pár a pak zkuste přidat nějaké další.

Je to jako ta salámová metoda, o které budu za chvíli mluvit: člověk většinou nesní na posezení celý salám – krájí si ho na plátky. Totéž platí o jakémkoliv druhu změny. Místo abyste se trápily, kolik toho neděláte nebo nedokážete udělat, dosáhněte úspěchu tím, že budete postupovat drobnými krůčky ke svému konečnému cíli – kterým je prosadit se, aniž byste si zbytečně narušovaly vztahy. Moc ráda bych od vás měla zpětnou vazbu a informace, jak se změny, které děláte, projevují ve vašem životě. Jako vždy je možné mě kontaktovat prostřednictvím mých internetových stránek drloisfrankel.com.

KAPITOLA 1: ZÁKLADY

Asi tak před šesti lety mi můj milovaný čtyřletý pejsek, kterého jsme měli z útulku, umřel na operačním stole. Vzali jsme Ellie k veterináři na menší zákrok – jak jsme se domnívali –, ale domů jsme se vraceli bez ní. Úplně mě to zdeptalo. Ellie byla můj první pes a naučila mě toho spoustu o lásce i o životě. Potřebovala jsem něco, abych přestala myslet na tu ztrátu, a tak jsem se dala na pečení chleba. Sama nevím, proč zrovna tohle, ale vlastně jsem to vždycky chtěla zkusit a zároveň to bylo něco, co vyžadovalo, aby člověk dodržel přesně stanovený postup. Tady nemůžete improvizovat. Musíte se to naučit dělat pořádně.

Komunikovat sebejistě a s odvahou je tak trochu něco jako pečení chleba, samozřejmě bez těch kalorií. Má to určité základy, které je třeba se naučit a které pak můžete uplatnit v řadě dalších situací; dají se použít i ve spojení s různými pokročilejšími technikami. Ale jak zpívala Julie Andrewsová v muzikálu *The Sound of Music* (*Za zvuků hudby*), začněme úplně od začátku. To je velice dobré místo, kde začít.

Tato první kapitola je celá o budování základů pro rozhodnou komunikaci. Je například daleko snadnější sdělit něco, co se nám těžko říká, pokud již s dotyčným člověkem máme nějaké vztahy, a někdy zase musíme naslouchat, ale skutečně naslouchat, než dokážeme přesvědčivě podat svůj vlastní názor. Takže i když vám něco z obsahu této první kapitoly může připadat naprosto elementární, jsou to základy, na kterých se pak může odehrávat veškerá další komunikace. Zvládněte pro začátek tyto techniky a budete připraveny a ve formě, až začne jít do tuhého.

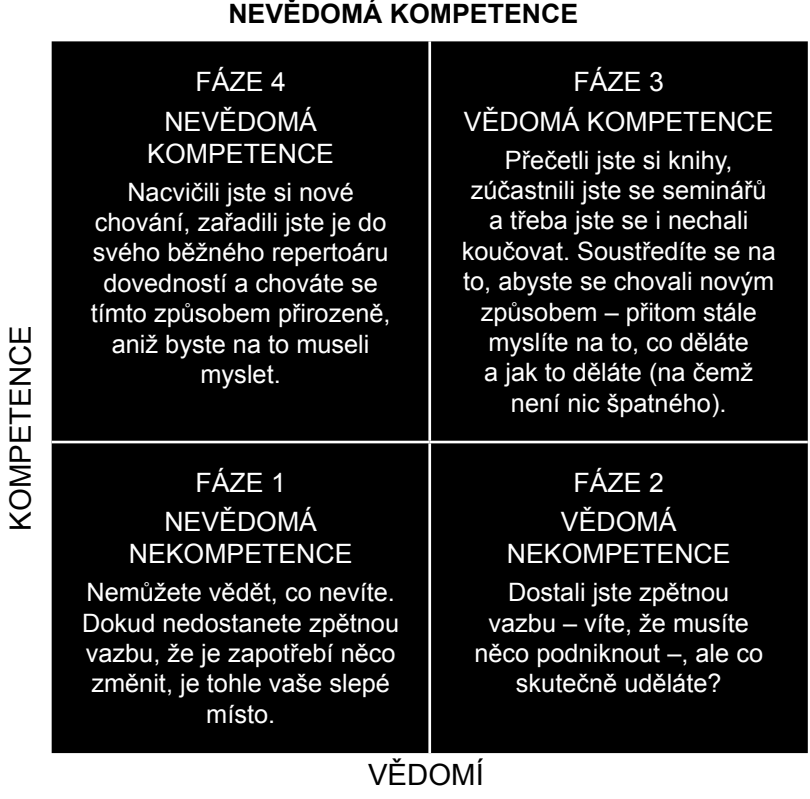
❁ TIP 1: VYTVOŘTE VZTAH VZÁJEMNÉHO POROZUMĚNÍ

Přátelský, harmonický vztah, který se vyznačuje vzájemným souzněním, porozuměním či empatií, komunikaci umožňuje nebo ji alespoň usnadňuje. Myslím, že vztah porozumění je něco jako univerzální mazadlo. Díky němu jde všechno hladce.

