

Jak získat a ovlivnit téměř každého



Umění jednat s druhými lidmi

Paul McGee

Věnováno památce Clivea Gotta a Kennyho Harrise.

Chybíte mi, chlapi.

Paul McGee

Jak získat a ovlivnit téměř každého



Umění jednat s druhými lidmi

Grada Publishing

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.

Paul McGee

Jak získat a ovlivnit téměř každého

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Přeloženo z anglického originálu knihy Paula McGeeho *How to Succeed With People – Remarkably Easy Ways to Engage, Influence and Motivate Almost Anyone*, vydaného nakladatelstvím John Wiley & Sons Limited, United Kingdom 2013. All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Grada Publishing, a.s., and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited. All Rights Reserved. This Ebook published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Ltd.

Copyright © 2013 John Wiley & Sons Limited

Copyright © 2013 Paul McGee

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 5321. publikaci

Překlad Ivana Sýkorová
Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Počet stran 200
První české vydání, Praha 2013
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2013
Illustrations © Fiona Osborne
Cover Design © Binary & The Brain

ISBN 978-80-247-4879-5

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8807-4 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8808-1 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	7
Proč se z jednání s lidmi dělá taková věda?	9
Uvedení do obrazu	11
Část I. Zastavte se a pochopte	23
1. Lidé se nedají opravit	25
2. Většina lidí trpí SNS	29
3. Někteří lidé jsou jako žárovky	35
4. Proč se i inteligentní lidé chovají hloupě	41
5. Děje se vám to, co tolerujete	47
6. Ponižování je pro amatéry	53
7. Příjemné vystupování není vždy nejlepší	61
8. Chcete-li si zatančit tango, potřebujete někoho do páru	67
9. Nulová investice, nulová návratnost	73
Část II. Pokračujte	81
10. Mějte reálná očekávání	83
11. Nehas, co tě nepálí	91
12. Přehodnoťte svůj přístup	95
13. Buďte ochotní se mýlit	105
14. Nechovejte se k lidem tak, jak chcete, aby se oni chovali k vám	113
15. Čtyři zásadní otázky, které si musíte položit	119
1. Co se v jeho světě děje právě teď?	121
2. Co je pro něj právě teď důležité?	121

3. Naslouchám mu, abych jej pochopil, nebo abych se mohl bránit?	122
4. Vysvětlil jsem jasně svůj úhel pohledu?	124
16. Jak zajistit, aby lidé kritiku přijali... a nepřipadali si jako na pranýři	127
17. Zjistíte, proč si stěžují	135
1. Mrzutost k některým lidem zkrátka patří	138
2. Nedostatek sebevědomí	139
3. Pocit bezpráví	140
18. Jak v lidech vypěstovat pocit výjimečnosti, část první	143
1. Sloužit	145
2. Přístupovat ke každému individuálně	147
3. Efektivně povzbuzovat	149
19. Jak v lidech vypěstovat pocit výjimečnosti, část druhá	153
4. Ctít druhé	154
5. Intenzivní zájem	156
6. Adekvátní ocenění	158
7. Lépe naslouchat	160
20. Jak lidem zvednout náladu, když se cítí mizerně	163
1. Necítit se dobře je v pořádku	164
2. Přehodnoňte neúspěch	165
3. Hleďte pozitiva	166
4. Vyhledávejte rychlá vítězství	167
5. Změňte místo	169
21. Naučte se mluvit tak, aby vám lidé naslouchali	171
1. Utápíte se v podrobnostech	172
2. Posluchači se s vaším sdělením nedokážou ztotožnit	174
3. Soustředíte se na fakta a zapomínáte na pocity	174
Teď je řada na vás	183
Jak si získat úspěch u lidí	188
Další doporučená literatura	191
Paul může přijet i do vaší firmy	192

O autorovi

Ačkoliv mu ve škole říkali, že „to v životě nikam nedotáhne, když bude celý den jen mluvit“, je dnes Paul McGee jedním z předních britských řečníků a zaměřuje se na oblasti, jako jsou životní změny, sebedůvěra, vztahy na pracovišti, motivace a stres. Svůj inspirativní, humorný a praktický přístup k životním výzvam osobně představil na přednáškách ve třiceti šesti zemích světa a je také autorem devíti knih. Paul působí i jako výkonnostní a životní kouč a spolupracuje s předními fotbalovými kluby anglické ligy English Premiership.

Paul je hrdým tvůrcem metody SUMO (zkratka anglického „Shut Up and Move On“, česky „Zmlkni a pokračuj“), jeho jednoduché, a přesto hluboké rady jsou dnes rozšířené po celém světě a řídí se jimi organizace jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru. Nedávno byla jeho metodika rozvinuta do podoby pro mladé lidi pod názvem SUMO4Schools (SUMO pro školy).

Paul vychází ze svého akademického vzdělání v oboru behaviorální a sociální psychologie, je rovněž školeným poradcem, výkonnostním koučem a společníkem Asociace profesionálních řečníků (Professional Speaking Association).

Jeho cíl je prostý: „Chci lidem pomáhat, aby v životě dosahovali lepších výsledků a více se při tom bavili.“

Více informací získáte na stránce www.TheSumoGuy.com nebo můžete Paula sledovat na Twitteru: [@TheSumoGuy](https://twitter.com/TheSumoGuy).

Proč

se z jednání

**s lidmi
dělá**

taková

věda?

Zajímalo by mě, zda ve svém okolí, ať už doma, či v práci, máte někoho, kdo se tajně nebo možná i otevřeně pošklebuje tomu, že čtete tuto knihu. Vždyť takové báchorky přece patří do růžového kuffíku s dětskými poklady.

Mají tedy pravdu?

Rozhodně...

Ne.

Dám vám několik otázek.

- Znáte někoho talentovaného, koho momentálně práce nebaví a chybí mu motivace?
- V jaké míře závisí úspěch vašeho podnikání na kvalitě vztahů se zákazníky a klienty?
- Odešli z vaší společnosti talentovaní lidé, kteří jako hlavní důvod uvádějí špatné pracovní vztahy se svými nadřízenými?
- Zažili jste ve svém osobním životě vztah, který začal nadějně, ale postupně ochaboval, až nakonec zcela vyšuměl?
- Jakým způsobem řešíte konflikty? Vede váš osobní přístup ke zlepšení, nebo ke zhoršení situace?
- Máte blízké příbuzné, kteří spolu nemluví, protože se dostali do konfliktu, který nedokážou vyřešit?
- Znáte mladé lidi, kteří netrpělivě čekají, až se konečně budou moci odstěhovat od rodičů, protože vztahy v rodině nejsou ideální?
- Naučili vás ve škole, jak ze sebe dostat maximum? Získali jste dovednosti nezbytné pro fungování ve vztazích?

Inspirativní otázky, co říkáte?

Položím vám ještě pár dalších.

Takže tohle všechno jsou báchorky pro děti, je to tak?

Žádná z uvedených situací nemá reálný dopad na kvalitu pracovních výkonů?

Nemá žádný dopad na výsledky?

Nemá žádný vliv na kvalitu osobních vztahů?

Jasně.

Jestli někdo věří, že tohle všechno jsou jen báchorky pro děti, co to může být za člověka?

Vtipálek?

Pošetilec?

Nebo snad někdo, kdo má strach?

Jste-li žena a dočetla jste až sem, jste už s největší pravděpodobností přesvědčena o tom, jak je tato kniha důležitá. Nicméně někteří muži (a jsem rád, že ne všichni) si dál libují ve svém obstarožním chlupáctví, které už dávno vyšlo z módy, a měli by se probrat.

Někteří už jsou na dobré cestě. Začali se přizpůsobovat nové době. Ale mnozí další by se měli přidat. Píšu to jako právoplatný příslušník mužského plemene.

Bez ohledu na pohlaví a věk je možná na čase připustit si následující pravdu.

špetka moudrosti

Měkké dovednosti jsou zásadní. Je to velká věda.

Přestaňme si tedy hrát na to, že „lidé jsou naším největším bohatstvím“, když jim pak ve skutečnosti nevěnujeme téměř žádný čas, energii ani prostředky potřebné k tomu, aby mohli rozvinout svůj potenciál naplno. Dejme sbohem školení, kde nás naučí jen odškrtnávat úkoly, a přiznejme si, že **všichni** potřebujeme poradit, jak ze sebe i z ostatních dostat to nejlepší. Obzvláště v dnešní nejisté a nepředvídatelné době.

Odhodme tedy jednou provždy iluzi o báchorkách pro děti a zaměřme se na fakta.

Získat si lidi je velká věda. Tato schopnost možná nikdy dříve nebyla tak důležitá jako dnes.

Souhlasíte?

Co pro vás znamená úspěch?

Zkuste se na chvíli zastavit a promyslet si odpověď na tuto otázku:

Co pro vás vlastně znamená získat si úspěch u lidí?

Doufáte, že si vás oblíbí více lidí? Že vám budou naslouchat? Že si od vás něco koupí? Že s vámi budou souhlasit?

Je to pro vás způsob, jak působit věrohodněji a přesvědčivěji? Chcete umět lépe řídit lidi nebo být lepším rodičem? Nebo chcete umět lépe vycházet sami se sebou?

Jak vidíte, různí lidé vnímají „úspěch“ různě.

Nezačínáme na stejné startovní čáře ani nemáme stejné priority.

Co tedy úspěch znamená pro vás? Podle čeho poznáte, že je pro vás tato kniha užitečná?

Čemu byste se rádi věnovali více?

Co byste rádi omezili?

Spousta lidí čte pro potěšení. Fajn. Nebylo by ale užitečnější, kdybyste čtením získali i hlubší porozumění?

Bezva. Začneme tím, že vás uvedu do obrazu, abyste věděli, co od mé knihy můžete očekávat, a co byste naopak očekávat neměli. Také vám vysvětlím, proč jsem při psaní zvolil právě tuto formu.

+

Uvedení do
obrazu

Rozhodli jste se přečíst si knihu o tom, jak si získat lidi. Ze všeho nejdříve vám děkuji, že jste si vybrali právě tuto. Doufám, že čtení knihy budete vnímat jako dobře investovaný čas a že vám bude k užítku na mnoha různých úrovních.

Na úvod mi dovolu,te, abych vám vysvětlil, proč jsem knihu napsal a také proč jsem ji napsal právě touto formou.

Pokud nejste poustevník nebo mnich, který přijal slib mlčenlivosti, a nežijete v odloučení, pak je kontakt s lidmi součástí vašeho každodenního života. Ačkoliv lidé stále častěji využívají moderní technologie, jen málokdo se může vyhnout vizuálnímu nebo virtuálnímu jednání s lidmi.

A právě v tom je zakopaný pes.

Žádný člověk nedostává automaticky do vínku zázračnou sadu schopností a znalostí, díky které by si dokázal hravě poradit s životními výzvami i se všemi lidmi, s nimiž se setká.

Naši planetu v současnosti obývá sedm miliard lidí a do roku 2050 počet obyvatel pravděpodobně vzroste na devět miliard. To je spousta lidí. Je mi jasné, že se nebudete seznamovat se všemi (byť byste byli sebevětší extrovert). Realita je ovšem taková, že počet lidí, s nimiž přijdete do styku během několika měsíců svého života, bude pravděpodobně vyšší než počet lidí, s nimiž se setkal váš pradědeček za celý svůj život.

K těmto setkáním přidejte do tavicího kotlíku ekonomickou nejistotu, globalizaci, zahlcení informacemi, nonstop životní styl, zvýšená očekávání, rozšíření a vliv internetu i kulturní rozdíly a dostanete poměrně složitý mix.

A výsledek?

Svět našich předků se ani zdaleka nepodobal tomu, v němž žijeme my. Zatímco dnes není problém sehnat návod na iPad nebo chytrý telefon, žádný konkrétní návod na to, jak jednat s lidmi, neexistuje.

Jaká je realita?

Lidé jsou jak dobře čitelní, tak nevypočitatelní. Prostí i složití. Mohou být laskaví. Mohou být brutální. Dávají. Berou. Jsou soucitní. Jsou samolibí. Jsou úžasní. Jsou příšerní. Milují. Nenávidí. Jejich životy utváří minulost, ale přitom žijí v přítomnosti.

Nebudu vám tady všet bulíky na nos. Řeknu to tak, jak to je.

Uvážíme-li, kolik protikladných vlastností lidé mají, můžeme v nejlepším případě doufat, že nám v mezilidských vztazích pomohou některé užitečné obecné zásady.

Ale nikdo vám nedá žádné záruky.

Tím ovšem neříkám, že bych pro vás neměl dobré zprávy.

Bez ohledu na přehršel protikladů, které utvářejí osobnost člověka, existují určité jednoduché rady, postupy a přístupy, které vám pomohou budovat lepší vztahy jak v osobním, tak v pracovním životě. Nefungují sice jako kouzelná hůlka, nicméně výrazně zvýší vaše šance získat si úspěch u lidí.

K dnešnímu dni jsem jako profesionální řečník a kouč pracoval ve třiceti šesti zemích ve čtyřech světadílech. Přišel jsem na jednu věc: lidé sice mají odlišnou barvu kůže a různá vyznání, ale ať už působím v Americe, Africe, Austrálii, Asii, nebo doma v Evropě, všude platí, že to, co nás spojuje, je silnější než to, co nás rozděluje.

Podle mých zkušeností máme všichni neutuchající touhu po lepším životě – někdy pramení z nouze, ale často ji pohání naše potřeba jistoty a snaha dát životu hlubší smysl.

Většina z nás si přeje, aby naše děti měly lepší život než my.

Mnozí dychtivě hledáme hlubší smysl života a nalézáme jej ve víře, vztazích, konkrétních kauzách nebo díky příslušnosti k určitým skupinám.

Většina z nás dokáže intuitivně odlišit dobro a zlo.

Ale jsou mezi námi rozdíly.

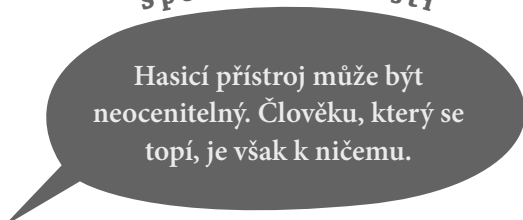
Kultura, výchova, věk a víra napomáhají vzniku odlišností a formují naše chování (fascinuje mě zejména, jak kultura ovlivňuje interpretaci chování druhých – například vyhýbání se očnímu kontaktu je v jedné kultuře znakem úcty, a v jiné je chápáno zcela opačně).

V úvodu bych proto chtěl upozornit na tyto odlišnosti a také bych rád předeslal, že vám nenabídnu univerzální návod, jak jednat s lidmi, který by fungoval na všechny bez rozdílu. Chtěl bych vás ovšem naučit více si uvědomovat a lépe chápat nejen sebe, ale i druhé a rád bych vám nabídl postřehy a rady, které můžete uplatnit okamžitě. Jak na pracovišti, tak mimo ně. Mějte ovšem na paměti, že je budete muset přizpůsobit na míru vaší konkrétní situaci, kultuře a aktuálnímu kontextu.

Rozhodně tedy uplatněte postřehy, které se podle vás nejlépe blíží realitě a jsou nejvíce relevantní. Nezapomínejte ale, že ani rada, která jednou v určité situaci zabrala, nemusí být v jiné situaci účinná. Takový je někdy život a takoví jsou i lidé. Klíčem k úspěchu proto bude vaše flexibilita.

Zapamatujte si jednu věc. Sebelepší myšlenka vám bude k užitku pouze v případě, že ji použijete tím správným způsobem, ve správném kontextu a ve správnou chvíli. Koneckonců...

špetka moudrosti



Hasicí přístroj může být
neocenitelný. Člověku, který se
topí, je však k ničemu.

Proč je kniha napsána touto formou?

Mezi lidmi se vždy najdou milovníci knih. Pro leckoho není na světě nic lepšího než dobrý román. Ale jak velké procento populace se s potěšením prokousává knihou o podnikání nebo svépomocnou příručkou? Odhaduji, že poměrně malé.

Kolik lidí si kupuje manažerské a svépomocné publikace, a nikdy je nedočte do konce?

Odhaduji, že poměrně hodně.

V době bohaté na peněžní prostředky, ale chudé na čas, v době, kdy komunikujeme prostřednictvím blogů a tweetů a méně čteme dlouhé knihy, bylo mým cílem skloubit to nejlepší z obou těchto světů.

Napsat knihu, která obsahuje jednoduché moudré rady v malých porcích, které vás nezahltí. Knihu, kterou lze číst po kratších, lehce stravitelných úsecích.

Knihu, po jejímž přečtení nebudete přesycení informacemi, ale která vás nabije energií a inspiruje díky zajímavým postřehům a nápadům.

Nejspíš si všimnete ještě něčeho.

Text, který se chystáte číst, je jednak prostý a jednak přímočarý.

Záměrně.

Mým cílem je naučit vás lépe chápat lidi, lépe s nimi komunikovat a navazovat vztahy.

Nejde mi o to, masírovat vaše intelektuální ego.

Steve Jobs zasvětil celý svůj život zjednodušování složitých věcí. Já pochopitelně nejsem žádný Steve Jobs, ale stejný přístup najdete i v mé knize.

Jednoduchost.

Přímočarost.

Touhu prokopat se k jádru věci.

Nápady a postřehy sdělované stručnou formou a po špetkách.

Nabízím vám také upřímnost. Podělím se s vámi o své chyby i úspěchy a prozradím vám, jak jsem se z nich poučil.

A taky před vás budu stavět výzvy. Je možné, že vám čtení některých pasáží lehce znepríjemním.

To jste nečekali, co?

Líbí se nám, když ze sebe máme dobrý pocit. Libujeme si, když k dosažení úspěchu nemusíme hnout prstem. Jste-li stejní jako já, líbilo by se vám, kdyby vás jen pouhé přečtení knihy dokázalo zázračně změnit.

Na tuto past si dávejte velký pozor. Víte, snadno můžeme podlehnout sebeklamu a uvěřit, že rozsáhlejší vědomosti nám zajistí větší úspěšnost.

Budu k vám velice upřímný.

Chodím po téhle planetě už docela dlouho. A viděl jsem už pár vysoce erudovaných průšvihů. Setkal jsem se s lidmi, kteří byli sice velice inteligentní, ale v mezilidských interakcích vysoce nekompetentní.

Vědomosti vám umožní slibný začátek, ale nezaručí vám i úspěšný konec. A totéž platí o vysokém IQ.

Očekávejte tedy výzvy. Nejde totiž jen o to, abyste si knihu přečetli. Získané vědomosti je potřeba hned uplatnit. Na druhou stranu vám slibuji, že v knize najdete i pasáže, které vám vyloudí úsměv na rtech. Vážně doufám, že vás bude čtení bavit, a zároveň bych byl rád, abyste tu a tam měli pocit, že před vás kladu velké výzvy.

Možná vás některé kapitoly zaujmou více než jiné. Schopnost získat si lidi je široké téma, které zahrnuje celou škálu problémů. Některá témata,

kterým se budu věnovat, jsou důležitá jak v pracovním, tak v osobním životě, jiná se více týkají vztahů na pracovišti.

Věřím, že vás zaujme celá náplň knihy, ale některé pasáže pro vás budou obzvláště důležité. Z obsahu si tedy vyberte to, co můžete nejlépe uplatnit v praxi, a případně se o některé rady podělte s lidmi ze svého okolí.

V první části vám nabídnu příležitost zastavit se a porozumět lidem. Ukážeme si také, čeho lze nebo naopak nelze v rámci vzájemného kontaktu dosáhnout. Druhá část vám pomůže pohnout se z místa, protože si představíme konkrétní postupy, jak úspěšně jednat s lidmi v celé škále různých situací a kontextů.

A nakonec, v žádném případě nepodceňujte sílu a účinnost stručných a prostých rad. Na vaší cestě k úspěchu vás naučí, jak si získat lidi.

Ale nezapomínejte na jednu věc: dají se snadno použít – ale stejně snadné je neudělat nic.

Rozhodnutí je na vás.

Ať se vám dobře čte!

Paul McGee, 2013

PRVNÍ ČÁST

Zastavte se,



a pochopte

Lidé

se

nedají
opravit

Zdalo se, že Klára zažívá velký stres: „Je mi třicet let, jsem nezaměstnaná a stále bydlím doma u rodičů. Jsou pouze dva důvody, proč si nemůžu najít práci. Buď se děje něco špatného se světem, nebo je něco špatného ve mně. Pochopitelně nemůžu svádět svou současnou životní situaci na okolní svět, takže problém je evidentně na mé straně. Potřebuji to napravit. Můžete mi pomoci?“

Páni. A to jsem se jen zeptal, jak se má.

Klára viděla svět černobíle – možná ve větší míře než valná většina lidí. Chytila se však do stejné pasti, která číhá na mnohé z nás.

Uvěřila, že člověk se dá opravit.

To se stává, když lidé věří, že musí existovat nějaký návod. Lék. Někaké rychlé řešení, díky němuž svůj problém odstraní, ať už svépomocí, nebo za přispění jiné osoby.

špetka moudrosti

Přestaňte hledat rychlá řešení na složité, dlouhodobé problémy.

Jestli jste si toho náhodou ještě nevšimli, lidé nejsou stroje. Porouchanou součástku v autě nebo v počítači lze snadno vyměnit a zařízení začnou opět fungovat, ale s lidmi je to trochu složitější. Jakmile začnete chtít „napravit“ lidi nebo „napravit“ sebe, máte problém.

Natolik jsme si zvykli opravovat „věci“, že začínáme věřit, že totéž můžeme udělat i s lidmi.

Realita se velmi liší.

Máte-li potíže s telefonem, můžete zavolat na zákaznickou linku a podle pokynů krok za krokem problém vyřešit. Voilá. A je to. Než se nadějete, problém je fuč. Pečlivě se držte návodu, jak sestavit nábytek, který vám dodali v ploché krabici, a za chvilku vám před očima vyroste vlastnoručně smontovaná skříňka pod televizi i sada stolků ve stejném designu (ačkoliv, abych byl upřímný, když se do montáže pustím já, podobá se konečný výtvar spíše dvojité šatní skříni).

Neexistuje ovšem žádný návod, který by nám radil, jak jednat s lidmi. Náboženství sice stanoví určitá vodítka nebo zásady, kterými se mohou věřící řídit, ale neposkytnou vám přesný návod krok za krokem. Pokud by takový manuál existoval, byla by to hodně tlustá bichle.

Proč?

Jsme složití. Jsme rozporuplní. Na stejnou událost reagujeme různě v závislosti na náladě v konkrétní situaci.

Mezilidské kontakty mohou přinášet střety kultur, eg a povah.

I kdybyste přistupovali ke všem lidem stejně, nemůžete očekávat, že budou stejně reagovat. Obávám se, že tak to v životě prostě nefunguje. Taková je realita.

špetka moudrosti

Při jednání s lidmi se vyhýbejte univerzálním šablonám, které by pasovaly na všechny. Je to past.

Přestaňte se tedy snažit lidi opravit. Přestaňte hledat zázračný tříbodový plán, který by zaručeně vyřešil všechny vaše problémy. Mnozí autoři i řečníci taková řešení slibují.

Jsem přesvědčen, že se mylí.

Rady, postřehy a zásady jsou skvělé.

Doporučení mohou být užitečná.

Metody mohou zvýšit vaše šance na úspěch.

Nenahávejme si ale zaručené výsledky.

Mluvíme tu o jednání s lidmi.

Ne o motorových vozidlech ani o mobilních telefonech.

V klidu si tedy projděte nespočet rad a postřehů, které kniha nabízí, protože vám mohou pomoci. Ale nenahávejme si, že na každý problém existuje jednoduché řešení.

Neexistuje.

A lidé se nedají opravit.

Můžeme jim nabídnout pomoc? Samozřejmě.

Vést je k tomu, aby vnímali věci jinak? Snad.

Motivovat je? Možná.

Zapojit je do dění? Třeba.

Můžeme jim porozumět lépe než dosud? Rozhodně.

Dobrá zpráva je, že všechny výše uvedené tipy mohou výrazně zvýšit naše šance na úspěch. Ale nikdy nezapomínejte na jedno:

Lidi nesmíte ovládat. Přesto máte spoustu možností, jak je příznivě ovlivnit.

A ještě něco – lidé nikdy nebudou stejně předvídatelní jako stroje.

Nikdy.

Většina lidí trpí SNS

Stalo se vám, že jste někoho znali celá léta a jednoho dne jste si uvědomili, že o něm víte spoustu věcí, ale on toho o vás ví jen velmi málo? Ptali jste se někdy někoho, jaký měl víkend, ale jeho ani nenapadlo zeptat se vás na oplátku, jak jste se měli vy?

Měli jste v práci kolegu, který byl evidentně vybaven souborem podobných sociálních dovedností jako Čingischán, ale zcela je ignoroval?

Znáte někoho, kdo za vás ustavičně dokončuje... věty... a často úplně špatně?

Pracovali jste s někým, kdo má otravný zlovyk mluvit na týmových poradách, když má slovo někdo jiný? Jste přesvědčeni, že jde o člověka, který neumí naslouchat lidem a v životě nikdy neposlouchal nikoho jiného než sebe?

Setkali jste se s někým, kdo zasvěceně radí ostatním, co by měli dělat, a přitom přehlíží své vlastní nedostatky?

Ano?

Pak jste se pravděpodobně setkali s člověkem, který trpí SNS. Syndromem **nedostatečného sebeuvědomění**. Základní charakteristikou tohoto neduhu (a musím rychle dodat, že se nejedná o oficiální lékařský termín) je, že si postižení lidé svůj problém vůbec neuvědomují.

Neuvědomují si své chování.

Nemají ani ponětí o dopadu svého chování na ostatní.

Ba co víc...

Pravděpodobnost, že by si přečetli podobnou knihu, jako je tato, a uvědomili si, že trpí SNS, je téměř nulová. A i kdyby se ke čtení nějakou zázračnou shodou okolností dostali (nejspíš poté, co jim knihu daroval jejich nadřízený, kamarád nebo partner), je stále vysoce nepravděpodobné, že by se v této pasáži poznali.

Což je ironicky jeden z hlavních symptomů SNS.

Při čtení těchto řádků jste si určitě vybavili lidi ze svého okolí, kteří syndromem trpí, je to tak?

Ale než se pohodlně zaboříte do pomyslného křesla samolibosti, uvědomte si jednu věc.

I vy můžete být náchylní k záchvatům SNS.

Alespoň do určité míry.

Než se začnete ohrazovat proti mému nepodloženému obvinění, uvědomte si, že každý člověk má své slabiny, které sám nevidí.

Ano, dokonce i vy. I já. (A to tento termín vzešel z mé vlastní hlavy!)

Někteří lidé mají rozhodně větší schopnost sebeuvědomění než jiní.

Charakter určitých profesí, například poradenství, vzdělávání, ošetrovatelství, vede přirozeně k sebereflexi. A napadají mě i další zaměstnání, kde je sebereflexe důležitá.

V některých organizacích, s nimiž jsem spolupracoval, poskytují manažeři zpětnou vazbu svým podřízeným, ale nejen to. Zaměstnanci navíc vrací zpětnou vazbu svým nadřízeným. Nebývá to vždy příjemná zkušenost, ale každopádně pomáhá lidem získat náhled na své chování a na to, jak je vnímají druzí.

Zároveň nejde o cvičení, jehož jediným účelem by bylo upozorňovat na nedostatky. Naopak, cílem je získat vyvážený pohled na to, jak vás druzí vnímají, což obnáší i zdůraznění mnoha vašich pozitivních vlastností, které můžete vy sami přehlížet.

To vše navíc zaručuje snížení náchylnosti k projevům SNS. Nicméně, nechte si projít hlavou následující myšlenku určenou k sebereflexi.

Špetka moudrosti

Jen zřídka se vidíme přesně
tak, jak nás vidí druzí.

Podobně jako jiné nemoci, i SNS má širokou škálu závažnosti. V extrémních případech mohou být příčinou zdánlivého hrubého nedostatku interpersonálních schopností a sebeuvědomění i zdravotní důvody, jako například autismus (který nemusí být v určitých případech diagnostikován).

SNS se však občas projeví u každého, byť jen v mírné formě.

Teď si možná myslíte, že máte větší schopnost sebeuvědomění než většina lidí, které znáte. Dobrým znamením potvrzujícím vaši domněnku je, že jste dokonce věnovali určitý čas sebereflexi a položili jste si otázku: „Nakolik ‚sebeuvědomělý‘ jsem?“ Dalším pozitivním signálem je skutečnost, že jste si našli čas, abyste si přečetli tuto knihu.

To vše jsou dobrá znamení, avšak ještě nezaručují, že máte vysokou míru sebeuvědomění a že opravdu dobře chápete svou osobnost i to, jaký vliv má vaše jednání na druhé.

Pozor, abyste se nechytili do pastí, bude-li hltat knihu v domněnání, že získané znalosti jsou klíčem k úspěšnému jednání s lidmi.

Nejsou.

Počítá se jen to, jak se svými znalostmi naložíte.

Znalosti vás přivedou pouze do určitého bodu. Začnou se zúročovat teprve ve chvíli, kdy se rozhodnete něco udělat, nebo možná spíše až něco dělat přestanete (což je neméně důležité).

Ačkoliv se možná setkáváte s lidmi, kteří evidentně trpí těžkou formou SNS, nezapomínejte, že s mírnými symptomy neduhu se můžeme potýkat všichni.

Tento postřeh vám pomůže pochopit, proč občas narazíte na člověka, se kterým se dá vycházet jen velmi obtížně, ale zároveň vám umožní pokorně si uvědomit, že nikdo nejsme vůči SNS zcela imunní. A každý, kdo se chce v životě pohnout z místa, potřebuje pomoc.

Malá výzva

1. Kdy jste naposledy požádali někoho blízkého, aby vám řekl, jak vás vnímá a jak vás vnímají druzí?
2. Poproste šest lidí ze svého okolí, aby vás popsali pomocí deseti slov. Nad výsledkem se pak kriticky zamyslete a uvědomte si, zda vás něco překvapilo nebo zda jsou na seznámech i slova, která byste nejradši vymazali. Poproste oslovené osoby o podrobnější zpětnou vazbu, zeptejte se jich, proč je napadla právě tato slova. Požádejte je, aby vám poradili, jak byste mohli ještě více podpořit své silné stránky a naopak omezit ty méně pozitivní. (Uvědomte si, že pracujete s dojmy, které zanecháváte v ostatních a které mohou být ovlivněny různými faktory. Zaměřujte se především na oblasti, v nichž se názory oslovených osob shodují.)

