

www.mgmtpress.cz

Stefan F. Gross
**Vztahová
intelligence**

Schopnost a umění
získat si lidi

3. přepracované vydání

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2011

Stefan F. Gross: *Beziehungintelligenz. Wie Sie im Berufsleben Freunde und Verbündete gewinnen. 3., überarbeitete Auflage*

Copyright © 2010 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH,
Munich, Germany
www.redline-verlag.de
Translation © Jiří Pondělíček, 2011
Cover design © Petr Foltera, 2011

First published as „Beziehungintelligenz“ by Stefan F. Gross.
All rights reserved.

ISBN 978-80-7261-236-9

Obsah

<i>Předmluva</i>	9
Část I	
STRATEGIE VZTAHOVÉ INTELIGENCE	11
Sedm prvků úspěchu	13
Proměňte své klienty a partnery v „přátele a spojence“	22
Vedení, prodej, tvorba sítí (networking): Klíč k úspěchu se jmenuje „vztahová inteligence“	25
Tři velké trendy: Proč je vztahová inteligence stále důležitější	26
Nečekejte a začněte: Co byste měli udělat hned	30
Část II	
ŘÍZENÍ ÚCTY	37
Nejvíce ceněná hodnota je ocenění	39
Získat můžete jen toho, koho dobře znáte	45
Važte si partnerovy individuality a respektujte ji	47
Umožněte partnerovi se prezentovat	50
Využijte možnosti „individualizace“	53
Dejte partnerovi najevo, že je vám sympatický	55
Výkon vyžaduje nadšení	58
Formule úspěchu naslouchání: Čtrnáct zákonů prospěšných rozhovorů	61
Co ostatní zanedbávají: Jak můžete projevit úctu každému i ve skupinách	71
Část III	
ŘÍZENÍ UZNÁNÍ	77
Touha po uznání je bezmezná	79
Kdo seje uznání, sklízí úspěchy	81
Nedostatek uznání je skutečně závažný	84
Využívejte toho, co přinese den	90

Pět zásad umění projevit uznání	93
Relativizace ničí každé uznání	97
Pozitivní zdůraznění: Tři druhy uznání, které obzvláště potěší každého	101
Část IV	
ŘÍZENÍ ZACHOVÁNÍ DŮSTOJNOSTI	105
Proč „Arogance & Co.“ končí v autu	107
Čtyři velké pasti nadřazenosti a jak je obejít	111
O roli prosebníka se nikdo neprosí	113
Zdroj nebezpečí „ponižování“	117
Bumerangové výčitky	120
Nepomlouvejte třetí osoby	122
Hanět druhé je drahá legrace	125
Ti, kdo mají vždycky pravdu a vědí všechno lépe, jsou osamělí	127
Jak sklidíte potlesk a nevzbudíte zášť	131
Část V	
ŘÍZENÍ ZDVOŘILOSTI (COURTESY-MANAGEMENT)	135
Styl stabilizuje vztahy	137
Přívětivost vás nic nestojí a přinese vám všechno	141
Nebud'te nepřívětiví	146
Osm zásad přívětivosti	151
Kdo se usmívá, má více ze života	157
Co musíte udělat, má-li váš úsměv uspět	160
Najděte si vždy čas na zdvořilost	162
Sedm zásad zdvořilosti	166
Zabiják kariéry „večírková nálada“	172
Kouzelné slůvko, které každý zná, ale nepoužívá	173
Takt udržuje rytmus vztahů	175
Část VI	
ŘÍZENÍ KONFLIKTŮ	181
Nejnebezpečnější negativní partneři a vzorce jejich chování	183
„Program potírání obtížných partnerů“: Jak se zbavit zlodějů energie a nálady	192

Osm pravidel úspěšné vyjednávací kompetence	199
Naučte se říkat ne	206
Kritika jako šance: Na čem záleží, když jste „vysílač“	211
Kritika jako šance: Na čem záleží, jste-li <i>kritizováni</i>	217
Část VII	
ŘÍZENÍ NÁLADY	223
Rozhodují emoce	225
Snažte se, aby partner považoval kontakt s vámi za „pozitivní událost dne“	226
Prokazujte vztahovou inteligenci také vůči sobě	235
Seďm základních kamenů vašeho programu na uchování dobré nálady	239
Aktivujte svůj humor	244
Lepší postřeh pro to, co je pozitivní: Jak využijete faktory svého osobního štěstí	246
<i>Doslov</i>	253

Sedm zásad zdvořilosti

Také pojem zdvořilost lze převést na konkrétní, rychle účinkující způsoby chování. Následující „zásady zdvořilosti“ vysvětlují, oč jednotlivě jde.