Zamyslete se nad tím. Když vám nějakou nepříjemnou nebo špatnou zprávu řekne někdo, koho máte rády, nebo se vás takový člověk třeba pokusí ovlivnit, abyste v nějaké věci byly na jeho straně, je daleko pravděpodobnější, že budete reagovat pozitivně, nebo alespoň ne negativně. Na druhé straně, pokud mezi vámi a oním člověkem nebude existovat vztah porozumění, nebo byly vaše vztahy v minulosti dokonce napjaté, bude větší pravděpodobnost, že se k jeho sdělení postavíte odmítavě. Označuje se to jako *haló efekt* nebo předpojatost: do naší interakce s druhými se promítá to, jaké s nimi máme zkušenosti z dřívějška. Vztah porozumění není dílem náhody. Obvykle vzniká proto, že alespoň jedna ze stran zapojených do komunikace na vytvoření takového vztahu vědomě nebo podvědomě pracovala.

Pokud je to něco, o čem jste dříve nepřemýšlely, budete zpočátku muset na navazování vztahu porozumění vědomě pracovat. Postupem času a s trochou cviku se to pro vás stane přirozenějším. Pro začátek by se vám při osvojování této i dalších technik z této knihy mohl hodit model nevědomé kompetence. Tady je tabulka, která vám tento pojem pomůže názorně si představit.

Začneme-li levým dolním rohem, máte nízkou míru vědomí a nízkou kompetenci. Uvedu vám příklad. Když jsem před pár lety chtěla začít hrát golf, neměla jsem tušení, jak uchopit hůl, jak s ní zacházet, jak odpálit míček, jak dostat míček z písku a tak dále. Jinými slovy jsem neměla povědomí o tom, co dělám špatně, protože jsem to nikdy předtím nedělala. Jak bych tedy mohla být kompetentní v něčem, o čem vůbec nic nevím? Proto se tomu říká *nevědomá nekompetence*.



Teď si představte čtvereček v pravém dolním rohu. Ten označuje vysokou míru vědomí, ale nízkou kompetenci. To je bod, kdy si uvědomujete chyby, kterých se dopouštíte, ale pořád ještě nevíte, co s nimi. Když se vrátím ke svému příkladu s golfem, po několika lekcích jsem si začala říkat: „Aha, tady bych měla pokrčit kolena. Aha, tu hůl bych měla dát trochu víc dozadu. Aha, musím očima sledovat míček.“ Dobrá, teď už si tedy uvědomuji, co neumím, a tomu se říká *vědomá nekompetence*. Uvědomovat si je ale už určitý posun.

Nyní se přesuneme do horního pravého rohu, což je vysoká míra vědomí a vysoká kompetence. To se označuje jako *vědomá kompetence*. Když už beru hodiny golfu něco přes rok a golf hraji pravidelně a docela mi to jde, můžu jít a odehrát celou hru a můžu hrát i s dalšími lidmi, aniž bych se musela stydět. Pořád však ještě musím myslet na to, co dělám s holí, hlídat si držení těla, dávat pozor, jestli pořádně sleduji míček. Proto se tomu říká *vědomá kompetence*. Dokážu to, ale pořád musím vědomě myslet na to, co dělám. Mohly byste si říct, že to je přece dobré, ale ještě to nestačí. Znamená to, že si pořád musíte připomínat, že něco máte dělat jinak, jak to máte dělat, kdy to máte dělat a tak dále. A to vyžaduje spoustu energie.

Postupem času a při dostatečném cvičení se nakonec dostanete do levého horního rohu. Kombinace nízkého vědomí a vysoké míry kompetence se označuje jako *nevědomá kompetence*. Když jdu na golf teď, po řadě roků tréninku, nesoustředím se už tolik na všechny ty detaily, které musím dělat. Připadají mi už samozřejmé; člověk tyto pohyby provádí přirozeně, je to prostě stará vesta. Když je máte nacvičené, stávají se součástí toho, co se označuje jako buněčná paměť, takže se sebou mějte trpělivost, přechod od nevědomě nekompetentního k nevědomě kompetentnímu nějaký čas trvá. Je to, jako když se učíte cokoliv nového – začínáte tím, že nevíte, co nevíte, a díky cílenému soustředění, cvičení a zpětné vazbě se nakonec stáváte nevědomě kompetentními.

Vraťme se nyní zpět ke vztahu vzájemného porozumění. Jedním z těch, kteří opravdu vynikají v umění navazovat tento druh vztahu, je bývalý americký prezident Bill Clinton. I lidé, kteří ho neměli nijak zvlášť v oblibě, mi vyprávěli, že když se s ním setkali, měli pocit, že jsou pro něj tím jediným člověkem v místnosti. Na tom se shodují všichni, kteří se kdy s Clintonem dostali do kontaktu. Na dotaz, jak toho dosahoval, uváděli například to, že se jim díval do očí, když s nimi mluvil, skutečně naslouchal, co mu říkali, ptal se na to, co řekli, po chvíli se k nim znovu vrátil

a něco poznamenal k tomu, o čem se bavili. Nic z toho není žádná raketová věda, ale překvapilo by vás, kolika lidem to připadá obtížné nebo se jim to prostě nechce dělat.

