

Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku



Vladimír Svatoš

Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku



Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

PaedDr. Vladimír Svatoš

Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5822. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová
Technická redakce a sazba Antonín Plicka
Počet stran 128
První vydání, Praha 2015
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2015
Cover Design © Eva Hradiláková
Illustrations © Mgr. Petr Ďoubalík

ISBN 978-80-247-5476-5

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-9449-5 (pro formát PDF)

ISBN 978-80-247-9692-5 (pro formát EPUB)

Obsah

0 autorovi	7
Úvod	9
1. Stavějte na ne-mocenských nástrojích	11
Moc a vliv	11
Motivace	14
Etické hranice ovlivňování	16
2. Vytvořte si hodnotnou osobní značku	19
Co to je osobní značka a co ji vytváří	19
Na co má osobní značka vliv	22
Jak jste dosud ke své značce přistupovali?	23
Dobrá osobní značka	25
Jak budovat osobní značku	29
<i>Začněte auditem vlastní značky</i>	29
<i>Budte aktivní</i>	30
<i>Budte pozitivní</i>	31
<i>Budte empatičtí</i>	34
<i>Entuziasmus držte v přirozených mezích</i>	36
<i>Dbejte o svůj zevnějšek</i>	37
3. Budujte si pevnou síť vztahů	43
Kontakty otvírají dveře	43
Jak rozvíjet síť vztahů	44
Užiteční lidé ve vaší síti	49
4. Učte se přesvědčivému jednání	53
Když vám na něčem záleží, vždy o tom jednejte osobně	53
Vztah je obvykle víc než jednorázová výhra	54
Na jednání se dobře připravte	55
Stručnost, jednoduchost a názornost nade vše	56
Dejte si záležet na prvním dojmu i na závěru setkání	59

Osvojte si osvědčené komunikační techniky	61
<i>Dohrání negativního scénáře</i>	62
<i>Selektivní ignorace</i>	63
<i>Analogie</i>	65
5. Využívejte přirozené zájmy lidí	69
Co můžeme lidem nabídnout?	72
6. Mířte na rozum i emoce	77
Jak je to s manipulacemi?	84
<i>Jak se bránit manipulaci</i>	86
7. Přizpůsobte své chování osobnosti partnera	89
Osobnostní typologie podle H. A. Robbinse	92
8. Naučte se pracovat s emocemi	101
9. Pěstujte si nahléd džentlmena	107
Nemusíte vyhrát každou „bitvu“	107
Když „bitvu“ vyhrajete, pomozte sokovi důstojně ustoupit	110
<i>Bariéra první – „zásadový člověk nemění názor“</i>	110
<i>Bariéra druhá – sám se vyrovnat s prohrou</i>	110
<i>Bariéra třetí – jak to obhájím před svými lidmi</i>	111
Zpětnou vazbu poskytněte citlivě	112
Ve výjimečných situacích si řekněte o pomoc	116
10. Zůstaňte sami sebou	119
Literatura	123

O autorovi

PaedDr. Vladimír Svatoš

Zkušený kouč a lektor v oblasti efektivní komunikace, týmové spolupráce a vedení lidí.

Profesionální i osobní zkušenosti získával jako student matematiky a tělesné výchovy, výzkumný pracovník, odborný asistent a po roce 1989 jako vedoucí katedry tělesné výchovy na Karlově univerzitě. Působil jako dlouholetý ředitel první české vzdělávací společnosti orientované na outdoorové programy pro manažery a firemní týmy. Absolvoval distanční kurz pro trenéry managementu na Johns Hopkins University v USA a pracoval jako lektor stovek rozvojových programů pro pracovníky nejrozličnějších firem a osobní kouč manažerů. Další zkušenosti získal jako nadšený horolezec a vedoucí několika horolezeckých výprav, sportovní trenér a předseda sportovního klubu. Je ženatý a má tři dnes už dospělé děti.

Již deset let realizuje tréninky, koučování, poradenství a teambuildingové programy prostřednictvím vlastní společnosti AKORD OT, s.r.o.

