



Kdy jste se naposledy dozvěděli něco nepříjemného včas?

Problém existoval několik týdnů.

Několik lidí o něm vědělo.

Někteří dokonce tušili, jak dopadne.

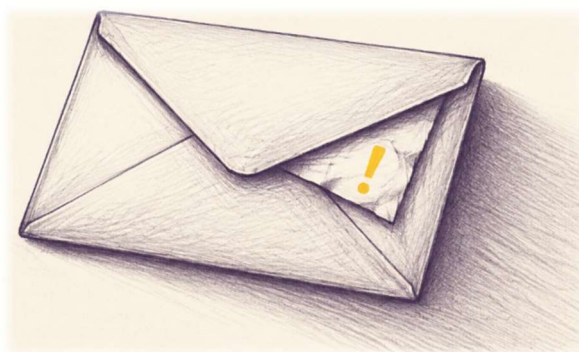
Jen člověk, který za něj nesl odpovědnost, se o něm dozvěděl poslední.

Možná kolem sebe neměl samé neschopné lidi.

Možná je jen naučil, že některé informace je bezpečnější přinést až ve chvíli, kdy už se nedají dál schovávat.

Říkají vám lidé, co se skutečně děje?

Nebo jen to, co si myslí, že unesete?



Pravda se neztrácí najednou

Lidé většinou nepřestanou mluvit ze dne na den.

Nejdřív začnou informace trochu upravovat.

Změkčí formulaci.

Vynechají podrobnost.

Počkají na vhodnější chvíli.

Přinesou problém až ve chvíli, kdy k němu mají připravené řešení.

Nebo si pochybnost nechají pro sebe, protože si nejsou jistí, zda je dostatečně podložená.

Nikdo přímo nelže.

Jen se k vám dostává bezpečná verze reality.

Porady probíhají.

Úkoly se rozdělují.

Lidé odpovídají, že všechno běží.

A vedoucí může sedět uprostřed firmy a zároveň být poslední, kdo ví, co se v ní skutečně děje.

Ne proto, že by se lidé domluvili, že před ním budou problémy tajit.

Každý z nich se jen v minulosti něco naučil.

S čím má smysl přijít.

Co je lepší nejdřív vyřešit.

A kterou zprávu je rozumnější nechat ještě chvíli odležet.

Někdy tak dlouho, až začne chodit sama.



Lidé neposlouchají, co říkáte

„Za mnou můžete přijít s čímkoliv.“

Zní to dobře.

Otevřeně.

Bezpečně.

Jenže lidé se neřídí větou, kterou řeknete na poradě.

Sledují, co uděláte, když za vámi někdo skutečně přijde.

Když udělá chybu.

Když nesouhlasí.

Když přinese špatnou zprávu.

Když zpochybní vaše rozhodnutí.

Když řekne, že něco neví.

Nebo když splní úkol jinak, než byste ho splnili vy.

Právě v těchto chvílích vznikají skutečná pravidla komunikace.

Ne na firemním webu.

Ne v hodnotách vytištěných na zdi.

Ale v okamžiku, kdy někdo řekne:

„Máme problém.“

A podívá se, co to s vámi udělá.

Otevřené dveře samy o sobě nestačí.



Pokud za nimi lidé pravidelně dostávají přes prsty, budou je časem raději obdivovat z chodby.

Jak si vedoucí vychovává ticho

Většinou ne úmyslně.

To by bylo téměř příliš snadné.

Ticho se často rodí z drobných reakcí.

Z povzdechu.

Protočení očí.

Podrážděného tónu.

Otázky:

„Jak jste tohle mohl dopustit?“

Z okamžitého hledání viníka.

Z připomenutí staré chyby ve chvíli, kdy se objeví nová.

Z převzetí úkolu při prvním zaváhání.

Nebo z delegování ve stylu:

„Udělejte to po svém.“

Následovaného podrobným vysvětlením, proč by to člověk měl udělat přesně jako vy.

Lidé se učí rychle.

Pokud zjistí, že nesouhlas nic nezmění, přestanou nesouhlasit nahlas.

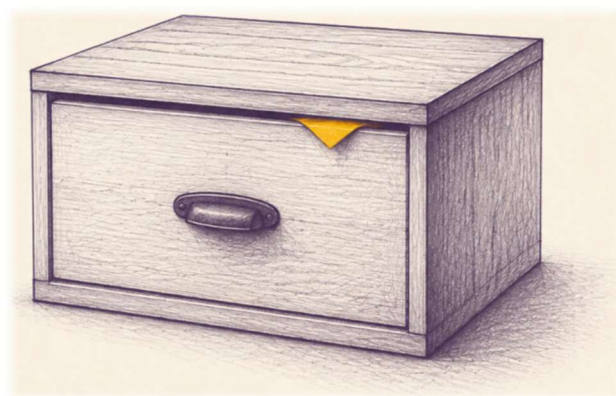
Pokud se po chybě řeší nejdřív viník a teprve potom příčina, začnou chyby schovávat.