S využitím následujícího modelu budování vztahu porozumění dokážete navazovat vřelé, vzájemně prospěšné vztahy.

BUDOVÁNÍ VZTAHU POROZUMĚNÍ

Najděte společnou řeč: Hledejte něco, co máte s druhými lidmi společné. Ať už je to místo, kde jste se narodili nebo kde jste chodili do školy, to, jestli jste vdaná nebo svobodná, oblíbená místa, která jste navštívili nebo byste rádi navštívili – v případě budování vztahu vzájemného porozumění může být vodou na váš mlýn cokoliv.

Dávejte najevo opravdový zájem: Tohle je něco, co se nedá předstírat. Vždycky poznám, kdy druhou stranu něco doopravdy zajímá, podle otázek, které mi klade. Jsou to otázky, které mají za cíl jenom dále udržovat konverzaci, „aby řeč nestála“, nebo je jejich cílem hlouběji pochopit mě samotnou nebo to, o co mi jde? Vyjádření skutečného zájmu vyžaduje, aby se člověk hlouběji ponořil do toho, co ten druhý říká.

Reagujte na řeč těla: Výzkumy ukazují, že máme sklon tíhnout k lidem, které vnímáme jako sobě podobné. Jedním ze způsobů, jak se toho dosahuje, je řeč těla. Naklání se ten druhý k vám, když s vámi mluví, nebo se zdá, že chce mít větší fyzický odstup? Dívá se vám do očí, nebo má spíše tendenci uhýbat pohledem? Usmívá se často, nebo je vážnější? Naučit se číst a reagovat na řeč těla je užitečné nejen pro budování vztahu porozumění, ale také v řadě dalších situací. Je to celkem obtížné, pokud se soustředíte jen na sebe. Vyžaduje to, aby člověk pro tu chvíli odložil své vlastní potřeby a četl mezi řádky.

Projevujte empatii: Empatie dává druhému najevo, že chápete, jaké to je být v jeho kůži. Není to tedy totéž jako soucit nebo sdílení smutku. Pokud máte účinně dávat najevo empatii, často musíte číst mezi řádky a musíte také umět číst řeč těla. Druhá strana vám nemusí říkat, že je zdrcena ztrátou milovaného přítele, ale pohled na její výraz a to, jak popisuje odchod blízkého člověka, vás mohou vést k tomu, že řeknete: „Musí to pro vás být opravdu bolestná ztráta.“ Tak ten druhý pozná, že chápete, jak mu je.

Jedna důležitá poznámka: vztah porozumění byste měly budovat s každým, s kým přijdete do styku. Nejen s těmi, o nichž si myslíte, že pro vás mohou něco udělat, nebo od koho byste mohly něco potřebovat. Pevně věřím v platnost úsloví „Když vztah potřebujete, je pozdě jej začít budovat“. Nejsnadnější způsob, jak budovat vztahy porozumění, je dělat to včas a často. Vztah porozumění obvykle nevzniká na základě jednoho setkání, ale spíše řady návazných interakcí se stejným vyzněním. Vlastně jedna z nejlepších věcí, které můžete dělat pro získání důvěry, je chovat se stále stejně. Pokud máte tendenci zasahovat a řešit problémy druhých lidí, v tomto případě to není namístě. Někteří by to dokonce mohli považovat za vlezlé. Při budování porozumění prostě berete to, co vám druhý člověk říká, a snažíte se na to navázat podobnou zkušeností, kterou máte samy nebo kterou udělal někdo z vašich známých.

Tady je příklad, jak může vypadat budování vztahu porozumění:

Lois: Pam, všimla jsem si, že máš na stole fotku krásného dítěte.

Pam: Ach, to je moje neteř Amy. Je jí teď rok a já se jí prostě nemůžu nabažit.

Lois: Víš, že se krásně usmíváš, když to říkáš?

Pam: Já vím. Oni žijí v San Francisku, takže ji vlastně nevídám tolik, kolik bych chtěla.

Lois: Taky mám v rodině pár dětí, u kterých to mám stejně. Jak zvládáte tu vzdálenost?

Pam: Teď, když už je trochu větší, ji moje sestra dává na FaceTime, a tak si můžeme zavolat. A taky se snažím jezdit do San Franciska na prodloužené víkendy, kdykoliv je to možné.

Lois: I tak se zdá, že ti to přijde málo. Vypadá to, že se ti po ní stýská.

Pam: No, je to málo, ale co nadělám.

Lois: Tak snad až bude Amy trochu větší, budete se bavit přes FaceTime častěji a více se navštěvovat.

Pam: Taky doufám.

Berte na vědomí, že toto je jen jedna z mnoha interakcí, které s Pam máte. Na tento rozhovor můžete navázat někdy příště tím, že se jí na neteř zeptáte a budete se zajímat, jestli se na ni v poslední době byla podívat.

