

# Jak

# působit na druhé,

# aby vám šli na ruku



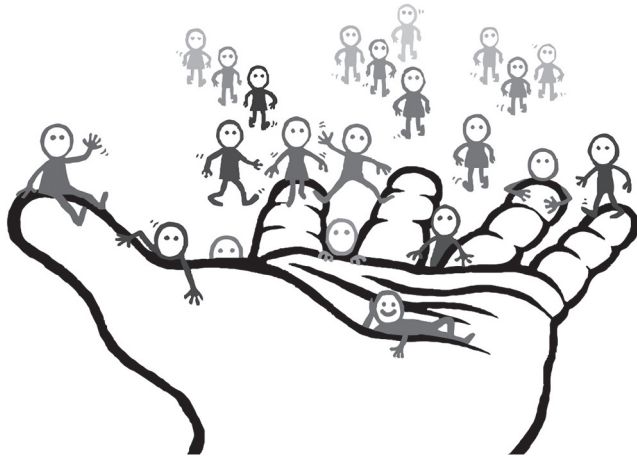


Vladimír Svatoš

# Jak

**působit  
na druhé,**

**aby vám šli na ruku**



Grada Publishing

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

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

PaedDr. Vladimír Svatoš

## **Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 5822. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová

Technická redakce a sazba Antonín Plicka

Počet stran 128

První vydání, Praha 2015

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Design © Eva Hradiláková

Illustrations © Mgr. Petr Ďoubalík

**ISBN 978-80-247-5476-5**

---

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

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

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

# Obsah

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

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

# O autorovi

## **PaedDr. Vladimír Svatoš**

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

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

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

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







# Úvod

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

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

Po vzoru Dala Carnegieho<sup>1</sup> a také Jo Owena<sup>2</sup> jsem si přikázal dívat se na lidi ne pod úhlem, jak bych si přál, aby se chovali, ale pod realistickým úhlem, to znamená vnímat, jak se skutečně chovají a co jsou jejich pravé **motivy chování**. Text vám proto může místy připadat až příliš pragmatický, vnášející do mezilidských vztahů prvky marketingu a obchodu. Ale má-li něco fungovat, musí to být založeno na reálných základech a nikoliv na iluzi

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

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

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

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

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

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

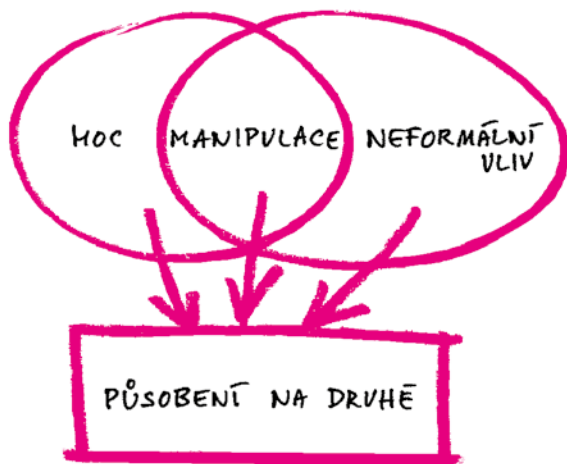
# 1. Stavějte na ne-mocenských nástrojích

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

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

## Moc a vliv

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



**Obr. 1** Možnosti působení na lidi

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

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

Proč vám tedy nedoporučuji mocenské nástroje používat?<sup>3</sup>

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

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

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

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

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

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

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



Obr. 2 Zdroje neformálního vlivu

## Motivace

S lidskou motivací je to podobné jako s motivací dostihového chřta. Když před ním táhnete návnadu, žene se za ní, co může. Když by ji ale chytil, sedl by si a odpočíval a nic by ho nepudilo k dalšímu běhu.

Tento princip odhalil ve třicátých letech minulého století americký psycholog Abraham Maslow. Popsal ho ale trochu sofistikovaněji.

Podle Maslowa jsou naším základním motivačním zdrojem **neuspokojené potřeby**. To je ta „návnada“, o jejíž získání usilujeme a jsme pro to ochotni leccos vykonat. Třeba i „jít někomu na ruku“.

