

JIŘÍ PLAMÍNEK

TAJEMSTVÍ ÚSPĚCHU



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Tajemství úspěchu

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 4207. publikaci

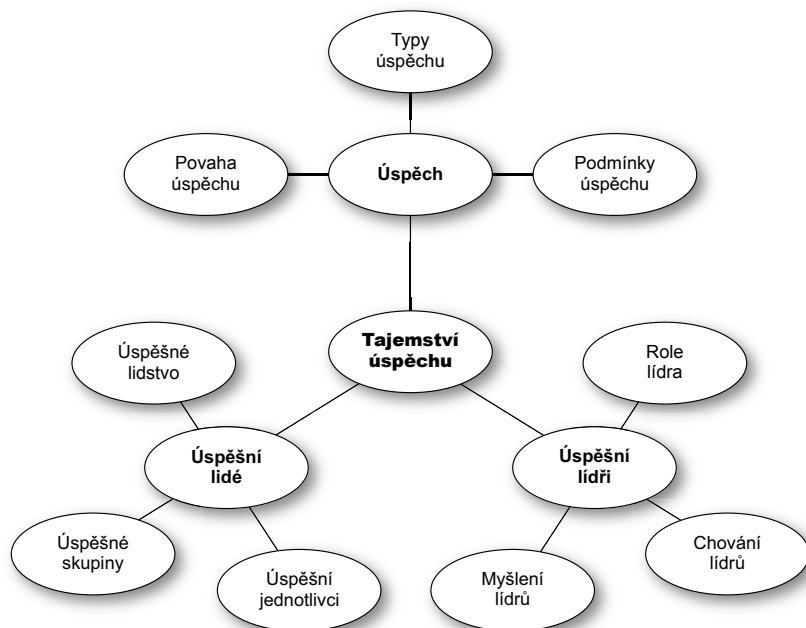
Odpovědná redaktorka Mgr. Irena Koušková
Sazba Jan Šístek
Počet stran 192
První vydání, Praha 2010
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2010
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3658-7 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-7300-1 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2012

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.



Struktura knihy

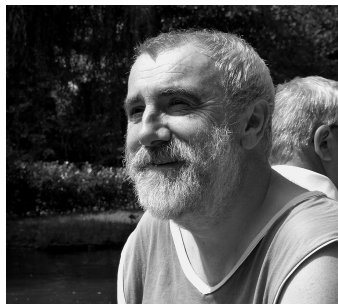
Přehledný obsah

O autorovi	8
Úvod	10
1 Úspěch	13
1.1 Povaha úspěchu	15
1.1.1 Relativita úspěchu	15
1.1.2 Smysl života	17
1.1.3 Smysl úspěchu	19
1.2 Typy úspěchu	21
1.2.1 Maximum a optimum	22
1.2.2 Okamžitý a stálý úspěch	26
1.2.3 Veřejný a soukromý úspěch	33
1.3 Podmínky úspěchu	38
1.3.1 Chtít	41
1.3.2 Umět	49
1.3.3 Moci	56
2 Úspěšní lídři	67
2.1 Role lídra	70
2.1.1 Lídři ve firmách a organizacích	72
2.1.2 Lídři ve výchově a vzdělávání	78
2.1.3 Lídři veřejní a političtí	86
2.2 Myšlení lídrů	89
2.2.1 Vnímání souvislostí	90
2.2.2 Zjednodušování složitého	95
2.2.3 Nutkání ovlivňovat	101

2.3	Chování lídrů	110
2.3.1	Dostatečná sebedůvěra	110
2.3.2	Důslednost	119
2.3.3	Hospodaření se zdroji	122
3	Úspěšní lidé	129
3.1	Úspěšní jednotlivci	131
3.1.1	Zralost	132
3.1.2	Spokojenost	137
3.1.3	Užitečnost	145
3.2	Úspěšné skupiny	150
3.2.1	Sdílení	150
3.2.2	Rozmanitost	153
3.2.3	Otevřenost	162
3.3	Úspěšné lidstvo	165
3.3.1	Produkce	169
3.3.2	Existence	173
3.3.3	Vývoj	175
	Závěr a shrnutí	181
	Vybraná užitá a doporučená literatura	185
	Podrobný obsah	189