❁ TIP 2: ODMLOUVEJTE SAMA SOBĚ

My hodné holky často slyšíme v hlavě takový hlásek, který nás varuje, abychom nebyly moc přímočaré, moc asertivní, moc náročné, moc arogantní, moc nenasytné, abychom nevyžadovaly zvláštní ohledy… jinak nás lidé nebudou mít rádi. Tento hlásek jsme si mohly vypěstovat v reakci na zpětnou vazbu, kterou jsme dostávaly, nebo jen tím, že jsme sledovaly, co se dělo, když se ozvaly jiné ženy a řekly, co si myslí. Třebaže to na první pohled může vypadat praštěně, tomuto vyděšenému hlásku musíte odmlouvat. Musíte vzdorovat tomu, co vám říká, a tyto řeči musíte překonat, abyste se mohly posunout dál. Pokud váš ustrašený dívčí hlásek špitá: „Ale když tohle řeknu, nikdo mě nebude mít rád," ať mu odpoví hlas dospělé ženy: „Co si myslí ostatní, o tom já nemůžu rozhodovat. Můžu jenom jednat s tím nejlepším úmyslem."

Za sebe mohu říct, že mám připravenu jednu odpověď, kterou používám, když ta hodná holka ve mně křičí: „Kdo si myslíš, že jsi, že máš právo tohle říkat?" Na to reaguji: „Nejenže mám právo, ale mám povinnost to říct." A přehrávám si tuto větu v duchu tolikrát, kolikrát je zapotřebí, abych sebrala odvahu a řekla to. Ano, i já jakožto hodná holka v rekonvalescenci; přece nemůžu kázat vodu a pít víno.

Takže jak byste *samy se sebou* měly mluvit? Kdybych se vás zeptala, co chcete tomu hlasu říct, co by vás napadlo jako první? Jen do toho. Vím, že na něco přijdete. Co chcete říct hlasu ve své hlavě, který vám říká, že byste měla zůstat zticha? Řekněte to nahlas.

Tady je několik dalších vět, které můžete použít proti starým frázím, jež vám brání vyjádřit, co si skutečně myslíte nebo cítíte:

- Jsem dospělý člověk se všemi výsadami, které to přináší.
- Nikdo nemá právo mě shazovat. Nikdo.
- Můj hlas je stejně důležitý jako hlas kohokoliv jiného.
- Mám právo si říct o to, co potřebuji.
- A můj oblíbený citát od Quincyho Jonese:[3] „Ani kapka mé sebeúcty nezávisí na tom, jestli mě akceptujete, nebo ne."

Ať už bude vaše mantra jakákoliv, měla by se stát vaším útočištěm pro chvíle, kdy váháte, jestli máte říct, co si opravdu myslíte.

TIP 3: KOMUNIKUJTE V TITULCÍCH

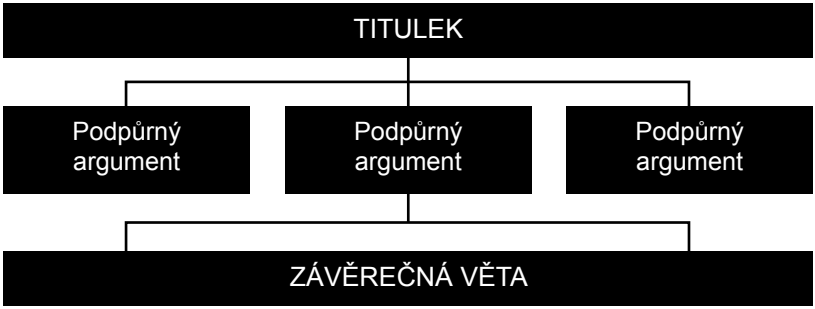
„Potřebovala bych si s tebou promluvit. Mám jeden takový nápad, o kterém už nějakou dobu přemýšlím. Vlastně si k tomu dělám svůj průzkum už asi osmnáct měsíců. Chtěla jsem se jen ujistit, že mám všechna fakta, než si sednu a proberu to s tebou. Už samotná ta rešerše byla zajímavá záležitost, protože jsem se dostala k tomu, jaké nejlepší postupy různé firmy

[3] Quincy Jones je afroamerický jazzman, skladatel, vlivný filmový a hudební producent a filantrop – pozn. překl.

našeho typu používají, aby jejich náborové kampaně byly produktivní a zacílené na rostoucí části trhu, a s tím jsme přece všichni zápasili také: jak přilákat a udržet si talenty v technických oborech. Na poradách o tom mluvíme pořád. Věděl jsi, že 90 procent nejlepších absolventů z každého ročníku na vysokých školách s inženýrskými programy, jako jsou MIT, Princeton, Stanford a UCLA, nastupuje do 10 procent technických společností v Silicon Valley? Není to úžasné?“

Nudily jste se při čtení tohoto textu stejně jako já při jeho psaní? Přistihly jste se, že se ptáte: „O čem to sakra mluví a kdy už se konečně dostane k věci?“ Jistěže. A teď si poctivě přiznejte. Nejste také ten typ, který používá mnoha slov tam, kde by méně bylo více? Nestává se vám, že slovně „přešlapujete“, jen abyste zaplnily ticho? Když už jste řekly svůj názor nebo odpověděly na otázky, nestává se vám někdy, že při vysvětlování složitějších problémů ztrácíte nit? V tom případě skutečně potřebujete trénovat komunikaci v titulcích.