Pokud každá špatná zpráva vyvolá výbuch, budou čekat, až ji bude možné přinést jako hotovou katastrofu.

Ta už totiž nepotřebuje vysvětlování.

Není to jen otázka odvahy zaměstnanců.

Je to také otázka kapacity vedoucího slyšet něco, co se mu nelíbí.



Když ticho začne vypadat jako klid

Porady jsou krátké.

Nikdo se nehádá.

Rozhodnutí nikdo nezpochybňuje.

Všichni souhlasí.

Vedoucí může mít pocit, že tým konečně funguje.

A možná opravdu funguje.

Nebo lidé jen zjistili, že odpor prodlouží poradou, ale rozhodnutí nezmění.

Ticho bývá příjemné.

Nevytváří napětí.

Nezdržuje.

Nenutí nás pochybovat o vlastním názoru.

Jenže má svou cenu.

Problémy se k nám dostávají pozdě.

Rozhodujeme podle neúplných informací.

Lidé přestávají přebírat odpovědnost, protože zjistili, že bezpečnější je čekat na pokyn.

Chyby se zakrývají místo toho, aby se řešily.

A vedoucí nakonec zůstává na všechno sám.

Ještě k tomu může mít pocit, že ostatní nemají vlastní názor.

Mají.

Jen už vědí, kde si ho nechat.



Jak pozvat pravdu zpátky

Nestačí svolat poradu a požádat lidi o větší otevřenost.

Pravděpodobně otevřeně odsouhlasí, že budou otevřenější.

A všechno může pokračovat jako dříve.

Pravda se do firmy nevrací výzvou.

Vrací se zkušeností.

Zkušeností, že člověk může přinést nepříjemnou informaci a nebude okamžitě potrestán za její obsah.

Neznamená to, že chyby nemají mít důsledky.

Ani že vedoucí musí nad vším shovívavě mávnout rukou.

Chyba není totéž co nedbalost.

Nesouhlas není neposlušnost.

A přiznat problém není totéž jako zbavit se za něj odpovědnosti.

Rozhodující bývá pořadí.

Nejdříve zjistit, co se stalo.

Co už o situaci víme.

Jaké může mít důsledky.

Co je potřeba udělat právě teď.

A teprve potom řešit, kdo za co odpovídá.

Pomoci mohou jednoduché věty:

„Děkuji, že s tím přicházíte hned.“

„Co potřebujeme vědět?“

„Co už jste zkusili?“

„Jaké řešení navrhuje?“

„Co ode mě potřebujete?“

„Co vidíte vy, co já možná nevidím?“

Nejsou kouzelné.

Pokud je člověk pronešen se sevřenými zuby a výrazem, který slibuje pozdější odvetu, jejich účinek poněkud slábne.

Důležitější než správná formulace je skutečná ochota odpověď slyšet.



Praktické cvičení: Poslední špatná zpráva

Vybavte si poslední situaci, kdy za vámi někdo přišel s chybou, problémem nebo nesouhlasem.

Nemuselo jít o nic dramatického.

Možná se opozdila zakázka.

Něco se nepovedlo.

Zákazník nebyl spokojený.

Někdo upozornil, že váš plán nemusí fungovat.

Nebo vám položil otázku, na kterou jste neměli odpověď.

Ted' si zkuste projít několik otázek.

Jak brzy jste se o situaci dozvěděli?

Řekl vám člověk všechno rovnou, nebo jste informace získávali postupně?

Co jste udělali jako první?

Na co jste se ptali?

Hledali jste nejdřív řešení, nebo viníka?

Nechali jste druhého domluvit?

Co si mohl z vaší reakce odnést?

A především:

Přijde za vámi příště dřív — nebo později?

Poslední otázka vypovídá o skutečné firemní kultuře víc než hodnoty na zdi.

Zed' zatím žádnou špatnou zprávu nepřinesla.



Na závěr pár otázek

Kdo vám dokáže říct něco, co se vám nebude líbit?

Které informace se k vám pravidelně dostávají pozdě?

Jak reagujete, když někdo zpochybní vaše rozhodnutí?

Co se u vás stane s člověkem, který přinese špatnou zprávu?

O čem se ve vaší firmě mluví na chodbě, ale ne před vámi?

A ta poslední:

Kdy jste se naposledy dozvěděli něco nepříjemného včas?

To, že vám nikdo nepřináší špatné zprávy, nemusí znamenat, že žádné nejsou.

Možná jste jen velmi dobře vychovali jejich doručovatele.

Špatná zpráva podaná včas je ještě pracovní materiál.

Později už to bývá účet.



Petra Plevová

Koučka pro ty, kteří už nechtějí čekat a jsou připraveni nést důsledky vlastních rozhodnutí.

koucink@agenturapoznani.cz

774 540 548