První zásada zdvořilosti: Ukažte víc než etiketu

Zdvořilost má přirozeně také co dělat se zachováním formy a všeobecných zvyků. Kdo neovládá pravidla společenského styku, patrně nebude ani zářným vzorem zdvořilosti. V tomto smyslu tedy existuje dostatek přesahů mezi zdvořilostí a tím, co se zahrnuje do škatulky „etiketa“. Přesto jde u zdvořilosti o víc. Etiketa se koncentruje hlavně na dodržování rituálů chování, které se v průběhu doby etablovaly jako uznávané konvence. Etiketa je určitým způsobem jakási „technika chování“. *Zdvořilost je naproti tomu ctnost, jež vždy staví do středu člověka s jeho individuálními vlastnostmi a potřebami.* Vezměte si například uvítání skupiny partnerů. Etiketa v této situaci pevně ukládá, jaké pořadí je třeba dodržet. Autenticita projevených emocí a vnitřní účasti nebo správná rovnováha mezi blízkostí a respektem, všechny tyto faktory určují zásady zdvořilosti. *Etiketa slouží protokolu a zdvořilost člověku,* takto lze zřejmě nejlépe vystihnout příslušný rozdíl mezi nimi.

Jděte tudíž o krok dál, než si žádá etiketa. Ukažte partnerovi nejen, že ovládáte formality, ale také se zajímáte o něj jako o člověka a o jeho osobní blaho. Dotyčný formální chybu většinou odpustí, nedostatek zdvořilosti však ne.

Druhá zásada zdvořilosti: Sjednoťte přívětivost a zdvořilost

Přívětivost a zdvořilost jsou dvě různé věci. Přívětivost ještě zdaleka neznamená zdvořilost, naopak. Existuje nemálo příkladů, kdy se někdo může chovat přívětivě, a přece nezdořile.

„Zdravíčko!“ Bankéř čeká klienta, kterého má na starosti již dlouho. Má v úmyslu informovat ho o nové majetkové investici. Když klient vejde, poradce nadšeně vyskočí od psacího stolu a zamíří k němu. Než pronese pár slov na uvítanou, chce si ještě pročistit krk. Proto si pořádně odkašle do dlaně pravé ruky, kterou vzápětí napřáhne se zářivým úsměvem vstříc (vyděšenému) klientovi.

Jak vidíte, jsou nezdvořilosti, které nelze zachránit ani tou největší přívětivostí. Proto posuzujte své chování jako celek. Promyslete si, jak váš partner skutečně přijímá, co děláte a říkáte, a jakým celkovým dojmem na něj působíte. Chová-li se někdo „stylově a na úrovni“, tvoří přívětivost a zdvořilost vždy jednotu!

Třetí zásada zdvořilosti: Budte pozorní

Pozornost má klíčovou úlohu také u zdvořilosti. Partner bude pociťovat nedostatečnou pozornost nejen za znevažující, ale v první řadě za nezdvořilou. Zde je jeden drobný příklad:

„Povolení mluvit“: Manažerka jednoho velkého potravinářského výrobce je na obchodní cestě a ráda by se odbavila u přepážky známé letecké společnosti. Za přepážkou sedí dvě pozemní stewardky a vyplňují nějakou listinu. Ačkoli jim neušlo, že se přímo před nimi objevila nová cestující, ani nezvednou hlavy a nevzrušeně listují dál v podkladech. Teprve po více než minutě se jedna z nich uráčí a řekne – aniž ovšem zvedne o milimetr hlavu: *„Tak už končíme, můžete klidně začít mluvit.“* Klientka má naprosto jasno. To, co právě zažila, nepovažuje jen za mizerný servis, ale také za nebetyčnou drzost. Přitom by zaměstnankyni aerolinky vůbec nic neudělalo, kdyby se zachovala zdvořile. Stačilo krátce vzhlednout, navázat oční kontakt a stručně poznamenat: *„Prosím, dejte nám ještě pár vteřin, pak se vám budeme věnovat!“*

Proto dávejte vždy najevo dostatečnou pozornost. Nejde přitom jen o to, obrátit se viditelně na partnera a soustředěně mu naslouchat. *Zdvořilá pozornost* navíc znamená všimnout si, jak se partner v určité situaci cítí, a naaranžovat vše tak, abyste ještě zvýšili jeho spokojenost. Představte si třeba, že jste se svým profesním nebo soukromým partnerem v restauraci. Nesedějte si jen tak náhodně. Dopřejte partnerovi pěkné místo s dobrým výhledem do lokálu. Nedopusťte, aby se musel dívat na dveře toalet nebo na stůl, kam se odkládá špinavé nádoby. Postarejte se, aby ho neoslňovalo světlo procházející oknem a vnímal vás jen jako tmavou siluetu. A nechte ho sedět přímo pod ventilátorem klimatizace, která ho během rozhovoru zmrazí na kost. Žádný z těchto drobných důkazů pozornosti vás nestojí prakticky nic, zato dáte partnerovi najevo, že pobývá se zdvořilou, stylovou osobností!