Někteří lidé

jsou **v** jako

ž
a
r
o
v
k
y

V rámci vysokoškolského studia jsem absolvoval kurz pro budoucí probační úředníky. Lidé a jejich chování mě fascinují. Po čtyřletém studiu jsem se ale rozhodl věnovat se jiné profesi.

Mé rozhodnutí ovlivnila spousta důvodů. Na pracovních pohovorech na jiné pozice jsem však do nich nechtěl zabředávat, abych nemusel své pohovorky obhajovat. Zpočátku jsem se totiž do té pasti několikrát chytil a větší část pohovoru pak zabraly debaty o tom, proč lidé páchají trestnou činností a proč se pro práci s takovými jedinci necítím předurčen. Na hlavní téma pohovoru, tedy nabízenou pozici, už moc času nezbylo.

Proto jsem vymyslel mazaný plán, jak rychle a stručně vyřešit otázku, proč se nechci stát probačním úředníkem.

Postupoval jsem takto:

Personalista: Proč se nechcete stát probačním úředníkem?

Já: Použil bych analogii starého vtípu: „Kolik probačních úředníků je potřeba k výměně vyhaslé žárovky? Jeden. Ale půjde to jen v případě, že je ta žárovka na změnu připravená.“

Předpokládám, že po přečtení mého pokusu o vtíp se nesvíjíte smíchy a ani vás nenapadlo, proč ještě nevystupuji s vlastním zábavným pořadem. Jsem dost chytrý na to, abych věděl, že můj nenadálý vstup do světa komedie nezpůsobí žádný poprask.

Ale počkejte si na pointu.

Personalisté buď oněměli úžasem, protože můj vtíp vůbec nebyl vtipný, nebo naopak měli pocit, že jsem pronesl hluboké moudro, a nechtěli být za hlupáky, takže to radši dál nerozebírali. Většinou se jen usmáli (jen lehce) a pokračovali další otázkou.

Můj mazaný plán fungoval.

Přinesl výsledek.

Proč jsem si vybral zrovna tuto anekdotu?

Pravdou je, že někteří lidé jsou skutečně jako rozbité žárovky.

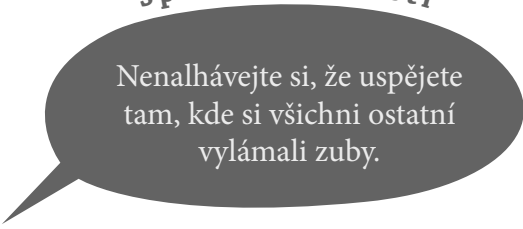
Odmítají změnu.

A pokud si chcete u lidí získat úspěch, nemrhejte časem a energií a nepokoušejte se změnit někoho, kdo o to nestojí.

Vyzkoušejte všechny možné prostředky. Na dobu určitou.

Ale buďte opatrní.

špetka moudrosti



Nenahávejte si, že uspějete tam, kde si všichni ostatní vylámali zuby.

Řekněme si to na rovinu, následující úprava známé fráze či rčení přesně vystihuje, jak „lehké“ je vycházet s některými lidmi:

„Zdi jít je jako hlavou to proti.“

Proč se tedy někteří lidé chovají jako žárovky a nechtějí se změnit?

Nabízejí se dva důvody:

- Chtějí vyčnívat z davu. Rádi se odlišují od ostatních a vždy zaujímají opačný postoj. Nemají k tomu závažnější důvod, podobné chování jen uspokojuje jejich potřebu být středem pozornosti a posiluje pocit vlastní důležitosti. Možná jim dokonce dělá dobře, když mohou ostatní provokovat. Znáte někoho takového? Zapamatujte si, že lidé se chovají tak, aby byly uspokojeny jejich potřeby.

špetka moudrosti

Všichni potřebujeme mít pocit vlastní důležitosti – potíž je v tom, že někteří lidé nevidí, jak si v honbě za jeho dosažením ničí vztahy.

- Někteří lidé mají zcela jasnou představu o světě a celkově o životě. Stojí si za svými názory a vědí, co je správné a co je špatné. Jejich přesvědčení jim skýtá pocit bezpečí a jistoty. Je to pohodlné. Rozhodně netouží po tom, aby jejich svět někdo zpochybňoval, nebo dokonce bořil.

Proč se tedy otevírat změnám? Proč zkoumat nové možnosti? Proč si působit nepohodlí?

Mnohem bezpečnější je stát si za svým. Odolávat. Být cynický.

Víte, ke změně je potřeba odvaha. Je potřeba i pokora, abyste byli občas schopni připustit si, že se mýlíte. A někteří lidé prostě nejsou ani dost odvážní, ani dost pokorní, aby to dokázali.

Je to kruté?

Možná. Ale celkem dobře to vysvětluje, proč někteří lidé dál žijí jako žárovky.

špetka moudrosti

Zapamatujte si,
že zatvrzelost je osobní volba.
Není to nemoc.

Mám pro vás ale i dobré zprávy. Lidé nemusí být jako žárovky. Mohou se změnit. Je zde ovšem háček: pouze pokud budou **oni sami** chtít. Zapamatujte si, dělají to kvůli **sobě**, ne kvůli vám. A dokážou to možná jen tehdy, když jim někdo pomůže.

Je možné, že „žárovkové“ chování je u některých lidí pouze dočasné. Chcete-li jim pomoci, snažte se v době, kdy se ke změně odhodlávají, posílit jejich pocit důležitosti a poskytněte jim dostatečnou podporu. Povzbudí je i vaše přiznání, že se změnami ve vlastním životě také občas bojujete. Na následujících stránkách si pak všimněte nápadů a rad, které by jim mohly pomoci se znovu „rozsvítit“. Víte, ono je docela možné, že jste dosud mačkali špatný vypínač. Ale po přečtení knihy byste mohli objevit ten správný.

Malá výzva

Nakolik si myslíte, že máte neměnné názory? Jak snadno si dokážete něco rozmyslet nebo změnit názor na člověka? Vybavíte si příklad situace, kdy jste změnili názor na konkrétní osobu nebo situaci?

Proč se
i inteligentní
lidé
chovají
hloupě

Stalo se vám někdy, že jste byli svědky určité situace a nad chováním aktérů jste jen nevěřičně kroutili hlavou: „Jak mohl udělat něco tak stupidního?“

Pomysleli jste si někdy: „Nemůžu uvěřit, že jsem to udělal. Jak mě to jen mohlo napadnout?“

Přemýšleli jste někdy, proč lidé nevidí jasné řešení problému, ačkoliv je přímo do očí bijící?

Já rozhodně ano.

Součástí mé profesní role je i koučování. Často doporučuji lidem, jak zlepšit prezentační nebo komunikační schopnosti, ale někdy se více zaměřuji i na konkrétní problémy, s nimiž se klienti potýkají ve svém profesním nebo osobním životě.

Zajímavá je jedna věc.

Jestliže se v dané situaci oprostím od emocí, dokážu rychle a snadno odhalit příčinu problému a navrhnout možná řešení.

Je tu ovšem problém.

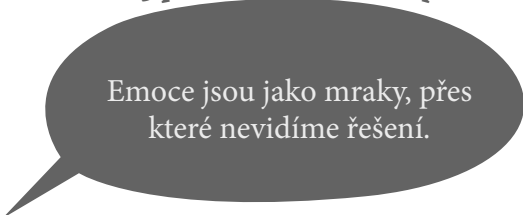
Když se mě situace emočně dotýká, když se týká mé práce, někoho z mého týmu, klienta, na kterém mi záleží, nebo mého osobního života, pak se můj jindy bystrý úsudek zakalí.

Jako bych měl na očích zamlžené brýle. Nechal jsem se unést emocemi. Mám v hlavě míšmaš, a zatímco druzí vidí jasně cestu vpřed, mně řešení stále uniká a připadá mi vzdálené. Kvůli starostem, jak všechno dopadne, často nemůžeme spát. Spánkový deficit ještě více oslabí už tak zhoršenou schopnost racionálně uvažovat. Únava je spouštěčem špatných rozhodnutí.

Proto i zdánlivě racionálně založení, inteligentní a úspěšní lidé dělají do nebe volající hlouposti. Proto racionálně založení, inteligentní a úspěšní lidé nevidí to, co přímo bije do očí.

Pokud se nás určitá situace úzce dotýká nebo jsme vyčerpaní, ať už po fyzické, či emoční stránce, racionální myšlení často ustupuje do pozadí. Na jeho místo nastoupí emoční mozek, který pevně převezme otěže rozhodování. Občas se strašlivými následky.

špetka moudrosti



Emoce jsou jako mraky, přes které nevidíme řešení.

Proto je někdy zcela nezbytné **nekout** železo, dokud je žhavé. Pokud se neudržíte, je vysoce pravděpodobné, že se někdo spálí. (Možná byste si měli znovu přečíst tuto poslední pasáž. Mohlo by vám to do budoucna ušetřit spoustu zklamání.)

Zapamatujte si jednu věc. Když jste rozezení, když se cítíte mizerně nebo jste smutní, nejste schopni uvažovat racionálně. Když nás ovládají emoce, snažíme se vyřešit dlouhodobé problémy pomocí krátkodobých řešení. Mozek nás nabádá, abychom jednali, místo abychom přemýšleli.

A jak to pak vypadá v konkrétních situacích?

Rodiče mohou své děti trestat naprosto nepřijatelnými a nepřiměřenými tresty: „Máš na tři měsíce domácí vězení.“

Manažeři rozhodují, aniž si svá slova předem promyslí: „Nechci ho už nikdy vidět poblíž této budovy.“

Zákazníci mohou i na drobný problém reagovat přehnaně a v rámci obhajoby svých zájmů se pouštět do vypjatých a nekonečných sporů.

Připadají vám uvedené situace povědomé? Vítejte ve světě lidí. Naučit se s nimi vycházet není vůbec snadné, co říkáte?

Nedejte se zmást technologickým pokrokem ani sofistikovaným způsobem dnešního života. Ve své přirozené podstatě stále vykazujeme pozoruhodnou podobnost s našimi dávnými předchůdci na evolučním žebříčku.

špetka moudrosti

Komunikační možnosti jsou dnes možná rozvinutější, ale způsob uvažování jsme mnohdy nezměnili.

Proto, prosím, nikdy nepodléhejte zdání, že logické myšlení hraje vždy hlavní roli. Nehraje.

Netýká se to jen ostatních. I vy jste náchylní k této formě nelogického a iracionálního myšlení a chování. Drogy a alkohol naši „hloupost“ umocňují, ale stejný účinek má i zvýšená hladina stresu.

Rozhodně nebudu přehánět, když řeknu, že „**stres vás otupuje**“.

A naopak, v návalu euforie můžeme učinit neuvážené sliby a ukvapená rozhodnutí, protože nás emoční vlna stále unáší vpřed. Ačkoliv později začneme svých rozhodnutí litovat, do hry mnohdy vstoupí hrdost, která zapříčiní, že se cítíme být neuváženými sliby a rozhodnutími vázání. Dokážeme sami sebe přesvědčit, jak hloupě by vypadalo, kdybychom si najednou vše rozmysleli a odvolali. Ve skutečnosti je velmi pošetilé odmítat změnit názor a nepřiznat, že jsme se ve víru emocí unáhlili. Podobné nebezpečí hrozí vždy, když se při rozhodování necháme zcela ovládnout emocemi.

špetka moudrosti

Nikdy nepodceňujte
schopnosti inteligentních
lidí dělat pěkně hloupá
rozhodnutí.

Na následujících stránkách se proto zaměřte na rady, jak účinněji ovládat emoce. Jakmile dostanete pod kontrolu emoce, dokážete jednat s lidmi efektivněji a méně reaktivním způsobem.

Malá výzva

Zareagovali jste v určité situaci nebo ve vztahu k jinému člověku přehnaně?
Co uděláte pro to, abyste příště situaci zvládli lépe?

Děje se vám to,

tolerujete

Vzpomínám si, jak jsem se před lety zúčastnil dvoutýdenního pobytového kurzu managementu pro čerstvé absolventy. Dostal jsem se mezi hrstku vyvolených, kteří byli vybráni na tento zjevně velmi prestižní kurz. Po dva týdny jsme zkoumali modely (pochopitelně mám na mysli obchodní modely), teorie a filozofie managementu. Zkoušeli jsme si různé obchodní role a hráli jsme hry. Dokonce jsme trávili čas i venku a skákali jsme ze dvanáctimetrového telegrafního sloupu (samozřejmě na laně a s bezpečnostním strojem).

Chvílemi to byla zábava.

Chvílemi jsem se vůbec nechytal.

A chvílemi jsem přemítal, zda má něco z toho, co jsme se učili, vůbec nějaký význam v reálném světě. Když o tom přemýšlím zpětně, zapamatoval jsem si jen jedno: skákání z telegrafního sloupu.

Určitě si nevybavuji žádné rady ani střípky moudrosti, které by mě dodnes pozitivně formovaly. Nevzpomínám si, že bych se o sobě dozvěděl něco nového, kromě toho, že pokoušet se vyznat v účetních knihách je stejně nadlidský úkol, jako kdybych měl předčítat ze starodávného hebrejského rukopisu.

Nedokázal jsem si představit, že bych si začal budovat manažerskou kariéru. Cítil jsem, že k tomu nemám žádné předpoklady ani schopnosti. Byl jsem hodně zklamaný. Strávil jsem dva týdny na kurzu, ale zkušenosti jsem nedokázal téměř nijak zúročit. Podle mého názoru to byly pro firmu úplně vyhozené peníze.

Zajímalo by mě, jestli máte podobnou zkušenost. Rád bych věřil, že ne.

Pojďme se teď rychle přesunout o pár let v čase. Navzdory dosavadním nepříjemným zkušenostem jsem byl stále ochoten nadšeně investovat do svého rozvoje a rozhodl jsem se zúčastnit se jednodenního semináře, který v Británii pořádala americká společnost CareerTrack. Za poměrně nízké vstupné jste mohli na jeden den přijít a vyslechnout si přednášky

zaměřené na různá témata, jako například „Jak poskytovat zákazníkům výjimečné služby“ a „Jak usměrňovat zaměstnance a řešit problémové chování“. (Vzrušující názvy, co? Vsadím se, že teď litujete, že jste na takové přednášce nebyli, nebo ne?)

Společně s asi stovkou dalších obchodníků jsem seděl v kongresovém sále hotelu a poslouchal jsem nějakého chlapíka z Ameriky, který nám vyprávěl o své rodině a taky o tom, z které části Států pochází. Vzpomínám si, jak jsem si pomyslel, že i když se to nezlepší, promarním pouze jeden den, a ne celých čtrnáct dní jako minule.

A pak to přišlo.

Přednášející Harry Chambers celkem nevzrušeně podotkl: „K následujícímu bodu si možná budete chtít udělat pár poznámek. Myslím, že by se vám to mohlo hodit, zvláště pokud pracujete s lidmi.“

Pak Harry pronesl dvě zásadní věty. Od té akce uplynulo už téměř dvacet let, ale přesto jsem na ně nikdy nezapomněl. Vryly se mi do paměti. Doufám, že se vryjí do paměti i vám. Jsem totiž přesvědčen, že ovlivní váš přístup k jednání s lidmi.

Jste připraveni?

Fajn. Tady jsou.

„Lidé podávají takové výkony (a volí takové chování), jaké jsme ochotni jim tolerovat.“

A potom:

„Mlčením, přehlížením nebo vyhýbáním se konfrontaci dáváme svůj souhlas s vývojem situace.“

Jednoduché věty.

Ale velmi zásadní.

Nemusíte se mořit s žádnými složitými teoriemi managementu ani vyplňovat podrobné dotazníky. Odhadem jsem si ty dvě věty zapsal za pár minut. Přesto z nich těžím dodnes.

Zpětně si uvědomuji, že jde vlastně o obecná sdělení, nic převratného. Ale právě to, co nejvíc bije do očí, často nevidíme, je to tak? Pojdme si tedy každou z vět trošku rozebrat a podívejme se, jak souvisejí s našimi každodenními životy.

Začněme první větou: „Lidé podávají takové výkony (a volí takové chování), jaké jsme ochotni jim tolerovat.“

Pokud lidem tolerujete ustavičné pozdní příchody a nedáte jim nijak pocítit důsledky, copak se asi bude stále dokola opakovat?

Tolerujte někomu, když vás opakovaně nechá na holičkách, a další zklamání na sebe nenechá dlouho čekat.

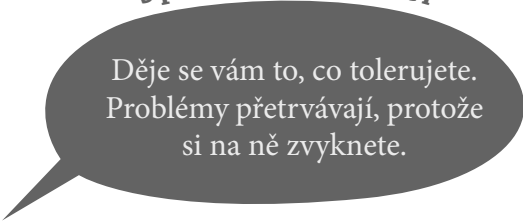
Tolerujte ve svém týmu nedostatečné výkony, a nikdo ze členů nebude mít důvod ani potřebu se zlepšovat.

Tolerujte špatné služby, a smiřte se s tím, že jiné než špatné služby nedostanete.

Tolerujte chování partnera, přestože vám ubližuje, a nevymotáte se z bludného kruhu.

Tak to na světě chodí. Prosté a jednoduché.

špetka moudrosti



Děje se vám to, co tolerujete.
Problémy přetrvávají, protože
si na ně zvyknete.

Otázkou je, zda jste spokojení s tím, co momentálně tolerujete. Nebo si jenom ustavičně stěžujete, ale v podstatě jste smíření se situací?

Dobrá. Přejděme teď ke druhé větě: „Mlčením, přehlížením nebo vyhýbáním se konfrontaci dáváme svůj souhlas s vývojem situace.“ Pojďme si to trochu rozebrat.

V kostce můžeme říct, že i vaše nečinnost má nějaký dopad. I když sami nic nekonáte, pořád se něco děje.

Zásadní informace, co?

špetka moudrosti

I mlčením vyjadřujete
svůj postoj.

Jste tedy spokojení s tím, jaké signály vysíláte svému okolí mlčením a nečinností? Jste smíření s tím, jak vás v důsledku toho budou druzí vnímat a jak se k vám budou chovat?

Pokud ano, je vše v pořádku.

Je to vaše rozhodnutí.

Ale přestaňte laskavě skuhrat, nestěžujte si, a už vůbec neodsuzujte ostatní (nebo nějakou organizaci), pokud jste pro změnu ochotni udělat...

akorát tak velké nic.

špetka moudrosti

I kdybyste si to přáli sebevíc,
lidé neumějí číst vaše
myšlenky.

Lidé někdy jednají v blažené nevědomosti, zapomínají nebo si neuvědomují, jaké důsledky bude mít jejich chování na ně samotné i na druhé. A to se pravděpodobně nezmění, pokud nic neřeknete a nic neuděláte.

Ale pozor, abyste mě správně pochopili. Neříkám, že lidé se změní hned, jakmile přistoupíte ke konfrontaci jejich chování (a jak uvidíme později, lze to provést efektivnějšími nebo méně efektivními cestami), ale je to aspoň začátek. Alespoň se už o problému ví. Jistě, může to být nepříjemné, ale alespoň jste už problém pojmenovali a teď můžete začít řešit to, co dlouho vřelo pod povrchem. Výhodou je, že se konečně uvolní případný hněv a zášť, které jste v sobě mohli dlouho dusit.

Když přestanete problémy tolerovat a začnete o nich mluvit, otevřete tím cestu k lepšímu a potenciálně pozitivnějšímu vztahu. Tím pádem se vám s větší pravděpodobností podaří dosáhnout úspěchu při jednání s lidmi.

Malá výzva

Tolerovali jste příliš dlouho něčí chování? Jste připraveni žít s důsledky, nebo už nastala vhodná doba, abyste přistoupili k otevřené konfrontaci?

Ponižování je pro amatéry

Po skončení jedné mé obchodní prezentace ke mně přistoupili tři mladí manažeři. Měli problémy se členem svého týmu, který se jmenoval Boris. Údajně to byl jejich nejproblémovější a nejpodivnější zaměstnanec. Jak mě informovali, několik let se pokoušeli změnit jeho výkony a přístup, vyzkoušeli už snad vše, ale marně. Doufali, že když mi stručně vysvětlí, jak náročný úkol pro ně Boris představuje, podaří se jim získat ode mě nějaké moudro nebo zlatý čip, které bleskurychle ze dne na den výrazně zlepší Borisovy výkony.

Poctivě přiznávám, že očekávání, která do mě vkládali, byla velmi ne-reálná, ačkoliv zdaleka ne neobvyklá. Někteří lidé si občas myslí, že když píšu knihy a přednáším na konferencích, musím být jako jakýsi mystický guru, který sype z rukávu starodávné rady a moudra, jež byla dosud celému lidstvu skryta.

Je to směla, ale nejsem.

Což je opravdu škoda, protože v určitém smyslu se mi ta představa docela zamlouvá.

Nicméně vraťme se k tématu. Tito tři manažeři, vyzbrojeni falešnými nadějemi a potýkající se s problémovým zaměstnancem, si mě nepochybně postavili na pomyslný piedestal.

„Co si tedy, Paule, myslíte, že bychom měli s Borisem udělat?“

Ve snaze zapůsobit jako guru a taky získat trochu času jsem na otázku odpověděl další otázkou:

„A jaký přístup jste uplatňovali dosud?“

„No, vyzkoušeli jsme osvědčené strategie.“

„Jaké strategie?“ opáčil jsem.

„No, víte, zkoušeli jsme ho i ponížit.“

Ačkoli jsem měl docela problém vyrovnat se s tím, co mi právě řekli, podařilo se mi vysoukat ze sebe další otázku a zachovat si dekorum gurua.

„A jak to na něj působilo?“

„No, po pravdě, Paule, přišlo nám, že se Boris chová ještě hůř.“

„Opravdu? Neříkejte?!“ odvětil jsem a snažil jsem se skrýt svůj úžas nad tím, jak je mohlo vůbec napadnout uplatňovat naprosto nepřijatelný a navíc tak neefektivní přístup.

Náš rozhovor mě přiměl přemýšlet. Propánajána, jak si může někdo myslet, že ponižování lidí je osvědčená strategie?

Možná ti tři manažeři jen kopírovali své vzory. Třeba rodiče, učitele, nebo dokonce své nadřízené, kteří na ně podobnou strategii v minulosti použili. Možná byli svědky situace, kdy bylo ponižování druhých využíváno jako součást taktiky.

Ať už byly jejich důvody jakékoliv, řekněme si to na rovinu. Ponižování je při jednání s lidmi charakteristickým rysem diktátora. Naznačuje, že ponižující osoba má problémy s vlastním sebevědomím nebo absolutní nedostatek znalostí či zkušeností v oblasti jednání s lidmi.

špetka moudrosti

Ponižování druhých není
známkou vaší síly. Je to
důkaz vaší slabosti.

Je to, jako kdybyste louskali ořechy pomocí armádního tanku. Vůbec si tím nepomůžete, je to zbytečné a zcela destruktivní.

S lidmi je to podobné. Záměrné ponižování nefunguje jako forma motivace, ale naopak vzbuzuje zahořklost a zášť. V budoucnosti může dokonce vyústit v odplatu.

V utkání anglické fotbalové ligy v prosinci 2008 prohrával klub Hull City proti Manchester City 4 : 0. Mizerné výkony během prvního poločasu natolik rozezlily tehdejšího manažera Hull City Phila Browna, že se rozhodl promluvit si s hráči o přestávce přímo na hřišti, před fanoušky mužstva. Hráči později popisovali, jak ponižující pro ně bylo, když je manažer poučoval přímo před fanoušky.

Do onoho zápasu odehrál klub Hull City v lize osmnáct utkání, z toho sedmkrát vyhrál, pětkrát remizoval a šestkrát prohrál, celkem získal dvacet šest bodů. V následujících dvaceti zápasech vyhráli hráči mužstva Hull City pouze jediný zápas, čtrnáctkrát prohráli a pětkrát remizovali. Celkem získali osm bodů.

Sestupu se vyhnuli jen o jediný bod.

Někteří lidé trpí pocitem ponížení kvůli svému výkonu nebo kvůli chybě, kterou udělali. V těchto případech a konkrétním kontextu může ponížení člověka motivovat k většímu odhodlání, protože si nepřeje, aby se nepříjemná zkušenost ještě někdy opakovala. Ale je třeba dodat, že v tomto případě si pocit ponížení člověk navodil sám, což se velmi liší od situace, kdy nás ponižuje někdo jiný.

Pokud už musíte někomu dát tvrdou zpětnou vazbu, zapamatujte si, prosím, následující: místo, které zvolíte k rozhovoru, i lidé, kteří budou jeho svědky, jsou faktory přinejmenším tak důležité jako správná volba slov.

Pracoval jsem na Dálném východě, a tak jsem si dobře vědom, jak je v asijské kultuře důležité „zachovat si tvář“. Jinými slovy, udělejte vše pro to, aby si člověk, s nímž jednáte, zachoval sebeúctu, zvláště v přítomnosti ostatních.

Nicméně nepodceňujme důležitost tohoto faktoru ani v západní kultuře.

Jaká je realita?

Nikdo nechce vypadat jako hlupák a na zemi původu přitom nezáleží. Touha cítit se schopný, užitečný a doceněný patří mezi základní lidské potřeby.

Chcete-li tedy lidi ovlivnit a zaujmout, chcete-li, aby se řídili vašimi názory, pak pošlete ponižování do háje.

špetka moudrosti

Jen klaunům dělá radost,
když vypadají hloupě.

Potřebujete-li někomu říct něco potenciálně negativního nebo kritického, zvažte následující body:

- Chtěl bych totéž říct i za 24 hodin?
- Jaký cíl má řeč sleduje? Čeho chci dosáhnout?
- Uvědomuji si, jaký dlouhodobý dopad by mohla mít má slova na tuto osobu?
- Jaké místo by bylo pro rozhovor nejvhodnější?
- Měl by se rozhovoru účastnit někdo další, nebo raději ne? Pokud ano, kdo?

Někteří lidé jsou přirozeně odolnější než ostatní. Možná mají hroší kůži a dokážou se po kritice rychle otřepat. Kritika se jich nedotkne. Ponižení je však silnější než kritika. Je to přímý zásah do sebevědomí. Útočí na vlastní podstatu osobnosti.

Ponižování může někoho doslova zdrtit po psychické stránce, obzvláště pokud je už demoralizovaný a má slabší náturu. Pokud jsou ponižovány děti a útočníkem je rodič, může mít poškození dlouhodobé následky.

Proto si pozorně přečtěte kapitolu **Jak zajistit, aby lidé kritiku přijali a nepřipadali si jako na pranýři** a důkladně prověřte motivy, které vás ke kritice vedou. Buďte upřímní – mají vaše slova někomu pomoci, nebo ublížit?

Abyste vaše konverzace nevyzněla jako osobní útok, vyzkoušejte některé z následujících tipů, které pomohou zmírnit dopad vašich slov.

Za prvé – když s někým nesouhlasíte, mohli byste se zeptat: „Nevadilo by vám, kdybychom na chvíli použili techniku ďáblověho advokáta?“ Tak do konverzace vstoupí „další osoba“ a v podstatě zároveň získáte svolení druhého člověka podrobit jeho názory kritice. Nevystupujete ovšem za sebe, ale v roli ďáblověho advokáta. Kritizovat někoho, když jen „přehráváte“ určité role, je mnohem snadnější, vaše slova nevyzní tolik osobně.

Za druhé – zapamatujte si, že lidé mnohem lépe snášejí (ne výborně, ale lépe), když mohou negativní zprávy sami vyřknout a nemusí si je vyslechnout z cizích úst. Místo toho, abyste někomu přímočaře naservirovali svůj názor, zeptejte se radši:

„Jak jste se z dané situace poučil?“

Pak můžete dodat:

„Kdybyste měl možnost situaci zopakovat, co byste udělal jinak?“

Pokud vám někdo odpoví „nic“, pak máte větší problém, než jste si mysleli. Nejenže jednáte s nekompetentním člověkem, ale navíc s někým, kdo tento fakt zcela přehlíží! (A pravděpodobně trpí SNS – viz kapitola **Většina lidí trpí SNS**). Abych byl upřímný, taková reakce je vzácná. Otázky totiž poskytnou partnerovi čas na sebereflexi, proto vám většinou řekne, co si uvědomil, a navrhne i lepší řešení. Jakmile se dostanete do této fáze společné cesty, bude i pro vás snadnější navazovat na nápady a názory partnera a nabídnout své vlastní postřehy. On bude mít pocit, že spolu vedete dialog, a kritiku lépe přijme.

Nakonec vám představím strategii, která mi nesmírně pomáhá, když potřebuji řešit náročnou a třeba i nepříjemnou situaci. Umožňuje totiž protistraně zachovat si tvář. Stačí, když položíte následující otázku:

„Co byste dělal, kdybyste byl na mém místě?“

Tím dáte partnerovi opět prostor navrhnout vlastní řešení dalšího postupu, a i když s ním možná nebudete zcela souhlasit, alespoň s ním jednáte jako s dospělým člověkem, a ne jako s neposlušným dítětem.

Neberte, prosím, rady, které jste si právě přečetli, na lehkou váhu. Bolest, kterou můžete způsobit ponižováním, mívá dlouhodobé negativní následky, jak u dětí, tak u dospělých kolegů. Důsledky pocítí nejen ponižovaný člověk, ale i vy. Lidem je možná potřeba zadávat náročné výzvy. Možná potřebují tu a tam postrčit, aby se probrali z letargie. Ale rozhodně nepotřebují ponižování. Nikdy a za žádných okolností.

Malá výzva

Kterou ze tří uvedených strategií (hra na ďáblova advokáta, otázky „Co jste se naučil a co byste udělal jinak?“ nebo „Co byste udělal, kdybyste byl na mém místě?“) použijete, když budete chtít někomu pomoci, ale zároveň jej nebudete chtít nijak ponižovat?