KOMUNIKACE V TITULCÍCH



Horní okénko představuje váš „titulek“. Tři menší okénka jsou klíčové body nebo důležitá data, dolní okénko je závěrečná věta. Proberme si každé z těchto okének a řekněme si,

co byste do nich měly umístit, pokud chcete, aby vaše sdělení byla jasná, věcná a pádná.

Za prvé, jak jsem řekla, horní okénko je titulek. Tedy se jedná o to, co chcete, aby si druhá strana pamatovala, pokud byste byly přerušeny v prvních třiceti sekundách rozhovoru. Ženy až příliš často používají zbytečně mnoho slov, než se dostanou k věci, a podstata jejich sdělení je tím rozmělněna. Dokonce se někdy stává, že než se dostanou k tomu hlavnímu, co chtěly říct, lidé „vypnou" a přestanou je poslouchat. Vám se to nejspíš přihodilo také, když jste četly můj úvod k tomuto tipu.

Další tři okénka pod titulkem jsou body – tvrzení nebo fakta –, které podporují váš návrh nebo názor. Představte si u nich čísla od jedné do tří. To je důležité, protože vám to připomene, že si máte tyto body číslovat, když je říkáte. Vás i posluchače to pak vede k tomu, že očekáváte tři body, a on poslouchá.

Jakmile uvedete své tři body, je na čase se zastavit a vyslechnout si názory ostatních. U žen mívá závěr podobu shrnutí nebo otázky. Mužům často stačí jen dokončit větu a vyčkat, ticho, které nastane, jim z nějakého důvodu tolik nevadí. Ženy to vnímají jinak. Poslední okénko, závěrečná věta, tedy může být výzva, například: „Myslíte si, že je nějaký důvod, proč bychom se do toho neměli pustit?" Nebo vybídnutí k reakci: „Máte k tomu, co navrhuji, nějaké otázky, nebo vás něco napadá?" Anebo i něco ještě asertivnějšího, jako je prohlášení o vlastních záměrech: „Jak vidíte, hodně mi na tom záleží, takže pokud nejsou žádné námitky, něco v té věci začnu dělat."

Pokud odpovídáte na otázku, dobrá závěrečná věta je: „Odpověděla jsem na vaši otázku?" nebo: „Máte nějaké dotazy k tomu, co jsem právě řekla?" Tento model funguje stejně dobře pro odpovídání na otázky spatra, pro vysvětlování vlastních názorů nebo pro předkládání návrhů.

A ještě jeden tip. Pokud vás někdo nějakou otázkou zaskočí, nebojte se uvést „titulek" slovy jako: „Ještě to nemám úplně

promyšlené, ale pokud bych měla odpovědět hned teď, řekla bych…“ a pak postupujete podle „titulkového“ modelu. V takovém případě lidé neočekávají zcela dotaženou odpověď. Vždycky se k tomu pak můžete vrátit později a v rozhovoru pokračovat, až budete mít více informací.

Použiji teď scénář, který jsem už nakousla, a ukážu, jak se dá každý z těchto kroků formulovat, aby sdělení bylo daleko účinnější.

Titulek:

„Ráda bych navrhla, abychom řešili naše problémy s náborem tím, že zavedeme letní stáže pro studenty z pěti nejlepších technických škol. Navrhuji to ze tří důvodů.“

Podpůrné argumenty:

„Za prvé, zjistila jsem si, že 90 procent těch, kteří absolvují jako nejlepší ve svém ročníku, odchází do pouhých 10 procent technologických firem v Silicon Valley a každá z těchto firem takový program letních stáží má.

Za druhé, naše korporátní kultura se svým zaměřením na zaměstnance je pro tuto generaci pracovníků atraktivní. Jenom musíme vytvořit příležitost, abychom je s ní seznámili.

A za třetí, náš byznys v létě vždycky roste. To znamená, že bychom mohli mít pro tyto stážisty smysluplnou práci i příležitost, aby se něco reálně naučili.“

Závěrečná věta:

„Vidíte, že mi na tom velmi záleží, takže pokud nejsou námitky, dám se do toho a vytvořím pro náš HR tým formální návrh, který budu prezentovat na naší čtvrtletní poradě.“

Je zřejmé, že způsob, jak jsem to řekla nyní, s použitím titulků a závěru, je skutečně daleko působivější než to, jak jsem to udělala na začátku tohoto tipu. Začněte uvažovat a mluvit v titulcích a sledujte, jak vaše sebedůvěra i důvěra, kterou ve vás budou mít ostatní, exponenciálně porostou.

❁ TIP 4: NAUČTE SE SCÉNÁŘ ÚVOD[4]

Tenhle šikovný modýlek se vám bude velmi hodit, pokud se chystáte na rozhovor, o kterém tušíte, že by mohl být náročný. Já sama jej používám neustále. Umožňuje mi uspořádat si myšlenky v situaci, která může být stresující nebo vyvolávat úzkost. Čtyři písmena – ÚVOD – vás povedou, abyste si písemně nebo v duchu připravily scénář rozhovoru.

