

Nevhodné: častý mocenský nátlak- zvolit správný postup dle situace - měkčí přesvědčovací postupy...

- Jde o umění rovnováhy měkkých a tvrdých postupů - jejich kombinace (kooperace x sebezprosazování)

**Moc, vliv a přesvědčivost** - asociace nátlaku a špatným rozhodováním z mocenské pozice - nezbytné však k efektivnímu managementu (každý lídr i manažer moc potřebují).

- Moc = schopnost ovlivňovat chování a myšlení druhých -> snaha navodit chování, které manažer potřebuje
  - Reakce na pokus o ovlivnění návrhem: 1) přijmutí za svůj 2) přijmutí bez ztotožnění 3) odmítnutí
- Zneužití moci (vlastní zájmy, politikaření, zneužití důvěry, atd.) nebo špatné použití způsobuje neefektivnost
- Na moc se dnes už nedá spoléhat: 1) mladí ztrácí respekt 2) organizační změny (více týmové práce, sdílení) 3) kulturní různorodost 4) manažeři dnes musí dokázat ovlivnit i kolegy, klienty nebo nadřízené
- Různá míra použití síly a nátlaku (tvrdý a měkký postup)
  - Neuspěchat a zvážit časový odstup, postupně zvyšovat tlak - jinak to vyvolá odpor a poškodí vztahy, bez navyšování tlaku naopak ignorují požadavek manažera
  - úroveň: slušný požadavek, 2. úroveň: důrazný požadavek, 3. úroveň: informace o sankci při nesplnění požadavku, 4. úroveň: uplatnění sankcí

Zvyšování důvěryhodnosti a kreditu - zvýší autoritu

- Demonstrování odborné kompetence (znalosti, tituly)
- Čestnost (důvěra) a nestrannost
- Znázornění podobnosti s posluchači (sdílení postojů, názorů)
- Přitažlivost (vzhled, uznání, zajímavost, milost)
- Nadšení a upřímnost

#### 4 modely organizace sdělení (každá situace si žádá jiný)

- Žádný není univerzální, pokud jeden nevyjde, lze použít jiný, lze kombinovat s různou mírou tlaku (začínáme na malé úrovni – přitvrdíme pokud nás ignorují)
1. **Problém-řešení:** nejčastější model, přesvědčíme o problému a navrhne řešení, ideální pokud ostatní sami od sebe potřebu změny nijak nepociťují (pokud pocíťují, popis problému je zbytečná ztráta času)
  2. **Komparativní výhody:** srovnávání různých alternativ k přesvědčení že náš návrh je nejlepší (ideální, pokud posluchači uvažují i o jiných možnostech, než je ta naše) – zdůraznění předností naší varianty proti ostatním je často efektivnější než ignorování ostatních variant. S konkrétním návrhem můžeme počkat nakonec až si je získáme.
  3. **Vyhovění kritériím:** Pokud posluchači vědí, co chtějí. Nesrovnáváme s jinými variantami, ale dokazujeme, že naše varianta vyhovuje všem kritériím a potřebám (typické pro veřejné soutěže). Pokud jde o nepopulární a odmítavé řešení, je třeba nejprve vysvětlit problém a důvody.
  4. **Motivační sekvence:** kroky s cílem zvýšit zájem posluchačů: 1) upoutání pozornosti 2) zdůraznění potřeby 3) uspokojení z řešení (důkazy, že nám řešení pomůže potřebu vyřešit) 4) vizualizace řešení 5) výzva k akci. Vhodné při snadné vizualizaci, u myšlenek a vizí. Rychlé zapojení posluchačů do projektu.