Příjemné
vystupování
není
vždy nejlepší

Velmi rozšířený je mýtus, že se k lidem vždy musíme chovat příjemně. Rozhodně vás nenabádám, abyste byli krutí, jen naznačuji, že jedním z důvodů, proč s lidmi nevyházíte nejlépe, může být fakt, že jste na ně moc hodní.

Hned vám to vysvětlím.

Povídal jsem si s jednou dámou. Postěžovala si mi na novou manažerku, která nedávno nastoupila do obchodu, kde pracuje. Vzedmula se ve mně vlna morálního citění a bleskově jsem dospěl k závěru, že příčinou problému je neschopnost vedoucí motivovat své zaměstnance a jednat s nimi.

Jenže jsem se mýlil. Alespoň do určité míry.

Zaměstnanci byli demotivovaní, ale z jiného důvodu, než byste čekali.

Jejich nová vedoucí byla skvělá, co se týče profesních standardů. Zjišťovala, proč chodí lidé pozdě do práce nebo proč se pozdě vracejí z přestávek. Od zaměstnanců očekávala precizní práci a pravidelně svolávala porady.

V porovnání se stylem řízení předchozí vedoucí, který by se dal nejlépe popsat jako „uvolněný a pohodový“, to byl šok.

Zaměstnanci nebyli dvakrát šťastní. Někteří bývali zvyklí zavolat v sobotu ráno po prohýřené páteční noci s tím, že jsou nemocní a nemůžou přijít do práce. Zatímco bývalá vedoucí se nad omluvou „jsem trochu nachlazená“ nepozastavovala a uklidňovala „nemocné“, ať si nedělají starosti, nová vedoucí nebyla tak tolerantní. Sice své podřízené neobviňovala ze lži, ale rozhodně nebyla solidární a dávala jim otevřeně najevo, jaké důsledky má jejich nepřítomnost pro zbytek týmu. Situace se dokonce tak vyhrotila, že někteří zaměstnanci uvažovali o odchodu, chtěli si hledat pohodlnější místo někde jinde.

Bývalou vedoucí bychom mohli popsat jako „příjemnou“. Rozhodně byla populární. Ale obchod se potýkal s nedostatečnými výkony.

Zaměstnanci zneužívali uvolněný a nekonfrontační styl manažerky.

špetka moudrosti

Je-li vaším hlavním cílem
v životě být populární, přihlaste
se do konkurzu na roli Sněhurky
v Disney Worldu.

Jaké je řešení?

Chcete-li v životě pozitivně rozvíjet sebe i ostatní, musíte si uvědomit, že ne vždy budete oblíbení. Někdy, podobně jako manažerka z našeho příkladu, nebudete populární. I to je v pořádku. Jak říká autor Robin Sharma:

špetka moudrosti

Lidé, kteří mají potřebu být
oblíbení, svět nezmění.

Je to síla, že?

Když budete na lidi moc hodní, vysíláte tím smíšené a nejasné signály.

Hned vám to vysvětlím.

Když jsou příjemní lidé dotlačeni do situace, kdy i oni musí komentovat něčí nevhodné chování, jejich sdělení se může utopit v hrnci „diplomatického chození kolem horké kaše“. Ukážu vám to na příkladu. Budu přehánět, aby vám hned došlo, jak to myslím.

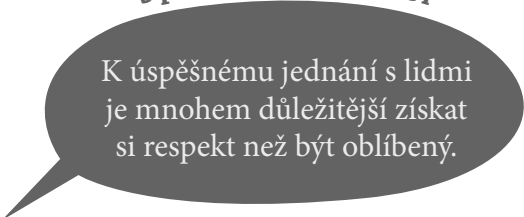
„Ahoj, promiň, že tě obtěžuju. Jen jsem si říkal, jestli bys – tedy až se ti to bude hodit – byl tak moc hodný, ale nechci tě nijak uhánět, ale kdyby to šlo, až budeš moct, kdyby ti to nevadilo a dal bys pryč tu nohu, kterou mě tlačíš do krku. Díky. Vážně ti budu moc vděčný.“

Ve skutečnosti je to tak, že lidé vaší dobroty zneužívají a vnímají ji jako slabost. S tímto přístupem si úspěch u lidí nezískáte.

Právě naopak. Neuspějete.

Jasně, tento přístup může mít na první pohled i jisté povrchní výhody. Lidé o vás budou mluvit hezky. Možná budete oblíbení. Dokonce vás budou mít druzí rádi. Ale budete úspěšní? Opravdu?

špetka moudrosti



K úspěšnému jednání s lidmi je mnohem důležitější získat si respekt než být oblíbený.

Samozřejmě se vám může podařit vybudovat si natolik dobré vztahy s lidmi, že budete mít respekt a zároveň budete i oblíbení. To je skvělé. Úžasné. Ale kdybych si měl vybrat, která z těch dvou možností je důležitější k dosažení úspěchu v životě (kromě role Sněhurky v Disney Worldu), byl by to respekt.

Teď se, prosím, nepokoušejte za každou cenu změnit své chování a být na lidi zlí. Chci jen říct, že v určitých situacích jistě objevíte výhody drsnějšího chování, například až vás nebude nevýkonný zaměstnanec považovat za měkkotu a ten problematický soused nebo nepřijemný známý se rozhodnou trochu stáhnout. Není nutné zavrhnout diplomatický přístup, ale musíte se zbavit touhy být vždy oblíbení.

Malá výzva

Zneužívali někdy lidé vaši dobroty? Poučili jste se z této zkušenosti? Uvědomujete si nějakou situaci ze současnosti, kdy váš „laskavý“ přístup ve skutečnosti poškozuje vztah?

Chcete-li si zatančit

tango,
potřebujete

**někoho
do páru**

Jako profesionálního řečníka se mě lidé vyptávají, zda si někdy příběhy přikrášluji, třeba proto, aby zněly trošku zajímavěji a zábavněji než ve skutečnosti. A upřímná odpověď?

Ano. Občas.

Rolí řečníka není jen sdělovat informace, ale také pobavit, a z toho důvodu jsem tu a tam některé body lehce zveličil. (Nicméně si myslím, že je fér podotknout, že většina lidí mi neuvěří, že můj první lektor měřil bezmála dva metry, měl vyholenou hlavu, nejchlupatější ruce, jaké jsem kdy viděl... a jmenoval se Maruška.)

Příležitostně, kvůli úspoře času a udržení dějové linie, také některé drobné detaily příběhu vynechávám. Mým cílem není předat sto procent informací ani zahrnout posluchače detaily, ale ukázat jim podstatu věci. A co se týče otázky, zda si občas svá slova přikrášluji, ke svému prohřešku se otevřeně přiznávám.

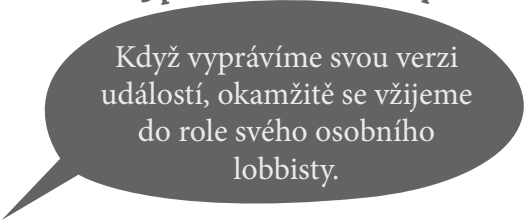
Proč o tom mluvím?

Protože si myslím, že zmíněná praxe se netýká jen výhradně mé práce. Stejný přístup můžu uplatnit i ve společenské konverzaci. V podstatě, ať už je kontext jakýkoliv, všichni si občas některé detaily přibarvujeme.

Možná dokonce častěji, než si vůbec uvědomujeme.

Obzvláště v situacích, kdy s někým mluvíme o nějakém problému nebo o tom, jak jsme se s někým nepohodli.

špetka moudrosti



Když vyprávíme svou verzi událostí, okamžitě se vžijeme do role svého osobního lobbisty.

Když začneme vyprávět o nějaké konkrétní události nebo incidentu, často míváme tendenci si je lehce dokreslovat nebo klademe důraz jen na určité pasáže. Možná si to ani neuvědomujeme, ale děláme to všichni bez výjimky. Upřímně řečeno, je velmi nepravděpodobné, že by se někdo dobrovolně představoval v tom nejhorším světle. A proto, když vyprávíme svou verzi událostí, tu a tam některé informace vypustíme a kompletně změníme kontext nebo pozadí události.

Pomůže nám, když si uvědomíme, že **všichni** tíhneme k popisování událostí z vlastního úhlu pohledu a máme tendenci mírně upravovat a zamlžovat fakta ve svůj prospěch. Někdy si dokonce ani neuvědomujeme, že bychom to dělali.

Chceme-li si získat úspěch u lidí, musíme si proto být vědomi svých přirozených sklonů upravovat skutečnost. Příležitostně si tedy připomínejte (a neříkám stále), že chcete-li si zatančit tango, potřebujete někoho do páru.

Jinými slovy, ačkoliv dokážu sám sebe přesvědčit, že veškerou vinu za konflikt nebo nedorozumění nese někdo jiný, musím být také schopen překročit svůj stín a posoudit, jakou měrou jsem mohl případně přispět ke vzniku situace. Tím neříkám, že by obě strany vždy nesly stejný podíl viny. Ale je potřeba si uvědomit, že jste možná ke vzniku konfliktu také přispěli, byť neúmyslně.

Jak?

Důvodů může být spousta.

Možná jste špatně odhadli situaci. Partner možná zcela nepochopil vaše záměry. V minulosti jste mohli říct nebo udělat něco, co se ho dotklo. Ve výčtu bychom mohli pokračovat do nekonečna.

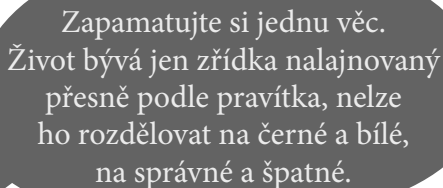
Mám teď pro vás další výzvu.

Když události stále popisujeme jen ze svého úhlu pohledu, případně poněkud příkrášlené, jen stěží si dokážeme uvědomit svůj podíl na vzniku

konfliktu. Čím častěji historku opakujeme, tím snáze uvěříme, že naše verze příběhu kompletně a přesně odráží všechna fakta.

Jenže to není pravda. Věřte mi.

Špetka moudrosti



Zapamatujte si jednu věc.
Život bývá jen zřídka nalajnovaný
přesně podle pravítka, nelze
ho rozdělovat na černé a bílé,
na správné a špatné.

Občas bývá život složitý, zmatený, špinavý a šedý. A v tomto kontextu se odehrávají naše vztahy s druhými lidmi.

Buďte ve střehu, protože v některých situacích míváme tendenci hned se stavět do role soudce a odsuzovat druhé rychlostí blesku. Což je stejné, jako bychom si vyslechli pouze stanovisko obžaloby a vynášeli verdikt, aniž bychom dali prostor obhajobě.

Postupujte tedy opatrně, protože konflikty mohou v důsledku úzkopré-
ho přístupu eskalovat. Odmítáte-li si přiznat, že byste mohli mít na vzni-
ku konkrétního nedorozumění nebo konfliktu svůj podíl, bude mnohem
složitější dosáhnout pozitivního výsledku.

V *Evangelii svatého Matouše* najdete mnohem odvážnější přirovnání:

„Jak to, že vidíš třísku v oku svého bratra, ale trám ve vlastním oku nepozoruješ?“

(Matouš 7:3, Český ekumenický překlad)

Jistě, uznávám, nakolik je citát drsný, ale rozhodně má smysl se nad ním zamyslet.

Malá výzva

Kdy jste si naposledy udělali čas a s odstupem si položili otázku: „Jakým způsobem přispívám svým jednáním k vývoji problému?“

Nulová
investice,
nulová
návratnost

Nedávno jsem se dozvěděl, že pobočka maloobchodního řetězce s mi-
zernými výkony se výrazně zlepšila po jmenování nového manažera.

To jistě není ta nejpřekvapivější zpráva, jakou jste kdy četli.

Ale následující informace už možná ano.

Jako hlavní důvod zlepšení výkonů a pracovní morálky uvedla při-
bližně stovka stálých zaměstnanců a brigádníků pobočky překvapivou
skutečnost:

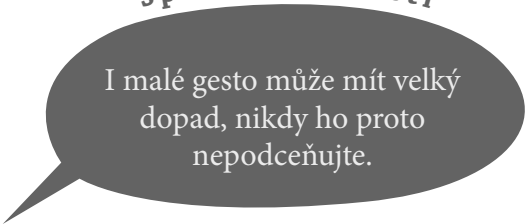
Nový manažer oslovoval zaměstnance jmény a všechny si pamatoval.

Projevil zájem o osobnosti zaměstnanců, ne pouze o jejich výkony.

Jsem si jistý, že nový manažer udělal i spoustu dalších věcí, které přispěly
ke zlepšení výsledků pobočky, ale zdá se, že oslovování jmény udělalo
na zaměstnance největší dojem.

Nikoli zvýšení platu. Ale to, že si zapamatoval všechny zaměstnance
a oslovoval je jmény.

Špetka moudrosti



I malé gesto může mít velký
dopad, nikdy ho proto
nepodceňujte.

V našem světě, který je stále v pohybu, je frenetický a skýtá nepřehledné
množství komunikačních kanálů, snadno zapomínáme na jedno:

Jak účinné a důležité je investovat čas do klidné a ničím nerušené kon-
verzace z očí do očí.

Víte, s někým se můžete vídat každý den, a přesto jej pořádně neznáte.

Důležité vztahy mnohdy necháváme samovolně plynout a spoléháme na autopilota, místo abychom je sami vědomě a cíleně prožívali.

Snadno dopustíme, aby dříve skvělý, pulzující a zdravý vztah pomalu odezněl a vyšuměl.

Nebyl to záměr.

Nestalo se tak kvůli nenávisti.

Příčinou bylo jednoduše zanedbání kontaktu.

Už si neuděláte čas, abyste si mohli promluvit.

Abyste naslouchali.

Kladli otázky.

Smáli se.

Podnikali něco společně.

Jako tým. Jako pár. Jako rodina.

A důvody?

Možná jste měli moc práce. Možná měli moc práce druhí. Možná se děla spousta jiných věcí, které vás od vztahu odváděly. Možná jste neměli potřebu se vídat. Všechno se zdálo v pohodě. Neřešili jste žádné velké problémy.

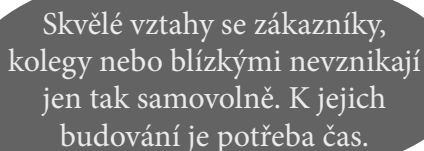
Možná jste ve vztahu zvolili přístup: „Hele, když to funguje, tak to přece nebudu opravovat.“ Ovšem podobně byste nepřistupovali ani ke svému autu, že ne? Dokonce i když dobře funguje, vozíte ho na servisní prohlídky. Dává to přece smysl. Je to příležitost vyměnit nebo opravit součástky **dříve**, než by mohly způsobit větší škodu. Taková investice nejenže zabrání vzniku problémů v budoucnosti, ale také prodlužuje spolehlivost a životnost auta.

Obyčejný zdravý selský rozum.

A podobný přístup bychom možná měli zaujmout i v oblasti vztahů. Dlouhodobí zákazníci by mohli ocenit vaši návštěvu, zaměstnanci si budou vážit možnosti poskytnout i dostat zpětnou vazbu. Vaším blízkým by se mohla líbit nějaká společná činnost, jako třeba procházka nebo uvolněný nerušený rozhovor, který jim poskytne příležitost obnovit emocionální napojení.

Jaké je řešení?

špetka moudrosti



Skvělé vztahy se zákazníky, kolegy nebo blízkými nevznikají jen tak samovolně. K jejich budování je potřeba čas.

K úspěšnosti vztahů na pracovišti i mimo ně přispívají mnohé faktory jak na vědomé, tak na nevědomé úrovni. Když do lidí neinvestujete svůj čas, nedivte se pak, že se nedostaví výsledky. Krutá pravda je, že vaše pohodlnost a samolibost může vztah zabít. Velká zaneprázdněnost a roztěkanost může vést k rozluce jak v profesním, tak v osobním životě.

Nikdy nepředpokládejte, že období líbánek potrvá věčně.

Nepotrvá.

Věřte mi.

Vím to z vlastní zkušenosti.

Z povahy mé práce vyplývá, že pravidelně trávím hodně času na cestách mimo domov. Mnohdy nevidím svou ženu a děti celé dny, a občas dokonce celé týdny. Když se vrátím z cest domů, rád si dopřeju trošku klidu a potřebuji také čas, abych se srovnal a přeladil.

Potíž je v tom, že pokud bych nebyl opatrný, mohl by se z toho stát zvyk. Čas, který potřebuji jen sám pro sebe, by se stal samozřejmou nutností. Může se stát pravidlem, nikoliv výjimkou.

Musím tedy učinit několik rozhodnutí. Vědomých rozhodnutí.

S rodinou nikdy nejíme u televize, společné obědy a večere se odehrávají u kuchyňského stolu. Čas, který budeme trávit společně, si předem plánujeme podle diáře, chceme se vídat co nejčastěji, a ne jen tehdy, když někomu z nás náhodou zbude volná chvílka.

Se synem je to snadné. Naší společnou vášní je fotbal (pokud se tedy sledování zápasu Bradford City versus Wigan Athletic dá nazvat fotbalem), což zaručuje, že spolu travíme čas poměrně často. Pracuji se svou ženou, a to nám dává jistou svobodu i flexibilitu, svůj společný čas si můžeme dobře naplánovat. Moje matka dodržuje svůj pravidelný středeční rituál: každý týden k nám chodí na večeri, rozmazluje nás čokoládou a při tom nám připomíná, abychom si hlídali váhu.

S mou pubertální dcerou Ruth je to ovšem jiné. Nemáme mnoho společných zájmů. S láskou k líčidlům, kabelkám a vysokým podpatkům jsem už dávno skoncoval... Když oslavila desáté narozeniny, uvědomil jsem si, že hlavní téma našich rozhovorů se do té doby pravidelně točilo kolem nepořádku v jejím pokoji (a upřímně řečeno, její pokoj vypadal, jako by se tudy prohnala tsunami doprovázená silným zemětřesením). Vzdalovali jsme se. Bylo potřeba, abych přistoupil k určitým změnám.

Stále travím hodně času na cestách mimo domov. Ale změnil jsem své zvyklosti doma. Už si nestěžuji jako dřív, že funguju jako osobní taxikář své dcery Ruth. Čas, který společně travíme v autě, nyní vnímám jako příležitost k přirozenému a nenásilnému rozhovoru. Občas se stavíme někde na jídlo – jen my dva. Ruth sice i v tomto čase posílá textovky svým kamarádům (je holt v pubertě a zkrátka to k tomu patří), ale přesto nám stále zbývá dost času, který můžeme využít společně. Neřekl bych, že jsme nejlepší kámoši, ale ani si nejsme cizí. Jednou za rok

spolu dokonce jezdíme na víkend do Londýna. Já ji rozmazluji a ona mi na oplátku pomáhá vybírat nové oblečení, ve kterém vypadám alespoň o třídu lépe než páprda středního věku.

V jejím pokoji je i nadále hrozný nepořádek.

Nechápu její zálibu v některých hudebních stylech. Přijde mi dost divné chodit na koncerty jen proto, aby do mě v kotli pod pódiem pořádně někdo vrážel.

S největší pravděpodobností si odpustím i tetování a piercing. Alespoň prozatím.

Ale myslím si, že co se týče našeho vztahu, podařilo se nám vybudovat docela pevné základy.

Doufám, že investice, kterou jsme vložili do vztahu v pubertě, se v dobrem zúročí. Rozhodně budeme mít dost pozitivních vzpomínek, a přestože její pokoj asi nikdy nebude uspořádaný tak, jak bych si to představoval, myslím, že náš vzájemný vztah se mé představě blíží.

Samozřejmě si uvědomuji, že možná nemáte syna ani dceru. Nicméně, ať už máte, nebo nemáte děti, moc na tom nesejde, protože popsany princip platí stejně tak pro zákazníky, kolegy a vaše nejbližší. Nulová investice, nulová návratnost.

Pokud opravdu věříte, že lidé jsou důležití (a odhadoval bych, že ano, jinak byste totiž nedočítali až sem), pak přestaňte slibovat, že si **zkusíte najít** čas, abyste do vztahů mohli investovat. **Najděte** si čas teď. A další bod je zcela zásadní: zapamatujte si, že investice do vztahů nemusí nutně znamenat rozhovor. Někdy bývá ze všeho nejdůležitější společně strávený čas a sdílení zkušeností.

Pokud pracujete jako manažer, nezapomínejte, že investice do lidí znamená také investici do jejich rozvoje. Nábor talentů může být nákladná a časově náročná záležitost. Jestliže si však chcete pracovníky udržet a zároveň chcete jejich talent zúročit, uvědomte si, že do nich budete

muset investovat. Někteří manažeři říkají: „Co se stane, když lidi zaškolíme, a oni pak odejdou?“ Zkuste se na to podívat takhle:

Co když lidi nezaškolíme, a oni zůstanou?

Proto lidem věnujte svůj čas, ale zároveň hledejte možnosti, jak investovat do jejich rozvoje. (Počkat, možná byste jim dokonce mohli dát přečíst tuto knihu.)

Malá výzva

Kdo z vašeho okolí by si momentálně zasloužil, abyste mu věnovali více času a pozornosti? Nerozhodujte se na základě pocitů viny, ale na základě upřímné touhy vylepšit vztah s danou osobou a naplánujte si termín, kdy společně strávíte určitý čas. A co kdybyste to udělali hned teď, dříve než budete pokračovat ve čtení? Tak do toho.

DRUHÁ ČÁST

Pokračujte



Mějte
reálná
očekávání

Před pár lety jsem se zúčastnil vědomostního zábavného pořadu *Weakest Link*, který uváděla úžasná televizní moderátorka Anne Robinsonová.

V té době mi bylo čtyřicet a v tom roce jsem se rozhodl překonat sám sebe a pustit se do věci, které se trochu liší od toho, co dělám normálně, abych tak oslavil významný mezník v životě, jak tomu mnozí lidé říkají. Účinkování v pořadu bylo součástí mého plánu.

Možná překvapivě nebylo mým cílem soutěž vyhrát (kvizy se ke mně hodí asi stejně dobře jako rýžový nákyp ke smažené rybě), ale chtěl jsem se alespoň párkrát veřejně zmínit o své metodice SUMO – Zmlkni a pokračuj.

Co se týče mého cíle, byl jsem velmi úspěšný. Zmínka o SUMO zazněla sedmkrát, jednou dokonce od jiného soutěžícího a také od samotné Anne Robinsonové. Skvělý výsledek.

Nicméně najít správné odpovědi na soutěžní otázky se ukázalo mnohem složitější. K mému překvapení jsem začal poměrně dobře a v jednom z prvních kol jsem byl „nejsilnějším hráčem“. Ale můj úspěch neměl dlouhého trvání a poměrně záhy jsem musel soupeřit s jiným soutěžícím o udržení ve hře. Oba jsme dostali stejný počet hlasů, které měly rozhodnout o vyřazení jednoho z nás. Konečné rozhodnutí tedy záviselo na verdiktu soutěžícího, který v daném kole získal nejvyšší skóre. Shodou okolností to byla žena, se kterou jsme si moc nesedli už při prvním pohovoru před soutěží. Její projevy vůči mé osobě byly asi tak vřelé jako obří kostka ledu.

Vycítil jsem, že mám na kahánku.

A ta paní mě nezklamala.

Když rozhodla o mém vyřazení ze soutěže a tím pádem mě poslala na špalír hanby, zeptali se jí, proč svým hlasem vyřadila právě mě. Zajímalo mě, zda to bylo kvůli tomu, že jsem na relativně jednoduchou otázku odpověděl neskutečnou hloupost. Nebo si myslela, že svou

lhostejnost jen předstírám a využívám ji jako součást své zákeřné strategie, a tak bych pro ni mohl znamenat potenciální hrozbu v pozdějších kolech?

Ne.

Jaké ji tedy vedly důvody?

To byste nikdy neuhádli.

Kdysi prý četla nějakou knihu o motivaci, která jí vůbec nepomohla. A protože věděla něco málo o mé práci, byla přesvědčená, že si zasloužím ze soutěže vypadnout.

To bylo celé.

Tečka.

Anne Robinsonová mi s neskrývaným potěšením oznámila, že je čas „zmlknout a pokračovat“ jinde, protože jsem byl nejslabším hráčem kola. (Pokud byste chtěli vidět krátkou ukázkou z pořadu, zadejte do vyhledávače <http://www.thesumoguy.com/videos/introducing-paul-mcgee.mp4>. Má účast v pořadu je zachycena na konci tohoto krátkého videa.)

Když jsem přemýšlel nad důvody, které přiměly mou úhlavní sokyni vyřadit mě ze soutěže, napadlo mě, zda její přístup nevystihuje i postoje mnoha dalších lidí ve vztahu k sobě a možná i k životu obecně: „Jednou jsem to zkusil a nezabralo to.“ Nikdo by si přece nemyslel, že po jediné návštěvě posilovny získá skvělou fyzičku. Nebo že zhubne, když si jeden den odepře hamburger a hranolky. Přesto se v jiných oblastech života držíme nereálných a neopodstatněných očekávání.

Příčinou nejednoho zklamání, frustrací a konfliktů jsou nenaplněná očekávání, zvláště máme-li představu, jací by měli ostatní být a jak by se měli v určitých situacích chovat nebo reagovat.

Občas se své pocity snažíme ospravedlnit, když říkáme: „Kdybych byl na jeho místě, nikdy bych se tak nezachoval.“

Jenže v tom to je.

Vy na jeho místě nejste.

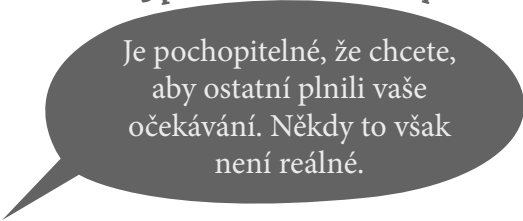
Ne vždy budete znát minulost dané osoby, rodinné zázemí, hodnoty nebo třeba životní vzory. Nebudete vědět, s jakými výzvami či trápeními se momentálně potýká nebo zdá náhodou nebojuje s nízkým sebevědomím.

Derren Brown ve své knize *Vyznání iluzionisty* (Argo, 2011) uvádí:

„Každý lidský život je složitý, a když se s někým setkáme, vidíme pouze nepatrnou část nejtenčí skořápky jeho komplexní, složité bytosti.“

Fajn, uznávám, že Derren možná malinko přehání, ale jeho slova určitě stojí za zamyšlení. Občas je potřeba, abychom projevili ostatním trochu soucitu a porozumění.

špetka moudrosti



Je pochopitelné, že chcete, aby ostatní plnili vaše očekávání. Někdy to však není reálné.

Vraťme se k mé sokyni v soutěži *Weakest Link*. Jak si může někdo myslet, že přečtení knihy o motivaci ho zázračně promění?

Někdo je prostě takový.

Jak to, že někdo nepociťuje vůbec žádnou vinu, když své práci nevěnuje maximum?

Někdo je prostě takový.

Proč by vám někdo sliboval hory doly, a přitom neměl sebemenší úmysl cokoliv ze svých slibů splnit?

Někdo je prostě takový.

Proč popadne malé děti záchvat trucovitého vzteku vždy v tu nejméně vhodnou chvíli?

Prostě to tak je.

Znamená to tedy, že byste měli snížit své nároky, vyvěsit bílou vlajku a pasivně přijímat jakékoliv projevy chování ostatních vůči vám?

Ne.

Proto je následující pasáž zcela zásadní. Dejte si pozor, abyste ji dobře strávili.

špetka moudrosti

„Reálná“ očekávání nejsou
nízká očekávání.

Věřím, že ve většině případů se vaše očekávání splní; ale neměli byste být překvapení, pokud tomu tak občas nebude. Jakmile si při jednání s lidmi zvyknete na „realistické nastavení mysli“, nebudou vás druzí tak často frustrovat a ušetříte si mnohá zklamání.

Pokud však přece jen někdo vaše očekávání nesplní, nezapomeňte se zamyslet nad tím, zda nejsou nepřiměřeně vysoká nebo zda jste jen druhým nedali jasně najevo, co od nich očekáváte.

Víte, byl bych moc rád, kdyby k osobnímu rozvoji přistupovali všichni lidé stejně nadšeně jako já.

Moc by se mi líbilo, kdyby mé přednášky inspirovaly, posílily a pobavily úplně všechny posluchače bez rozdílu.

Jenže to tak není.

V některých případech (naštěstí ne v mnoha) je to přesně naopak.

Někteří lidé si vůči mně i mým materiálům hned zpočátku vypěstují averzi. Jsem přesvědčen, že kdybych uměl třeba chodit po vodě, najdou se tací, kteří by se ke mně otočili zády a řekli: „Ten chlap neumí plavat.“

Takový je prostě svět kolem nás.

A podobně jako se nikdy nezavděčíte všem, ani s jednáním druhých nebudete nikdy stoprocentně spokojeni.

Tak to zkrátka je.

Tomu se říká život.

Taková je realita, když se pokoušíme jednat s tímto úžasným, byť někdy poněkud zmateným a složitým tvorem nazývaným homo sapiens.

Do určité míry jsme všichni podivíni, ztřeštění i úžasní, ačkoliv vzájemný poměr těchto složek se u každého člověka liší. (Možná znáte pár lidí, kteří výrazně bodují v podivnosti a ztřeštěnosti. Mé děti jsou o mé příslušnosti do této kategorie rozhodně přesvědčeny.)

Výše uvedené ovšem neznamená, že bychom od druhých měli automaticky očekávat jen to nejhorší. Zdůrazňuji, že je dobré klást na sebe i na ostatní vysoké nároky a usilovat o výborné výsledky. Nicméně vaše očekávání nesmí být nereálně vysoká.

Uvědomme si, že všichni máme své mouchy, my sami i ostatní kolem nás, a zkusme to přijmout. Snažme se druhé více uznávat než odsuzovat.

Špetka moudrosti

K chování lidí přistupujte
více filozoficky a méně
emotivně.

Nedělejte však příliš velké kompromisy. Nepřijímejte nic, co je zjevně nepřijatelné. Nevzdávejte se svých nároků, ale mějte na paměti, že ne všichni je vždy dokážou splnit. Což platí obzvláště u lidí, kteří zatím nemohou těžit z moudrosti a zkušeností spojovaných se zralejším věkem.