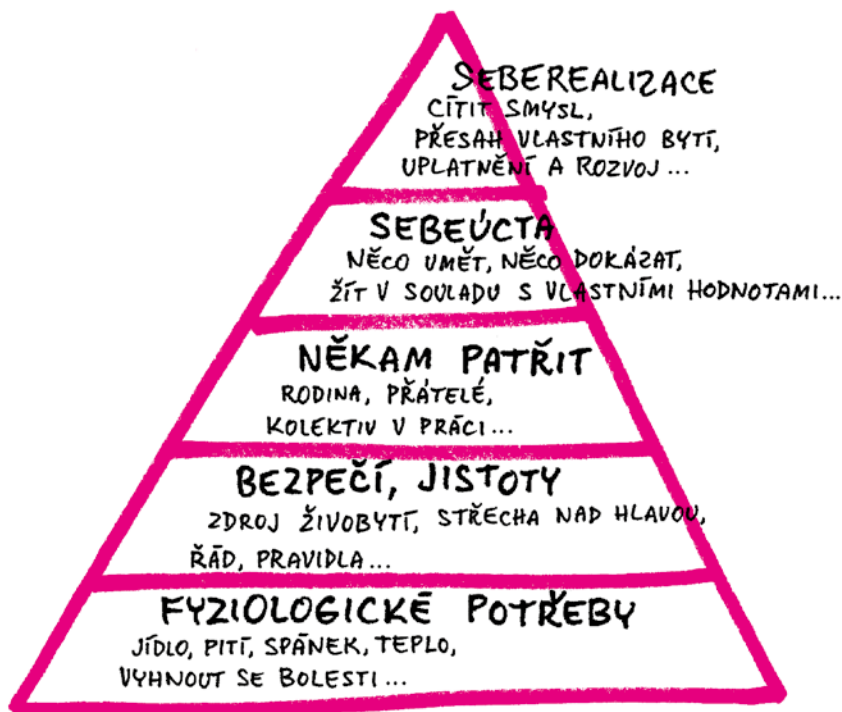
Pro někoho je například velmi důležitou hodnotou uznání od druhých. Za projev úcty a poděkování je takový člověk ochoten zůstat v práci přesčas nebo vám půjčit na týden bezplatně auto. A důležité je, že mu to nevádí, naopak z toho má dobrý pocit. Někdo jiný zase potřebuje prožívat pocit skutečné užitečnosti, nezištné služby druhým. A tak se přihlásí na zahraniční misi organizace Lékaři bez hranic. A někdo další má adrenalin jako drogu, proto leze na tovární komíny a skáče z nich padákem.

Zdálo by se, že oněch potřeb, které nás motivují, je nepřeborné množství, a pochopit, co koho aktivizuje, je takřka vyloučeno. Ale nebojte se, tak těžké to není.

+

I když konkrétní způsoby, jak naše potřeby naplňujeme, máme opravdu rozdílné, **typy** těchto potřeb jsou pro nás pro všechny stejné. Podle Maslowa je můžeme rozdělit do pěti skupin – **fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, potřeby sociální (potřeba někam patřit), dále potřeba sebeúcty (každý si sami sebe chceme za něco vážit) a potřeba seberealizace** (viz obr. 3). A co víc, zmíněné potřeby na nás nepůsobí nahodile, ale v pevném pořadí, **od tzv. nižších k vyšším**. Vždy potřebujeme mít v zásadě uspokojené potřeby nižší, abychom začali jako aktuální vnímat ty vyšší.

Co to znamená v praxi? Pokud člověk umírá žízni na poušti (fyziologická potřeba), moc ho nezajímá, zda má stabilní zaměstnání (potřeba jistoty), harmonický vztah s manželkou (sociální potřeba) nebo frčí jeho muzikál na Broadwayi (zdroj sebeúcty). Tyto hodnoty pro něj nejsou **aktuální**. Potřebuje se napít, aby nezemřel, a za vodu je patrně ochoten dát vše, co má. Teprve ve



Obr. 3 Lidské potřeby podle Maslowa

chvíli, kdy už ví, že přežije, začne vnímat další potřeby. Třeba zda si v kritických chvílích zachoval důstojnost (potřeba sebeúcty).

