

## 9. CHYBA

### *Vybíbat se kancelářské politice*

Opakujte po mně: „Politika není sprosté slovo.“ Snažit se vyhnout kancelářské politice je jako snažit se vyhnout počasí. Ať už se vám to líbí, nebo ne, je to tak. Politika je to, díky čemu se věci hýbou – v práci, ve vládě, v profesních sdruženích. Pokud se nezapojujete do kancelářské politiky, nejste ve hře, a pokud nejste ve hře, nemůžete vyhrát.

Podstatou politiky není nic jiného než mezilidské vztahy a zásada *quid pro quo* – něco za něco – která je součástí každého vztahu. Stejně jako v Bílém domě, i na pracovišti se kariéry staví i hroustí na vztazích. A v okamžiku, kdy někoho potřebujete, je už na budování vztahu pozdě. Vztahy musíte budovat neustále a s nejrůznějšími lidmi.

Podmínkou pro úspěšný pracovní vztah – ať už s nadřízeným nebo s kolegou – je jasně definovat, co můžete druhému člověku nabídnout a co od něj potřebujete nebo chcete. Přestože si to neuvědomujete, děje se to neustále. Vezměte si třeba váš vztah s vaší nejlepší kamarádkou. Možná od ní potřebujete poradit, nebo chcete společnost, spoluhráčku na squash či cokoli jiného. Pokud vám poskytne to, co od ní chcete, jste ochotnější dát jí to, co potřebuje nebo chce ona. Nejspíš o tom nikdy nemluvíte, ale tento výměnný obchod je neodmyslitelnou součástí vašeho vztahu. Firemní politika je totéž. Pokaždé, když někomu prokážete službu nebo mu dáte, co potřebuje, vysloužíte si pomyslný „žeton“, který můžete později vyměnit za něco, co potřebujete.

## KOUČOVACÍ TIPY

- K politickým situacím přistupujte jako k jakémukoli jinému vyjednávání. Důkladně si zjistěte, co od vás ten druhý potřebuje, co mu můžete nabídnout a jak můžete zajistit *win-win* situaci.
- Pamatujte: politika *quid pro quo* znamená „něco výměnou za něco jiného“. Nebudte jenom tím, kdo dává: přemýšlejte, co chcete na revanš. Nebojte se využít nasbírané žetony.
- Často vám v dlouhodobém horizontu pomůže, když se vzdáte menších a méně důležitých věcí. Když to uděláte, ušetříte si tím žetony do budoucna.
- Nevyhýbejte se problémům, které považujete za politické. Stane se jenom to, že vás lidé začnou obcházet. V politických situacích jednejte tak, aby ve vás ostatní viděli toho, kdo problémy řeší, a ne toho, kdo je vyvolává.

NA TOMTO MUSÍM ZAPRACOVAT

## 10. CHYBA

### *Byt svědomím firmy*

Teroristické útoky z 11. září a nedávná záplava pochybných finančních operací některých společností nám ukázaly tři extrémní příklady žen, které se staly svědomím své firmy – a zjistily, že dotyčná firma je za to ignoruje, odsouvá nebo pranýřuje. Jako první to byla Sherron Watkinsová, finanční viceprezidentka společnosti Enron, která sdělila prezidentu firmy Kennethu Layovi své pochybnosti ohledně pochybných účetních praktik dlouho před neslavným zánikem Enronu. V srpnu 2001 poslala Layovi oběžník, v němž si stěžovala na „závoj tajemství“ zahalující soukromé investiční partnery společnosti. „Mám obrovské obavy, že se společnost rozloží pod tíhou účetních skandálů,“ napsala Watkinsová. „Jsme pod drobnohledem a nejspíš se u nás najdou jeden či dva nespokojení zaměstnanci, kteří o „zvláštním“ účetnictví firmy ví dost na to, aby nás dostali do problémů.“ Lay na její varování nedbal, bohužel pro něj i pro tisíce dalších zaměstnanců firmy.