Smiřte se s tím, že vás občas někdo zklame. Občas se lidé zachovají úplně jinak, než byste se zachovali vy. Když se to stane – a ujišťuji vás, že na to dojde –, pokuste se nehrotit situaci, snažte se vyhýbat vzniku krize, nebo dokonce malého dramatu, které by zapříčinily jen zbytečný stres a nervozitu. Místo toho si uvědomte, že občas je nejlepší SUMO: zmlknout a pokračovat.

Malá výzva

Vybavte si lidi, kteří nesplnili vaše očekávání. Stalo se tak proto, že vaše očekávání byla nereálná? Nebo proto, že jste druhým jasně nesdělili, co od nich očekáváte?

Nehas,

co tě nepálí

Možná si vybavíte, jak jsme v kapitole **Děje se vám to, co tolerujete** prověřovali, nakolik je náročné tolerovat chování druhých lidí a smířit se s ním. V této kapitole si ukážeme, že za určitých okolností je pro dobro dlouhodobého vztahu nejlepší smířit se s danou situací či chováním.

Někdo by mohl považovat tuto radu za kontraproduktivní.

Není to tak.

Jak jsem již zmínil dříve, chcete-li si získat u lidí úspěch, nemůžete ke všem přistupovat podle stejné šablony. Při jednání s lidmi je zásadní, abyste byli flexibilní a dokázali se přizpůsobit, takže někdy je potřeba uplatnit odlišný přístup nebo strategii. Zapamatujte si, že hasící přístroj je velmi užitečný – ale když se topíte, je vám k ničemu. Proto se občas musíme ovládnout a nepřilévat olej do ohně.

Ale **co** konkrétně byste měli tolerovat?

Rozhodnutí záleží na vás. Nabídnou vám však několik otázek, které by vám mohly při rozhodování pomoci:

1. Jaké důsledky mohu očekávat, když nebudu problém řešit? Dokážu s těmito důsledky v pohodě a bez problémů žít?
2. Jak byste svůj problém hodnotili pomocí stupnice od jedné do desíti, přičemž desítka symbolizuje krajně důležitý problém?
3. Když problém nevyřešíte nyní, jak důležitý bude za půl roku?
4. Jaký signál vyšlete druhým, když necháte věci být tak, jak jsou?
5. Jak velká je pravděpodobnost, že se situace zhorší, pokud nic neřeknete ani nic neuděláte?
6. Vyplatí se vám investovat do řešení problému čas a energii? Podaří se vám dosáhnout svého cíle?

Zamyslete se nad následující moudrou radou, určitě dává smysl.

špetka moudrosti

I asertivní lidé se občas
rozhodnou jednat
neasertivně.

Pravděpodobně nejdůležitější otázka, na kterou si musíte v duchu upřímně odpovědět, zní: „Když nechám být věci tak, jak jsou, dokážu se následně vyrovnat s důsledky svého rozhodnutí i s důvody, které mě k němu vedly?“

Nezneužívejte, prosím, tuto radu k ospravedlnění vlastní slabosti. Cílem není najít si výmluvu, jak se vyhnout konfrontaci. Neměli byste ji používat automaticky v případě všech problémů ve vztazích, ale jako jednu z možných strategií, která vám ve vztahu zaručí dlouhodobý úspěch.

Malá výzva

Když jste se v minulosti rozhodli neřešit určitý problém, bylo to vaše vědomé rozhodnutí, nebo vám jen chyběla trocha odvahy a nechtěli jste být vnímáni jako neoblíbení?

Když zpětně rozebírám své interakce s ostatními, občas si uvědomím, že jsem kvůli něčemu zbytečně dělal z komára velblouda. Když jsem se pak rozhodl začít řešit určitý problém, některé vztahy už nikdy nebyly stejné jako dřív.

Je to smutné, ale tak to v životě chodí.

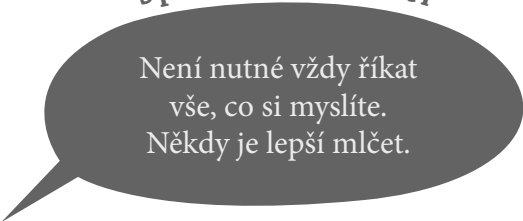
Možná to více vypovídá o způsobu, jakým jsem k řešení problému přistupoval, než o problému samotném (o tom si více povíme později).

Ale na druhou stranu jsem si také udržel mnoho vztahů právě proto, že jsem zachoval klid a raději jsem držel jazyk za zuby, za což jsem nyní opravdu vděčný.

Víte, ne za všechno se vyplatí bojovat.

Není nutné dávat vždy a za všech okolností otevřeně najevo své city. Jestliže se rozhodnete obětovat jednu bitvu, abyste vyhráli celou válku, může to fungovat jako účinná strategie. Být stále asertivní, ať se jedná o jakýkoliv problém, je vyčerpávající a nudné. Ve výsledku se pak mohou problémy zbytečně vyhrotit, můžete někomu ublížit nebo narušit některé vztahy.

špetka moudrosti



Není nutné vždy říkat
vše, co si myslíte.
Někdy je lepší mlčet.

Možná právě čelíte nějakému problému a bylo by lepší počkat, až se strup na ráně sám zahojí místo toho, abyste ho pořád strhávali.

Rozhodnutí je nakonec na vás. Jen si zapamatujte, že máte možnost volby.

Malá výzva

Uvědomte si, jaké v současnosti řešíte problémy. Které z nich by bylo lepší nechat být tak, jak jsou, abyste zbytečně nepíchali do vosího hnízda?

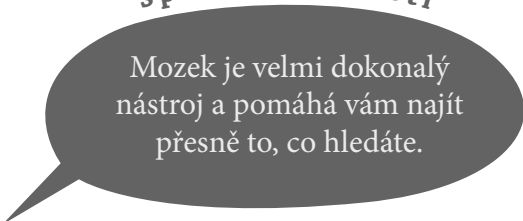
Přehodnoťte
svůj **přístup**

Nevím, jestli jste někdy kupovali nové auto, stěhovali se nebo jste byli těhotní (nebo znáte někoho takového ze svého okolí). Pokud ano, určitě jste si všimli zvláštního fenoménu. Psychologové tomu říkají „všímavá pozornost“.

Hned vám to vysvětlím.

Když jsem uvažoval o koupi nového auta, najednou jsem tento konkrétní model viděl všude. Když jsem chtěl prodat dům, na každém rohu byly do očí cedule „Na prodej“. Když jsem si četl noviny, vždycky tam byl článek o nemovitostech. A když byla moje žena v devadesátých letech těhotná (pochopitelně ne celou dekádu, ale jen dvě devítiměsíční období), všímala si, kolik jiných žen otěhotnělo ve stejné době.

špetka moudrosti



Mozek je velmi dokonalý nástroj a pomáhá vám najít přesně to, co hledáte.

Velmi pozorně si všímáme všeho, co v daném období považujeme za relevantní nebo důležité.

Fajn. Bomba, pomysleli jste si možná. Ale proč je tato informace důležitá právě pro mě a pro vás? Pojďme teď stejný princip uplatnit na naši schopnost jednat s lidmi.

Pokud si všimnete něčí konkrétní pozitivní nebo negativní vlastnosti a mluvíte o ní, pak si jí budete všímat i nadále (podobně jako jsem si já všímal aut a domů a moje žena nastávajících matek). Jakmile se zvyk nebo typ chování objeví na vašem radaru, v budoucnosti pak bude docela obtížné si ho nevšímat.

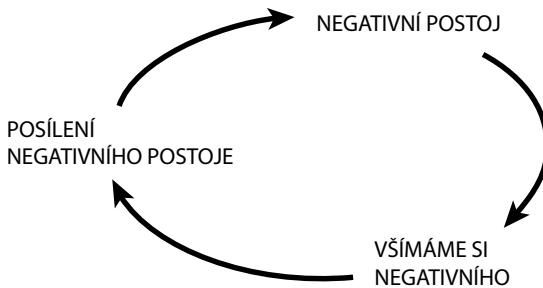
A pokud nebudeme opatrní, můžeme si o někom vytvořit zkreslenou představu v důsledku toho, že si budeme všimát jen pozitivních vlastností, čemuž se někdy říká „haló efekt“, nebo naopak jen negativních vlastností, čemuž se říká „ďáblův efekt“.

Pokud s někým ve vztahu bojujete, existuje velmi vysoká pravděpodobnost, že budete mít tendenci všimát si jeho negativního chování a mluvit o něm.

To je pochopitelné. Ale zapamatujte si:

Vše, na co se soustředíte, získává větší význam.

A tak začíná cyklus. Váš negativní postoj k někomu přizívá to, že si všímáte jeho negativních vlastností a jednání a tím pádem posilujete své negativní přesvědčení o něm.



špetka moudrosti

Váš názor na lidi se
v mnoha ohledech stává
sebenaplňujícím se
proroctvím.

A nejen to. Dokud nezačnete záměrně vyhledávat, co je na lidech pozitivní, nevšimnete si toho.

Proč to tak je?

Všechno to má co do činění se způsobem fungování mozku.

Vzhledem k tomu, kolika informacemi je bombardována vaše mysl, mozek se snaží předejít kolapsu a pomáhá nám tím, že funguje podobně jako antispamový filtr e-mailové schránky. Filtruje informace, které nepovažuje za život ohrožující, relevantní nebo velmi neobvyklé. A všechny je ukládá do „koše“.

Váš přístup předurčuje, které zprávy se dostanou do koše nepřečtené.

Pokud tedy **nevyhledáváte** u lidí pozitivní vlastnosti a všímáte si jen negativních, co myslíte, že skončí v koši?

Pozitivní vlastnosti a chování.

Mezitím se složka s přijatými zprávami plní příklady negativních vlastností.

Co má tato rada společného s mezilidskými vztahy? Jak vám pomůže získat si úspěch u lidí?

Vybavte si někoho, s kým nevycházíte tak dobře, jak byste si přáli. A já vám nabídnu několik otázek k zamyšlení.

- Co konkrétně se vám na jeho chování nelíbí?
- Je možné, že si všímáte jen negativního chování a ignorujete pozitivnější vlastnosti?
- Jaké důsledky přináší váš negativní přístup k této osobě?
- Kdybyste museli najít tři pozitivní vlastnosti této osoby, jaké by to byly?

Neříkám, že po zodpovězení otázek by vás měly zaplavovat vřelejší city vůči této osobě. Nicméně vás to možná alespoň přimělo otevřít „zprávy vyhozené do koše“ a mohli jste si uvědomit, že i tento člověk má nějaké pozitivní vlastnosti, kterých jste si dosud nevšimli.

Fajn, teď bych se s vámi rád podělil o důležitou a bolestnou zkušenost, která dokresluje, jak je nebezpečné, když si na někoho vytvoříte negativní názor a jak váš postoj ovlivňuje vaše chování. Jak zjistíte, má zkušenost mohla být zcela odlišná, kdybych si tehdy přečetl výše uvedené otázky.

Před několika lety jsem pracoval pro společnost, která nabízela podporu organizacím, které propouštěly zaměstnance. Mým úkolem bylo poskytovat poradenství a podporu pracovníkům, kteří přišli o práci.

Po určité době jsem některé lidi poznal blíže, protože jsem jim pomáhal sestavovat životopisy a učil jsem je, s jakými technikami se mohou setkat na pohovorech. Na většinu klientů si už dnes vzpomínám jen matně, ale na jednoho chlapíka nikdy nezapomenu.

Marek.

Byl pro mě výzvou.

Kdybych jej chtěl co nejpříhodněji popsat, nejspíš bych zvolil slovo pijavice. Vždycky mi připadalo, jako by se na mě přilepil a úplně ze mě vysál život, veškerou energii i vše, čím jsem žil. Pět minut s Markem bylo stejně náročných jako pět hodin s kýmkoliv jiným.

Upřímně musím říct, že když napochodoval do mé kanceláře, neměl jsem z toho valnou radost.

Právě naopak.

Ostatní členové týmu si ze mě dělali legraci. Jízlivé poznámky jako: „Á, vidím, že na dnešek je objednaný tvůj přítel,“ byly na denním pořádku. Ač jsem se snažil sebevíc Markovi pomoci, v hledání nové práce dlouho nebyl úspěšný. Naši kancelář proto navštěvoval ještě častěji.

A pak jsem dostal skvělé zprávy.

Marek si založil vlastní firmu. Konečně jsem se o něj nemusel starat! Konečně jsem mohl nahlédnout do díře bez děsivých obav, co mě čeká. Život byl najednou tak krásný.

V záchvatu všeobjímající velkorysosti jsem koupil našim třem asistentkám malou čokoládu.

Každé jednu.

Vrátil jsem se do kanceláře s pocitem znovunalezeného životního optimismu. Kdybyste se mě v té chvíli zeptali, zda si myslím, že by fotbalový tým Anglie mohl vyhrát zápas na významném turnaji na penalty, pravděpodobně bych odpověděl „ano“.

Tak skvěle a optimisticky jsem se cítil.

A pak, během pár okamžiků, se mi můj radostný svět rozplynul přímo před očima. Vyhlédl jsem z okna kanceláře a viděl jsem, jak na parkovišti zastavila velká bílá dodávka.

Vystoupil Marek.

Štrádoval si to přímo do naší kanceláře.

Přiřítíl jsem se zpátky do recepce, abych od recepční Věrky zjistil, co to má znamenat.

Čokoládu už snědla.

„Věrko, Věrko!“ zaúpěl jsem lehce zděšeným tónem, který jako by naznačoval „tohle přece nemůže být pravda“.

„Právě jsem viděl Marka. Míří sem k nám.“

„A vy jste to nevěděli?“ opáčila Věra nevzrušeným, avšak lehce rozpačitým hlasem.

„Co jsem měl vědět?“ odvětil jsem a v tu chvíli už jsem začínal litovat, že jsem jim tu čokoládu vůbec kupoval.

„No, je to součást našich služeb Markovi. Naše kancelář teď bude i jeho kancelář. Bude používat naše známky, kancelářské potřeby i kopírku. Vlastně ho teď budeme vídat mnohem častěji.“

Zůstal jsem stát jako opářený.

Pro tentokrát.

Můj mozek odmítal přijmout informaci, kterou mi Věra předala. Byl jsem zmatený. A pak tu temnotu na okamžik prořízl záblesk světla.

Schovám se!

Kdybych se schoval na pánských toaletách, mohla by Věra Markovi říct, že jsem odešel na oběd, a on by se tak musel spokojit s někým z mých kolegů.

Přiznávám, že na ten nápad nejsem s odstupem času zrovna pyšný, ale v tu chvíli mi připadal dost dobrý.

Nicméně už jsem jej nestihl uskutečnit. Než jsem se stačil vzpamatovat, Marek stál vedle mě.

„Nazdar, Paule. Jak se vede?“

Ačkoliv se v mém obličejí zrcadlila těžká deprese a beznaděj, podařilo se mi ze sebe vysoukat tlumenou odpověď.

„Jo, mám se fajn, díky.“

„Skvělé. Říkal jsem si, jestli byste na mě neměl čas.“

„Jste objednaný?“ zeptal jsem se, ačkoliv jsem předem znal odpověď, protože jsem si ráno kontroloval knihu objednávek.

„Ne, jen jsem si říkal, že se za vámi zastavím.“

S velkým sebezapřením jsem skrýval své rozladění z jeho návštěvy (a taky mě namíchlo, že jsem ty tři čokolády kupoval úplně zbytečně).

„No, Marku, upřímně řečeno, měl jste se raději předem objednat. Mohl jsem být s jiným klientem. A teď jsem vlastně zrovna na odchodu na oběd.“

„A mohl bych s vámi na chvilku mluvit?“ pokračoval neodbytně.

„No tak pojdte,“ reagoval jsem neochotně.

Uvedl jsem ho do své kanceláře.

Posadil jsem se.

On se taky posadil.

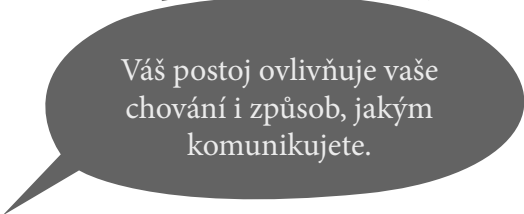
Pak řekl něco, na co nikdy nezapomenu.

„Nebudu vás dlouho zdržovat, vím, že mě nemáte rád.“

Zkoprněl jsem údivem.

Snažil jsem se rychle vzpamatovat. Zamumlal jsem něco ve smyslu „to je přece směšné“. Ale Marek mě odhalil. Pěkně mě prokoukl.

Špetka moudrosti



Váš postoj ovlivňuje vaše chování i způsob, jakým komunikujete.

Od toho dne se něco mezi mnou a Markem změnilo. Mnohé jsem si uvědomil. Jakým právem jsem se k němu choval samolibě a lhostejně?

Porušil jsem profesní etiku.

Zapomněl jsem, že jsem placen za to, abych Markovi sloužil. Bez klientů bych neměl pro koho pracovat, mé služby by byly zbytečné. Jen díky lidem, jako je Marek, jsem měl práci.

Na to jsem zapomněl.

Sklouzl jsem k neprofesionálnímu přístupu, protože jsem perfektní služby poskytoval jen svým oblíbeným klientům.

A protože jsem si k Markovi vypěstoval negativní postoj, poměrně snadno jsem si všimal všeho, co se mi na něm nelíbilo.

Pokud jsem chtěl docílit změny v našem vztahu, musel jsem změnit svůj přístup k němu. Začal jsem si více všimat pozitivních vlastností. Jeho pracovní morálky. Jeho ochoty riskovat a založit si vlastní firmu.

A víte, co?

Zabralo to.

Nečekejte nějaké dojemné sblížení.

Nikdo neplakal.

Ale náš vztah se zlepšil. Marek se choval přátelštěji a už nebyl tak urputný. Více jsme mluvili o řešeních pro jeho firmu a méně se zabývali problémy, s nimiž se potýkal.

Byl náš vztah perfektní? Ne. Ale zlepšil se. Už nikdy mi nevyčítal, že ho nemám rád, a já jsem se s ním vídal mnohem raději než dřív.

Marek se nijak zvlášť nezměnil.

Ale změnil se můj přístup k němu. A v důsledku toho jsme si vytvořili mnohem úspěšnější pracovní vztah.

Malá výzva

- Znáte někoho podobného? Narušuje váš přístup k němu váš vztah?

- Jste natolik zaslepeni negativními vlastnostmi, kterých si všímáte, že nevidíte žádné pozitivní?
- Jakou drobnou změnu chování byste mohli udělat, abyste si vytvořili pozitivnější (nikoliv perfektní) vzájemný vztah? Vymyslete konkrétní kroky, které podniknete, až se příště setkáte s tímto člověkem.

Bud'te
ochotní **se**
mýlit

Máme rádi lidi, kteří jsou rozhodní, je to tak? Lidi, kteří mají srovnané myšlenky a vědí, čemu věří. Lidi, kteří nejsou váhaví a nemění své názory jen tak z rozmaru.

Soustředěnost, odhodlání a sebedůvěra patří mezi vlastnosti hodné obdivu.

Všechny symbolizují sílu. A podle názoru většiny lidí by je měl mít každý lídr, který chce být úspěšný.

I já s těmito závěry naprosto souhlasím. Zároveň si ovšem myslím, že tyto vlastnosti mohou být stejně tak důvodem pádu. Mohou být příčinou našeho neúspěchu u lidí.

Hned vám to vysvětlím.

Soustředěnost může vést k úzkoprsému přístupu. Odhodlání může zapříčinit neochotu udělat změnu, přestože ji všechna fakta podporují. Sebedůvěra může namíchat nebezpečný koktejl arogance a lhostejnosti.

Bylo by nejspíš fér říci, že na předních příčkách seznamu nejlepších vlastností lídrů se jen zřídka objeví „skromnost“ a „ochota mýlit se“. Ochota připustit, že ve světle čerstvých informací a nových důkazů bude možná potřeba přistoupit ke změně směru. Tyto vlastnosti jsou však neocenitelné, pokud chceme uspět v životě a chceme si získat úspěch u lidí.

Když řídím a odchýlím se ze správné trasy (což se děje poměrně pravidelně, přestože využívám výhod pokročilých moderních technologií), satelitní navigace mi doporučí, abych se na nejbližší křižovatce otočil. Ignorovat tuto radu, zvláště pokud jsem na místě, kde to vůbec neznám, by byla pěkná hloupost.

A přesto se někteří přední politici, jako například první britská premiérka Margaret Thatcherová, tomuto přístupu vehementně brání. Kdyby měla udělat obrat o 180 stupňů, vnímala by to jako známku politické slabosti. V některých případech tomu tak pravděpodobně bylo.

V některých případech.

Nakonec ji však neochota připustit, že se mýlí, připravila o loajalitu a uznání nejbližších spolupracovníků a zapříčinila její nedůstojný a předčasný odchod z pozice vůdkyně vlastní strany.

Podobnou tvrdohlavostí naštěstí oplýval i Adolf Hitler. Říkám naštěstí, protože pokud by byl ochoten více dát na doporučení svých generálů a byl flexibilnější ve věci válečných snah Německa, možná by se mu podařilo – s tragickými důsledky – dosáhnout politických cílů, o něž usiloval.

špetka moudrosti

Mezi „odhodláním“
a „tvrdohlavostí“ je zdánlivě jen
nepatrný rozdíl. První vlastnost
však vede k úspěchu a druhá
z vás dělá hlupáka.

Neříkám, že bychom měli zavrhnout soustředěnost, odhodlání a sebedůvěru. Ale jen naznačuji:

Nadměrné užívání předností se může stát slabostí.

To ovšem neznamená, že byste se měli uchýlovat ke zcela protikladným vlastnostem. Nicméně byste měli být ochotní zmírnit a vyvážit negativní vyznění pomocí kombinace skromnosti a otevřenosti, kdykoliv to bude potřeba. A to je výzva.

Malá výzva

Nakolik jste otevření a ochotní předložit své názory k posouzení ostatním?
Kdy jste naposledy někoho aktivně požádali o zpětnou vazbu?

Ve skutečnosti se při řešení **každého** problému musíme vyvarovat černobílého myšlení.

Šedá je někdy v pohodě.

Nejistota přichází ruku v ruce s vymezením našeho teritoria v neustále se měnícím světě, a abychom se s ní úspěšně vyrovnali, musí být naše myšlení i náš přístup otevřenější a flexibilnější. To je často i klíčem k úspěchu u lidí.

Fajn, co to tedy znamená v praxi?

Mohlo by to znamenat, že byste se neměli vždy řídit jen intuicí. Věřte mi, vaše instinkty nejsou vždy a u každého problému neomylné – obzvláště pokud nemáte k dispozici všechna fakta.

Dále si zapamatujte, že ani první dojem, kterým na vás někdo při setkání zapůsobí, nemusí být vždy zcela pravdivý. Má velkou sílu, hodně vás ovlivní, ale ne vždy je správný. Pokoušíme-li se roztřídit si lidi, tíhne me všichni bez rozdílu k unáhleným závěrům. Máme rádi škatulkování. Dává nám to větší jistotu, že máme vše pod kontrolou. Ovšem tato potřeba má i své stinné stránky.

Zjistíte to záhy.

Když jsem instinktivně důvěřoval „svému prvnímu dojmu“, stálo mě to doslova tisíce liber.

Začal jsem spolupracovat s lidmi, od kterých jsem se měl raději držet dál. Ve svém podnikání jsem přijal důležitá a zásadní rozhodnutí, kterých jsem později litoval, jen proto, že jsem se příliš spoléhal na své pocity, místo abych důvěřoval faktům.

Jakmile jsem rozhodnutí přijal, nebyl jsem zrovna nakloněn myšlence, že jsem se mohl mýlit. Dál jsem zarputile pokračoval ve spolupráci, přestože bych lépe udělal, kdybych se s partnery rozloučil.

Velká chyba.

Použil bych citaci přísloví dakotských indiánů:

„Když zjistíš, že jedeš na mrtvém koni, sesedni.“

Neříkám, že byste své pocity měli ignorovat, ale uvědomte si prosím, jak jsou proměnlivé.

V budoucnosti byste mohli vyzkoušet následující přístup. Předběhněte své instinktivní komentáře a řekněte si: „Mohu se mýlit, ale momentálně to tak cítím.“

Tím povzbudíte ostatní, aby se k vašemu názoru vyjádřili, aniž by měli pocit, že na vás útočí. Zároveň si tím necháváte otevřená zadní vrátka, abyste mohli později svůj názor na věc změnit.

Pokud byste to ovšem praktikovali pokaždé, je pochopitelné, že časem ztratíte u druhých důvěryhodnost. V době skutečné krize by tento přístup jen stěží inspiroval ostatní k větší sebedůvěře. Nicméně ochota připustit, že se mýlíte, a schopnost naslouchat názorům druhých a dále je rozvíjet se jeví jako neocenitelné... Někdy. Je to skvělý způsob, jak ostatní více vtáhnout do dění a povzbudit je, aby se podělili o své názory a nápady.

Ochota připustit si omyl v mém případě naštěstí přispěla k úspěchu knihy *Sebedůvěra*, jednoho z mých bestsellerů. Titul navrhl můj vydavatel. Mně se více líbil název, který jsem považoval za mnohem výstřednější, poutavější a vyzývavější – *Nemusíte tančit nazi*, s podtitulem *Skutečná pravda o posilování sebedůvěry*. Většina mých přátel se mnou souhlasila. Název navržený vydavatelem byl naproti tomu jednak nudný, a jednak nevýrazný.

Nicméně jsem musel uznat, že můj vydavatel se na knižním trhu vyzná mnohem lépe než já. Věděl, že hlavní odběratel knihy, velmi známá maloobchodní síť v Británii, by v žádném případě nepodpořil knihu s názvem *Nemusíte tančit nazi*. Byl příliš výstřední nejen pro vydavatele, ale i pro trh, na který cílil.

Jenže já jsem měl ten intuitivní pocit.

Lidem by se titul rozhodně líbil. Slovo „nazí“ v názvu by okamžitě vzbudilo zvědavost a zájem.

Nakonec jsem však své instinkty nechal stranou. Uposlechl jsem vydavatele. Řídil jsem se jeho doporučením. Byl jsem ochoten připustit, že se mýlím.

Otázka je – dokázali byste to také?

Měl vydavatel nakonec pravdu? Byla moje ochota ustoupit opodstatněná?

Má kniha s názvem *Sebedůvěra* vyšla v lednu 2010. Celkem 24 týdnů se držela na první příčce žebříčku prodejnosti konkrétního britského řetězce knihkupectví. Brzy si jí všimli i mnozí zahraniční vydavatelé a dnes je k mání v několika světových jazycích.

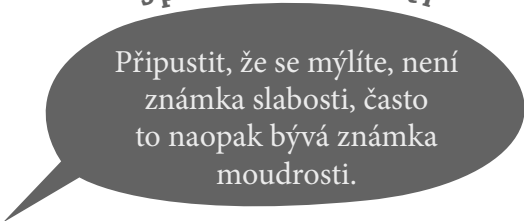
Kdoví, jak by si stál můj původní název.

Možná ještě lépe? Pochybuji.

Intuitivní pocit nebyl správný.

Příště ale možná bude. Bylo by hloupé ignorovat svou intuici. Jenže stejně tak by bylo hloupé považovat ji za výhradní rozhodující faktor v případě všech rozhodnutí.

Špetka moudrosti



Připustit, že se mýlíte, není známka slabosti, často to naopak bývá známka moudrosti.

Musíte zvážít i všechna fakta, nejen pocity. Musíte naslouchat lidem, kteří vidí svět jinak než vy. Nebudete s nimi vždy souhlasit, ale nebylo by od vás moudré, kdybyste je alespoň nevyslechli.

Vycítí-li lidé, že pracují pro někoho nebo žijí s někým, kdo je ochoten podívat se na svět z jejich perspektivy, přestože může být velmi odlišná od jejich vlastní, velmi silně je to motivuje.

Souhlasíte?

Malá výzva

Dáváte lidem příležitost, aby se vyjádřili k vašim myšlenkám a názorům?
Jste ochotni připustit, že se občas mýlíte?

Nechovejte

se k lidem tak,
jak chcete, aby se

oni

chovali k vám

Na první pohled to vypadá jako velmi noblesní rada: chovejte se k lidem tak, jak chcete, aby se oni chovali k vám. Abych byl spravedlivý, musím dodat, že je to velmi dobrá rada.

Do určité míry.

Budete-li se k lidem chovat se stejnou úctou a zdvořilostí, jakou očekáváte od nich, je to dobrá a celkem opodstatněná výchozí poučka pro jednání s lidmi.

Ale nenechte se chytit do pastí, když si budete myslet, že to, co vyhovuje vám, bude dobré i pro ně.

Jestliže se k lidem budete chovat tak, jak chcete, aby se oni chovali k vám, může to ve skutečnosti mít katastrofické následky. Možná právě tohle je důvod, proč nemáte u lidí úspěch.

Trošku to rozvedu.

Karel je klíčovým členem mého týmu. Je tichý, inteligentní a také mírně stydlivý. Pojdme dál. Pokud byste mi chtěli dát najevo, jak oceňujete, co jsem pro vás udělal, řekněme, že bych se nebránil určité formě veřejné pochvaly. Aniž chci působit arogantně nebo domýšlivě (ale uvědomuji si, že stejně budu), docela si užívám, když mohu být středem pozornosti.

Slovo „užívám“ není vlastně úplně přesné.

Vychutnávám si to.

OK, jsem divný. Neočekávám, že mě lidé budou nekonečně zbožňovat nebo zasypávat pugety květin. Neříkám ani, že chci být středem pozornosti za každou cenu. Ale když se na mě upírají oči všech přítomných, je mi to příjemné. Koneckonců jsem profesionální řečník. Podobné situace mě naplňují. Rád lidi rozesmávám a rád se setkávám s novými lidmi. Dodává mi to sílu.

Teď se vraťme ke Karlovi. Někdy mě na přednášky doprovází. Kdybych mu chtěl dát najevo, jak moc si ho vážím, veřejná pochvala by byla asi to poslední, po čem touží.

Kdybych jej pozval na pódium, pochybuji, že by se tam vůbec dostal. Nohy by mu nejspíš vypověděly službu, tak by se mu třásly. Přál by si, aby se raději propadl do země. Styděl by se. Možná by se podobná zkušenost dostala do jeho žebříčku deseti nejhorších zážitků na planetě Zemi. V dozvuku jeho zoufalého volání o pomoc by nám přišla vhod následující moudrá rada.