O autorovi

Vystudoval jsem přírodní vědy a zhruba deset let se jimi také pokojně živil. Hledal jsem vodu v poušti, mapoval naše horské oblasti, věnoval se duktilním deformacím hornin. I když jsem se přitom dobře bavil, stále více se mne dotýkaly obavy o zdraví přírody a potřeba protestovat proti řádění těch, kteří tu v té době poroučeli větru a dešti. To mne dovedlo k nezávislým ekologickým aktivitám a po roce 1989 k environmentální exekutivě a legislativě.



V té době jsem kompletně změnil svou pracovní specializaci. Důvěrně jsem se seznámil s řešením konfliktů a řízením organizací – částečně na studijních pobytech v USA a v dalších zemích, ale především díky praxi zprostředkovatele (mediátora) při zvládání konfliktů, manažerského konzultanta a nezávislého učitele.

Počátky byly vzrušující – plul jsem v mnoha ohledech sám po neznámém širém oceánu. Minimálně rok jsem byl jediným člověkem v tehdejším Československu, který se věnoval mediaci. S dětským vzrušením jsem tehdy aplikoval exaktní způsob myšlení, kterému mne naučily přírodní vědy, do vágního, pravděpodobnostního světa lidí a jejich vztahů.

Zejména ve druhé polovině devadesátých let jsem hodně učil. Opravdu hodně, více, než bylo dlouhodobě udržitelné. Jako nezávislý trenér či lektor jsem odvedl přibližně tisíc tréninkových kursů. To je kolem dvou tisíc dnů práce a kontakt se zhruba desetitisícem lidí.

Praxe mne vybavila zkušenostmi, které nebyly vždy jen příjemné. Některé zážitky a postřehy – zejména ty z mé praxe konzultanta a mediátora – mne tížily svou dojemností nebo tragikou, jiné se přímo nabízely k předávání ostatním. Začal jsem je tedy ukládat do knih a metodických příruček. Tato knížka je od roku 1990 – pokud dobře počítám – patnáctou mezi těmi, jež jsem o své nové specializaci napsal sám nebo jako většinový autor.

Dobrou zprávou pro naše lesy je, že témata v oboru jsou v zásadě vyčerpána. Téma úspěchu jsem si šetřil do pokročilejšího věku a tím, že jsem se pustil do psaní, se tedy k takovému věku přiznávám alespoň Vám, když už si jej odmítám připustit sám před sebou.

Mí klienti to se mnou totiž nemají lehké. Mám tendenci běhat po světě v šortkách a tričku, a někdy si bohužel i hrát a mírně provokovat. Díky tomu ovšem vím, že když už se přesto všechno s někým dohodnu na spolupráci, zřejmě ji neukončíme z nějakého malicherného formálního důvodu. Obsahově se vesměs shodneme – mí klienti potřebují něco užitečného a já mám zase potřebu užitek poskytovat.

V poslední době se vracím k tematice vzdělávání (letos mi vyšla na toto téma monografie, již jsem sestavoval celých pět let) a ke spolupráci s vysokými školami – zkouším je, vybírám tu pravou a zhruba se dvěma nebo třemi z nich spolupracuji alespoň trochu systematicky. Je to nádherná práce – diskuse s lidmi, kteří jsou v průměru o třicet let mladší než já, mne osvěžují a učí.

Mí studenti mi ostatně často připomínají kluka, který kdysi, před těmi třiceti lety, sice neměl zkušenosti rutinéra, nadhled nad tématy nebo tendenci hledat souvislosti a shrnovat poznatky, ale měl obrovskou chuť poznávat a měnit svět a případně si přitom i natlouct čenich. Je krásné zjistit, že tato zvláštní energie zjevně zůstává v lidské populaci, proudí z generace na generaci a připravuje budoucí lídry pro dobrý výkon jejich role.