Síly čerpá prací na chalupě v Českém ráji, v létě ho můžete potkat na horském kole, v zimě na běžkách, nejčastěji v Jizerských horách.



Úvod

Jistě tu situaci znáte – na něčem vám opravdu záleží, ale bez přispění někoho dalšího se k výsledku nemůžete dobrat. Třeba jde o zprávu pro nadřízeného, ke které potřebujete informace od kolegy z vedlejšího oddělení, nebo víkendovou návštěvu přátel, s níž ale musí souhlasit váš partner či partnerka. Navíc v obou případech víte, že s dotyčným chcete (nebo minimálně potřebujete) vycházet i nadále. Takže uplatnění síly či manipulace není tou pravou cestou. Co s tím? Jak zařídit, aby vám dotyčný takzvaně „šel na ruku“? V osobním životě jste v podobných situacích dnes a denně, v práci tím častěji, čím plošší je struktura vaší společnosti a čím neformálnější je její firemní kultura.

Právě ve firmě s velmi neformální kulturou mě před několika lety požádali o vedení kurzu, který by pomáhal zaměstnancům nacházet efektivní řešení podobných situací. Vznikl tak tréninkový program s názvem „Ne-mocenské ovlivňování“, který záhy získal velkou popularitu a našel uplatnění i v jiných firmách. A co více, někteří účastníci mě „pošťuchovali“, abych obsah kurzu převedl i do psané podoby. Dlouho jsem vzdoroval. Vždyť podobných publikací je na trhu celá řada a konkurovat legendárnímu Carnegiemu a jeho *Jak získávat přátele a působit na lidi* mi přišlo příliš troufalé. Uvěřil jsem však, že jednoduchá, přehledná struktura podložená množstvím realizovaných kurzů, znalost české mentality i praktická doporučení a příklady ze současné doby mohou vytvořit originální přidanou hodnotu. A tak jsem sedl ke klávesnici a začal psát. S předsevzetím, aby vznikla praktická, jednoduše psaná příručka, nebojím se napsat až návodového typu, která ukáže, jak na to, aby vám lidi nejen vyhověli, ale **chtěli** vyhovět.

Po vzoru Dala Carnegieho¹ a také Jo Owena² jsem si přikázal dívat se na lidi ne pod úhlem, jak bych si přál, aby se chovali, ale pod realistickým úhlem, to znamená vnímat, jak se skutečně chovají a co jsou jejich pravé **motivy chování**. Text vám proto může místy připadat až příliš pragmatický, vnášející do mezilidských vztahů prvky marketingu a obchodu. Ale má-li něco fungovat, musí to být založeno na reálných základech a nikoliv na iluzi

¹ Carnegie, D.: *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Talpress, Praha 1992

² Owen, J.: *Jak se stát úspěšným lídrem*. Grada Publishing, Praha 2006

či nepodložených přáních. Přiznejme si například, že je pro nás důležitější, zda jiní vyhoví nám samým spíše než ostatním, nestydíme se za to, že vkládáme-li do něčeho energii, chceme z toho mít i nějaký profit. A jednou provždy se zbavme iluze, že „dobré zboží se chválí samo“. Bez kvalitního marketingu neprodáte ani limonádu (čemu vděčí Kofola za impozantní návrat na trh?), tím méně sebe sama.

Bohužel ani toto poznání nám samo o sobě nezajistí úspěch. Musíme si také uvědomit, že stejné principy a podobné motivace, jaké máme my, platí i pro ostatní. Jednou můžeme někoho „převálcovat“, ale chceme-li, aby nám druzí „šli na ruku“ nejen dnes, ale i zítra, musíme respektovat také **jejich zájmy**. Teprve tento krok nás dovede k přístupu **win-win** (vítězství obou stran), jediné **dlouhodobě efektivní strategii mezilidských vztahů**. A právě o ní, ač se to na první pohled nezdá, převážná část této knihy pojednává.

Jako zdroj inspirace mi kromě jiných posloužily již zmíněné práce Dala Carnegiego a Jo Owena, speciální průzkum realizovaný mezi manažery nadnárodní telekomunikační společnosti, zkušenosti ze stovek kurzů a koučovacích sezení s manažery různých firem i mé osobní úspěchy a neúspěchy, které mi kontakt s lidmi přinesl.