#### Styly ovlivňování - různé techniky, které je třeba kombinovat s přiměřeným tlakem a silou (rovnováha)

- **Tlak x Tah** (Tlak: ovlivňování z pozice síly a sankcí, Tah: nenásilné získávání lidí na svoji stranu, důvěra)
  - Argumentace x společná vize, odměna a trest x participace a vzájemná důvěra
- **Věcná argumentace** – intelektuální nátlak, přesvědčování pomocí argumentů, důkazů a logického myšlení
  - Bez emocí, racionální a objektivní. Často přehledná a strukturovaná prezentace se sebevědomými a pohotovými reakcemi. Ignorování všeho emotivního, reagují jen na faktické argumenty, kde hledají slabiny k podpoře svých argumentů nebo pozice. Je vhodné tam, kde lze použít logika – ať už se jedná o samotné řešení, tak ale i posluchače.
  - Deficit: přeceňování emocí, obava z nudného dojmu a nezajímavosti

- Rozvoj: při prezentaci argumentovat pomocí faktů a logiky, analýza situace před prezentací a stanovení cílů, zjištění informačních potřeb posluchačů – jaká fakta je přesvědčí nebo je neznají, kritická analýza přednesu, doplňování pracovních poznatků a znalostí
- **Společná vize** – tlačí na emoce spojené s vírou na společná úspěch společné vize
  - Lidé s charismem a vizemi, umějí vyvolat představu a vzbudit přesvědčení. Obvykle používají jen fakta, která se jim hodí, živé prezentace s příklady a metaforami. Inklinují k manipulaci, u racionálních posluchačů tak mohou vyvolat odpor. Vhodné pro větší počet posluchačů – davy nebo pro představení implementačních změn. Společná vize může naopak rozdělit na racionální a neracionální.
  - Deficit: přeceňování faktů, těžko uchopují cíle a jsou pro ně nedůvěryhodné. Ostatní přesvědčují racionálně seriózními důkazy a fakty, přehnaný důraz na objektivitu a realismus. Nechtějí být snílci.
  - Rozvoj: pochopení emocionálních a hodnotových aspektů myšlení a jednání, chápání snů a touhy se účastnit společné vize. Obhajování změny, práce s emocemi a jazykovými výrazy, rozvoj fantazie, znázorňování a vyjadřování reality různými způsoby
- **Odměna a trest** – požadavky prostřednictvím odměn a sankcí (udělají to = odměna, neudělají = trest)
  - Odměny jasně definovány, tresty spíše naznačeny. Řečník ví, co je nejlepší = bez diskuze a vyhrožuje nepříjemnostmi. Mají rádi moc, jednoznační a přímočaří. Ideální, pokud je třeba rychlé a rozhodné řešení nebo při zamezení nežádoucího jednání. Časté používání vede k odporu a demotivaci.
  - Deficit: obava z nepříjemných situací a ztráty oblíbenosti a dojmu necitelnost/arogantnosti
  - Rozvoj: zvýšení sebedůvěry, sebeovládání, chování v nepříjemných situacích, poznání motivační síly odměn a trestů, oprávněné nároky (jaké mám k ostatním), pochopení lidských obav a přání, cvičení projevů zamezení nežádoucího stavu nebo chování (například modelová situace krádeží)
- **Participace a důvěra** – snaha získat na svoji stranu a zapojit do našeho problému
  - Cílem je nadšení pro věc a ztotožnění s řešením. Jedná se trpělivé manažery s dobrými posluchačskými vlastnostmi. Využívají expresi i receptci, jsou otevření, povzbuzují k vyjadřování, kontrolují pochopení. Přiznají obavy, chyby, nejistotu = upřímní = ale také mohou působit neschopně a slabě. Důležitá sebedůvěra v kompetence a schopnosti. Ideální pokud je třeba si získat k realizaci ostatní. Zvyšuje motivaci a tvůrčí schopnosti, přehnané používání však může vést k plýtvání časem, zneužitím důvěry, rozpadem...
  - Deficit: předsudky a pesimistický pohled na ostatní, arogance, velké myšlenky o

vlastní moci, malá sebedůvěra, neschopnost přijmout kritiku, libování v tvrdosti, uspěchanost, špatný time management

- Rozvoj: poznávání, důvěra, aktivní naslouchání, pozitivní vztahy/atmosféra, tolerance, výměna názorů
- 
- **Obecná pravidla pro zachování vlivu:** udržení pověsti experta, dostatečná a vyrovnaná pozornost důležitým vztahům, vytvoření sítě vlivných kontaktů (networking), opatrné používání ovlivňování přístupů a snah