Jiří Plamínek

P. S.

Pokud by se našel čtenář, který by uvítal další – a zejména strukturovanější – informace, snadno se k nim dostane na adrese www.jiriplaminek.cz.

Úvod

Přitažlivosti fenoménu zvaného úspěch je těžké uniknout. Jistě, je možné si říci, že je nám úspěch lhostejný – ale i v této své snaze můžeme být úspěšní nebo neuspět. V knížce se pokouším popsat, co jsem se o úspěchu dozvěděl ve své praxi učitele a konzultanta. Představuji v ní vnitřně bohaté lidi, hvězdné týmy i prosperující společnosti. Hlavní pozornost ale věnuji lidem, kteří úspěch – udržitelný nebo přechodný – do značné míry symbolizují.

Tyto živoucí symboly se vyskytují mezi námi. Potkávaly jsme je v dětských partách, viděly v čele odporu proti totalitám, někdy nám přinášely mír a svobodu, jindy organizovaly vraždění ve světových válkách. Jsou to lídři. Vůdci jiných lidí. Guruové a náčelníci. Lidé, kterým ostatní naslouchají, jsou jimi fascinováni, následují je a třeba i napodobují.

Ne všichni žijí v záři reflektorů a pod dohledem bulvárních fotografů. Máme i nenápadné, neokázalé lídry. Najdeme je ve vedení firem, v obecních radách a zastupitelstvech, v neziskových organizacích, občanských sdruženích, ba i ve státní správě. A v poslední době i na internetu – někdy bez tváře, jindy s odhaleným obličejem.

Vždy mne zajímalo, co tyto lidi odlišuje od ostatních. Sleduji je systematicky již dobrých třicet let, z toho posledních 15 let v rámci své profese. V této knížce, věnované jejich zvláštnímu kouzlu, shrnuji výsledky tohoto dlouhého pozorování a přemýšlení. Upozorňuji na to, co úspěšní lídři mají navíc a co jim chybí ve srovnání s jinými lidmi – těmi neúspěšnými nebo těmi jinak úspěšnými.

Takové srovnání nemusí být jen zajímavé. Může i inspirovat. Pomáhá pokládat otázky – například, zda bychom chtěli a mohli být lídry i my sami. A co bychom museli udělat, abychom se jimi skutečně stali.

Kniha může některé čtenáře překvapit prozřením, že už lídry jsou, aniž by si toho všimli. Říká se, že člověk má jen ty přednosti, o kterých neví. Pro lídry to sice spíše neplatí, ale je zřejmé, že někteří z nás vedou ostatní zcela přirozeně, aniž by se do role lídra aktivně nabízeli. Existence těchto „lídřů mimochodem“ také dokazuje, že vůdce nevytváří pouze nabídka, ale i poptávka.

V zájmu společností je, aby jejich lídři přinášeli pozitivní a užitečné vzory. Obojí není samozřejmostí. Vedení se mohou ujmout lidé nemorální, propagující

pustošivé hodnoty nebo násilné způsoby. Do pozice vzoru se mohou dostat celebrity bez jediné užitečné myšlenky. Lídři mohou lhát z obrazovek, překrucovat realitu, vyhlašovat svaté války, být populisty a manipulátory.

Proto je důležité, abychom se naučili obě tyto kategorie – tedy lídry bezobsažné a lídry zavádějící – poznávat a odmítat. A vyhledávat lídry užitečné – anebo se jimi stávat. Pokud by tato kniha k něčemu podobnému byť jen trochu přispěla, nepsal jsem ji zbytečně.