Ú znamená *účel* rozhovoru. Popište jej. O čem chcete mluvit? Měla by to být jen jedna věta, něco jako titulek. Může to být něco jako: „Chtěla bych si s tebou promluvit o něčem, co se stalo včera na poradě."

V má dvě části: *Vysvětlete* své stanovisko a *vyžádejte* si od druhé strany zpětnou *vazbu*. Tedy co se stalo a jak to na vás zapůsobilo? A jak tento scénář vnímá druhá strana?

Například: „Všimla jsem, že pokaždé, když jsem něco říkala, začal sis prohlížet zprávy v mobilu. Měla jsem pocit, že to, co říkám, pro tebe není tak důležité, abys tomu věnoval pozornost. Vybavuješ si to?"

---

[4] ÚVOD, v originále DESC script, z anglických slov Describe, Express, Specify, Consequences (popište, vyjádřete, konkretizujte, důsledky), je scénář asertivní komunikace, se kterým poprvé přišli američtí psychologové Sharon a Gordon Bowerovi v sedmdesátých letech – pozn. překl.

SCÉNÁŘ ÚVOD

Ú – Popište účel rozhovoru

Chtěla bych si s tebou promluvit o něčem, co se stalo včera na poradě.

V – Vysvětlete svůj postoj a vyžádejte si od druhé strany zpětnou vazbu

Zjistila jsem, že pokaždé, když jsem se přihlásila o slovo a začala mluvit, začal jsi psát SMS a kontrolovat e-maily. Měla jsem pocit, že to, co říkám, pro tebe není tak důležité, abys tomu věnoval plnou pozornost. Jak se na to díváš ty?

O – Konkretizujte svá očekávání – co byste si představovala, že se má stát

Dobře. Rozumím. Skutečně bych uvítala, kdybys nejen naslouchal, co říkám, ale kdyby ses k tomu také nějak vyjádřil. Máš bohaté znalosti a nepochybuji, že by pro mě tvé připomínky mohly být cenné.

D – Vyjasněte důsledky (pozitivní nebo negativní)

Pozitivní

Myslím, že kdybychom se takto vzájemně více podporovali, oběma by nám to přineslo užitek a bylo by to přínosné i pro celé oddělení.

Negativní

Vypadá to, že se neshodneme, co s tím dělat. Za sebe můžu jenom říct, že bez vzájemné podpory nebude výsledný produkt tak kvalitní, jako by mohl být, pokud bychom se podporovali.

Pak se odmlčíte a naslouchátе. Ať už druhá strana říká cokoliv, nehádáte se. Jenom naslouchátе a dáváte najevo, že vnímáte, co říká. Ten druhý se může hájit a rozhodně prohlásit: „Ne, to není pravda.“ Nebo z toho může mít špatný pocit a říct něco omluvného: „Netušil jsem, že to vnímáš takhle.“ V každém případě mu dáte najevo, že berete na vědomí, co vám řekl, i když s ním nemusíte souhlasit, a pak přejdete k tomu, co byste si přála do budoucna.

Mohlo by to znít asi takto: „Chápu, co říkáš," nebo „Děkuji ti, že chápeš, jak se asi můžu cítit." Obě tyto reakce by byly vhodné, a tím se v našem scénáři dostáváme k **O**: konkretizujte svá *očekávání*, tedy žádoucí výsledky. Řekněte konkrétně, co byste si představovala, že by mělo nastat. Není to požadavek, spíše vyjádření vašeho přání, co by se mělo změnit. S použitím téhož scénáře by to mohlo znít: „Chtěla bych tě požádat, abys poslouchal, když mluvím o svých nápadech a návrzích, a dával mi k nim na poradách zpětnou vazbu. Máš velké znalosti, které by pro mě mohly být užitečné, a ocenila bych, kdybys mi k tomu mohl něco říct."

A konečně **D** znamená vyjasnit *důsledky*, které mohou být pozitivní nebo negativní. Pokud s dotyčným člověkem na toto téma mluvím poprvé, zdůrazním pozitivní dopady toho, oč jej žádám. Například: „Naše znalosti se velice dobře doplňují, a pokud se dokážeme navzájem podporovat, pomůže to nám oběma a prospěch z toho bude mít i oddělení."

Na druhé straně, pokud jsme spolu podobný rozhovor vedli už dříve a nic se nezměnilo, možná budu trochu víc přímočará. V tom případě by důsledek v mém podání mohl znít asi takto: „Vzhledem k tomu, že jsme se o tom bavili už dřív a nic se nezměnilo, můžu jenom konstatovat, že spolupracovat nechceš, což se dlouhodobě projeví na snížení celkové kvality našich kolektivních výstupů."

Žádná komunikační technika vám nezaručí, že dostanete, co chcete. Použití scénáře ÚVOD však může zvýšit pravděpodobnost, že se tak stane, a umožní vám, abyste se účinným způsobem ozvala. Jak jsem již říkala, já sama si jakožto „hodná holka v rekonvalescenci" občas připomínám, že mám používat techniky a nástroje, které popisuji v této knize.