špetka moudrosti

Ať děláte cokoli, nechovejte se ke všem lidem stejně, jak byste chtěli, aby se oni chovali k vám.

Dobrá rada k zamyšlení, že? Jak často automaticky předpokládáme, že ostatní ocení totéž, co my?

Ano, občas se trefíme.

Občas.

Ale nastanou i situace, kdy je to přesně naopak.

Vážím si Karla, protože je důležitým členem týmu, ale nechystám se uspořádat na jeho počest velkou oslavu ani ho nebudu zvat na pódium, aby pronesl pár slov. Chci, aby nadále zůstal klíčovým hráčem týmu, nechci, aby mě nenáviděl za to, že jsem mu připravil takové martyrium.

Tato rada se mi osvědčila jako neocenitelná také ve vztahu k mé manželce Heleně. Když se dozvím špatnou zprávu, potřebuji prostor. Potřebuji být sám. Zajdu si třeba na procházku, což mi skýtá možnost utřídit si myšlenky a vypořádat se s nepříjemnými informacemi.

A pak jsem připraven promluvit si s ostatními.

Helena je jiná. Když se dozví špatné zprávy, chce o nich hned mluvit. Kdybych jí poskytl prostor a čas k tomu, aby mohla být sama, mohla by si to vyložit tak, že mi na ní nezáleží.

Kdybych se k Heleně choval stejně, jak bych si přál, aby se lidé chovali ke mně, mohl bych jí způsobit bolest a ublížit jí. Takže, ačkoliv já bych nejraději zmizel na procházku, ona si chce promluvit. A tak je to v pořádku. Oba si uvědomujeme, že každý přistupujeme k řešení určitých situací odlišně, a za ty roky jsme se naučili vzájemně se respektovat.

Tato rada se vám bude stejně tak dobře hodit, pokud máte děti. Rozhodně mi pomohla ve vztahu s mou dcerou Ruth, která je v pubertě a o níž jsem se už zmínil. Helena, můj syn Matt i já máme rádi doteky. Nedělá nám problém obejmout se jak v soukromí, tak na veřejnosti. S Helenou se občas i políbíme, a dokonce se vodíme za ruce (i když obvykle jen za úplňku).

Moje dcera Ruth je jiná.

Dost jiná.

Už od raného věku nám dávala jednoznačně najevo: „Nemám ráda objímání a pusinkování.“

Pro mě osobně to nebylo lehké. Rád bych jí dal najevo, jak ji mám rád. Problém je, že Ruth nedokáže přijmout projevy lásky v podobě, jakou jí nabízím! Ale pokud chci mít se svou dcerou dobrý vztah, musím se k ní chovat tak, jak si to přeje. Což znamená, že na objímání a polibky dojde jen zřídkakdy.

Ruth nám také zdůraznila, že je ochotná přijímat projevy lásky ve formě koupě nového oblečení, kabelek a bot!

I když vám to může připadat zábavné, mně nějakou dobu trvalo, než se mi podařilo svá očekávání přizpůsobit. Nicméně díky vztahu s Ruth jsem získal následující cennou lekci.

špetka moudrosti

Chcete-li si získat úspěch u druhých, zaměřte se v první řadě na naplnění jejich potřeb, a teprve poté na potřeby vlastní.

Možná jste se ve vztahu s někým dostali do mrtvého bodu, protože jste si nenašli čas, abyste se zamysleli nad tím, co je pro něj důležité a co oceňuje. To se týká stejnou měrou vztahů v práci i doma. Neočekávejte, že lidé oceňují totéž, co vy. Každý jsme jiná osobnost, naše zájmy se mohou lišit, a co je nejdůležitější, stejně tak se může lišit to, co nás motivuje či naopak demotivuje. Zapamatujte si, že co vyhovuje vám, nemusí vyhovovat někomu jinému. Začněte se tedy k lidem chovat podle toho, jak si přejí **oni** sami.

Pokud si nejste jistí jak, zeptejte se. Mnohem lepší je zeptat se než si něco domýšlet. Rozhodně si projděte následující otázky, protože odpovědi by mohly být klíčem k pochopení, jak si budovat lepší vztahy na pracovišti i mimo ně.

Malá výzva

Chcete-li pochopit, co lidi motivuje a co jim vyhovuje, mám pro vás skvělý nástroj. Zkuste jim položit následující otázky:

- Jak by vám měli druzí dávat najevo, že si vás váží a oceňují vás?
- Co vám v práci přináší největší uspokojení?
- Popište okamžik nebo období, kdy jste pociťovali obzvlášť silnou motivaci k práci.

- Víte o něčem, čím bych vás mohl podpořit a co jsem dosud nedělal?

Dál už je to na vás. Které otázky byste měli položit lidem, kteří ve vašem životě hrají klíčovou roli? Kdy máte v úmyslu to udělat?

Čtyři
zásadní
otázky,
které
si musíte
položit

V této kapitole je řada na vás. Symbolický míček je připraven k podání na vaší straně kurtu. Já vám naservíruju otázky, ale vaše odpovědi předurčí, zda pokročíte dál a podaří se vám vybudovat lepší a účinnější strategie v oblasti jednání s lidmi.

Zatímco většina knih slibuje čtenářům odpovědi, já slibuji, že v této kapitole nic takového nemám v úmyslu. Ale odpovědi, které napadnou vás, by vám mohly poskytnout nejhlubší a nejjasnější vhled, jaký můžete při čtení této knihy získat.

Uděláme to následovně. Za chvíli vám položím čtyři otázky. S odpověďmi nespěchejte. A také se nelekejte. Není to žádný test. Nehodnotíme správné nebo špatné odpovědi. Odpovědi si nemusíte zapisovat ani je nemusíte nikomu ukazovat, přestože by to pro vás mohlo být prospěšné.

Zůstane to jen mezi námi.

Pro začátek bych chtěl, abyste si vybavili někoho, komu na vztahu s vámi záleží. Může to být někdo z práce – například kolega, váš šéf, dodavatel, zákazník. Měl by to být důležitý vztah; pokud by se rozpadl nebo by v něm nastaly problémy, mělo by to vážné důsledky. Tím chci říct, že byste neměli myslet na dámu, s níž na sebe po ránu kývnete v metru nebo ve vlaku, ani na chlapíka, u kterého si kupujete sendviče k obědu.

Případně si při čtení otázek vybavte někoho, kdo s vaší prací nemá nic společného. Třeba blízkého přítele, partnera (nebo bývalého partnera), příbuzného, nebo dokonce jedno z vašich dětí. Neměla by to být teta Káťa, kterou jste naposledy viděli před sedmadvaceti lety, s níž jste v kontaktu jen o Vánocích, a musíte si proto chvíli lámat hlavu, než si uvědomíte, jestli ještě vůbec žije.

Rozumíme si?

Dobře.

Stále myslíte na téhož člověka a pokuste se odpovědět na následující čtyři otázky.

1. Co se v jeho světě děje právě teď?

Poměrně snadno se stává, že žijeme natolik uzavřeni ve svém světě a zabýváme se svými prioritami, že nedáváme druhým dostatečně najevo svůj zájem. Navázat s někým kontakt a udržovat vztah je obtížné, pokud nemáte o jeho světě ani ponětí.

Tím neříkám, abyste se pídili po detailech z jeho života ani abyste ho požádali, ať se natáhne na kanape a pak s ním jako psycholog rozebírali zážitky z dětství. Ale nabádám vás, abyste si dali čas a popřemýšleli nad touto otázkou. Možná byste se měli na chvilku zastavit a rozhlédnout se kolem sebe. Vidíte? Ne každého fascinuje vaše práce a rodina stejně jako vás. Někteří lidé občas rádi mluví i o sobě. Vaše odpověď na tuto otázku vám může odhalit některé z důvodů, proč se k vám daná osoba momentálně chová určitým způsobem.

Uznávám, že někteří lidé si hlídají své soukromí. Neradi se svěřují. Nechtějí rozebírat, čím si zrovna v životě procházejí. Fajn. Ale ne každý je takový. A jestliže jste si uvědomili, jak je vaše odpověď na první otázku kostrbatá, berte to jako signál naznačující, že byste se měli častěji ptát na život druhých a méně mluvit o sobě.

2. Co je pro něj právě teď důležité?

Pro názornost uvedu příklady několika věcí, které by pro někoho mohly být právě důležité.

Možná by tento člověk ocenil zpětnou vazbu týkající se jeho současných pracovních výkonů. Možná by ocenil, kdybyste svůj zájem o něj občas trochu utlumili. (Na tohle jsem přišel u své dcery, která není ochotná si moc povídat, když je se svými kamarádkami, a která necítí potřebu odpovídat na mou otázku: „Tak co jsi dnes dělala?“)

Někdo možná polevil oproti svým obvyklým výkonům, protože má pocit, že si ho nevážíte a nedoceňujete ho. Je možné, že někdo z vašeho okolí by si mohl momentálně připadat, jako byste ho trochu využívali? Mohl by i jen po kratinkém půlhodinovém rozhovoru s vámi u kávy opět získat pocit, že si jej vážíte? A mohla by tato změna jeho cítění vést i ke změně jeho jednání a chování?

Pochopitelně byste mohli jako odpověď použít vlastní domněnky, ale možná je váš vztah natolik dobrý, že se můžete zeptat přímo.

Mohli byste například zkusit otázku: „Víte o něčem, co byste mi rád řekl a co by mohlo náš vztah ještě vylepšit nebo usnadnit?“

Dál už to nechám na vás, určitě se však přinejmenším zamyslete nad touto otázkou.

3. Naslouchám mu, abych jej pochopil, nebo abych se mohl bránit?

Autor Dan Rockwell říká: „*Cesta k dokonalosti je dlážděna obtížnými rozhovory.*“ Myslím, že to dobře vystihl.

Chcete-li své vztahy s druhými zlepšit, budete ve skutečnosti muset čas od času podstoupit potenciálně záludný nebo možná náročný rozhovor. Nenalhávejme si, že to bude snadné. Nebude. Nikdy.

Jestliže vás někdo ustavičně kritizuje, naučíte se rychle bránit. Problém pak možná nejlépe zmírníte tím, že budete zticha. Doslova.

Protistrana může plácát úplné nesmysly, alespoň podle vašeho názoru, ale přesto je dobré ji vyslechnout. Na druhou stranu, může mít v leccem pravdu a poukázat na důležité věci, které si vy neuvědomujete.

špetka moudrosti

Chcete-li problémy vyhrotit,
nezapomeňte detailně
zdůraznit, proč máte pravdu
vy a proč se partner mýlí.
Pokaždé to zabere.

V těchto rozhovorech nebude snadné jen naslouchat a snažit se druhé pochopit místo toho, abyste se hned stavěli do útoku. Ale pokuste se své obranné mechanismy zmírnit, alespoň malinko.

Možná máte oba svým způsobem pravdu. Třeba jen došlo k nedorozumění. Proto byste se měli snažit poslouchat, co vám partner chce sdělit, a neměli byste jen zarputile hájit svůj názor. Potřebujete-li něco objasnit, ptejte se. A když s něčím souhlasíte, řekněte to nahlas.

špetka moudrosti

Když s vámi někdo souhlasí
a snaží se vás pochopit, jen
těžko se na něj vydržíte
hněvat.

Zapamatujte si ovšem důležitou věc.

Naslouchat se záměrem porozumět neznamená, že byste vždy museli automaticky souhlasit s názorem partnera. Znamená to pouze, že byste se měli snažit pochopit jeho úhel pohledu. Pokud to uděláte, bude i váš partner s největší pravděpodobností ochotnější vyslechnout si váš názor.

Pro mě byla tato otázka velmi náročná a zároveň mi hodně pomohla ve vztahu s mou manželkou. Když má Helen potřebu mi...

jak bych to řekl diplomaticky...

poskytnout „zpětnou vazbu“,

má přirozená reakce je poslouchat a při tom si postupně připravovat obhajobu.

Nicméně když jsem se snažil pochopit, o co jí jde, mnohdy jsem si uvědomil, nakolik má vlastně pravdu, a musel jsem se jí omluvit. Kéž bych tak mohl říci, že takto vyřešíme všechny naše spory, ale ve skutečnosti se nám ne vždy podaří tento přístup aplikovat kvůli kombinaci hrdošti, emocí a únavy.

Když se nám to ovšem povede, vyřešíme všechny případné konflikty hned v zárodku.

Malá výzva

Jak často se vědomě snažíte pochopit něčí názor místo toho, abyste automaticky začali obhajovat ten svůj?

4. Vysvětlil jsem jasně svůj úhel pohledu?

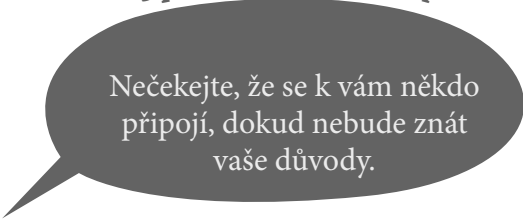
První tři otázky byly záměrně koncipovány tak, aby vám pomohly zaměřit se na úhel pohledu osob, s nimiž jednáte, a na to, co je pro ně důležité. Pojďme se teď na váš vzájemný vztah podívat ještě jinak. Mohl by se zlepšit, kdybyste dokázali druhým lidem jednoznačně sdělit svůj úhel pohledu?

Domníváte se, že lidé znají vaše priority? Váš program? Vaše potřeby?

Máte v hlavě naprosto přesně srovnáno, proč je potřeba provést určité kroky, ale jaksi jste už zapomněli na skutečnost, že druzí nemusí mít ve věcech stejně jasno jako vy?

Místo toho, abychom lidem jen dávali příkazy, co je potřeba udělat, bychom měli více času věnovat vysvětlení „proč“. Vy sice můžete jasně znát důvod, proč je potřeba přijmout určité kroky, ale ostatní to vědět nemusí.

Špetka moudrosti



Nečekejte, že se k vám někdo připojí, dokud nebude znát vaše důvody.

Nezapomínejte, že ostatní možná momentálně nemají k dispozici stejné informace a fakta o situaci jako vy. Možná se jim nebudou líbit důsledky určitých kroků, které mají nebo nemají podniknout. A to, že jste jim něco jednou řekli, ještě neznamená, že si to i zapamatují. Chcete-li druhé informovat o svém pohledu na věc, může to v praxi znamenat, že jim své názory budete muset zdůrazňovat a připomínat. Pravidelně.

Shrňme si všechny čtyři otázky:

1. Co se v jeho světě děje právě teď?
2. Co je pro něj právě teď důležité?
3. Naslouchám mu, abych jej pochopil, nebo abych se mohl bránit?
4. Vysvětlil jsem jasně svůj úhel pohledu?

Teď, když jste si na otázky odpověděli, uvědomte si, které vám připadaly obzvlášť užitečné. Všechny? Nebo některá konkrétní?

Fajn a co dál uděláme s vašimi odpověďmi a názory? To už bude záležet na vás. Já jsem tu od toho, abych kladl otázky. A co uděláte nebo neuděláte s vašimi odpověďmi, je čistě vaše volba. Ale mám-li být upřímný, prozradím vám, že cvičení nemá žádný význam, pokud jeho výstupy neuplatníte v praxi.

Souhlasíte?

Tak teď je řada na vás.

Malá výzva

Jaký konkrétní krok byste měli podniknout na základě odpovědí na předchozí čtyři otázky?

Jak zajistit,
aby lidé

kritiku přijali...
a nepřipadali si
jako na pranýři

Kritizoval vás někdo nebo jste naopak museli někomu poskytovat zpětnou vazbu? Není to snadné, že? Lidé často navštěvují kurzy, kde se učí, jak zpětnou vazbu poskytovat a přijímat. Osobně jsem jich také několik vedl.

Vybavil se mi jeden konkrétní.

Mimo Londýn jsem pořádal workshop na téma Jak dostat z lidí to nejlepší a právě jsme se věnovali otázce, jak poskytovat zpětnou vazbu. Může být poměrně přímá, pokud se chystáte říct něco celkově pozitivního, ale když jde o něco nepříjemného, může to být stejně těžké jako pokoušet se o běh v močálu. Pokud by si partner mohl zpětnou vazbu vykládat jako kritiku, neobejdete se bez citlivosti, diplomacie, vnitřní rovnováhy a konstruktivního přístupu.

Nenalhávejme si, že když před slovo „kritika“ přidáme přídavné jméno „konstruktivní“, bude se ostatním přijímat lépe. Nebude. Je jedno, nakolik je člověk sebejistý, tak jako tak máme všichni tendenci rychle přeskočit slovo „konstruktivní“ a zarazit se u slova „kritika“.

Dokážeme odlišit konstruktivní kritiku? Zřídka. Vše, co se chystáte říct, nakonec vyzní jako kritika, bez ohledu na to, jak moc se budete snažit a jak opatrně svá slova podáte. A když použijete slovo „kritika“, u většiny lidí automaticky vyvoláte obrannou reakci (snad jen s výjimkou politiků, kteří se zdají být vůči kritice imunní, protože se na ně hrne v obrovském množství ze všech stran).

Proto jsem na svém workshopu pečlivě zdůrazňoval, jak zrádně mohou působit některá slova v rámci zpětné vazby. Doporučoval jsem účastníkům, aby se vyhýbali spojením jako „slabé stránky“ a aby v žádném případě nepoužívali pojem „konstruktivní kritika“.

Takže musím říct, že jsem byl poněkud překvapený, jak vzápětí jeden z účastníků kurzu odpověděl na mou otázku. Jmenoval se Honza.

Požádal jsem účastníky ve skupině, aby popřemýšleli, jak oslovit někoho, jehož výkon bychom chtěli zlepšit. Odpovědi mnohých mě potěšily. Pak přišla řada na Honzu.

„No, řekl bych Adamovi z mého týmu, že má potenciál nebýt takový srágora.“

Na chvíli jsem si myslel, že Honza jen žertuje. Ale záhy jsem si uvědomil, že to myslel vážně.

„Honzo, nechtěl byste se zamyslet nad tím, jaká volíte slova a jaký mohou mít dopad?“ zeptal jsem se.

„Co jako? To myslíte slovo ‚potenciál‘?“ opáčil Honza s lehkým náznakem sarkasmu v hlase.

Jistě, Honza je možná krajní případ (a já opravdu doufám, že jen žertoval), ale uvědomte si, kolika lidem někdo pošlapal sebevědomí tím, co o nich řekl nebo napsal.

Špetka moudrosti

Nikdy nepodceňujte
dlouhodobý dopad několika
výstižných slov.

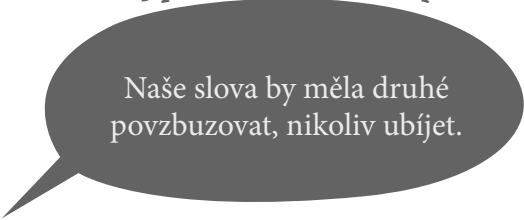
Dávat lidem zpětnou vazbu, aniž tím podryjete jejich sebedůvěru, není snadné, obzvláště pokud jednáte s mladým a nezkušeným člověkem. Existují však i opačné extrémní případy. Někteří lidé kritiku natolik přikrášlí, až si příjemce myslí, že se vlastně jedná o kompliment. Místo abychom někoho konfrontovali s nekvalitní prací nebo způsobem chování, dostaneme se do situace, kdy nechceme nikomu ublížit. Příjemce kritiky pak může mít pocit, jako bychom mu nabízeli přátelské povzbuzení, a vůbec nepozná, že se mu snažíme udělit výtku.

Existuje nějaká střední cesta? Existuje způsob, jak poskytnout „konstruktivní kritiku“, a přitom se této frázi vyhnout?

Můžete si oddechnout. Existuje.

Za prvé si sami v sobě potřebujeme ujasnit, že je nutné soustředit se na řešení problému, ne na vzájemné obviňování.

špetka moudrosti



Naše slova by měla druhé povzbuzovat, nikoliv ubíjet.

Přesně tento cíl plní skvělá technika, kterou vám nyní představím. Poprvé jsem se s ní setkal, když jsem pracoval pro generálního ředitele skupiny Vistage (pokud byste se o společnosti chtěli dozvědět více, navštivte stránky www.vistage.co.uk).

Technika je poměrně prostá, stejně jako většina nejlepších a nejúčinnějších věcí v životě. Tady je.

Když někomu dáváte zpětnou vazbu, vyzdvihněte pozitivní momenty, mluvíte o tom, „**co se povedlo**“, a uveďte konkrétní příklady. Případné negativní připomínky nebo oblasti, které je potřeba zlepšit, uveďte větou: „**Ještě lepší by bylo, kdyby...**“ a zdůrazněte, co a jak by se mohlo zlepšit.

Například: „Povedl se vám začátek prezentace, když jste hned zapojil publikum a položil jste nám otázku. **Ještě lepší by možná bylo, kdybyste si lépe promyslel, jak prezentaci zakončit, možná byste mohl shrnout hlavní body a zadat nám jeden konkrétní úkol.**“

Naprosto odzbrojující a prosté, že?

Sám tento přístup používám už několik let, když učím klienty, jak dělat prezentace, ale lze jej uplatnit v mnoha dalších kontextech. (Dozvěděl jsem se, že tento přístup už uplatňují i některé školy.) Mým cílem je poskytovat konkrétní a srozumitelnou zpětnou vazbu a zmíněné fráze mi pomáhají tohoto cíle dosáhnout, protože mě přesně navedou k tomu, co chci říci. Pokud se někdo potřebuje zlepšit ve více oblastech, není to problém. Pomocí tohoto přístupu klademe důraz na zlepšení, a nikoliv na kritiku.

Můžete také ostatní požádat, aby vám řekli, co se jim podle jejich názoru povedlo, a následně, co si myslí, že by mohli zlepšit. Poskytujete lidem jednoduchou osnovu, podle níž budou odpovídat. Zapamatujte si však, že ne každý má potřebné znalosti nebo dostatečnou schopnost sebereflexe k tomu, aby dokázal na otázky odpovědět důkladně a ke spokojenosti všech.

Zpětnou vazbu byste tedy měli poskytovat především vy a neměli byste se snažit tahat informace z ostatních.

Věřte mi, měl jsem možnost sledovat manažery, kteří zkoušeli ten druhý přístup. Není to hezký pohled. Bolí to. A zabere to spoustu času.

špetka moudrosti

Když se snažíme nezranit
city druhých a diplomaticky
je chlácholíme, můžeme tím
hodně ztratit.

Říkám si, jestli by pro všechny zúčastněné nebylo lepší přestat chodit kolem horké kaše a vydat se rovnou k jádru věci. Přesně toho docílíme s využitím přístupu „co se povedlo“ a „Ještě lepší by bylo, kdyby...“.

Pokud zvolíte tento přístup, nezapomínejte stále jednat s druhými „v rukavičkách“ a zvažujte jak pozitivní, tak negativní dopad svých slov. Nechodit kolem horké kaše je v pořádku, říkat někomu, že má potenciál nebýt srágora, už ne.

Když poskytnete zpětnou vazbu, můžete se partnera zeptat, zda má připomínky nebo otázky k tomu, co jste mu řekli. Možná bude potřeba některé body upřesnit, a pokud někdo s vašimi názory nebude souhlasit, vítejte to jako příležitost detailněji celou záležitost prodiskutovat. Rozhovor můžete uzavřít tím, že partnerovi položíte dvě další otázky:

1. Jaké jste si vzal z této zkušenosti poučení?
2. Udělal byste příště něco jinak? Pokud ano, co by to bylo?

Výše uvedený přístup motivuje lidi, aby se posunuli dál. Vaši kritiku přijmou a nebudou si připadat jako na pranýři.

Malá výzva

Uvědomte si, v jakých situacích můžete použít fráze „co se povedlo“ a „Ještě lepší by bylo, kdyby...“.

Pochopitelně mohou nastat i případy, kdy nebude použití tohoto přístupu vhodné. Například když někdo závažně poruší pravidla bezpečnosti práce nebo udělá velkou chybu, která způsobí obchodní ztrátu nebo výrazně poškodí zákazníka. Zapamatujte si, že i v těchto případech je třeba klást důraz na řešení problému, a nikoliv na vzájemné obviňování a poškozování sebevědomí druhých. Pomoci vám mohou následující otázky:

1. Jak se to stalo?
2. Proč se to stalo?
3. Co je potřeba udělat, abychom problém vyřešili?

Na třetí otázku si vyhradte stejně dlouhou dobu jako na první dvě. Dejte si pozor, abyste se nezasekli u příčin problému a abyste měli dostatek času na nalezení řešení. Tento přístup zajistí motivaci lidí nadále se zlepšovat a také jim poskytne informace, díky nimž se budou moci v budoucnosti vyvarovat opakování stejné chyby.

Malá výzva

Kdo z vaší organizace potřebuje poradit, jak dávat druhým zpětnou vazbu?

Zjistěte, 

proč

si stěžují

Napadlo mě, kolika změnám jste asi museli v poslední době čelit, jak v práci, tak v osobním životě. Dá se jim jen těžko vyhnout, že? Zdá se, že změny patří mezi zaručené jistoty, které nás v životě provázejí, stejně tak jako smrt a placení daní.

Jde o téma, o kterém velmi často hovořím, a je společné pro mnoho organizací na celém světě. Když mě klienti, jejichž firmy procházejí významnými změnami, informují o vývoji situace, v mnoha případech (ale ne ve všech) se setkávám se stejným kontextem. U zaměstnanců se projevuje určitý stupeň negativity a neochoty změny přijmout. Udivuje mě ovšem, nakolik jsou někteří manažeři upřímně překvapeni mírou negativity, kterou jejich tým dává najevo v podobných situacích, jako by taková reakce nebyla v normě.

Budme upřímní.

Negativita je normální.

Někdy je dokonce nezbytná. Přístupujeme-li k životu přehnaně optimisticky, můžeme podlehnout sebeklamu a nebudeme připraveni na výzvy, které před nás život nevyhnutelně staví.

Skutečný problém tedy nevězí v negativitě lidí, ale v tom, co negativitu zapříčinilo a jak dlouho tento postoj potrvá.

Osobně si myslím, že negativní lidé to mají s ostatními docela těžké. Mnozí řečníci a autoři knih věnovaných motivaci se negativním lidem vysmívají a zesměšňují je. Parodují je a ostatní lidé je pak vnímají jako ztělesnění zla. Jejich přístup a chování jsou vnímány jako brzda pokroku a lidé se k nim chovají s opovržením a pohrdáním.

Přiznávám, že jsem se do podobného „honu na čarodějnice“ v minulosti také zapojil. Pyšnil jsem se svým pozitivním přístupem a na takzvané neosvícené „negouše“ nebo „kňouraly“ jsem shlížel s jistou dávkou povýšeného soucitu.

Měl jsem pocit, že na to mám právo. V mnoha ohledech může být docela zábavné vymýšlet pro negativní kolegy a přátele nové přezdívky. Dvě z mých nejoblíbenějších jsou „vysavači dobré nálady“ a „M.O.R.“ – neboli lidé, kteří jsou mrzutí, otrávení a remcají. Podobné přezdívky vždy spolehlivě vyloudí úsměv na tvářích mých posluchačů nebo kolegů. Když je používám, mám téměř stoprocentní záruku, že se mi podaří všechny bez větší námahy rozesmát. Pomocí podobných poznámek lze navíc velmi výstižně a pravdivě popsat chování některých lidí.

Ale zároveň mám i jisté obavy.

špetka moudrosti

Dávat lidem různé nálepky může být zábavné, ale zároveň i omezující.

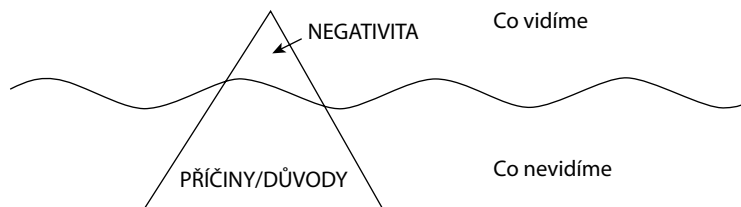
Negativní lidé a negativní chování mohou být snadno odmítány. Přehlíženy. Zameteny pod koberec.

Možná jsme až příliš bezohlední.

Za obavami některých lidí mohou být třeba vážné důvody. Stejně tak za jejich negativitou.

Místo abychom takové lidi zavrhovali a ignorovali podobné chování, mohlo by pro nás být přínosnější pokusit se pochopit, jaké důvody a příčiny k němu vedly. Místo abychom reagovali jen na to, „co vidíme“, bychom měli zvolit efektivnější přístup a pokusit se odhalit a pochopit to, „co nevidíme“.

Abyste mě správně pochopili. Neříkám, že byste měli nadšeně přijímat a podporovat negativitu a každý den zahájit zamyšlením nad tím, co musíte vnímat negativně, případně o svých negativních myšlenkách s někým diskutovat. (Kdybyste o to stáli, pusťte si po ránu zprávy.)



Říkám jen, že bychom se měli k negativitě ostatních stavět méně přezíravě. Neměli bychom ji vnímat jako vlastnost, kterou je nutné okamžitě vymýtit, ale spíše bychom se měli pokusit zjistit, jaký důvod vede někoho k podobnému smýšlení a jednání.

Důvodů může být spousta. Pojdme si pro začátek představit alespoň tři.

1. Mrzutost k některým lidem zkrátka patří

Bylo by fér říci, že někteří lidé, s nimiž se v životě setkáte, nosí svou negativitu podobně jako starý, poněkud ošklivý, ale stále oblíbený kabát, kterého se za žádnou cenu nechtějí vzdát. Je pohodlný. Zdá se, že jim sluší. Pokud existuje bůh jako stvořitel všeho na zemi, přijde mi, jako by záměrně stvořil určité procento populace s negativní nebo pesimistickou náturou. Tečka.

Někteří lidé možná se svými negativními sklony nic moc nezmůžou. Třeba tak byli stvořeni, aby si měli ti „pozitivní“ z koho dělat legraci, nebo je to zkrátka jen boží záměr, aby na světě vládla přirozená rovnováha v počtu pozitivních a negativních lidí.

Role negativních lidí na této planetě možná spočívá v tom, že mají usměrňovat pozitivní jedince, aby zůstali stát nohama pevně na zemi a nenechali se příliš unášet svými ideály.