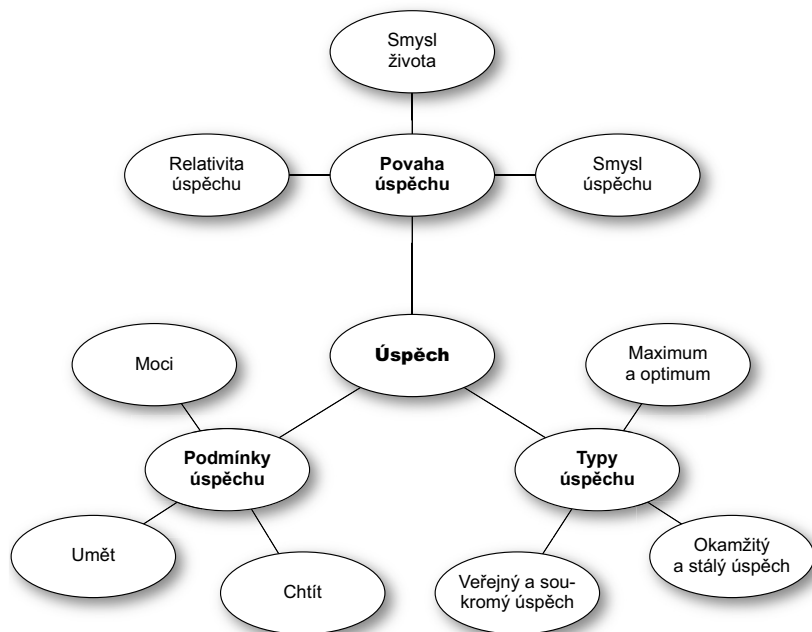
Jiří Plamínek
www.jiriplaminek.cz
jplaminek@seznam.cz

KAPITOLA

1

Úspěch

*Kdo ví, co chce,
může prožívat úspěch*



Obsah kapitoly

O úspěchu obvykle mluvíme s jistou samozřejmostí. Ten je úspěšný a ten zase ne, ta uspěla a ta neuspěla, to mělo úspěch a to nemělo. Se stejnou samozřejmostí obvykle mluví o úspěchu i lidé kolem nás. Přesto – nebo spíše právě proto – se při hodnocení úspěšnosti myšlenek, lidí, výkonů, společností nebo třeba vývojových trendů často ostře neshodneme.

Úspěch vsutku můžeme považovat za osobní, intimní téma. Smíme o něm uvažovat intuitivně, snít o něm ve svém vnitřním životě nebo k němu zůstat neteční – a především jej v takovém případě chápat po svém. Jakmile ovšem zatoužíme povídat si o úspěchu s jinými lidmi a shodnout se s nimi, vzniká potřeba úspěch definovat společně.

Bez naplnění této podmínky bychom si jen stěží mohli skutečně rozumět. V této knize je povinnost definovat vložena na má bedra a jistě bude účelné i slušné ji hned na začátku knihy splnit.

1.1 Povaha úspěchu

Je vzýván i zesměšňován, ceněn i podceňován, bývá předmětem sporů i závisti, může být předstírán stejně jako maskován, někdy má pověst zaslouženého plodu lidské kvality, jindy může být viděn jako důsledek nedostatku morálky, svědomí nebo zdrženlivosti. Někteří lidé o něj horečně usilují, jiní jej zatracují a ostentativně přehlíží, ale jen málokdo vůči němu dokáže zůstat zcela chladným.

V košatosti a spletitosti konkrétních situací konkrétních lidských životů jej můžeme definovat velmi různě, ale jakmile mu přisoudíme nějakou podobu, dostane také svou váhu. „Co je to úspěch?“ je tedy zdařilá otázka, jež by měla přirozeně předcházet úvahám na téma kdy a za jakých podmínek vlastně přichází a kdy s ním nemůžeme počítat, a také koho a proč vlastně rád navštěvuje.