Vlastně zrovna nedávno jsem použila scénář ÚVOD při rozhovoru s jednou přítelkyní, se kterou jsem si potřebovala promluvit o poněkud citlivé záležitosti. S Barbarou se známe již

dlouho, přátelíme se a zasedáme spolu v několika výborech. V posledních letech jsem ale naše společenské kontakty poněkud omezila a několikrát jsem odmítla její pozvání. Ona to vycítila a vnášelo to určité napětí do našich vzájemných vztahů, které by jinak mohly být vynikající. Když jsem zjistila, že se máme setkat v jakémsi neformálním prostředí, použila jsem tento scénář k vyjádření svých pocitů.

Podívejte se, jak to probíhalo. Tak nějak vypadá použití techniky ÚVOD v praxi.

> „Barbaro, ráda bych si s tebou promluvila o něčem, co mi už nějakou dobu leží v hlavě. Když jsme spolu na poradách nebo i při normálním hovoru, mám pocit, že nikdy nemůžu dokončit myšlenku, protože mě nenecháš domluvit. Já vím, že ti to rychle myslí, ale stává se, že vyslechneš jenom část toho, co jsem chtěla říct, a pak na základě toho děláš trochu ukvapené závěry. A já pak mívám pocit, že mě neposloucháš, a už nemám chuť říkat vůbec nic. Nevím, jestli sis toho někdy všimla."

Na to Barbara, budiž jí to přičteno ke cti, prohlásila, že neměla tušení, že se takto cítím, a že jsem jí to měla říct dřív, takže jsem pokračovala.

> „Jsem ráda, že to tak bereš, protože tak to také bylo myšleno. Vlastně jsem ti to i říkala při jiných příležitostech, ale asi jsi na to prostě zapomněla. No, ať je to, jak chce, já bych opravdu ocenila, kdybys pozorněji poslouchala, co říkám, abys to vnímala v celku. Kdybys to pro mě mohla udělat, myslím, že bychom se spolu bavily častěji a že by nám to oběma přinášelo větší uspokojení."

I v případě, že Barbara tento svůj zvyk změní jen zčásti a bude mi skákat do řeči jen o 25 procent méně, povede to nakonec k lepším vztahům. Dokonce mě vyzvala, abych ji upozornila, když ji příště přistihnu, že neposlouchá, takže i to je pokrok.

❁ TIP 5: POUŽÍVEJTE KONTRAST

Váhaly jste někdy, jestli požádat o něco, co chcete nebo potřebujete, protože jste se obávaly, abyste nepůsobily jako někdo, kdo pořád musí mít něco extra nebo je prostě nenasytný? Možná toho pro vás někdo udělal už hodně, ale pořád to nestačí nebo to nebylo zrovna to, co jste chtěly. Nechcete vypadat nevděčně, ale zároveň máte pocit, že si zasloužíte něco víc nebo něco jiného. Metoda kontrastu je v každém případě technika, kterou byste měla zařadit do svého repertoáru. Je velice jednoduchá, ale zázračně účinná. Jak naznačuje už název, dáváte do kontrastu to, co chcete a co nechcete, s ohledem na to, komu je vaše žádost adresována. Tento postup se většinou nepoužívá samostatně, spíše v kombinaci s dalšími technikami. Můžete jej například použít předtím, než začnete postupovat podle scénáře ÚVOD, nebo ve spojení s komunikací v titulcích.

Dám vám několik příkladů takového použití v kombinaci s dalšími technikami. Řekněme, že chcete požádat o zvýšení platu šéfa, který k vám byl v mnoha ohledech vždycky slušný, ale plat máte i přesto pořád nižší, než byste měla mít, a to, že je na vás někdo hodný, vám složenky nezaplatí. V takovém případě byste mohla říct: „Nerada bych, abyste si myslel, že nejsem vděčná za všechno, co jste pro mě udělal, protože to by nebyla pravda. Zároveň bych ale s vámi chtěla mluvit o zvýšení platu, které mi bylo přislíbeno, ovšem zatím se tak nestalo.“ Pak přejdete k modelu vyjednávání o zvýšení platu, který si probereme v některém z dalších tipů.

Nebo jste dostala krásný dárek, který vám ale není po chuti. Víte, že dárce si dal s výběrem spoustu práce, stálo ho to dost času a přemýšlení, a nechcete zranit jeho city, ale zároveň víte, že ten dárek nikdy nevyužijete a že druhá strana to bezpochyby zaznamená. Tady by bylo vhodné použít metodu kontrastu a říct: „Nerada bych, aby sis myslel, že si neuvědomuji,

jak pečlivě jsi tenhle krásný dárek vybíral, protože je mi jasné, že jsi o tom hodně uvažoval, a nechtěla bych se tě nijak dotknout. Na druhé straně mně padlo do oka něco trochu jiného a snad ti nebude vadit, když ten tvůj dárek vyměním za něco, co bych doopravdy využila.“ Ve většině případů ten druhý řekne: „No samozřejmě, rád bych, abys měla to, co opravdu chceš.“ Možná se jej to trošičku dotkne, ale pokud to není narcista, přejde to a vaše vztahy tím nijak neutrpí.