Jistě, tyto řádky píšu s lehkou dávkou ironie, což připouštím, ale zdá se mi, že povaha některých lidí je přirozeně předurčuje k tomu, aby na všem viděli jen mouchy. Jako by to bylo jejich základní nastavení.

Změní se někdy?

Nejspíš ne.

Ale mohou se naučit uvědomovat si, jak negativní přístup ovlivňuje nejen je samotné, ale i ostatní v jejich okolí, a také se mohou naučit negativitu usměrňovat.

Nejspíš nikdy nebudou přirozeně optimističtí. Jejich základní nastavení nikdy nebude zcela pozitivní, ale můžete jim pomoci v tom, že je naučíte více se zaměřovat na pozitiva a možnosti řešení než čistě jen na negativa. (V rámci metodiky SUMO – Zmlkni a pokračuj – jsem vyvinul sedm otázek, které vám pomohou pohnout se z místa. Všechny jsou vhodné i pro člověka uvězněného v negativním myšlenkovém vzorci, obzvláště ta poslední: „Co je na této situaci pozitivní?“ Otázky najdete na internetových stránkách www.thesumoguy/downloads.aspx.)

Tady je další důvod, proč bývají lidé negativní.

2. Nedostatek sebevědomí

Negativita může být u některých lidí v mnoha ohledech nepochopeným a lehce zmateným voláním o pomoc. Možná mají nízké sebevědomí, ale odmítají to přiznat (což upřímně řečeno nemusí být vždy úplně snadné). Nedostatek se pak projevuje negativními poznámkami a negativním přístupem k životu. Možná hledají důvody, kterými by si nízké sebevědomí ospravedlnili, a jsou proto slepí vůči pozitivním podnětům ve svém okolí.

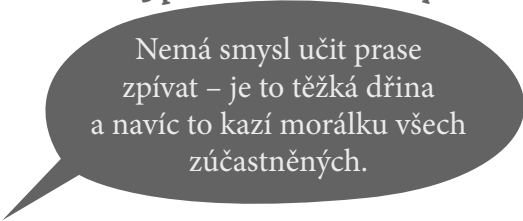
Pokud je hlavním důvodem negativity nízké sebevědomí, jako protilek bude fungovat koučink, podpora a povzbuzení ostatních. V lepším

případě se ukáže, že negativita je pouze dočasný stav, a ne vlastnost trvalého charakteru.

To platí nejen na pracovišti, ale také doma, obzvláště pokud máte děti. Dítě může mít k některému předmětu ve škole negativní vztah, protože si myslí, že v něm není dost dobré, a v důsledku toho se potýká s problémy. Ačkoliv některé předměty vnímají děti čistě jako nudné, může být důvodem jejich negativity i nedostatek sebevědomí. Pomoc zaměřená na tento problém nemusí negativitu zcela odstranit, ale rozhodně ji může zmírnit a dítěti částečně ulevit.

Uvědomte si, že nedostatek sebevědomí některých lidí pramení z faktu, že dělají něco, co je nebaví, nebo mají pocit, že se jim něco nedaří. Zapamatujte si, že základní lidskou potřebou je cítit jistotu v tom, co děláme.

Špetka moudrosti



Nemá smysl učit prase zpívat – je to těžká dřina a navíc to kazí morálku všech zúčastněných.

Kdykoliv je to možné, snažte se vyzdvihovat silné stránky negativních lidí. Dodá jim to sebevědomí a pomůže změnit jejich celkový přístup.

Zde je třetí možný důvod negativity.

3. Pocit bezprávní

Někdy jsou lidé označováni za negativní jen proto, že nebyli zrovna nadšení z určitých kroků nebo názorů. Neochota ke změně je v tomto případě vnímána jako negativní přístup nebo odpor.

Podobnou reakci můžeme částečně přičítat pesimistické povaze nebo případně volání o pomoc, ale stejně tak by mohlo jít o nesouhlasnou reakci na určité rozhodnutí nebo důvody s ním spojené. Budeme-li v tomto případě něčí negativitu zavrňovat, jen tím posílíme odpor a prohloubíme nenávisť. Proto se alespoň pokusme pochopit příčiny negativity.

Objasněte lidem, jak jste dospěli ke konkrétnímu rozhodnutí nebo názoru. Vysvětlete jim, že to možná není ideální řešení, ale za daných okolností je rozhodně nejschůdnější cestou vpřed. Zdůrazněte případné nebezpečí, které hrozí, pokud byste trvali na panujícím stavu věcí. Z krátkodobého hlediska je současný stav určitě pohodlný, ale z dlouhodobého hlediska by mohl být nebezpečný.

Uznávám, že o některých rozhodnutích nelze diskutovat a rozebírat je. Někdy je potřeba přijmout rychlé a rázné kroky. Nicméně ne vždy.

špetka moudrosti

Pokud se lidé brání vašim rozhodnutím, nesklouzněte k nenávisti. Raději se snažte pochopit, jaké je k tomu vedou důvody.

Ačkoliv je analyzování a odůvodňování všech rozhodnutí s podřízenými nezdravé (přestože některé organizace tím notoricky prosluly), není nezbytně nutné stavět se k vzájemné komunikaci jako parní válec. Nabízejí se také jiné možnosti. Chcete-li angažovat a získat si i lidi s negativním postojem, je dobré uznat, že mohou mít v leccěms pravdu. Koneckonců to, co od vás žádají, nemusí být nutně přesný opak vašeho rozhodnutí. Ani s nimi nemusíte ve všem automaticky souhlasit. Jde spíš o to, abyste uznali a ocenili jejich názor.

Tím si s největší pravděpodobností zaručíte větší ochotu spolupracovat a nepromrháte tolik času přešlapováním na mrtvém bodě.

Všichni lidé v hloubi duše touží být šťastní, ne naopak. Vaším úkolem je tedy pomoci jim nalézt příčiny jejich negativního postoje, aby je mohli odstranit. Praktické tipy, jak to udělat, najdete v následujících třech kapitolách. Stále nezapomínejte, co jsme si řekli v kapitolách předešlých – někteří lidé jsou jako vyhaslé žárovky. Nechtějí se změnit, i kdybyste jim sebevíc pomáhali. Stejně tak se zamyslete nad následující úvahou: hlavním důvodem něčí negativity může být i způsob, jakým ho nadřizení řídí.

Malá výzva

Vyberte si člověka, o kterém si myslíte, že je negativnější nebo pesimističtější, než se zdá obvyklé. Jaké jsou podle vašeho názoru hlavní příčiny jeho negativity? Co můžete udělat pro to, aby se změnil? Jak jej můžete podpořit?

Jak
v lidech
vypěstovat
pocit
výjimečnosti
ČÁST PRVNÍ

Zajímalo by mě, zda jste už někdy přemýšleli, jaký skutečný důvod vězí za tím, že se lidé nepohodnou.

Víte, za všemi těmi pomluvami, krvelačnými myšlenkami, neshodami a konflikty často stojí velmi důležitá, ale opomíjená příčina. Jádro problému mnoha lidí by se dalo vyjádřit větou:

„Necítil jsem se důležitý.“

Lidé si možná ani neuvědomují, že by právě toto mohlo být příčinou, a je málo pravděpodobné, že by dokázali takto jasně zformulovat své pocity. Když z nich ale postupně sejmete vrstvy frustrace a pocitů ublížení, které často vzbuzují hněv, najdete pod nimi bez rozdílu člověka, který se cítí nedoceněný a bezvýznamný.

Jeho pocity mohly vyvolat různé příčiny: cítil, že mu druzí ubližují, lžou mu, vysmívají se mu, přehlížejí ho, neposlouchají ho, nekonzultují s ním důležité věci nebo ho využívají. Důvodů může být spousta, ale dopad zůstává stejný.

V této kapitole se proto podíváme na sedm způsobů, jak zaručit, aby se lidé kolem nás cítili docenění a důležití. Pokud se tak budou cítit, bude se nám s nimi mnohem snadněji komunikovat i jednat. Uplatníte-li mé tipy v praxi, podaří se vám nejen snížit množství konfliktů, kterým musíte čelit, ale také zkvalitnit a prohloubit vztahy s druhými jak na pracovišti, tak mimo ně.

K dosažení tohoto cíle si pomůžeme akronymem SPECIAL, díky němuž si snáze zapamatujeme každý ze sedmi bodů.

Pojďme si nejprve říci, co jednotlivá písmena znamenají:

Sloužit

Přístupovat ke každému individuálně

Efektivně povzbuzovat

Ctít druhé

Intenzivní zájem

Adekvátní ocenění

Lépe naslouchat

Teď se podívejme na každý bod podrobněji.

1. Sloužit

Zajímavé slovo, které si mnozí spojují spíše se služebnictvem nebo s obsluhou v restauraci či obchodě. Nebývá obvykle na prvním místě žebříčku strategií, které pomáhají zapojit, ovlivnit a motivovat lidi.

Ale podle mého názoru by tam mělo být.

Mělo by být přirozenou součástí naší osobnosti a ústředním pilířem našeho přístupu při jednání s lidmi.

Přístup spočívající v ochotě sloužit lidem mě možná ušetřil dalších nepříjemných zážitků s Markem, kterého jsem vám představil v kapitole **Přehodnoťte svůj přístup.**

Víte, místo abychom si mysleli, že se celý svět bude točit jen kolem nás, a dělali jsme všechno pro to, abychom si splnili své cíle, které považujeme za jedinou možnou cestu ke štěstí, bychom se ve skutečnosti měli více zaměřit na to, jak bychom mohli pomoci ostatním uspokojit jejich potřeby a naplnit jejich cíle. Jak říká americký motivační řečník Zig Ziglar:

špetka moudrosti

„V životě můžete mít vše, co chcete, ale jen za předpokladu, že pomůžete spoustě jiných lidí získat to, co chtějí oni.“

Jako profesionální řečník si pravidelně připomínám, že mým prvotním úkolem je sloužit svému publiku. Samozřejmě chci odvést skvělou práci a toužím po ocenění svého výkonu – lhal bych, kdybych tvrdil, že ne. Ale v první řadě bych se neměl zaměřovat na postoj:

„Co si o mně lidé myslí?“

Spíše bych měl uvažovat takto:

„Čím bych mohl přispět k uspokojení potřeb svého publika?“

Pozornost se tak automaticky zaměřuje více na vnější prostředí, a tudíž na ostatní a méně na mou osobu. Můj úspěch nakonec závisí na tom, zda pomohu posluchačům. Při uspokojování jejich potřeb dojde s největší pravděpodobností i na vedlejší účinek, tedy naplnění potřeb mých.

Organizace má vždy mnohem větší šanci na úspěch, zaměří-li se hlavně na to, jak uspokojit a ve finále i předčít potřeby zákazníků. Pokud se manažer ptá: „Co můžeme udělat pro naše zaměstnance a jak jim můžeme pomoci odvádět co nejlepší výkony?“ stává se služba klíčovým prvkem firemní kultury.

Jak konkrétně můžete „sloužit“ ostatním, bude záviset na každém člověku a také na kontextu. Když svému miláčkovi uvaříte večeři, nejspíš se ho nebudete ptát: „Bylo vše podle vašich očekávání? Co bychom mohli udělat příště, abyste byl ještě spokojenější?“ a rozhodně mu nebudete předkládat dotazník, po jehož vyplnění by se mohl zúčastnit slosování o víkendový výlet zdarma. Ani svým dětem nebudete pravděpodobně plnit úplně každé přání, přestože přinejmenším v prvních osmnácti měsících jejich života to bude nutné. (Všimněte si, že jsem použil slovo měsíc, a ne rok.)

Ale rozumíme si, že? Služba druhým představuje přístup, od něhož se odvíjí naše chování.

Jak tedy služba vypadá v praxi? Praktické tipy, jak můžeme druhým posloužit a dodat jim pocit výjimečnosti, si postupně ukážeme při dalším rozkrývání zkratky SPECIAL.

2. Přistupovat ke každému individuálně

Schválně, přiznejte se, z čeho byste měli větší radost – z dárkové poukázky, nebo z dárku, který někdo pečlivě vybral speciálně pro vás? Valentinu s vaším jménem, nebo s oslovením „všem zúčastněným“?

Rozumíme si?

Dodejte lidem pocit výjimečnosti a ke každému setkání přistupujte individuálně.

V podnikání můžete zákazníky oslovovat jménem. Pravidelně pracuji v jednom hotelu, kde se ke mně chovají jako k váženému hostu. Parkovací místo mi rezervují pomocí cedule s mým jménem. Ještě jsem ani nevstoupil do hotelu, a už mám pocit důležitosti.

Můj přítel Mark Mitchell provozuje tři autosalony v severozápadní Anglii. Společně se svými více než sto zaměstnanci se maximálně snaží, aby si jejich zákazníci připadali jako výjimeční klienti. Dopisy zasílané zákazníkům často obsahují osobní vzkaz na závěr přímo od Marka. Když Mark narazí na článek, o kterém si myslí, že by vás mohl zajímat, pošle vám kopii. Zdá se že, individuální přístup k lidem je pro něj naprostou přirozeností. A soudě podle loajálnosti jeho zákazníků prospívá i firmě.

I v mé firmě vždy klademe důraz na individuální přístup. Například když rozesíláme klientům přání k Vánocům. Nejen že dovnitř přáníčka vepíšeme osobní vzkaz, ale dokonce na přední stranu necháme vytisknout jméno klienta.

Samozřejmě, i když v péči o zákazníky uplatníte osobní přístup a budete se snažit dodat jim pocit výjimečnosti, nikdo vám nezaručí, že s vámi budou spolupracovat i v budoucnosti. Ale určitě si tím zvýšíte šance.

Pokud byste chtěli prokázat svou štědrost někomu ze svých nejbližších, raději než šek nebo poukázku zvolte osobnější dárek, nad kterým budete muset trochu zapřemýšlet. Určitě sklídí větší úspěch.

Souhlasíte?

Proto je tak pravdivé rčení „myšlenka má cenu zlata“. Dáte-li někomu tímto způsobem najevo, že jste na něj mysleli, setká se i malá pozornost s obrovským ohlasem.

špetka moudrosti

Chcete-li, aby se váš partner cítil důležitý, zvolte přístup, který je ve vztahu k němu jedinečný. Individuální přístup je velmi účinný nástroj.

Když vezmu příklad z mého života, co moje žena ocení víc – diamantový prsten, nebo čokoládu Modré z nebe? Pokaždé vyhraje čokoláda. Spousta mužů dává najevo svou lásku tím, že ženě koupí šperk, ale moje žena ví, že když jí věnuji „Modré z nebe“, přemýšlel jsem nad tím, co jí udělá radost, a dárek má hlubší osobní význam.

(Fajn, takže teď jsem dal ženě předchozí odstavec přečíst a ona mi prozradila, že ideální scénář by byl diamant ukrytý v čokoládovém bonbonu – ale vy jistě chápete, co jsem tím chtěl říct.)

Osobní přístup. Každý člověk je jedinečná osobnost, každému se líbí i nelíbí něco jiného. Přistupujte proto ke každému individuálně, ne jako k jednomu z davu. A nezapomínejte také na doporučení z předchozích stránek: „Chovejte se k lidem tak, jak by si to oni sami přáli.“

Malá výzva

Vyberte si jednoho člověka, kterému byste tento týden mohli dát najevo, že jste konkrétně na něj mysleli. Co pro něj uděláte?

3. Efektivně povzbuzovat

Chodím už po zemi pěkně dlouho. Na svých cestách jsem se setkal se statisíci lidmi, ať už přímo osobně, nebo na některé z mých přednášek. K dnešnímu dni jsem navštívil čtyřicet zemí a přednášel v šestatřiceti z nich. Nikdo, ale opravdu nikdo mi nikdy neřekl:

„Víte, v čem je můj problém? Ostatní mě přesřlíš podporovali.“

Jistě, připouštím, že když mě budete povzbuzovat přehnaně a často, nebude výsledný efekt natolik silný. Ale všichni potřebujeme občas podpořit.

Moje kamarádka Lynda Staceyová o sobě nedávno prohlásila, že je moje CEO – *chief encouragement officer*, tedy generální ředitelka zodpovědná za povzbuzování. Vidáme se jen zřídkakdy a moc často spolu ani nemluvíme, ale svými povzbudivými zprávami na Facebooku a textovkami plní svou funkci skvěle.

Jedním z významů slova povzbuzovat je i dodávat odvalu. Můžeme potřebovat odvalu začít něco nového, odvalu neskončit a odvalu mířit výš. Vaše povzbuzení může také dodat druhým odvalu skoncovat s něčím, co už evidentně nefunguje. Vaše slova mohou druhým pomoci, aby situaci nevnímali jako neúspěch, ale spíše jako cennou zkušenost, z níž se mohou poučit. Zkušenost, která je zocelí a připraví na další životní výzvy.

špetka moudrosti

Všichni potřebujeme občas povzbuzení, zejména ve světě plném překážek, zklamání a lidí, kteří každého kritizují a shazují.

Povzbuzení můžete vyjádřit i písemně. Nabízí se obrázkové přání, textovka, e-mail nebo dopis. Můžete je také sdělit osobně. A vůbec nemusí být dlouhé.

Slova mají velkou sílu.

Mají schopnost vás pozvednout nebo naopak shodit.

Když se ohlédnu zpátky, najdu nespočet lidí, kteří mi v životě dodali odvalu. Vzpomínám si, jaký obrovský vliv na mě měly rady mých přátel Toma Palmera a Paula Sandhama při konkrétní příležitosti. Jedno z nejlepších britských nakladatelství právě odmítlo nabídku na vydání mé knihy *SUMO*. Rada mých přátel byla prostá: „Nevzdávej to. Zkoušej to dál, aspoň dvanáct měsíců.“ Jejich slova byla přesně to, co jsem potřeboval slyšet, zvláště po několika neúspěších. Do šesti týdnů se mi podařilo uzavřít smlouvu s novým vydavatelem.

Za povzbuzování druhých možná nedostanete žádnou hmotnou odměnu. Není to ani nutné.

Ale nebylo by skvělé, abyste si, až jednou budete bilancovat svůj život, mohli říct, že někdo díky vašim slovům získal kuráž vytrvat nebo zamířit výš? A protože jste si udělali čas a někomu jste dodali odvalu, ten člověk pak měl dostatek sebevědomí, aby mohl udělat i další krok?

A víte vy co?

Můžete někoho povzbudit hned teď.

Malá výzva

Kdo z vašeho okolí by potřeboval trochu povzbudit? Co můžete udělat, abyste mu dodali sebevědomí?

Jak
v lidech
vypěstovat
pocit
výjimečnosti
ČÁST DRUHÁ

Zatím jsme si ukázali tři způsoby, jak poskytnout druhým pocit výjimečnosti. Použili jsme počáteční tři písmena akronymu SPECIAL – sloužit, přistupovat ke každému individuálně a efektivně povzbuzovat. Pojďme se teď podívat na čtyři zbývající. Připomeňme si, že usilujeme o zlepšení naší schopnosti ovlivnit, zaujmout a motivovat druhé a zároveň o snížení rizika vzniku konfliktu. Tady je čtvrtý bod.

4. Ctít druhé

V dnešní době je ve všech pádech skloňováno slovo „respekt“. V Británii dokonce existuje politická strana se stejným názvem. Jde o pojem, který je velmi rozšířený také v oblasti sportu, zvláště ve fotbalu. Bez ohledu na to, jak často je používán, si nejsem jistý, zda lidé vůbec vědí, jak někoho ctít a respektovat.

Začněme popořádku. Dejte druhým najevo svou úctu.

Mohlo by se zdát, že slovo úcta působí v naší moderní společnosti poněkud staromódně, ale přitom je zásadní, pokud chceme někomu dát najevo, jak moc si ho vážíme.

Nikdy nepodceňujte důležitost slov „prosím“ a „děkuji“. Řeknu to ještě jinak. Zkuste být na lidi hrubí a neuctiví, a uvidíte, jak k vám budou ochotní a vstřícní.

Uctivost byste neměli používat jen sporadicky jako vzácné koření ani projevovat pouze vůči lidem, které považujete za důležité. Také by neměla být vyhrazena pouze lidem, kteří si nějakým způsobem zasloužili, abyste s nimi jednali s úctou.

špetka moudrosti

Úcta je základním vstupním předpokladem všech vztahů, nikoliv cílem.

Chovat se k lidem s úctou se naštěstí učí už děti ve škole, vzorem by měli být i rodiče a později nadřízení na pracovišti. Já osobně k uctivému chování vedu všechny členy svého SUMO týmu. Víte, když s lidmi mluvíte s respektem a chováte se k nim neuctivě, vlastně tím říkáte: „Nejsi důležitý, nejsme si rovni.“ Každý člověk, bez ohledu na vyznání, barvu kůže, sexuální orientaci či minulost, si zaslouží úctu a respekt.

Projevy úcty se neomezují jen na pouhé „prosím“ a „děkuji“. Úcta znamená, že o potřebách druhých přemýšlíme stejně jako o potřebách svých. Úcta znamená, že odpovíme na e-maily včas. Úcta znamená, že zavoláme zpátky, jak jsme slíbili. Úcta znamená, že se budete maximálně snažit přijít na schůzku nebo na akci včas, a ne tehdy, kdy se vám právě hodí. A úcta znamená i to, že nebudete během rozhovoru s druhým člověkem kontrolovat textovky v mobilu. Je-li to opravdu neodkladné, měli byste se předem omluvit.

Jednoduché, že?

Rozhodně.

Nic nového?

Pravděpodobně.

Přestože však podnikám už více než dvacet let, stále se téměř denně setkávám s nedostatkem úcty – způsobeným převážně kombinací ignorace a zaneprázdněnosti.

Ale to nikoho neomlouvá.

špetka moudrosti

Když si budete při rozhovoru s někým stále kontrolovat zprávy v mobilu, rozhodně v něm nevyvoláte dojem, že si ho vážíte.

Jednáme-li s lidmi s úctou, byť jde jen o maličkosti, doplňujeme další závaží na misku vah pozitivního chování, od něhož se odvíjí naše obliba u druhých. A když si nás někdo oblíbí, máme mnohem větší šanci ho ovlivnit. Lidé jsou otevřenější k názorům těch, kterých si váží i po lidské stránce.

Nikdo vám pochopitelně nedá žádnou záruku, ale vaše šance udržovat lepší kontakty s lidmi se zvýší. Uznávám, že třeba Steve Jobs dosáhl výjimečných úspěchů, a přitom se obešel i bez projevů kladných vlastností – vlastně neměl moc dobrou pověst, k mnoha lidem se choval hrubě a neuctivě. A uvědomuji si, že lidí jako byl on, je nejspíš víc. Zároveň se ale domnívám, že obecně by mělo být podobné chování spíše výjimkou než pravidlem.

Souhlasíte?

Malá výzva

- Proč by mohli druzí vnímat vaše jednání jako neuctivé?
- Jak by hodnotili míru vaší uctivosti vaši nejbližší přátelé a kolegové?

5. Intenzivní zájem

Zde je další, avšak často opomíjený způsob, který vede k zlepšení vztahů jak doma, tak na pracovišti.

Zajímejte se o druhé.

Nezaobírejte se pořád jen svým vlastním světem a svými potřebami. Zajímejte se o to, co se děje ve světě jiných lidí.

Postačí jednoduché otázky, jako například: „Máte nějaké plány na víkend?“ nebo při prvním setkání: „Máte zajímavý přízvuk? Odkud pocházíte?“

Věřte mi. Chcete-li mít vliv na druhé, začněte tím, že jim dáte najevo svůj upřímný **zájem**. Ale pozor, pokud bude zájem jen falešný, lidé to poznají.

Nedávno se mě prodavač v obchodě zeptal, co plánuji na zbytek dne. Jeho zájem mě příjemně překvapil, a tak jsem mu řekl, že se s rodinou chystáme na představení komika Michaela McIntyrea.

Jeho reakce?

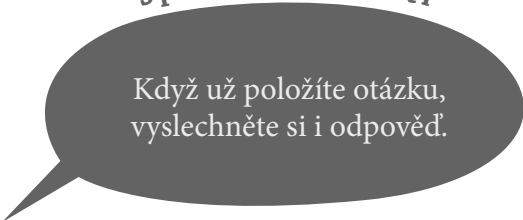
Aniž se mi podíval do očí, spočinul zrakem na zboží, které jsem právě zakoupil, a zeptal se mě: „Budete chtít tašku?“

Co myslíte, že mě okamžitě napadlo?

„Hele, kámo, byl bych raději, kdybys nepředstíral, že tě můj život zajímá. Jaký význam má se ptát, když mou odpověď stejně ignoruješ? To se ti teda moc nepovedlo. Místo, abych měl pocit, že jsem tvůj důležitý zákazník, jsi mě pěkně shodil. A dokonce jsi to zvládl v rekordním čase. Gratuluji.“

No dobře, možná jsem měl špatný den, ale chápete, co tím chci říct, že?

špetka moudrosti



Když už položíte otázku, vyslechněte si i odpověď.

Chcete-li tedy s lidmi navázat kontakt, měli byste se zajímat o jejich svět a v ideálním případě byste měli nejen naslouchat, ale také si zapamatovat některé stěžejní body z jejich odpovědi. I kdyby to měla být jen jedna nebo dvě nosné myšlenky.

Proč je to důležité?

Jde o skvělý způsob, jak na druhé udělat dojem. Až se příště potkáte, zeptáte se na něco, o čem jste mluvili při posledním setkání. Dělá to jen velmi málo lidí, takže budete vyčnívat z davu.

Nestálo by za to, vyzkoušet si to? Oslovte alespoň jednoho člověka, se kterým se tento týden setkáte.

6. Adekvátní ocenění

Autor Philip Yancey tvrdí, že opakem lásky není nenávisť, ale lhostejnost.

To mi přijde jako velká výzva. Aniž si to uvědomujeme, může se stát, že kolegy, zákazníky nebo naše nejbližší začneme postupně přehlížet. Můžeme sklouznout k samolibosti, a pokud si nebudeme dávat pozor, může náš postoj přerůst ve lhostejnost.

Jaký je protilek?

Je jich spousta. Některé z nich už jsme si představili dříve, zejména v kapitole **Nulová investice, nulová návratnost**.

Tady je další.

Začněte lidem ve svém okolí dávat najevo, jak si jich ceníte. Uznání druhých by mělo patřit mezi vaše základní hodnoty, nemělo by být jen na seznamu úkolů, ke kterým se možná dostanete, jestli budete mít čas.

Přemýšlejte o druhých. Napište jim vzkaz. Pošlete textovku (pochopitelně ne ve chvíli, kdy mluvíte s někým jiným). Zavolejte jim. Pošlete dárek. Připravte překvapení. Udělejte něco výjimečného k oslavě narozenin nebo výročí. Jak to provedete, už bude jen na vás, ale určitě něco udělejte.

Víte, už jen fakt, že budete přemýšlet, jak byste mohli dát někomu najevo, že si jej vážíte, pomůže zastavit nástup lhostejnosti.

Každému ze svých klientů posílám vždy po ukončení projektu poděkování. Nechci naši spolupráci považovat za samozřejmost. Jsem vděčný za příležitost, kterou mi poskytli. Poslat přání není nákladné a časově zabere řádově minuty, ne hodiny. Stalo se to už mým zvykem a musím říct, že naučit se dávat druhým najevo, jak si jich vážíme, je hodně dobrý zvyk. A netýká se pouze pracovního prostředí. Stejně tak důležité je dávat ostatním najevo, jak si jich vážíme, i v osobním životě.

Můj syn Matt studuje lékařskou fakultu. Před čtyřmi lety si nebyl jistý, jaké povolání by si měl zvolit. Pak ze školy odešla jeho učitelka biologie a místo ní nastoupila paní Shawová. Dokázala Matta pro svůj předmět zcela nadchnout. Natolik, že se na základě zápalu pro biologii rozhodl stát se lékařem.

Napsal jsem paní Shawové, abych jí poděkoval za to, jak na Matta zapůsobila. Napsal jsem jí, jak pozitivní vliv má na studenty a jak jim pomáhá najít smysl života. Paní Shawová mi ve své odpovědi napsala: „Děkuji za vaše slova. Moc jste mě potěšil a zlepšil jste mi náladu na celý rok.“

Doufám, že povzbudivá slova budou paní Shawovou motivovat k další práci a také jí připomenou, jak obrovský pozitivní vliv mohou mít učitelé na životy mladých lidí.

Malá výzva

Váš úkol pro dnešní den, pokud se rozhodnete jej přijmout, je dát někomu najevo, nakolik si ho vážíte. Udělte to jakkoliv a buďte kreativní! A kdybyste se se mnou chtěli podělit o své příběhy, můžete mi napsat, co jste udělali a jaký to mělo ohlas. Má e-mailová adresa je Paul.McGee@theSUMOguy.com – slibuji, že za každý e-mail osobně poděkuji a možná se o vašem příběhu zmíním v dalším vydání knihy.

7. Lépe naslouchat

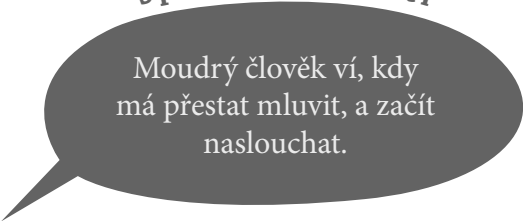
Stalo se vám někdy, že jste v průběhu rozhovoru zjistili, že vás partner vůbec neposlouchá? Jak jste se cítili?

A teď si naopak vybavte situaci, kdy jste cítili, že vám někdo naslouchá s upřímným zájmem.

Byl to výborný pocit, že?

Naslouchání je pravděpodobně mnohem důležitější téma, než si většina z nás uvědomuje. Jen vás na to chci upozornit. Jaká je realita?

Špetka moudrosti



Moudrý člověk ví, kdy má přestat mluvit, a začít naslouchat.

Víte, myslím si, že skvělý řečník nás může zaujmout, ale často nám pomůže spíše někdo, kdo umí dobře naslouchat.

Jedno si zapamatujte. Naslouchat je těžké. Pokud si myslíte, že je to snadné, nejspíš moc dobře naslouchat neumíte.

Správné naslouchání s sebou nese nejednu výzvu. V myslí se bez varování začnou rojit myšlenky; někdy se odvíjejí od slov, která jste právě vyslechli. Člověka to snadno rozptýlí.