Čtvrtá zásada zdvořilosti: Budte vstřícní

Vstřícnost je základní pilíř zdvořilosti. Zprvu se přirozeně projevuje v drobných gestech, jež partnerovi ukazují, že jsme tu pro něj a obzvláště o něj usilujeme. Dát druhému občas přednost, když jde o rozhodnutí nebo výběr. Zeptat se ho v závěru rozhovoru, zda má ještě něco na srdci. Nabídnout mu během delší diskuse občerstvení nebo navrhnout přestávku. To vše jsou účinné prvky vstřícné komunikace a kooperace.

Pojem vstřícnost lze však pojímat ještě širěji. Z tohoto pohledu spočívá vstřícné chování v tom, že partnera preventivně, předem (tedy vstřícně) podpoříte, například když ho ušetříte nějakého problému nebo mu pomůžete dosáhnout určitého cíle. Následující podněty vám ukáží, jak můžete v tomto ohledu prokázat styl a úroveň.

- Pomozte dobrému partnerovi radou nebo výstrahou, když vidíte, že u určitého úkolu přešlapuje na místě, nebo dokonce kráčí nesprávným směrem.
- Pošlete mu krátký e-mail nebo odkaz, když na internetu najdete příspěvek, který má pro něj jistou hodnotu.
- Vybudujte mu jakýsi „most“, když ho představujete třetí osobě. Zmiňte se o jeho přednostech a o tom, jak rádi s ním spolupracujete. Uveďte, co má společného s dotyčnou osobou.

- Dbejte na partnerovo pohodlí. Nabídněte mu například schůzku v příhodnou dobu, aby k vám nemusel jezdit v dopravní špičce. V případě potřeby mu e-mailem pošlete plánek s příjezdovou trasou. Informujte zaměstnance na recepci o jeho návštěvě, aby byl už u vchodu do vaší firmy přivítán jako VIP.
- Informujte partnera okamžitě, když dojde ke změně termínu společného jednání. Nečekejte do poslední chvíle a neřídte se heslem: „*Ostatně, ten zítřejší mítink, na který se tak intenzivně připravuješ, byl před týdnem odložen na listopad.*“

Pátá zásada zdvořilosti: Chovejte se ohleduplně

Ohleduplnost je základní prvek zdvořilosti. Ba co víc, nedostatek ohleduplnosti je hlavní příčina nezdvořilosti – jak působivě ukazuje tento příklad.

„Telefonní centrála v ICE“. Velkoplošný vagón expresu Intercity jedoucího z Kolína nad Rýnem do Frankfurtu nad Mohanem je plně obsazený samými byznysmeny. Uprostřed sedí mladý muž, který se nenechá ostatními rušit ve své práci. Zpracovává v notebooku powerpointovou prezentaci a opravy předává bezprostředně mobilem do své kanceláře. Jeho telefonát nebere konce. Počet fólií je nekonečný: „*Dál na list čtyřicet šest.*“ Počet korektur na jednu fólii je také obrovský. „*Na řádku osmnáct přijde místo ,globální hráč´ ,globální vůdce´.*“ Mladík křičí, jako by si telefonoval s někým, komu zrovna vypadlo naslouchátko. A ke vši mrzutosti ještě každých několik vteřin selhává spojení: „*Haló, haló, slyšíte mě!!!*“ Přirozeně že ho všichni slyší – a přemýšlejí, jak zareagovat. Vytrhnout mu mobil z ruky a rozmlátit jím jeho notebook? Opatrně se ho zeptat, zda se nezbláznil a nepřeje si psychiatra? Nebo prostě zatáhnout za záchranou brzdu a vyhodit ho z vlaku, včetně všech jeho přístrojů?

Nemyslete tedy jen na sebe, ale také na lidi ve svém okolí. Snažte se komunikovat ohleduplně a tak, abyste je nerušili. Pomohou vám při tom následující doporučení.