Cynthia Cooperová z oddělení finančního dohledu společnosti World-Com se cítila povinována předstoupit před správní radu a podal jí zprávu o zpronevěře obrovských finančních částek, když jí její nadřízení řekli, aby podezřelé účetní operace ignorovala. To byl samozřejmě pro věhlasné konsorcium počátek konce. Ačkoli od lidí mimo firmu se jí za její odvahu dostalo uznání, spolupracovníci ji obviňovali a stranili se jí.

A potom tu byla Coleen Rowleyová, advokátka pracující pro FBI, která se stala svědomím agentury, když vystoupila na veřejnost s pravdou o tom,

jak špatně se nakládalo s důkazy o teroristických aktivitách před jedenáctým zářím. Ačkoli veřejnost ji oslavovala a časopis *Time* ji v roce 2002 jmenoval jednou ze tří „Osobností roku“ (spolu s Watkinsovou a Cooperovou), kolegové z FBI s ní jednali jako s vyvrhelem.

Chci tím snad říct, že by ženy neměly jednat v souladu se svým svědomím a někdy i morálními a etickými standardy? V žádném případě. Ženy ale upozorňují na rozdíly mezi firemními pravidly a realitou mnohem častěji než muži. Většina mužů totiž nemá problém vyložit si v případě potřeby pravidla po svém, když to nikomu a ničemu neublíží. Dám vám příklad. Claudette byla výkonnou asistentkou viceprezidenta pro vztahy se zákazníky u velké firmy podnikající v zábavním průmyslu. Její šéf pravidelně chodil do práce pozdě a očekával, že Claudette bude jeho pozdní příchody kryt. Když o půl desáté zavolal prezident divize, bylo pro Claudette nepřijemné vysvětlovat, že její nadřízený je „na jednání“ nebo „na chvíli odešel z kanceláře“. Co se jí týkalo, pracovní doba ve firmě začínala v devět ráno a on tam měl být včas. Podobně jako k pracovní době přistupoval její šéf i k povinnému týdennímu přehledu výdajů. Když ho nestihl vyplnit včas, změnil data u výdajů na současný týden, aby dostal zpátky peníze utracené o týden dřív.

Claudette se nejdřív snažila svému nadřízenému pravidla připomínat a on ji vždy přemluvil, aby přimhouřila oko. Netrvalo to ale dlouho a šla si stěžovat na personální oddělení. Měla pocit, že její šéf od ní žádá, aby slevila ze svých hodnot a morálních zásad. Na personálním oddělení se na to ale dívali tak, že v této firmě se prostě dodržování pravidel nebere příliš striktně a že by Claudette měla svému nadřízenému vycházet vstříc, pokud si s ním chce vybudovat funkční pracovní vztah.

Claudette nicméně nebyla schopná od svého přísného výkladu pravidel ustoupit a nakonec požádala o přeložení k jinému nadřízenému. Personální oddělení by jí ochotně vyhovělo, jenomže jim bylo jasné, že Claudette by u většiny vedoucích pracovníků ve firmě narazila na tentýž problém. To, co od ní žádal její nadřízený, nebylo až tak neobvyklé – a ani to nebylo neetické či nemorální. Přestože nakonec přešla k jinému nadřízenému, o kterém se vědělo, že je v tomto ohledu větší puntičkář, na personálním oddělení si Claudette zaškatulkovali jako poněkud prudérní osobu, u níž budou mít v budoucnu jen omezené možnosti, co se týká povyšování či přesouvání v rámci firmy.

Tímto příběhem jsem chtěla říct, že musíte zvážit, jaký přínos bude mít vaše upozorňování na drobné prohřešky vůči firemním pravidlům nebo postupům, ve světle možných následků. Sherron Watkinsová, Cynthia Cooperová, a Coleen Rowleyová si zaslouží náš obdiv za to, že jednaly v souladu se svým svědomím. Důsledky prohřešků, s nimiž se setkaly, byly pro jejich firmy, pro celou zemi i pro ně samotné velmi závažné. Většina z nás nicméně potřebuje pouze pochopit realitu svého pracoviště.