Začnou se ozývat i naše předsudky, takže bude obtížné nehodnotit vyřčená slova. Navíc budete mít nutkání nabízet hned své rady a názory. V běžném rozhovoru jsou rady obvykle v pořádku. Dokonce se očekávají. Ale občas jsou i na obtíž a mohou vybudovat bariéru mezi vámi a partnerem, který nechce nic jiného, než abyste ho vyslechli.

Připravte se i na to, že vám lidé málokdy řeknou úplně všechno. Tu a tam něco vynechají. V příběhu zůstanou mezery. Když nebudete dobře poslouchat a nebudete se ptát, nezjistíte celý kontext. Pak mohou vzniknout problémy.

Chceme-li skutečně dobře naslouchat, měli bychom k rozhovoru přistupovat s myšlenkou „**chci vědět víc**“ a opustit přístup „**já si myslím**“. Nezapomínejte, že ne vždy se všechno točí kolem „nás“, myslíte především na „druhé“. Chcete-li, aby se vám druzí otevřeli, aby vám řekli více, abyste se dostali k jádru problému, musíte naslouchat.

Naučte se „umění mlčet“. Ano, správně, mlčet, ne mluvit. Dejte lidem prostor. Nesnažte se zaplnit každou tichou pauzu mluvením. Odmlky v rozhovoru jsou v pořádku. Umožňují druhé straně ujasnit si a zformulovat myšlenky.

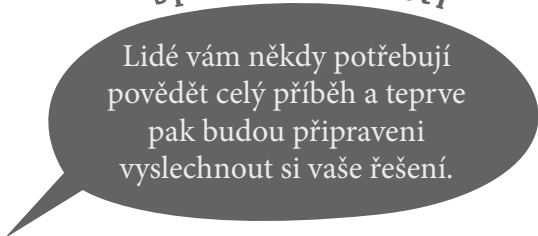
Když zuřím, poslouvejte. Když jsem našťvaný, poslouvejte.

Když jsem nadšený, poslouvejte. Když jsem sklíčený, poslouvejte.

Někdy prostě nechci ani nepotřebuji slyšet radu. Někdy mě nezajímají cizí názory.

Jen potřebuju, aby mě někdo vyslyšel. Aby mě pochopil. Aby mi naslouchal.

špetka moudrosti



Lidé vám někdy potřebují povědět celý příběh a teprve pak budou připraveni vyslechnout si vaše řešení.

Možná teprve poté a jedině poté jsem připraven začít hledat cestu vpřed a zjistit, jak se na věc díváte vy. Víte, dokud nemám pocit, že je někdo ochotný mě vyslechnout, nebudu moc vstřícný k vašim myšlenkám a názorům. Vaše slova jdou jedním uchem dovnitř a druhým ven.

Zapamatujte si, potřebuji získat pocit, že jsem pro vás důležitý. Potřebuji mít pocit, že mě chápete. Možná toho dosáhnete nejlépe tím, že mě vyslechnete.

Vyslechnete mě tedy?

Nebo aspoň nezačnete mluvit, dokud na vás nepřijde řada?

Malá výzva

Kdo z vašich známých by dnes potřeboval vyslechnout?

To byl tedy poslední bod z našeho akronymu SPECIAL neboli seznamu strategií, které vám pomohou dodat lidem pocit výjimečnosti. V předchozích dvou kapitolách jsme si jich představili celkem sedm. Než se pustíme do další kapitoly, připomeňme si všech sedm strategií ještě jednou. Zkuste si při tom uvědomit, která z nich je pro vás nejdůležitější. Sloužit. Přistupovat ke každému individuálně. Efektivní povzbuzení. Ctít druhé. Intenzivní zájem. Adekvátní ocenění. Lépe naslouchat.

Jak lidem zvednout

n á l a d u ,

když se cítí mizerně

Ačkoliv je nepravděpodobné, že bychom se už někdy potkali, jsem si celkem jistý, že vím něco o vaší minulosti.

Odhaduji, že když jste byli v batolecím věku a učili jste se první krůčky, lidé ve vašem okolí na vás nekřičeli:

„Jsi neschopný – nikdy se nenaučíš chodit.“

Mám pravdu? (Pokud se mylím, nejspíš jsem odhalil hlavní důvod, proč si nevěříte, chybí vám sebevědomí a v životě se vyhýbáte všem rizikům).

Podpora, které se nám dostávalo v dětství, naneštěstí v pozdějším věku vymizí. Máme-li ovšem lidem umožnit zamířit výš, vzpamatovat se z neúspěchů a využít naplno svůj potenciál, musíme hledat praktické způsoby, jak jim pomoci, obzvláště pokud si v nedávné době prošli životními propady.

Teď proto prozkoumáme, jak můžete na druhé pozitivně zapůsobit a povzbudit je, zejména pokud se cítí deprimovaní, zklamání nebo znechucení a chybí jim motivace.

Jasse Jackson říká: *„Nikdy na lidi neshlížejte svrchu, pokud jim právě nepomáháte nahoru.“*

Moudrá slova. Ale jak je realizovat?

V závislosti na konkrétní situaci vám mohou pomoci následující tipy.

1. Necítit se dobře je v pořádku

Pomozte lidem uvědomit si, že určité emoční reakce na zklamání či neúspěch jsou normální. Je v pořádku, když mají vztek, necítí se dobře nebo jsou smutní. Mají-li podobné pocity, není na tom nic špatného. Vlastně to svědčí o jejich starostlivosti.

A to je dobře.

Hrozí ovšem i určité nebezpečí. Lidé si v těchto emocích mohou „libovat“ příliš dlouho. A jsou-li emočně na dně, mohou si vytvářet iracionální úsudky jak o sobě, tak o druhých.

To je nebezpečné.

Pomozte proto lidem pochopit, že jejich emoční stavy jsou v pořádku, ale jsou jen dočasné. Podobně jako slunečné dny v Anglii. Jistě, i zde je čas od času zcela jasno, ale slunečné dny nikdy nebudou typickým rysem britského počasí. Pak je upozorněte na další body z této kapitoly, které si za chvíli představíme. Pomůžete-li jim zaměřit pozornost na popsané praktické tipy, pomůže jim to posunout se dál.

2. Přehodnoťte neúspěch

Pojďme si ujasnit, co znamená neúspěch. Za prvé, když se nám něco nepovede, není to konečný stav. Za druhé, když se nám něco nepodaří, neznamená to, že jsme neschopní.

Když se dítě učí chodit, patří k tomu přirozeně i pády. Stejně tak jsou neúspěchy součástí naší životní cesty, skýtají poučení, umožňují růst a vedou k úspěchu. Když se něco nepovede, většinou člověk získá zpětnou vazbu. Možná je potřeba změnit přístup, vyzkoušet jinou strategii nebo více trénovat. Nejde o trvalou vadu charakteru.

Se slovem „neúspěch“ je naneštěstí spojena velmi silná emoční zátěž. Proto je potřeba lidem připomínat, že úplně každý člověk, který prožívá smysluplný a naplněný život, už někdy zažil i neúspěch.

Prochází-li tedy někdo ve vašem okolí obdobím neúspěchu, uznejte jeho zklamání a pak mu pomozte vnímat neúspěch jako důležitý zdroj zpětné vazby, která se mu bude v budoucnosti hodit. Neúspěch je jen jedna etapa cesty k poznání, ne její konec.

Pomoci by mohly dvě otázky, které jsme zmínili už dříve: „Jaké jste si vzal z této zkušenosti poučení?“ – „Co byste příště udělal jinak?“ Tím pomůžete druhým soustředit se na svou budoucnost a odvedete pozornost od neúspěchu.

špetka moudrosti

Neúspěch není konečný stav,
pokud to sami nevzdáte.

3. Hledejte pozitiva

Neúspěchy a zklamání mohou výrazně pokřivit naše vnímání reality. Chcete-li někomu pomoci v období, kdy prožívá neúspěch, zdůrazňujte pozitiva. Buďte ovšem obezřetní, protože příliš optimistický přístup může být vnímán jako povyšný nebo necitlivý.

V situaci, kdy váš přítel přijde při nehodě o obě nohy, bych vám tedy nedoporučoval, abyste napochodovali do nemocničního pokoje a při tom si pískali „Není nutno, není nutno, aby bylo přímo veselo...“ nebo z vás vypadlo něco jako „no jo, tak aspoň máš pořád ruce“. V závislosti na konkrétní situaci budete potřebovat diplomatický přístup a takt.

Nejúčinnější způsob, jak navést člověka k pozitivním úvahám, je klást mu otázky, pomocí nichž dokáže určit pozitivní stránky situace.

Můžete použít například tyto otázky:

- Co se vám na prezentaci povedlo?
- Která část zkoušky se ti povedla? Z které máš dobrý pocit?
- Vzpomeňte si, jak jste podobnou situaci zvládl vyřešit v minulosti. Jak to tehdy probíhalo?

- Co pozitivního si můžete z této zkušenosti odnést? Jak na ní můžeme stavět?
- Co se vám v životě momentálně daří?

V období, kdy se cítíme na dně, není pro každého přirozené vyhledávat pozitiva. Není to obvyklá ani automatická reakce. Proto je potřeba lidi vybídnout, podpořit je a připomenout jim, že ne vše bez rozdílu je špatné. Mějte ovšem na paměti, abyste při tom nepřehlíželi jejich bolest a nepodceňovali zklamání.

4. Vyhledávejte rychlá vítězství

Jak pomoci lidem, kteří ztratili motivaci? Jednoduše jim připomeňte:



Jak řekl Thomas Carlyle: „*Nic neposílí sebedůvěru a sebedůvědomí lépe než dosažení úspěchu.*“

Nějaká forma úspěchu, bez ohledu na to, jak malého, může pomoci oživit naději. To je zásadní, protože naděje posílí sebedůvěru. Drobné vítězství lidem pomáhá „otřepat se a jít dál“ s větší motivací, protože opět uvěří, že jsou schopni dosáhnout úspěchu.

Aby lidé nepřeshlapovali příliš dlouho na místě nebo nezačali usínat na vavřínech, můžeme jim klást otázky jako například: „Fajn, co je potřeba udělat dál?“ nebo: „Jaký konkrétní krok můžeme udělat hned teď, abychom zjistili, zda postupujeme správným směrem?“

Nezapomeňte si tyto otázky poznamenat. Opravdu vám pomohou, až se budete pokoušet pomáhat druhým.

O důležitosti rychlých vítězství mluvím z vlastní zkušenosti.

Hned vám to vysvětlím.

Nejvíce mě pravděpodobně proslavila má kniha *SUMO (Zmlkni a pokračuj)*, kterou jsem napsal v roce 2005. Málokdo už ovšem ví, že knihu před vydáním odmítlo třináct nakladatelství (možná si vzpomínáte, jak jsem se o jednom zamítnutí zmínil na předchozích stránkách). Každé odmítnutí se mě osobně dotklo a srazilo mi sebevědomí. Jednou jsem dokonce dostal čtyři zamítavé odpovědi během jediného dne. Páni, to bylo skvělé ráno!

Rychlé vítězství v mém případě znamenalo usilovat o to, abych každý den uzavíral s pocitem, že jsem pro vydání knihy něco udělal. Buď jsem pozměnil svůj původní návrh (v jedné fázi jsem dokonce zvažoval vypustit z názvu zkratku SUMO), nebo jsem kontaktoval dalšího vydavatele. Jednoho vydavatele, který můj rukopis původně odmítl, jsem dokonce přesvědčil, abychom se setkali osobně a promluvili si o knize podrobněji. I přesto knihu opět zamítl, ale už jen fakt, že byl ochotný se se mnou setkat, mi připadal jako malé vítězství. Drobné úspěchy mi dodávaly motivaci a poháněly mě vpřed.

Následující bod je skutečně důležitý.

Časem jsem zjistil, že po správných krocích následují i správné pocity.

Díky rychlým vítězstvím dostávám svůj život opět pod kontrolu a dělám jisté pokroky.

Motivace se ve skutečnosti dostaví jako důsledek mých kroků, tedy ne naopak.

Chceme-li tedy sobě i druhým pomoci pokračovat dál a nevzdávat se, je nesmírně důležité zapamatovat si následující moudrou radu:

Špetka moudrosti

Zaměřte se na pokrok,
ne na dokonalost.

Cílem není hned napoprvé dosáhnout deseti bodů z deseti. Potřebujeme se jednoduše zaměřit na konkrétní kroky, které nám pomohou přiblížit se k desítce. To znamená, že když je někdo momentálně na dvou bodech, vaším cílem je pomoci mu dostat se na úroveň tří nebo čtyř bodů.

Ano, „deset“ bodů stále vypadá jako velmi vzdálený cíl, ale už je alespoň o kousek blíž než na začátku procesu. Oslavujte pokrok. Tento přístup pomáhá lidem vytrvat a nenechat se zastrašit fúrou práce, která na ně na cestě k cíli čeká.

Připomeňte ostatním, že úspěch je koneckonců tvořen mnoha malými vítězstvími. I proto jsou rychlá vítězství tak přínosná, když potřebujeme povzbudit a inspirovat člověka, který ztratil motivaci a chuť se do čehokoliv pouštět.

Malá výzva

Uvědomte si, jaká rychlá vítězství by mohla pomoci vašemu týmu nebo někomu blízkému vyrovnat se s neúspěchem.

5. Změňte místo

Někdy může změna prostředí nebo místa pomoci navodit novou perspektivu. Pomůže například, když schůzku přesunete z kanceláře do restaurace nebo kavárny. Někdy pomůže přesun z města na venkov, občas také několikadenní cesta do zahraničí.

Změna prostředí skýtá velký potenciál. Díky ní se zbavíme běžných stereotypů, a proto se nám například podaří změnit pohled na určitou problematiku. Změna prostředí dále stimuluje vznik nových nápadů i celkovou změnu myšlení.

Změna může být navíc doslova stejně dobrým řešením jako odpočinek a poskytuje lidem nezbytný prostor, aby se vzchopili, zotavili a nabyli síly.

Malá výzva

Představili jsme si pět způsobů, jak můžeme pozvednout a motivovat člověka, který se cítí na dně:

1. Necítit se dobře je v pořádku.
2. Přehodnoťte neúspěch.
3. Hledejte pozitiva.
4. Vyhledejte rychlá vítězství.
5. Změňte místo.

Vyberte si jednu z uvedených strategií, kterou můžete uplatnit, když budete chtít pomoci člověku, který se potýká s neúspěchem a zklamáním.

Naučte se

mluvit

**tak,
aby vám lidé**

naslouchali

Všichni umíme mluvit. Problém je získat si pozornost posluchačů. Chceme-li tedy úspěšně ovlivnit, zaujmout a motivovat lidi ve svém okolí, je důležité, abychom se naučili, co při vzájemné komunikaci funguje a co ne.

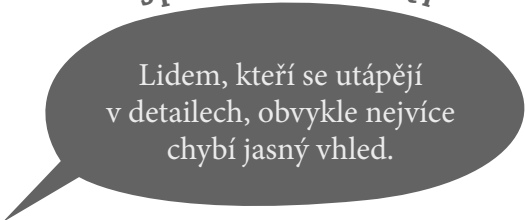
Začněme tím, že se podíváme na tři běžné chyby v komunikaci, které posluchače od našeho sdělení spíše odradí. Při čtení si zkuste uvědomit, které chyby patří i mezi vaše prohrěšky a které jste zaznamenali u ostatních.

1. Utápíte se v podrobnostech

Téměř na každém kroku se setkávám s lidmi, kteří si myslí, že ostatní nejlépe přesvědčí, když jim dopodrobna vylicí všechno, co k danému tématu vědí. Mylně se domnívají: „Když vás budu bombardovat spoustou informací, snáze se přikloníte k mému pohledu na věc.“

Chyba.

špetka moudrosti



Lidem, kteří se utápějí
v detailech, obvykle nejvíce
chybí jasný vhled.

Lidé chtějí mít v té změti informaci, které jste na ně vychrlili, jasno. A co udělají někteří řečníci, když mají pocit, že svými slovy posluchače nepřesvědčili dostatečně?

Zahrnou je dalšími detaily.

Tlačí na pilu a ignorují jasné signály, které indikují, že své posluchače ztrácejí. Lidé jsou sice fyzicky přítomní, účastní se rozhovoru nebo schůzky, ale jejich myšlenky se často toulají někde jinde.

Nejlépe to obvykle poznáte podle očí. Dívají se do prázdna. Světla svítí, ale nikdo není doma. Kolotoč v kleci se dál otáčí, ale křeček už je mrtvý.

Když si lidé opřou čelo, nebo dokonce bouchnou hlavou o stůl nebo když udělají gesto, jako by se chtěli oběsit, jde o další, tentokrát už hodně očividný signál, že je váš proslov nezajímá. Ale no tak, podobných narážek si všimnou dokonce i lidé trpící syndromem nedostatečného sebeuvědomění. A přesto se vždycky najde nějaký moula, který to na vás pohne dál i přesto, že se chováte dost podivně.

špetka moudrosti

Těžko o svých názorech
přesvědčíte člověka, který se
s vámi nudí.

Ve skutečnosti by všem prospělo, kdyby se většina prezentací, schůzí a schůzek zkrátila o padesát procent.

Krutá pravda je, že potlesk, kterým posluchači odměňují řečníka po skončení proslovu, nebývá projevem ocenění. Jde o projev úlevy.

Dále je dobré si uvědomit, že když pronesete slova „abych to zkrátil“, většina vašich posluchačů vám v duchu tleská vestoje.

Tak to je. Stručnost je nejlepší.

Pokud někdo potřebuje podrobnější informace, obvykle se zeptá. Ve skutečnosti můžete posluchače vybídnout: „To byl stručný přehled. Dostali jste všechny potřebné informace, nebo byste chtěli, abych některý okruh vysvětlil ještě podrobněji?“

V každodenních konverzacích platí stejný princip, možná jen v méně formální podobě. Pokud posluchači nepotřebují nezbytně nutně znát

všechna fakta dopodrobna nebo pokud se nejedná o obzvláště napínavý nebo zábavný příběh, buďte struční. Sdělte jen nejdůležitější informace a detaily doplňte pouze v případě, že si je posluchači vyžádají. Ale i pak se snažte vyzdvihnout jen nejdůležitější informace a nevyprávějte celý příběh do sebemenších podrobností.

2. Posluchači se s vaším sdělením nedokážou ztotožnit

Sdělovat informace pouze z vašeho úhlu pohledu je velmi snadné. Co se nám zdá důležité, však může být pro druhé naprosto irelevantní. Pokud nepoznáte rozdíl, plýtváte časem posluchačů i svým vlastním.

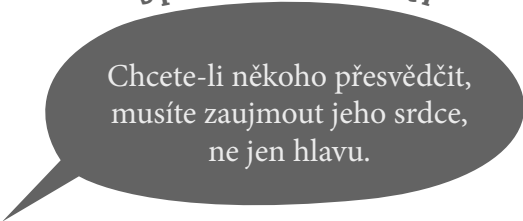
Příliš mnoho lidí přistupuje k projevu s myšlenkou „co chci říct“, zatímco by je spíše mělo zajímat „co potřebuje slyšet mé publikum“.

Vaše sdělení musí být dobře srozumitelné a především musí souznít se životy posluchačů, jinak je nebude zajímat a jednoduše „vypnou“. Přízpůsobte své sdělení publiku, jinak nemá vůbec smysl, abyste cokoliv říkali.

3. Soustředíte se na fakta a zapomínáte na pocity

Posluchače zaujme a upoutá nejen to, co říkáte, ale také, jak to říkáte. Zaměříte-li se pouze na intelektuální složku, jen stěží je přesvědčíte ke změně. Musíte zapojit i emoce.

špetka moudrosti



Chcete-li někoho přesvědčit,
musíte zaujmout jeho srdce,
ne jen hlavu.

Potřebujete tedy věnovat pozornost nejen obsahu proslovu, ale také formě, jakou informace sdělíte. To znamená, že byste si měli promyslet, čím by mohlo vaše sdělení posluchače zaujmout, a najít vhodné příběhy či anekdoty, které by vaše slova dokreslily. Například Martin Luther King Junior inspiroval celou jednu generaci. Svět si však nepodmanil větou: „*Mám strategický plán.*“ Jeho převratný projev nesl název *Mám sen*. Soustředil se na fakta, ale zároveň vzbuzoval v lidech emoce.

Příliš málo lidí si uvědomuje, jak důležité je zapojit současně intelekt i emoce.

Tady je shrnutí popsaných chyb:

1. Utápíte se v podrobnostech.
2. Posluchači se s vaším sdělením nedokážou ztotožnit.
3. Soustředíte se na fakta a zapomínáte na pocity.

Se kterými z nich jste se už setkali, a které dokonce patří mezi vaše prohrěšky?

Fajn, tím jsme si definovali problém. Jaké je řešení? Pro začátek vyzkoušíme následujících pět tipů.

1. Uvědomte si, co vaše publikum skutečně potřebuje

Přemýšlejte chvíli o potřebách a zájmech ostatních. Zatímco mluvíte o konkrétním tématu, mnoho lidí si v duchu podvědomě říká: „Proč by mě to mělo zajímat?“

Uvědomte si, s čím se vaši posluchači potýkají nebo jaký problém jim vaše sdělení může pomoci vyřešit. Přizpůsobte své sdělení na míru, nabídněte posluchačům řešení na problémy, které je pálí. Pokud to neuděláte, můžete sice získat zdvořilé publikum, ale ne posluchače, kteří by se proaktivně zajímali o to, co jim chcete sdělit.

Až si budete připravovat obsah své řeči, stále mějte na mysli větu, která napadne posluchače: „Proč by mě to mělo zajímat?“ A sobě položte otázku: „Jak mohu své sdělení posluchačům přiblížit?“

2. Zapamatujte si pravidlo 90/90

Následující poznatek nemohu dokázat vědecky, ale teoreticky platí, že posluchači si na vás utvoří názor z devadesáti procent už v prvních devadesáti vteřinách vašeho projevu. Ačkoliv je důležitá celá přednáška či rozhovor, je zcela zásadní, abyste na posluchače zapůsobili právě v těchto úvodních vteřinách.

Zde je několik příkladů, jak na to.

- Začněte jasně a přímočaře:

„Dnes si budeme povídat o nejrozšířenější podobě strachu, který ovlivňuje život většiny lidí, a ukážeme si, jak lze strach překonat pomocí jedné prosté myšlenky.“

- Mohli byste začít řečnickou otázkou, která díky svému charakteru ihned vtáhne posluchače do děje:

„Představte si, že byste někomu mohli dát jednu jedinou radu. Mělo by to být něco, co byste si vy sami přáli vědět, když jste byli mladší. Jaká rada by to byla?“

- Mohli byste třeba začít nějakým příběhem nebo byste mohli posluchačům nastítnit, co získají, když si vás vyslechnou.

Nezapomínejte, že už během prvních devadesáti vteřin můžete mít v publiku posluchače, kteří by si přáli být někde úplně jinde, anebo naopak nadšené posluchače, kteří se zájmem očekávají, co se od vás dozví. Prvních devadesát vteřin musí být výjimečných, vložte do nich tedy maximum.

3. Hned v úvodu mějte jasno, jaký bude konec

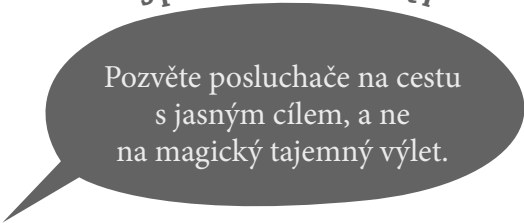
Tento bod vlastně odpovídá druhému návyku z knihy *7 návyků skutečně efektivních lidí*, kterou napsal doktor Stephen Covey (Management Press, 2006). Jde o skvělý přístup, který můžete uplatnit v životě obecně i konkrétně v oblasti komunikace.

Princip je následující. Jste si zcela jistí, jaký je účel vaší prezentace, schůzky, rozhovoru?

Nabídnou vám ještě jednu pomůcku. **Dříve než** se pustíte do komunikace, zkuste si na dalším řádku doplnit chybějící výrazy.

Účelem dnešní prezentace/schůzky/rozhovoru je dosažení následujícího cíle...

Špetka moudrosti



Pozvěte posluchače na cestu
s jasným cílem, a ne
na magický tajemný výlet.

Zapamatujte si jedno. Pokud nemáte jasnou představu, jaký je účel vašeho sdělení a kam by měla komunikace směřovat, nemůžete přece očekávat, že ji bude mít vaše publikum.

Zde je další skvělý tip, jak si věci ujasnit.

Odpovězte si na následující otázku. Co by měli lidé po skončení vaší prezentace, schůzky nebo rozhovoru vědět, jak byste chtěli, aby se cítili, a co by měli udělat?

Na tyto výstupy se zaměřte **dříve**, než si začnete připravovat detaily, obsah a strukturu svého sdělení.

Tím oprostíte svůj projev od zbytečností a jasně si stanovíte, co je skutečně důležité. Další výhodou je navíc úspora času. Jak pro vás, tak pro publikum.

Tuto pasáž bych rád zakončil ukázkou inspirativního motta, které jsem zahlédl u jednoho z mých klientů. Uprostřed stolu v zasedací místnosti mě upoutal jednoduchý nápis:

JAK TATO PORADA POMÁHÁ NAŠIM ZÁKAZNÍKŮM?

Byl to úžasný nápad. Otázka všem zúčastněným připomínala jasně daný účel jednání a pomáhala jim se na něj soustředit.

4. Než vystavíte recept, zaměřte se na bolest

Dokud nejsou lidé absolutně přesvědčeni o existenci problému, jen sotva se nadchnou pro nabízené řešení. V rámci svých prezentací obvykle představuji sedm otázek techniky SUMO (Zmlkni a pokračuj). Připomínám, kde je můžete najít: www.thesumoguy.com/downloads.aspx. Jsou obzvláště účinné, pokud čelíte nějaké výzvě. Zejména první z nich se u lidí setkává s ohlasem:

„Jak byste tento problém hodnotil na stupnici od jedné do deseti (přičemž 10 = smrt)?“

Než se ovšem dostanu k sedmi otázkám techniky SUMO, ze všeho nejdříve zdůrazním „problém“, kterému říkám „závadné myšlení“. Jde o způsob uvažování, který lidem brání vidět perspektivu a podávat výkony.

Na dokreslení jednotlivých typů závadného myšlení vyprávím příběhy a používám různé příklady, vyzývám publikum, aby se mi svěřilo, který způsob je jim vlastní, a ptám se, zda znají někoho, kdo podobným uvažováním „trpí“ (to slovo používám záměrně).

Pak zdůrazním, co se stane, pokud zůstaneme uvěznění v závadném myšlenkovém vzorci, jaký to má dopad a důsledky, a vysvětlím posluchačům, proč někomu nestačí jen říct „buď pozitivní“. Vysvětlím jim, že lidé vědí, že by měli být pozitivní, ale když prožívají složité a obtížné období, potřebují slyšet, i jak to mají udělat.

Pomocí tohoto přístupu se s posluchači vydáváme na cestu. Vyprávím jim vtipy a příběhy, které účinně pomáhají navázat emoční vazbu. Jasně jim ukazují, jaký problém může nastat, když uvízneme ve špatném myšlenkovém vzorci, a zdůrazňuji, jakou bolest může problém způsobit. Víte, nechci, aby posluchači problém jen pochopili. Chci, aby jej také procítili.

Co myslíte? Zajímá je už v této fázi řešení?

To si pište, že zajímá.

A teprve nyní jim na „bolístku“ předepíšu recept a představím sedm otázek. Ty pomáhají oprostít se od „závadného myšlení“ a přejít ke způsobu uvažování, kterému říkám „plodné myšlení“, což je pozitivní a posilující způsob řešení výzev.

špetka moudrosti

Chcete-li posluchače nadchnout pro řešení, nechte je procítit problém a s ním související bolest.

Zapamatujte si, že vaše slova posluchače zaujmou, pokud se zaměříte na kombinaci faktů a emocí, a na základě toho udělají potřebné kroky. Nesdělujte jen strohé informace. Snažte se v lidech vzbudit pocity – tím, že zdůrazníte bolesti a strasti, které s problémem souvisejí.

Co byste tedy v budoucnosti mohli dělat s větším uvědoměním? Musíte se rozhodnout, do jaké míry chcete bolesti a strasti zdůraznit a nakolik je podobný přístup relevantní a reálný v daném kontextu.

Ale určitě má smysl to vyzkoušet, co myslíte?

5. Investujte do sebe

Ono se lehce řekne: naučte se mluvit tak, aby vám lidé naslouchali. Samotné provedení v praxi je ale mnohem těžší. Každopádně vám pomohou tipy, které jsem vám představil. Vyhněte se také popsáním chybám. Pokud to ovšem myslíte opravdu vážně a chcete rozvíjet svou schopnost zaujmout a přesvědčit své publikum, jakkoliv malé nebo spíš velké, pak investujte do dalších kurzů a školení. Najděte si osobního kouče, s nímž budete spolupracovat, nebo se přihlaste do kurzu. Není nic cennějšího než příležitost získat praktické zkušenosti a zpětnou vazbu, která vám pomůže posunout se o třídu výš. Pokud žijete v Británii, rád vám předám podrobné informace o službách, které v této oblasti poskytují. Máte-li zájem o bližší informace, pošlete mi, prosím, e-mail na adresu: Paul.McGee@theSUMOguy.com. Můžete se také podívat na krátké video, které jsem na toto téma natočil. Tady je odkaz: www.youtube.com/watch?v=mxQ-WWxP2w8.

Případně se podívejte na webové stránky www.TED.com. Zde máte možnost sledovat přednášky předních řečníků z celého světa na různá témata. Poučte se nejen z jejich slov, ale sledujte i způsob, jakým informace sdělují.

Malá výzva

Které z následujících pěti strategií musíte uplatnit v praxi, aby vám lidé skutečně naslouchali?

1. UVědomte si, co vaše publikum skutečně potřebuje.
2. Zapamatujte si pravidlo 90/90.

3. Hned v úvodu mějte jasno, jaký bude konec.

4. Než vystavíte recept, zaměřte se na bolest.

5. Investujte do sebe.

Znáte někoho, komu by prospělo seznámit se s obsahem této kapitoly? Co uděláte pro to, aby se k němu informace dostaly?