Budu rád, pomůže-li vám následujících deset pravidel spíše k těm úspěchům.

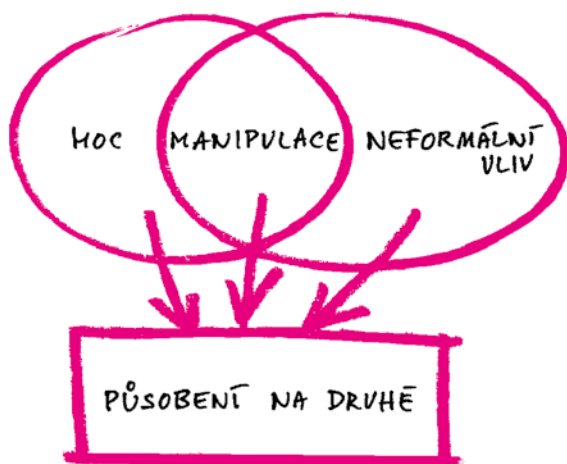
1. [®] Stavějte na ne-mocenských nástrojích

Hleděli jste někdy do hlavně odjištěného samopalu? Mně se to stalo a byl to dost nepříjemný pocit. Bylo to v období železné opony, na hranici mezi tehdejší Jugoslávií a Itálií. Horolezecký zájezd do Julských Alp a moje klukovské přání vidět skutečný Západ. Pěší cesta přes „zelenou hranici“ na hřebeni Ponc do Itálie. Šampaňské v taverně v Tarvisiu a tolik chutnající pocit světáka. Jen času a sil na zpáteční cestu přes horské sedlo se už nedostávalo. Proto jsme to zkusili lesem jen pár set metrů za celníci. Když z houští vyskočil chlapík v maskáčích a vykřikl „stoj“, přišlo nám to jako hloupý žert nebo nějaké nedopatření. Šli jsme k němu a chtěli mu vysvětlit, že jsme jen turisté, kteří zabloudili. A nezastavili jsme se ani po druhém „stoj“. Pak ale přišel zvuk, který jsem si moc dobře pamatoval z vojny – natažení závěru samopalu – a třetí výkřik: „ruky hore“. V ten moment jsme stáli a ruce nám samy vyletěly nad hlavu.

Proč ta změna v našem chování? Proč jsme se nechali tím vojákem ovlivnit a dělali něco, co jsme nechtěli a považovali to dokonce za absurdní? Uvědomili jsme si, že dotyčný má nad námi obrovskou moc. Stačil drobný pohyb ukazováčkem a tyto řádky by nikdy nevznikly.

Moc a vliv

Odnepaměti se lidé snaží ovlivňovat druhé, aby dělali nebo si mysleli a třeba i přáli to, co chtějí oni sami. Setkáváme se s tím na každém kroku. Nejčastěji v reklamě. Snaží se vás přesvědčit, abyste si koupili zboží či služby dané značky. Politický marketing usměrňuje vaše myšlenky o chodu věcí veřejných a ve finále vás chce přimět k volbě té které strany. Válečné „zpravodajství“ (které zpravodajství je opravdu věcné a nestranné?) formuje váš postoj k znesvářeným stranám. Ale i tak žádoucí činnosti jako výchova a vzdělávání jsou založené na uplatňování vlivu na dané osoby.



Obr. 1 Možnosti působení na lidi

K ovlivňování druhých lze používat tři typy nástrojů. Jedny jsou **založené na moci**, druhé **na neformálním vlivu**. Jejich zvláštním hybridem je pak typ třetí – **manipulace**.

Máte-li nad někým moc, není problém ho přimět, aby dělal, co chcete vy. Přitom k získání moci nad lidmi stačí poměrně málo, a sice **možnost odměňovat a/nebo možnost trestat**. Není to nic jiného než ono okřídlené „cukr a bič“. A z čeho může moc pramenit? Z nadřazené pracovní pozice, politické funkce, tučného konta, z něhož můžete lidi uplácet (odměňovat), z informací, prostřednictvím nichž můžete lidi vydírat (hrozba trestu), z fyzické síly nebo zbraně, pomocí níž můžete lidi ohrožovat. Ale pozor, může to být i intelektuální převaha, která vám umožní lidmi manipulovat (manipulace je skrytá agrese), aniž by si to uvědomovali. To všechno jsou nástroje moci, které se řadí lidí velmi zamlouvají a obvykle i fungují k zajištění jejich cílů.