### **Příklad**

*Před pár lety se mě kolegyně, která v době balkánského konfliktu působila v humanitární organizaci v Sarajevu, zeptala: „Co myslíš, jakou hodnotu měly v té době v Sarajevu romány Tolstého, Dumase či Dostojevského?“ Pochopitelně jsem nevěděl. „Množství tepla, které vyzářily jako palivo v kamnech,“ odpověděla. Uvědomíme-li si, kdy a kde se pohybovala, bylo to snadno pochopitelné. Člověk, který takřka umírá zimou, preferuje potřebu tepla před duchovními hodnotami.*

Co nabízí Maslowova teorie pro praxi ovlivňování druhých? Jednoduchý princip. V každém okamžiku má každý z nás určité aktuální potřeby. Po jejich naplnění touží a za podporu při jejich dosahování je obvykle ochoten poskytnout protihodnotu. Pokud víme, co je pro koho v danou chvíli tou pravou hodnotou a máme co nabídnout, mohou nám na oplátku ostatní vyhovět v našich přáních.

Proto mě tolik zlobí, když takřka na každém kurzu slyším povzdechy manažerů, že nedisponují žádnými motivačními nástroji. Na dotaz, co mají na mysli, odpovídají nejčastěji: mimořádné odměny, pohyblivou složku mzdy či jiné benefity. Je to důkaz, jak nízké povědomí o podstatě lidské motivace mají. Vždyť mnohem příznivější a hlavně dlouhodobější dopad na lidi má slušné zacházení (potřeba bezpečí), solidní vztahy v kolektivu (sociální potřeby), pochvala za kvalitní práci (sebeúcta) a nabídka smysluplné naplňující práce (seberealizace) než čas od času pár stovek odměny (vnější mocenský stimul). Ale na podobné úvahy obvykle manažeři „nemají čas“ nebo si naprosto zásadní význam těchto faktorů ani neuvědomují.

## **Etické hranice ovlivňování**

Možná na vás přístup „něco za něco“ působí v oblasti mezilidských vztahů příliš zistiště. V tom případě se ale obávám, že jste buď velcí snílci, nebo jste příliš útloucí, případně, nedej bože, pokryteční. Stojím si za tím, že vyměnit podporu při naplňování potřeb druhých za nějaký profit pro sebe není neetické. Naopak. Je to **férový obchod**.



Ale aby byl tento obchod opravdu férový, musí probíhat v určitých mezích. Za nejdůležitější považují následující tři podmínky:

1. Člověk, od něhož žádám službu, by neměl být v zásadě znevýhodněné situaci, kdy může jen stěží odmítnout. Například půjčit někomu v hlubokých dlužích na lichvářský úrok nebo žádat osobní službu od člověka, nad kterým mám v pracovních oblastech značnou moc (a namlouvat si, že to dělá z lásky ke mně), to je určitě „přes čáru“.
2. Profit, který od druhého žádáme, nesmí být na jeho úkor, v rozporu s jeho oprávněnými zájmy. Zde mám na mysli zejména manipulaci se submisivními lidmi, kteří nedokážou odmítnout například žádost o půjčení svého auta, i když ho sami na víkend potřebují. A to už vůbec nemluvím o vyhlášených prodejních „masírkách“ některých „podnikatelských subjektů“, které se obracejí na snadno ovlivnitelné publikum a jsou plné nejen manipulativních polopравd, ale úplných lží často dokonce v kombinaci s verbálním vyhrožováním a fyzickým ohrožováním.
3. Nikdy bychom neměli jakkoliv ponižovat nebo znevažovat osobnost partnera. (Což bývá základem řady manipulací.)



**Obr. 4** Etické hranice ovlivňování

Jsem si ale dobře vědom, že vnímání hranic eticky přípustného ovlivňování a neetické manipulace je velmi subjektivní. Záleží na každém z nás, kdy a za jakým účelem techniky ovlivňování využije. Ale stejně jako nelze zavrhnout jadernou energii kvůli atomové bombě, nelze zavrhnout korektní způsoby ovlivňování druhých kvůli neetickým „šmejdům“.