Ted' je řada na vás

Jaký dopad na život může mít, když si u lidí získáte úspěch?

Pojďme to společně zjistit.

Bylo 10. ledna 1995. Půl páté odpoledne. Nervózně jsem poposedával a čekal, až přijde Jacqueline s hodnocením. Měl jsem za sebou vyčerpávající a náročný den.

V následujících dvou hodinách mi Jacqueline poskytla detailní zpětnou vazbu a popsala mi, jak se podle jejího názoru vyvíjela akce, kterou jsem připravil pro její firmu.

Těch 120 minut na mě mělo obrovský dopad. Uplynuly sotva tři roky od doby, kdy jsem bojoval s nemocí ME (chronický únavový syndrom), a proto jsem si moc dobře uvědomoval, že už jen to, že tam sedím, je obrovský úspěch.

Ale chtěl jsem víc.

Chtěl jsem rozvíjet své řečnické schopnosti a budovat svou firmu. Chtěl jsem si splnit svůj sen, nechtěl jsem přednášet jen v Británii, ale po celém světě.

Seděl jsem v hale hotelu na předměstí Manchesteru a uvědomoval jsem si, že to, co za chvíli uslyším, mi buď otevře cestu k mému snu, nebo mě probere jako studená sprcha, abych si uvědomil, že je na čase odhodit iluze a začít přemýšlet nad plánem B.

Září 1974. Tři čtvrtě na devět ráno. Vcházím do třídy na hodinu pana Jeacocka. Právě začíná nový školní rok, můj poslední na základní škole. Naše rodina se hodně stěhovala. Tohle je moje čtvrtá základní škola. Je mi deset.

Máma si toužebně přeje, abych byl v životě úspěšný, ale mé studijní výsledky se stále drží pod průměrem. V matematice mám chaos a chemie a fyzika jsou pro mě úplnou záhadou. Mým jediným přáním je vykašlat se na exaktní vědy a přihlásit se na hereckou školu. Jediný obor, pro který mám nadání.

O deset měsíců později končí školní rok. Opouštím školu a loučím se s panem Jeacockem. Dokonce brečím. Těch deset měsíců bylo úžasných. Nejšťastnější období, které jsem kdy ve škole zažil.

Začal jsem si věřit. Zlepšil jsem si studijní výsledky. Fyzika a chemie jsou pro mě stále záhadou.

Červenec 1986. Jihovýchodní Londýn. Dlouhé univerzitní prázdniny jsou v půlce. V Anglii dokonce svítí slunce. Společně s dalšími asi padesáti lidmi se jako dobrovolník zapojím do práce pro místní komunitu pod záštitou křesťanské charity.

Rozdělí nás do skupin. Nikoho z nich neznám. Za pár dnů se z nás stanou blízcí přátelé.

Vedoucí mého týmu je Paul. Je o něco starší než já. Sedneme si. Na první pohled ovšem nemáme mnoho společných zájmů. On nechápe pravidla ofsajdu ve fotbale. Já připouštím, že lásku k ruské literatuře jsem opustil ještě před prvním rande. Ale hodně se spolu nasmějeme. Máme podobný pohled na svět a oba nás neskutečně fascinují lidé a mechanismy jejich chování.

O dvacet šest let později je Paul stále mým nejlepším přítelem. Na můj život i mé současné postavení měl obrovský vliv. Na jednu stranu se na této knize vůbec nepodílel. Zatím neviděl ani jednu kapitolu. Ale jeho moudrost, vhled a zkušenosti, kterými mě obdařil, v kombinaci s velkou dávkou humoru a trpělivosti jsou na mnoha stránkách knihy doslova hmatatelné. Alespoň v to doufám.

18. prosince 2012. Je neděle ráno. Půl sedmé. Zase jsem se vzbudil brzy. Právě jsem smazal poslední kapitolu této knihy.

Nezůstalo ani slovo.

Rozhodl jsem místo toho napsat o Jacqueline, panu Jeacockovi a mém příteli Paulovi.

Nikdy neměli zapotřebí číst tuto knihu. Oni už ji žijí.

Vědí, jak si u lidí získat úspěch.

Nejsou dokonalí. Stále sem tam udělají chybu a v životě se potýkají s výzvami, ostatně jako všichni ostatní.

Ale vím, jak na mě zapůsobili. Každý z nich svým vlastním způsobem pomáhal formovat mou osobnost. Díky nim jsem dnes tam, kde jsem.

Pan Jeacock mi vštípil důvěru a sebevědomí. Tehdy mi bylo deset. Výborný věk na posilování sebedůvěry.

Jacqueline ke mně přistupovala profesionálně a povzbuzovala mě. Její hodnocení mého prvního řečnického vystoupení v lednu roku 1995 mě tedy nesrazilo na kolena. Její zpětná vazba nastartovala mou kariéru.

A díky Paulovi, který mě podporuje stále, ačkoliv to sám občas nemívá v životě lehké, se mi dostává výsady mít učitele, životní vzor a přítele v jedné osobě.

Každý z nich mi ukázal, jak nesmírně vás mohou v životě ovlivnit lidé, kteří si vás dovedou získat.

Tato zkušenost rozhodně nepatří do růžového kufříku s dětskými poklady, není to žádná báchorka. Protože mění život k lepšímu. A nejen to, i kdybyste využili jen některé z tipů, které jsme si v knize představili, může se váš život změnit od základů, jak v osobní, tak v profesní sféře.

Ale jestli k tomu dojde, nebo ne, to už záleží jen na vás.

Nejtěžší úkol nespočívá v získávání dalších znalostí. Ani není potřeba vymýšlet nové nápady. Nejdůležitější je uplatnit nějak v životě to, co už známe.

Je potřeba si uvědomit, že vše, co jsme si ukázali, se dá snadno realizovat.

A stejně snadné je nedělat nic.

Tak co? Odložíte tuhle knížku k ostatním na policičku, kde na ni bude dalších pár let sedat prach? Vypustíte hned nové nápady a rady z hlavy?

Doufám, že ne.

Ve skutečnosti doufám, že se k něčemu odhodláte hned teď. Předávám vám štafetu a vybízím vás, abyste udělali něco, co vám pravděpodobně nezabere víc než pět minut.

Kontaktujte mě. Dejte mi vědět, co si o knize myslíte. Pošlete mi tweet na @thesumoguy nebo e-mail na adresu Paul.McGee@theSUMOGuy.com.

Stačí, když mi napíšete jednu věc, která vás na knize nejvíc upoutala. A pak mi napište ještě jednu věc. Napište mi, co jste se na základě této knihy rozhodli udělat.

Nejspíš si říkáte, že se vám nechce.

Nejspíš si říkáte, že to není až tak důležité.

Mýlíte se.

Je to důležité.

Osobně čtu všechny komentáře, které mi lidé pošlou. A odpovídám. Ale tohle děláte pro sebe, ne kvůli mně. Jeden jediný malý krok může spustit lavinu další malých kroků. Je to rychlé vítězství. A my už přece víme, jak pozitivně na nás může zapůsobit, že?

Bez ohledu na to, zda někdy v budoucnu zůstaneme v kontaktu, opravdu doufám, že vám tato kniha alespoň trochu pomohla. V životě to občas bývá jako na horské dráze, obzvláště ve vztazích s lidmi. Mohou být zdrojem největší radosti i zdrojem nejhlubší bolesti.

Pan Jeacock už není mezi námi, a tak si nemůže přečíst, jaký odkaz mi po sobě zanechal. Ale Paul a Jacqueline tu stále jsou.

Ušli jsme spolu kus cesty a já doufám, že teď máte dostatek vědomostí i inspirace, abyste předávali svůj odkaz ostatním.

Je skvělé, že můžete.

A vlastně byste mohli začít ještě dnes, kdybyste chtěli.

Předávám vám štafetu.

Ještě jedna věc na závěr, než se rozloučím. Stručně si připomeneme, co jsme se naučili.

Věřím, že vám to pomůže.

Jak si získat úspěch u lidí

Lidé se nedají opravit. Ano, můžeme jim pomoci, můžeme je podpořit, ale nedají se opravit. Lidé nejsou stroje. Na to nikdy nezapomínejte.

Většina lidí trpí SNS – syndromem nedostatečného sebeuvědomění. Pokud si myslíte, že vy jím netrpíte, nejspíš se mýlíte. Buďte otevření a přijímejte zpětnou vazbu. Může pro vás být skutečným požehnáním.

Někteří lidé se nezmění. Nechtějí. Jsou jako žárovky. Ledaže byste našli ten správný vypínač. Taková je realita.

I inteligentní lidé dělají pěkné hlouposti. Vysoké IQ ještě automaticky neznamená, že člověk umí úspěšně jednat s lidmi. Vysokoškolské tituly se nerozdávají za zdravý selský rozum. Proto buďte pokorní.

Zapamatujte si, že se vám děje to, co tolerujete. I když mlčíte, vyjadřujete svůj názor. Ovšem ne vždy si jej druzí vyloží stejně, jak byl zamýšlen. Proto někdy raději mluvejte nahlas.

Ponižování je pro amatéry. Není známkou vaší síly. Je to důkaz vaší slabosti. Požádejte o pomoc, pokud ji potřebujete. A ponižování pošlete na dlouhatánský výlet do háje.

Příjemné vystupování není vždy nejlepší strategie. Je mi líto, ale není. Naopak někdy získáte mnohem víc, když se nebojíte být nepopulární. Je

to ale úkol pro silné osobnosti.

Zapamatujte si, že i jeden člověk dokáže divy, ale chcete-li si zatančit tango, potřebujete někoho do páru. Buďte odvážní a položte si otázku, jak sami (ne)přispíváte k vývoji problému. Je to statečné. A také vám to neuvěřitelně pomůže.

Když nic neinvestujete, nečekejte žádný zisk. Peníze nerostou na stromech a vztahy nepřežijí lhotejnost. Smiřte se s tím. Bude to tak, dokud nezačnete do vztahů s lidmi investovat.

Mějte vysoká očekávání, ale držte se reality. Pokud ovšem nejste závislí na stresu. A to by nebylo dobré.

Někdy je lepší nehasit, co vás nepálí. Tento přístup by měl být jen jednou z mnoha možností, ne vaší celoživotní strategií. Rozumíme si?

Přehodnoťte svůj přístup. Je to důležitější, než si vůbec dokážete představit, a mohlo by vám to zachránit ne jeden vztah. (Schválně se zeptejte Marka.)

Vykašlete se na potřebu mít vždycky pravdu. A jestli si myslíte, že pravdu vždy máte, jen si něco nalháváte. Nemáte. Buďte ochotní se mýlit a uvidíte, že opravdový úspěch na sebe nenechá dlouho čekat.

Chovejte se k lidem tak, jak by si to oni sami přáli. Budete překvapeni, co všechno získáte, když ze všeho nejdříve pomůžete ostatním splnit si jejich sny. Chovat se ke všem stejně je naivní. Chcete-li být úspěšní, buďte flexibilní.

Když víte, co se děje ve světě partnera a co je pro něj důležité, budujete si lepší vztah. Nasloucháte-li, abyste porozuměli, a dokážete-li vyjádřit své názory, jste na cestě ke skvělému vztahu. A to je žádoucí.

Když mluvíte o tom, **co se povedlo** a **co by bylo ještě lepší...**, lidé vyslechnou vaše doporučení a nebudou si připadat jako na pranýři. Díky tomuto posílíte v lidech důvěru a zachráníte váš vztah. Je to účinné.

Když zjistíte, proč si lidé stěžují, uvědomíte si, že když se něčemu brání, obvykle k tomu mají důvody. Potřebují, abyste je vyslechli, ne odsuzovali. A tomu se říká úcta.

Lidé potřebují mít pocit, že jsou výjimeční (vzpomeňte si na akronym SPECIAL), protože každý člověk je důležitý. Když jim tento pocit dopřejete, skutečně jim pomůžete na cestě k úspěchu. To je velká přednost.

Když mají lidé pocit, že jsou na dně, můžete jim pomoci se zvednout. Možná bude potřeba naučit je, jak přehodnotit význam slova neúspěch, ukázat jim princip rychlých vítězství a dopřát jim čas, aby si mohli pocítit sklíčenosti odžít. Na chvíli. To je ovšem jen jedna kapitola příběhu. Pak jim můžete pomoci začít psát zcela nový příběh. To je velmi vzrušující.

Udělejte všechno pro to, aby vás ostatní vyslechli. Mluvte s lidmi tak, aby vám rádi naslouchali. Máte jim co předat. Neztrácejte se v detailech. Oživte příběh, dodejte fakta, ale nezapomínejte ani na pocity. Zaujměte své posluchače, ovlivňujte je a motivujte.

Tak si u lidí získáte úspěch.

Další doporučená literatura

Myšlenky a názory uvedené v této knize můžete prohloubit další četbou. Přínosem by pro vás mohly být následující knihy:

BOUNDS, Andy. *The Snowball Effect: How to Make Your Communication Unstoppable*. Capstone.

CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha, Dobrovský 2012.

CHAPMAN, Gary D. a WHITE, Paul E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. 1. vyd. Praha, Návrat domů 2012.

CIALDINI, Robert B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. Harper Business.

HEATH, Chip a HEATH, Dan. *Proměna: jak věci změnit, když je změna zdánlivě nemožná*. 1. vyd. Brno, Jan Melvil 2011.

HESKETH, Philip. *How to Persuade and Influence People: Powerful Techniques to Get Your Own Way More Often*. Capstone.

SCOTT, Susan. *Fierce Conversations*. Piatkus Books.

Další tituly Paula McGee:

McGEE, Paul. *Jak si nedělat starosti: malé změny, díky kterým se budete méně stresovat a více si užívat života*. 1. vyd. Praha, Grada 2013.

McGEE, Paul. *Self-Confidence: The Remarkable Truth of How a Small Change Can Make a Big Difference*. 2. vyd. Capstone Publishing 2012.

McGEE, Paul. *SUMO (Shut Up, Move On): zmlkni a pokračuj: jednoduchý průvodce, jak si vytvořit skvělý život a užít si ho*. 1. vyd. Praha, Ekopress 2007.

McGEE, Paul. *S.U.M.O. Your Relationships: How to Handle Not Strangle the People You Live and Work With*. Capstone Publishing 2007.

McGEE, Paul. *How to Write a CV that Really Works*. How to Books, 2009.

Paul může přijet i do vaší firmy

Paul McGee přednáší po celém světě na teambuildingových akcích, konferencích, workshopech a seminářích. Své vystoupení (v rozsahu od hodinové přednášky zaměřené na klíčové myšlenky až po třídní seminář) může Paul přizpůsobit na míru podle konkrétních požadavků vaší společnosti. Primárně se zaměřuje na následující oblasti:

- Dosažení úspěchu prostřednictvím změn.
- Řízení, motivace a vedení lidí.
- Budování úspěšných vztahů se zákazníky a kolegy.
- Využití vašeho potenciálu na maximum, zlepšení vašich výkonů na maximum.
- Jak přežít a prosperovat ve stresu.
- Vysoce efektivní prezentace a komunikační schopnosti.

Jeden z jeho klientů popsal svou zkušenost následovně: „Viděl jsem Paulovu prezentaci na konferenci na Mauriciu. Jedinečným způsobem hovořil o jedné z největších překážek našeho osobního i profesního růstu... naší myslí. Filozofie SUMO se jednoznačně stala hitem. Je velmi, velmi účinná!“ **Simon Newton-Smith, generální ředitel, Virgin Atlantic, Jižní Afrika.**

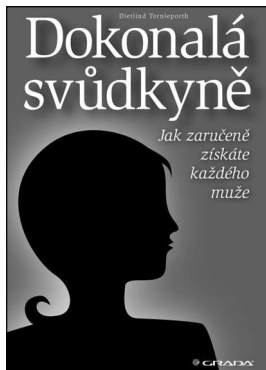
Chcete-li Paula kontaktovat nebo získat více informací o SUMO4Schools (SUMO pro školy), můžete mu poslat e-mail na adresu:

Paul.McGee@theSUMOGuy.com

nebo navštívit jeho internetové stránky www.theSUMOGuy.com

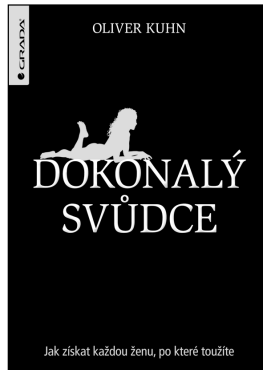
nebo mu zavolejte na číslo +44(0) 1925 268708.

Paula můžete sledovat i na Twitteru: @theSumoGuy



Dokonalá svůdkyně

Jak zaručeně získáte každého muže
Dietlind Tornieporth
240 stran, 279 Kč



Dokonalý svůdce

Jak získat každou ženu, po které toužíte
Kuhn Oliver
224 stran, 279 Kč



Jak na muže

Příručka rafinované a moudré ženy
Swoboda Regina
224 stran, 289 Kč



Jak to se mnou mluvíš?!

Neocenitelné rady pro lepší komunikaci s vaším partnerem
Engl Joachim, Thurmaier Franz
144 stran, 198 Kč

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz
www.grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk
www.grada.sk

VoEk130116_a_s1

20 TYPŮ LIDÍ JAK S NIMI JEDNAT, JAK JE VÉST A MOTIVOVAT

2., rozšířené vydání



František
Bělohlávek

* efektivní komunikace s negativistou,
popletou, rozhodným a dalšími typy

* jak usměrnit jejich osobní návyky
a zvýšit efektivitu jejich práce



Komunikace

ISBN 978-80-247-4323-3
160 stran
199 Kč

KOMUNIKACE A PREZENTACE

Umění mluvit, slyšet a rozumět – 2., doplněné vydání



Jiří
Plamínek

* získávání a udržování pozornosti, zájmu
a důvěry

* porozumění obsahové stránce sdělení
* šíření informací a prevence vzniku šam
* argumentace a zvládnání námitek v dialogu
* komunikace v konfliktech a krizích



Komunikace

ISBN 978-80-247-4484-1
200 stran
249 Kč

20 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat

2., rozšířené vydání

František Bělohlávek

Jak efektivně komunikovat s intrikánem, detailistou či plachým člověkem? Jak poznat neschopného, fantistu či ukřivděného? Publikace je určena zejména vedoucím pracovníkům, ale ocení ji všichni ti, kteří chtějí úspěšněji zvládat komunikaci a jednání s jinými lidmi. Druhé vydání oblíbené knížky přibližuje pět nových typů: stoupence, negativistu, rozhodného, popletu a váhavého. U všech dvaceti typů lidí najdeme nejen rady pro nadřízené či kolegy dotyčného člověka, ale nově také vybrané postupy či techniky, které pomohou jemu osobně zvládat své slabé stránky. Čtivý text doplňují fotografie zachycující jednotlivé typy.

Komunikace a prezentace

Umění mluvit, slyšet a rozumět

2., doplněné vydání

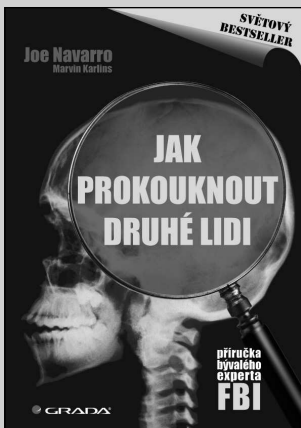
Jiří Plamínek

V novém vydání knihy uznávaného lektora a konzultanta se dozvíte, jak se chovat v nejčastějších komunikačních situacích – když potřebujete něco pochopit, něco vysvětlit, vést s někým rozhovor, řídit diskusi, zařídít, aby si někdo něco pamatoval, někoho o něčem přesvědčit či dokonce motivovat k určitému jednání. Nové vydání je rozšířeno o kapitolu o osobnostních typech, jejich vlivu na průběh komunikace a rady, jak s různými typy jednat, diskutovat či je o něčem přesvědčit. Čtivý a prakticky zaměřený výklad je prokládán řadou obrázků a příkladů z praxe.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel. +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-3350-0
224 stran
319 Kč



ISBN 978-80-247-3894-9
208 stran
299 Kč

Jak prokouknout druhé lidi

Příručka bývalého experta FBI

Joe Navarro, Marvin Karlins

Chcete být o krok napřed před ostatními a rychle „přečíst“ druhé lidi? Nechte si poradit od Joea Navarra, bývalého agenta kontrarozvědky FBI a uznávaného experta na neverbální chování. V knize vysvětluje, jak rychle „přečíst“ druhé lidi: jak odhalit jejich názory a myšlenky, dešifrovat pocity a chování, vyhnout se skrytým léčkám a poznat klamně a podvodné jednání. Navíc zjistíte, jak můžete svou řečí těla ovlivnit to, co si o vás myslí váš šéf, rodina, přátelé i úplně cizí lidé a jak získat něčí důvěru a podpořit svou autoritu. Kniha je doplněna fotografiemi a příklady z profesionální autorovy praxe.

Jak prokouknout kolegy i obchodní partnery

Příručka bývalého experta FBI

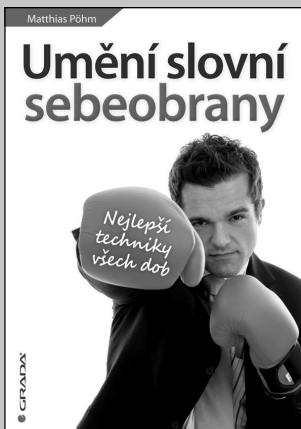
Joe Navarro, Toni Sciarra Poynter

Jak poznat, co si vaši spolupracovníci či klienti opravdu myslí? Jak skvěle zapůsobit na ostatní lidi, vyzařovat důvěru, autoritu, empatii a zanechat dobrý dojem? Autor bestselleru *Jak prokouknout druhé lidi*, bývalý agent FBI, vám ve své nové knize ukáže, jak porozumět neverbální komunikaci a mistrně ji využívat v pracovním životě – při jednání s kolegy, šéfy, zákazníky či obchodními partnery, při poradách, vyjednáváních, přijímacích pohovorech, prezentacích, obchodních obědech a v mnoha dalších situacích. Text plný příkladů z profesionální autorovy praxe provází více než čtyřicet modelových ilustrací.

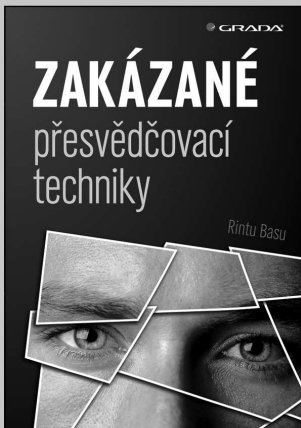
Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 6
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel. +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-4795-8
200 stran
249 Kč



ISBN 978-80-247-3722-5
160 stran
219 Kč

Umění slovní sebeobraný

Nejlepší techniky všech dob

Pöhm Matthias

Tato knížka plná jasných a praktických rad a příkladů vám pomůže čelit všem slovním útokům a provokacím. Jde o jednu z nejlepších a nejužitečnějších knih na toto téma. Zjistíte, že na slovní útoky a provokace můžete použít 23 nejosvědčenějších technik, od těch velmi rychlých, díky nimž odpovíte krátce a ostře, přes šest opravdu špičkových technik slovní sebeobraný, až po techniky s použitím humoru či působící na city. Na mnoha příkladech ze života uvidíte, jak jednotlivé techniky použít, a na závěr si můžete vyzkoušet, zda na ukázkové slovní útoky již dokážete správně odpovědět.

Zakázané přesvědčovací techniky

Rintu Basu

Jak snadno přesvědčit ostatní, aby v různých situacích udělali to, co chcete? Dozvíte se v této neocenitelné příručce! Naučíte se, jak pomocí metod vycházejících z neurolingvistického programování dosáhnout svých cílů téměř nepozorovaně, aniž by se druhá strana cítila být manipulována. Autor na mnoha konkrétních příkladech ze soukromého i pracovního života ukazuje, jak vypadají přesvědčovací vzorce v praxi a jak si je procvičovat. Kniha je určena všem, kteří potřebují o něčem přesvědčit ostatní, tedy například manažerům, prodejcům, rodičům, učitelům, koučům, partnerům, prostě komukoliv, kdo chce získat více toho, oč usiluje.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel. +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-3609-9
208 stran
319 Kč



ISBN 978-80-247-3778-2
272 stran
355 Kč

Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích

Strategie a taktiky pro složité případy

Matthias Schranner

Všichni denně vyjednáváme o různých záležitostech, ať už se zákazníky, obchodními partnery nebo doma, v rodině. Mnohá vyjednávání přitom z řady důvodů neprobíhají hladce, zvláště když druhá strana odmítá spolupracovat a dosáhnout dohody. Čelíme pak agresivnímu či neférovému jednání, jsme ve stresu a nedokážeme najít východisko ze situace. Tato ojedinělá knížka je plná strategií a taktik, které vás připraví na vyjednávání právě v těchto složitých případech. Rádce vám bude uznávaný autor, který trénuje manažery pro náročná vyjednávání a úspěšně pracoval jako vyjednávač pro policii.

Velká kniha manipulativních technik

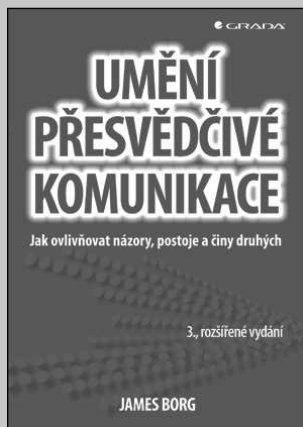
Andreas Edmüller, Thomas Wilhelm

Knížka odkrývá tajemství přesvědčivé komunikace. Představuje více než padesát manipulativních technik a ukazuje způsoby, jak je rozpoznat a bránit se jim. Dozvíte se, jak získat druhé na svou stranu, jaké jsou nejpoužívanější psychologické a logické manipulativní techniky, jak fungují a jaká je vhodná obrana proti nim. Poznáte ofenzivní strategie tlaku, kdy rozhoduje argumentace, ale také jemnější a mnohdy efektivnější strategie tahu, které mají spíše dialogický charakter, ale dokážou být stejně účinné. Čtivý text doplňuje mnoho příkladů z osobního a pracovního života, více než sto cvičení a test.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel. +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-4821-4
240 stran
349 Kč



ISBN 978-80-247-4592-3
200 stran
249 Kč

Umění přesvědčivé komunikace

*Jak ovlivňovat názory, postoje
a činy druhých - 3., rozšířené vydání*

James Borg

V této velmi praktické a čtivé knížce najdete špičková pravidla, rady a příklady, jak krok za krokem výrazně zlepšit své přesvědčovací schopnosti, jak v každé situaci najít správná slova, jak rozumět řeči těla ostatních a působit na druhé svou neverbální komunikací, jak přesvědčivě jednat po telefonu a úspěšně vyjednávat, jak komunikovat s různými typy lidí či co dělat, když se přesvědčování nedaří. Na řadě konkrétních příkladů si ověříte, že předkládané rady a tipy budou v praxi skutečně pracovat ve váš prospěch a pomohou vám dosáhnout vašich cílů.

Řeč těla

*Jak rozumět signálům řeči těla
a cíleně je používat*

Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk

Jak svou řečí těla působíte na ostatní? Co si druzí lidé skutečně myslí a jaké jsou jejich opravdové pocity? Jak můžete pomoci držení těla, gest a mimiky ovlivnit svůj protějšek? Jak vycházet s různými typy lidí? To vše a mnohem více se dozvíte v této knížce plné fotografií, praktických rad, příkladů a cvičení. Naučíte se díky ní zvládnout záludnosti neverbální komunikace a využít řeč těla k dosažení svých cílů v různých situacích, například při jednání se spolupracovníky, při prezentaci nebo přijímacím pohovoru. Tato čtivá a poutavá knížka je nepostradatelnou příručkou pro každého komunikujícího člověka.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel. +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk

Staňte se magnetem na lidi!

Přáli jste si někdy, abyste dokázali druhé snáze přesvědčit? Chtěli byste umět vést konstruktivnější diskuse nebo lépe navazovat vztahy s lidmi ve vašem okolí?

Naučíte-li se perfektně jednat s lidmi, získáte v životě obrovskou výhodu. Tato schopnost vám pomůže uspět v práci, díky ní snáze přesvědčíte svůj tým o určité myšlence a budete dobře vycházet i se členy vaší rodiny.

Jednání s lidmi ale není vždy snadné. Paul McGee vám prostřednictvím svých jednoduchých tipů a technik ukáže:

- Proč není příjemné vystupování vždy ta nejlepší strategie.
- Jak se naučit mluvit tak, aby vám lidé rádi naslouchali.
- Jak motivovat ostatní k co nejvyšším výkonům.
- Proč není vždy nejlepší chovat se k lidem tak, jak chcete, aby se oni chovali k vám.
- Jak zajistit, aby lidé přijali vaši kritiku a nepřipadali si jako na pranýři.

Kniha **Jak získat a ovlivnit téměř každého** chytře servíruje moudrost po špetkách a je skvělým zdrojem inspirace. Pomůže vám lépe vycházet s lidmi jak v osobním, tak v profesním životě. Využijte svou šanci!

„Jednoduché, praktické a především účinné perly moudrosti, které vám pomohou naplno využít potenciál mezilidských vztahů.“

Karen Callaghan, ředitelka lidských zdrojů, innocent drinks

„Tleskám Paulovu přímočarému stylu a využití zdravého rozumu... rozhodně dejte na jeho slova.“

Jacqueline Gold, CEO, Ann Summers

„Dotýká se podstaty problémů, se kterými se potýká každý člověk, a řeší je jasně, prakticky a stručně.“

Haydn Roberts, vedoucí podpory a péče o hráče, fotbalový klub Manchester City

„Moudré rady, které vám zlepší život, podané jednoduše a s laskavým humorem.“

Shay McConnon, zakladatel a CEO, An Even Better Place to Work

„Shrnout tolik praktické moudrosti a realistických technik, které lze ihned aplikovat, do jedné velice čtivé knihy – tomu říkám mistrovské dílo.“

Philip Hesketh, autor knihy Jak přesvědčit a ovlivnit lidi



Grada Publishing, a.s., U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz, www.grada.cz

ISBN 978-80-247-4879-5