## KOUČOVACÍ TIPY

- Pracoviště není řečnická tribuna. Nepoužívejte ho s cílem získat podporu pro svou věc.
- Dělat to, co je dobré, není totéž jako dělat to, co je správné. Když k určitému problému zaujmete kontroverzní stanovisko, budete se možná cítit lépe – ale až na výjimečné případy vás to nejspíš nikam neposune.

- Volte své bitvy s rozvahou. Zeptejte se sama sebe, jestli jsou rizika svědomitého jednání vyvážena možnými zisky. Určitě přijdou chvíle, kdy se riziko vyplatí, dobře si to tedy spočítejte.

NA TOMTO MUSÍM ZAPRACOVAT

## 11. CHYBA

### *Chránit hlupáky*

Nevím, čím to je, ale ženy přitahují hlupáky jako mucholapka. Nejenže se jich k nám stahuje více, než k mužům, ale také jsme je ochotny déle tolerovat. Jako obvykle se snažíme vyhnout se tomu, abychom museli lidem říkat nepříjemné věci, a proto hlupákům dovolujeme plýtvat naším časem, bereme na sebe vinu za jejich chyby a vymýšlíme omluvy pro jejich chování. Zdá se, že muži mají na hlupáky lepší „čich“: vycítí je na hony daleko a vyhýbají se jim za každou cenu.

Greta je dobrým příkladem toho, jak ženy hlupáky chrání. Pracuje na Wall Street jako regulátorka ve známé firmě a jejím úkolem je zajistit, aby obchody probíhaly v souladu se zákonem a v rámci firemních pravidel. Gretin nadřízený je hlupák. O příslušných předpisech neví vůbec nic, což mu ale nebrání v tom, aby jí nevysvětloval, jak má dělat svou práci, a aby jí i ostatním neposkytoval špatné informace, které by společnost mohly přivést do značných problémů. I přes Gretiny pokusy vysvětlit mu, že nemá pravdu, trvá její šéf na tom, že se má řídit jeho pokyny.

Když se Greta viceprezident společnosti zeptal, proč u několika nedávných obchodů došlo k tolika chybám, odmítla přiznat, že jednoduše poslouchala pokyny svého nadřízeného. Vzhledem k těmto chybám bylo o stupeň sníženo její výkonnostní hodnocení a zároveň i její plat. Její snaha

chránit svého šéfa se nejen obrátila proti ní, ale zároveň vystavila její firmu riziku pokuty za porušení regulačních pravidel.

## KOUČOVACÍ TIPY

- Věřte svým instinktům. Pokud si o někom myslíte, že je to hlupák, máte nejspíš pravdu.
- Udržujte si od takového člověka odstup, jinak riskujete, že vina padne na vás.
- Zdvořile, ale jasně dotyčnému sdělte, ať se jde bodnout (více o tomto tématu v 90. chybě).
- Když vás obviní z něčeho, za co ve skutečnosti může nějaký hlupák, neváhejte přesměrovat vinu na skutečný zdroj potíží (totéž měla udělat i Greta). Zkuste říct něco jako: „Chápu, proč tě to rozzlobilo. Nechceš si o tom promluvit s Chrisem a zjistit, proč to tak chtěl udělat?“
- Když je tím hlupákem váš šéf, je čas hledat si novou práci. Průzkum provedený Centrem pro kreativní vedení odhalil, že snažit se svého šéfa změnit je ztráta času. Zaměstnanci chování svých šéfů změnit nedokážou. Tak v to přestaňte doufat a dejte na první místo své vlastní zájmy.

NA TOMTO MUSÍM ZAPRACOVAT