## SHRNUTÍ:

---

- K ovlivňování lidí lze použít tři typy nástrojů – jedny jsou založené na moci, druhé na neformálním vlivu. Třetí jsou zvláštním hybridem obou a nazývají se manipulace.
- Zdrojem moci je možnost odměňovat a/nebo trestat. Ta může pramenit například z rodičovské či učitelské role, politické funkce, nadřazené pracovní pozice, tučného konta, kompromitujících informací, fyzické převahy či držení zbraně, často ve vzájemné kombinaci.
- Se zánikem zdroje moci zaniká i mocenský vliv.
- Neformální vliv spoluvytvářejí hodnotná osobní značka, pevná síť vztahů a umění přesvědčivého jednání.
- Tyto kvality nejsou vázány na časově omezený atribut, ale jsou naším nadčasovým kapitálem.
- Pro ovlivňování druhých lidí je důležité pochopit jejich aktuální potřeby.
- Nejsme-li v extrémních situacích, patří mezi významné motivátory potřeby bezpečí, sounáležitosti, sebeúcty a seberealizace.
- Pokud lidem pomůžete v naplňování jejich aktuálních potřeb, obvykle jsou ochotni poskytnout vám protihodnotu – vyhovět vašim vhodně zvoleným požadavkům.
- Tento pragmatický přístup má ale své etické hranice. Jejich polohu vnímáme značně subjektivně. Velmi se zasazují za dodržení minimálně tří základních principů: člověk, od něhož žádáme službu, by neměl být v zásadě znevýhodněné situaci, profit, který žádáme, by neměl být na úkor partnera a naším projevem bychom neměli ponižovat či znevažovat osobnost partnera.
- Manipulace je skrytý, nekorektní způsob ovlivňování, kdy své požadavky manipulované osobě nepřímo podsouváme.

## 2. Vytvořte si hodnotnou osobní značku

Máme chalupu u Lomnice nad Popelkou. Všechny obchody s výjimkou supermarketu s potravinami a vietnamských večerek tam v sobotu zavírají v 11 hodin. A teď si představte, že plánuji v neděli vymalovat světnici a v sobotu dopoledne zjistím, že mám málo barvy. V 11:05 se přiřítím do drogerie (přesněji před drogerii) a... mají zavřeno. Osmělím se, zaklepu na dveře. Drogista je ještě uvnitř, ale přes prosklené dveře ukáže na štítek s prodejní dobou a odkráčí do skladu.

Pojďme si ale, čistě hypoteticky, sehrát podobnou scénku, v níž by místo mě vystupovala paní Bohdalová (má chalupu na druhé straně od Lomnice, kus pod Kozákovem). S největší pravděpodobností by se drogista usmál, otevřel dveře, vyptával se, čím může posloužit, a byl šťastný, že k němu zavítala taková celebrita. Když by byl navíc šikovný, udělal by si s herečkou „selfíčko“ a snímek by pověsil do výlohy vedle cedulky s prodejní dobou.

Je to nějaká spravedlnost? Proč někomu lidé vyhoví, a dokonce s radostí, a na jiného „se vykašlou“?

Odpověď je prostá. Svět není spravedlivý a neměří lidem stejným metrem. Jedním z určujících faktorů, komu vyhoví a komu ne, je **osobní značka** (*personal brand*).

### Co to je osobní značka a co ji vytváří

Vzpomínám na velmi zkušenou personální ředitelku významné finanční instituce, když na úvod manažerského kurzu pro mladé, talentované zaměstnance řekla: „Pamatujte, že kamkoliv šlápnete, zanecháváte za sebou stopu. A ty stopy vás časem předběhnou. Usilujte, ať jsou co nejlepší. Bude se vám to v budoucnu hodit.“

Krásnou metaforou tak vystihla podstatu pojmu osobní značka. Stejně jako u produktové značky jde o to, **jak jste vnímáni** svým okolím. Jaké cha-