1.1.1 Relativita úspěchu

Úspěch je relativní pojem a může být definován jenom ve vztahu k něčemu. Srovnáním něčeho s něčím. To, co porovnáváme, když mluvíme o úspěších a neúspěších, je očekávání se skutečností. **Úspěch je stav, kdy bylo dosaženo toho, čeho být dosaženo mělo.**

Řekneme-li, že úspěch je naplněné očekávání, musí nám být současně zřejmé, proč se na tom, co bylo úspěšné, tak často neshodneme. Každý můžeme mít svá originální očekávání i svůj osobitý pohled na skutečnost. Chceme-li se tedy shodnout v hodnocení, potřebujeme sjednotit své pohledy na očekávání i na skutečnost.

Dokud posuzujeme jen a jen svou vlastní úspěšnost, popsaný problém do značné míry odpadá. Nemizí ovšem zcela. Je totiž pravda, že naše osobnosti jsou složitější, než si dovedeme běžně představit. V každém z nás jako by žilo více lidí – Sigmund Freud v nás našel přísné *superego*, rozumné *ego* a rozpuštělé *id*, jeho pokračovatel Eric Berne již rozlišoval i určité typy těchto tří složek osobnosti.

A kdo se naučí jen trochu sledovat své vlastní chování, lehce zjistí, že si s sebou po světě nenosí ve své hlavě jen rodiče a prarodiče, svého kamaráda z dětských her, svou oblíbenou učitelku a svého prvního šéfa, ale také tetu, ke které jezdil jako malé dítě na prázdniny, nebo toho protivného souseda, který k nim domů kdysi chodil na návštěvu (škrtněte prosím, co se nehodí).

Různé části našich osobností si mohou přát zcela odlišné věci. Různým jazykem k nám například mohou mluvit náš rozum, naše city a naše hodnoty, do sporu se mohou dostat také prospěch a svědomí. Náš pohled a naše volby potom ovlivňují početné faktory včetně naší povahy, dlouhodobých podmínek v prostředí našeho života a charakteru okamžité situace.

Příklad

Typickou ukázkou je placení v městské hromadné dopravě. Rozum říká (nebo alespoň v Praze dlouho říkal – rozhodně celá osmdesátá léta dvacátého století), že pokud potkáte revizora dvakrát do roka a „pochtivě“ mu zaplatíte pokutu 50 korun, tak prostě ušetříte. Svědomí se může bránit – čerpáš službu, měl bys za ni platit požadovanou cenu. A vliv situace? Použij vlastní zkušenost: před rokem 1989 jsem nechal „vítězit rozum“. Mé svědomí tehdy souhlasilo s tím, že „strkat bolševikům peníze do chřtánu“ není nutné. Někdy mezi 17. 11. 1989 a 29. 12. 1989 jsem se v rámci „sametového nadšení“ přestal chovat rozumně a přes všechny potíže polistopadového vývoje mi už obojí zůstalo – nadšení i placení.

Ještě větší potíže mohou nastat s povahou našich soukromých očekávání. Můžeme si totiž přát stavy, které jsou objektivně zbytečné a neprospěšné nebo mohou dokonce škodit – nám a pochopitelně i někomu jinému. **Naše subjektivní tužby nemusí odpovídat našim objektivním potřebám.**

Příklady

Představte si třeba takového nezaměstnaného člověka, který byl devětkrát odmítnut při hledání práce. Podesáté se mu už nikam nechce, touží po klidu a pohodlí domácí pohovky, je mu jasné, že šance na úspěch je malá. Touží

zůstat doma, ale objektivně potřebuje práci, a to znamená překonat pohodlnost a rostoucí beznaděj, vydat se do firem a hledat. – Toužit můžeme i po věcech, jež nám mohou vysloveně škodit nebo komplikovat život. Nejde jen o ony již nesčetněkrát prokleté, ale znovu kupované cigarety, může jít třeba o dům za cenu, která si vyžádá hypotéku tak velkou, že splácet ji je těžké již v dobrých časech a prakticky nemožné, pokud nastanou časové zlí.