Zkusme to na ještě jednom příkladu, tentokrát s kolegou, který vás neustále vyrušuje od práce. Nechcete narušovat vztahy, ale potřebujete nastavit určité hranice. V tomto scénáři by kontrast vypadal asi takto: „Víš, Joe, nerada bych, aby sis myslel, že se s tebou nechci bavit v pracovní době. Já bych si popovídala moc ráda, ale mám toho teď poslední dobou až nad hlavu, a když se začnu s někým bavit, chvíli mi trvá, než zase dokážu přepnout a navázat tam, kde jsem přestala, a to znamená, že pak musím pracovat o to déle. Co kdybychom se domluvili, že to doženeme během oběda nebo v odpolední pauze?“

Když řeknete něco takového, určitě se tím nikoho nedotknete a druhá strana spíše pochopí, o co vám jde. Použití metody kontrastu při sdělování něčeho, co považujete za nepříjemné, pomůže tomu druhému přesně pochopit, co chcete říct a co říct nechcete.

❁ TIP 6: STŘÍDEJTE STYL PŮSOBENÍ NA LIDI

Když jde o působení na lidi, ženy často až příliš spoléhají na styl, který je otevřený, zaměřený na spolupráci a na udržování vztahů. Nechci tím říct, že je to špatně. Pokud však používáte jen tento jeden styl, budou vám unikat příležitosti, jak účinněji působit na druhé, aby přijali vaše nápady, návrhy nebo

STYLY PŮSOBENÍ NA LIDI

STYL	CHOVÁNÍ	NEJVHODNĚJŠÍ V SITUACI
Přesvědčování	Navrhování Zdůvodňování	Odborník jste vy Druhá strana není nepřátelsky naladěna Jste respektována pro své znalosti
Prosazování se	Poskytování zpětné vazby Vyjádření očekávání Použití pobídek	Máte legitimní potřeby a požadavky Máte něco, co druhá strana chce Druhá strana není v pozici toho, kdo řídí
Překlenování	Naslouchání Zapojování/ Podpora Svěřování se	Rozhodnutí má být výsledkem diskuze Druhá strana ví něco, co vy vědět nemusíte Chcete budovat nebo napravovat vztahy
Lákání	Hledání společné půdy Vytváření představ – pohledy do budoucnosti Působení na emoce	Snažíte se prosadit jedinečný nápad Je důležité vyvolat nadšení Máte s ostatními něco společného
Ústup	Vyhýbání se Odpojení se	Emoce jsou příliš vypjaté na to, aby se dalo něčeho dosáhnout Je to politicky korektní – druhá strana má větší moc než vy Jste v takovém emočním stavu, že nemůžete jednat efektivně

žádosti. Je důležité, abyste si rozšířily svoji škálu působení na lidi a používaly širší soubor technik vhodných pro nejrůznější situace. Ačkoliv modelů působení na lidi je řada, mám v oblibě jeden z nich, který pracuje s pěti styly chování: přesvědčováním, prosazováním se, překlenováním, lákáním a odstupem. Vysvětlím vám nejprve, co znamenají, a pak vám ukážu, jak vypadají v praxi.

Za prvé, přesvědčování. Tento styl působení na lidi zahrnuje navrhování a zdůvodňování. Je nejvhodnější v situacích, kdy vy jste odbornicí na dané téma, jste ve svém oboru respektována, nebo kdy druhá strana není naladěna nepřátelsky. K obhájení svého stanoviska využíváte data, fakta nebo celé penzum svých vědomostí.

Druhý styl, prosazování se, je už poněkud důraznější. Tímto stylem dáváte zpětnou vazbu, jasně deklarujete svá očekávání, uplatňujete pobídky a vytvářítе tlak. Tento styl používáte, když máte nějakou legitimní potřebu nebo něco chcete, když máte něco, co od vás chtějí druzí, nebo když druhá strana není vůči vám v řídicí pozici. S oblibou říkám, že tento styl používáte, když jde o kótu, na které jste odhodlány zemřít.

Třetí styl, kterému dává přednost většina žen, je překlenování. Jeho součástí je naslouchání, zapojování, podpora a sebeodhalování. Funguje dobře, když chcete budovat nebo napravovat vztahy, když ten druhý ví něco, co vy vědět nemusíte, a když je rozhodování otázkou diskuze. Jak jsem řekla, není to špatný styl. Jenom by neměl být tím jediným, který máte k dispozici.

Čtvrtý styl, lákání, podle mého názoru může být velmi účinný, ale moc často ho v podnikatelské sféře nevídám, leda snad v prodeji. Lákání znamená hledání společné půdy, předkládání vizí do budoucnosti a používání emocí k ovlivňování druhých. Nejčastěji se s ním setkáte, když se někdo snaží prosadit nějaký jedinečný nápad, když je důležité vyburcovat nadšení nebo když máte s ostatními něco společného.