- *Diskrétnost:* Hlíďte si, jak telefonujete na veřejnosti. Nekřičte do mobilu tak, aby to musel slyšet každý ve vaší blízkosti. Především nevytrubujte do světa čísla, záměry a události, do nichž nezasvěceným nic není.
- *Stručnost:* V rozhovorech, diskusích a na mítincích berte ohled na čas, přijímací kapacitu a potřebu sdělení svých partnerů. Formulujte své myšlenky stručně a přesně. Odpusťte si zdlouhavé úvody, bezvýznamné řeči a nedůležitá, podružná témata.
- *Ohled na situaci:* Člověk je každý den v jiné formě. Dbejte tedy na to, v jaké situaci se nachází váš partner, s nímž právě jednáte. Vyhněte se zbytečným problémovým tématům, zdlouhavému vypytování, když je hodně vytížený nebo spěchá. Soustřeďte se na věci, které jsou pro něj v daném okamžiku přednější nebo se dají rychle vyřídit.
- *Správné načasování:* Zeptejte se partnera, kterému voláte nebo do jehož kanceláře vstoupíte, zda má čas s vámi hovořit. Ve většině případů vám odpoví kladně. Pokud ne, stručně uveďte téma, o které vám jde, a potom si s ním dohodněte vhodnější termín.

Šestá zásada zdvořilosti: Nebudte dotěrní

Dotěrní lidé jsou nezdvořáci! Následující doporučení vám ukážou, jak byste se raději neměli chovat.

- *Nebud'te nemilosrdní:* Stěží něco působí nepříjemněji než nemilosrdný „tvrdý prodej (hard selling)“. Nenaléhejte proto na partnera a jeho výkony *příliš*. Udělejte mu nabídku. Povězte mu, jaké výhody mu skýtá. Snažte se ho nadchnout pro své návrhy. To vše je samozřejmě povoleno. Akceptujte ale také, když vám partner odpoví jasné a jednoznačné „ne“. Nenuťte ho slíbit něco, čeho již za několik minut bude litovat a zlostně to odvolá. Někdy je prostě konec! Stejně nezdvořilá je dotěrnost v soukromém životě. Kdo je v profesi pod silným tlakem, touží se ve volném čase někdy uvolnit a nenechat se nervovat

záplavou návrhů na společné aktivity. A kdo na návštěvě dostal na talíř už tři dorty, chce slyšet všechno možné, jen ne výzvu. „*No tak, musíš si vzít bezpodmínečně ještě jeden, vždyť jsou v něm jen samé dobré věci.*“

- *Nevyčítejte*: Nic partnerovi nepředhazujte, nevyvolávejte v něm černé svědomí, když má někdy jiný názor než vy nebo odmítne nějaký váš nečekaný návrh. Nebědujte. Nehrajte si na zklamané. Opuštěte si výčitky, i ty skryté. Nepřivádějte partnera do situace, kdy se musí omlouvat za něco, na co má ze svého pohledu plné právo.
- *Nebud'te neohrabaně důvěrní*: Známký srdečného spojenectví jsou vždy vítány, neohrabaná důvěrnost nikoli. Proto si zachovávejte k dotyčné osobě vždy patřičný uctívý, zdvořilý odstup. Nemluve s partnerem přehnaně ležérně. Nenačínejte témata, která by mohl pocítovat jako příliš osobní a indiskrétní. A co je zvláště důležité, neustále mějte na paměti „role“, v nichž s partnerem v rámci profesního kontaktu účinkujete. Kdo například projeví vůči klientovi nedostatek respektu a ochoty podle hesla „*Všichni jsme si přece rovni*“, neprospěje nikomu ze zúčastněných, především ne sobě.

Sedmá zásada zdvořilosti: Nedávkujte zdvořilost podle osoby

Jedno z nejdůležitějších pravidel zdvořilosti zní: *Chovejte se zdvořile ke všem, ne jen k těm, kteří jsou pro vás právě důležití.*

Zdvořilost je zaprvé hodnota sama o sobě a neměla by se nikdy dávkovat. „Zdvořilost od případu k případu“ je absurdní. Zadrhé se postavení člověka během času mění. Kdo je dnes ještě tzv. drobný klient, může už zítra rozhodovat o zdaru velkého projektu. S kým momentálně zacházíte špatně, ten se vám za to v budoucnu pomstí (i kdyby to bylo jen negativní šeptandou). A hlavním charakteristickým znakem komunikační ctnosti jménem zdvořilost je nakonec také autenticita. „Dávkování zdvořilosti“ proto také postřehnou i ti, kteří jím nejsou postiženi. Okamžitě poznají, že se k nim nechováte zdvořile proto, že si jich vážíte jako osobností, nýbrž že jde o ryzí taktiku, metodu.

Stefan F. Gross
VZTAHOVÁ INTELIGENCE
Schopnost a umění získat si lidi

Z německého originálu *Beziehungsmintelligenz. Wie Sie im Berufsleben Freunde und Verbündete gewinnen (3., überarbeitete Auflage)*,
vydaného v roce 2010 nakladatelstvím Redline Verlag, Mnichov, SRN,
přeložil Jiří Pondělíček

V roce 2011 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 429. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 3., přepracované
Sazba Studio CADIS, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-236-9