Stav, kdy se rozcházejí subjektivní tužby s objektivními potřebami, rádi navozují různí manipulátoři kolem nás. Po zhlédnutí reklamy můžete například zatoužit po bezpečnostním zámku, který doporučuje šest zlodějů z pěti, a po projevu dostatečně zkušeného řečníka můžete zjistit, že nenávidíte bohaté lidi nebo třeba věříte v přítomnost mimozemšťanů mezi námi.

Posuzování zájmů a s nimi spojených očekávání je ovšem věc značně ošidná, protože navzdory existenci objektivních potřeb neexistuje na této planetě ani mimo ni nikdo, kdo by vám měl právo diktovat, co si máte přát. Očekávání je tedy Vaše věc a spolu s tím je i na Vás, jak budete vnímat své soukromé úspěchy.

1.1.2 Smysl života

Zcela v tomto duchu se ke smyslu individuálního života vyjadřuje znamenitý evropský psycholog Viktor Emil Frankl. Říká, že **na smysl vlastního života se nemáte ptát ostatních**, že jde o otázku, která je položena Vám samotným a jste to Vy, kdo by na ni měl odpovídat. Hledání odpovědi na tuto otázku je ostatně podle V. E. Frankla hlavní povinností každého člověka.

Vedle smyslu individuálního života, jehož hledání a naplňování je v našich rukou, hraje významnou roli i obecný smysl života, tedy odpověď na otázku, proč je vůbec život ve vesmíru přítomen. I když lidstvo v dobře patrné sebeštedrnosti hledá již od rozbřesku svého vědomí daleko romantičtější důvody (například etické či náboženské), skutečným **obecným smyslem života je zřejmě být součástí vývoje vesmíru** ve shodě s fyzikálními zákony. Život se zdá být zcela přirozeným vyústěním vlastností hmoty.

Stejně jako se zpravidla neptáme po nějakých skrytých, tajemných důvodech, proč led za určité teploty, tlaku a chemismu taje, můžeme považovat za prostou a nezáhadnou skutečnost i to, že při přebytku energie a po splnění dalších podmínek má hmota tendenci jít proti entropii – organizovat se, vyvíjet ve složitější, uspořádanější formy. Molekuly se uspořádávají v krystalech, buňky v orgánech, může vznikat hmota se znaky života a vyvíjet se dál až k sebeobjevení.

Poznámka

Tyto procesy jsou velmi zajímavé, protože zdánlivě odporují termodynamickým zákonům. Možná si ještě vzpomínáte: podle první termodynamické věty mohou v přírodě probíhat jen takové děje, při nichž se nemění celková energie zúčastněných těles. Podle druhé termodynamické věty jsou v izolovaných soustavách možné jen ty děje, při nichž neklesá entropie (tedy – volně řečeno – neroste uspořádanost). Finta je v tom, že živé organismy nejsou izolovanými soustavami – vyměňují si se svým okolím hmotu a energii tak, že jejich organizace (růst uspořádanosti) je z hlediska entropie kompenzována příkonem energie z okolí. Celková energie soustavy se tedy zachovává, celková entropie klesá, termodynamické zákony platí, proces vzniku a vývoje života je přirozený.

Zatímco tedy obecný smysl života je daný a my můžeme být pouze částíčkou evoluce, jež je s touto rolí více či méně srozuměna, **individuální smysl života můžeme v určitých mezích volit** a tuto volbu podrobovat vědomé kontrole a případně i měnit. Zmíněné meze souvisí mimo jiné i s existencí dvou typů vývoje v našem životě – vyvíjíme se individuálně a jsme součástí evoluce lidstva. Oba vývoje mohou mít na nás odlišné požadavky a jejich zájmy se mohou křížit – například se může dostat do rozporu zachování „rodu“ se sebezáchovou.

Příklady

Někteří živočichové mají znaky a zvyky, které jim sice pomáhají při reprodukci, ale současně ztěžují běžný život (jelení parohy, paví ocasní pera) nebo jej přímo akutně ohrožují (tetřeví tokání, „reprodukční kanibalismus“ některých pavouků). I my máme naprogramováno – i když v různé míře – jistou obětavost a schopnost zřít se pohodlí, bezpečí nebo i života ve prospěch svých dětí nebo třeba riskovat zdraví i život kvůli získání reprodukční příležitosti.