Proč vám tedy nedoporučuji mocenské nástroje používat?³

³ Jedná se o zjednodušující vyjádření. Přesněji by mělo znít „nedoporučuji používat mocenské nástroje jako základní nebo dokonce jediný zdroj ovlivňování druhých“. V manažerské pozici je příležitostné využívání moci nezbytné. Například při zavádění (zejména nepopulárních) změn se bez vhodného balancování ne-mocenských a mocenských nástrojů neobejdete.

Moc je záležitost instantní – to znamená okamžitá. Získáte ji momentem jmenování do funkce, obdržáním kompromitující informace, držením zbraně. Ale stejně jako v mnoha filmových thrillerech, kde se peroucí kladas přetahuje o zbraň s banditou, ji můžete vmžiku také ztratit. Z funkce vás odvolají, zbraň vám někdo vytrhne, zpráva se ukáže nepravdivou, konto příliš chudým. A co pak? Půjde vám někdo, koho jste jako šéf tři roky deptali, po vašem odvolání na ruku? Asi těžko. Ba naopak, nejspíš bude dělat vše pro to, aby vám vaši aroganci vrátil. Platí tady jednoduchý princip: chcete-li ovlivňovat lidi mocenskými nástroji, jste odkázáni na jejich poněkud vrtkavé vlastnictví. Když o ně přijdete, ztrácíte i veškerý vliv. A kdo si může být zdroji své moci jistý? I takoví despotové jako Caesar či Hitler jednou skončili, a to ne moc slavně.

Uplatňování moci jako hlavního nástroje vlivu na lidi má kromě své vrtkavosti i další nevýhodu. **Vyžaduje soustavnost.** Pokud si lidi získáváte odměnami, rychle se jich nabaží a chtějí další. Stačí, aby zaměstnanec dostal třikrát za sebou mimořádné měsíční odměny, a když mu je čtvrtý měsíc nedáte, bude se ptát: jak to? Lidé si velmi rychle zvykají na bonusy a záhy je berou jako samozřejmost. A vy abyste pořád „platili“. A pokud lidi ovládáte tresty, musíte je permanentně kontrolovat. Jakmile nejste nablízku, jejich úsilí pomine. Co energie (peněz, kontroly) vás to stojí, a stejně je to z dlouhodobého hlediska nejisté.

Mají-li lidé dělat věci, které po nich žádáte, a to i bez vašeho soustavného mocenského nátlaku (formou odměn nebo trestů), musejí **chtít** je dělat. A k tomu je dovede jen jejich **vnitřní motivace**, na kterou můžete účinně působit **ne-mocenskými nástroji**.

Jaké nástroje mám na mysli? První dva – hodnotná **osobní značka** (*personal brand*) a široká **síť vztahů** (*network*), v které máte respektovanou pozici, tvoří **potenciál** vaší úspěšnosti. Působí, aniž byste v danou chvíli cokoliv aktivně dělali. Určují vaši výchozí pozici pro jednání. Ostatní nástroje jsou z kategorie **efektivních**, tedy aktivně uplatňovaných při samotném jednání. Jsou to konkrétní **techniky přesvědčivého jednání** volené vždy s respektem k oprávněným zájmům vašich partnerů.

O **manipulaci** budeme hovořit v kapitole 6. Jedná se o **skrytý, nepřímý způsob ovlivňování**, kdy **manipulant neříká, co chce**, a své myšlenky či zájmy manipulované osobě **nepřímo podsouvá**.

Než se budeme v dalších kapitolách věnovat ne-mocenským nástrojům ovlivňování podrobněji, připomeňme si, jak funguje lidská motivace. Bude se nám to pro pochopení jednotlivých doporučení velice hodit.