To, jaké pojetí smyslu života si vybereme, pochopitelně zásadně ovlivňuje naši schopnost dosahovat úspěchu. Je-li úspěchem dosažení toho, čeho být dosaženo mělo, pak **úspěšný život by měl být definován naplněním svého smyslu**.

Obecný smysl života naplňujeme již svou přítomností na Zemi – účastníme se biologické a kulturní evoluce, předáváme nebo nepředáváme geny a jsme aktéry výměny memů (velmi zjednodušeně řečeno: informací). Úspěch tedy v této oblasti můžeme vnímat jako něco, co je předem zaručeno, případně v souvislosti s tím, kolik jsme toho (genů či moudrosti) předali jiným.

Individuální smysl života je pestřejší a relativnější kategorií. O něco níže uvedu příklady jeho různého pojetí. Teď spíše upozorním na důvod, proč chceme být úspěšní, tedy na příčinu toho, proč vlastně o úspěch usilujeme.

1.1.3 Smysl úspěchu

Za naším chováním, alespoň to naznačují výzkumy jiných živočichů, se často jako klíčový motiv skrývá jakési „hospodaření s pocity“. Opice či krysy, které dostaly možnost přímo ovlivňovat svůj mozek a navozovat si příjemné pocity jeho přímou stimulací, se zabývaly touto příjemnou činností neustále. Neupustily od ní ani pod vlivem hladu a žízně a zřejmě by raději uhynuly, než by s touto stimulací přestaly.

Prožívání příjemných a nepříjemných pocitů má s vysokou pravděpodobností srovnatelně významnou roli i pro nás, pro „člověka rozumného“. **Bažíme po příjemném a odpuzuje nás nepříjemné.** A dokážeme přitom odkládat rozum, který jsme si vybrali dokonce do názvu našeho biologického druhu, velmi podobně jako zmíněné opice či hlodavci.

Jak jinak si můžeme vysvětlit, že se – navzdory znalostem o negativních důsledcích takových činnostech – ještě vůbec přejídáme, opijíme, kouříme zjevně nebezpečné tabákové výrobky nebo dokonce užíváme ještě silnější drogy? Příjemné pocity, které přitom prožíváme, prostě v takových případech soupeří s rozumem, a tyto bitvy často a poměrně snadno vyhrávají.

Má to svůj rozumný vývojový smysl, protože na stejném mechanismu je založena naše klíčová schopnost, již jsme, zdá se, v konkurenci s jinými živočichy dovedli s velkým náskokem nejdále. Touto **naší velkou konkurenční výhodou je schopnost se učit**. Za učením se skrývá následující poměrně jednoduchý postup.

Dostaneme-li se do nové, neznámé situace, kterou jsme ještě neřešili, vybereme nějakou reakci na ni. Při takovém výběru máme více možností, odkud námět na reagování získat – můžeme například někoho napodobit, vymyslet a realizovat něco nového nebo – zejména pod tlakem, při nedostatku vnějších vzorů i vlastních nápadů a v situacích natolik závažných, že ohrožují naši integritu nebo samu existenci – poslechnout své zděděné instinkty a pudy.

Ať již čerpáme odkudkoliv a vyzkoušíme cokoli, dostaví se důsledky našeho chování. Jsou-li tyto důsledky pozitivní, provázejí je příjemné pocity. A my víme, že příjemné pocity prožíváme rádi, máme tendenci je u sebe opakovaně vyvolávat. Cítíme ve vztahu k nim *apetenci*, touhu se jim přibližovat, máme chuť je prožívat znovu. Tento mechanismus v podstatě zaručuje, že zvolenou reakci použijeme znovu, pokud budeme prožívat stejnou nebo podobnou situaci. Naučili jsme se tedy určitému chování.