

Změna přesvědčení – cíl, ale také terno



Foto: Naďa Kveřková, Shutterstock.com

KAŽDÉMU MANAŽEROVI JE JASNÉ, ŽE SPRÁVNÉ PŘESVĚDČENÍ VEDENÝCH LIDÍ ZNAMENÁ TERNO. MĚNIT PŘESVĚDČENÍ JE KLÍČOVOU DOVEDNOSTÍ PRO MANAŽERY, ALE TAKÉ PRO PODOMNÍ PRODEJCE, BANKOVNÍ PORADCE, NÁBOŽENSKÉ SEKTY, POLITIKY, VYDĚRAČE I PODVODNÍKY.

Ti všichni používají pro změnu přesvědčení stejný nástroj: komunikaci. Teprve výsledek použití tohoto nástroje vytváří významný rozdíl: výsledkem může být přesvědčení, které podporuje dosažení toho, co chci já, nebo toho, co je v zájmu toho druhého, a konečně toho, co je v zájmu obou zúčastněných. Například podvodníkům a diktátorům jde pouze o jejich vlastní zájem, zatímco terapeutům jde především o zájem klienta. Transformační leadeři jsou charakterističtí tím, že jim jde o oboje.

Nám se mohou jevit přesvědčení druhého člověka, nebo skupiny lidí, jako absurdní, nesmyslná, nepravdivá. Transformační leadeři je však z tohoto pohledu moc neposuzují, starají se o to, aby tato přesvědčení podporovala dosažení cílů.

- Leadeři začínají s formulací a komunikací myšlenky na konec.

Aby posouzení – zda přesvědčení pomáhá, nebo brání – bylo možné, transformační leadeři vždycky předem říkají, o co jim jde a co to

strategiemi: změnou rámce, změnou vazeb mezi elementy přesvědčení a rozbitím přílišné generalizace. Což jsou úplně jiné strategie, než změna obsahu přesvědčení začínající agresivním útokem „není to pravda“.

- Leadeři často mění přesvědčení tak, že změnou rámce dávají starým přesvědčením nový význam.

Rámec, to je v podstatě úhel pohledu, nebo míra odstupu od problému. Domácí hádka je nepřijemnou záležitostí. Z hlediska existence Universa je však naprosto nicotnou. Tak mění leadeři důležité na nedůležité, dobré na špatné, tíživou beznaděj na možnost a omezující bezmocnost na chuť.

Obsah přesvědčení, často emočně velmi citlivý, zůstává zachován. Není důvodu, proč by se měly zúčastněné strany přit a pálit na sebe stanoviska expertů.

- Leadeři mění přesvědčení i změnou vazeb mezi jeho elementy.

Přesvědčení, tedy alespoň ta nejvíce vlivná, totiž propojují hodnoty s prostředím, chováním, identitou a ostatními přesvědčeními a hodnotami.

- Leadeři mění přesvědčení i rozbitím přílišné generalizace.

Přesvědčení, má-li jedinci k něčemu sloužit, musí platit pro více než jednu izolovanou událost.

Pokud věříme tomu, že oheň pálí, nebudeme se při každé příležitosti přesvědčovat, že tomu tak je. Což je dobré i špatné. S tímto přesvědčením se nám těžko podaří odhalit oheň, který nepálí.

Leader, pokud chce přesvědčení „každý oheň pálí“ změnit, poukáže na to, že „...ve všech studovaných případech oheň pálil. Což znamená, že takový oheň neexistuje. Pojďme jej najít!“

Martin Hájek
www.vedeme.cz

Překonat rozpory

Leadeři vnímají organizaci a její okolí jako celek, a to jak ve svém souladu, tak i v rozporech. Umějí tyto zdánlivé rozpory překonat a umějí zařídit, aby docházelo k uspokojování zájmů všech zúčastněných stran najednou. Transformační leadeři tedy působí jak ve prospěch organizace, tak ve prospěch každého člověka (většiny lidí) v ní. Za tím účelem též mění i přesvědčení lidí, avšak poněkud jinak, než to dělají řídicí pracovníci.

Jedinou strategií změny přesvědčení, kterou používají manažeři ve své řídicí roli, je tvrzení „není to pravda“ a následná logická argumentace. Typickým příkladem použití této strategie byla vládní kampaň za radar.

Z praxe leadershipu, terapie, koučování se ukazuje, že uvedená strategie změny přesvědčení je tou nejméně efektivní: mnoho práce s malým účinkem. Manažeři strategií změny přesvědčení používají, protože buď nevědí, že kromě přímého útoku na obsah přesvědčení existují i další strategie, nebo jim v uplatnění těchto strategií překáží postoj, který jim brání „dělat to jinak“.

Jak to leadeři dělají?

- Leadeři posuzují přesvědčení podle toho, jak přispívá k dosažení zájmů všech zainteresovaných stran.

Jedinou strategií změny přesvědčení, kterou používají manažeři v řídicí roli je tvrzení „není to pravda“ a následná argumentace

bude znamenat pro všechny zúčastněné.

- Leadeři vědí, že každé přesvědčení má svůj pozitivní úmysl, k něčemu svému nositeli slouží. Pro efektivní práci s přesvědčením je dobré si uvědomit, že každé přesvědčení má nějaký pozitivní účel v tom smyslu, že svému nositeli poskytuje něco hodnotného. To je základní a podstatný atribut každého přesvědčení. Například umožňuje člověku vyrovnat se s proměnlivostí světa, umožňuje mu neposuzovat každou opakující se situaci znovu od začátku, a tak dál. A právě to je důvodem, proč se lidé změně svých přesvědčení brání. Transformační leadeři pomáhají měnit stará přesvědčení na nová tak, aby pozitivní efekt, které staré přesvědčení dané osobě přináší, zůstal zachován.

- Leadeři vědí, že pokud nové přesvědčení zachová pozitivní efekt starého přesvědčení, je změna přesvědčení relativně snadná.

Leadeři pak mění přesvědčení třemi hlavními

POKR pro podnikatele

KAŽDÝ ČTVRTEK PŘINÁŠÍ PRVNÍ PROGRAM ČESKÉ TELEVIZE POŘAD PLNÝ POSTŘEHŮ, KOMENTÁŘŮ A RAD (NEJEN) PRO ŽIVNOSTNÍKY A PODNIKATELE – POKR. JE SESTAVEN ZE ZAJÍMAVÝCH REPORTÁŽÍ A FUNDOVANÝCH NÁZORŮ, KTERÉ POMÁHAJÍ ORIENTOVAL SE VE SPLETITÉM SVĚTĚ PODNIKÁNÍ. POKR PŘINÁŠÍ ZAJÍMAVÉ PŘÍBĚHY PODNIKATELŮ, KTEŘÍ VYUŽILI PŘÍLEŽITOST, NEBO „JEN“ ŠLI ZA SVÝM SNEM. O NĚKTERÝCH REPORTÁŽÍCH VÁM PŘINÁŠÍME NÁSLEDUJÍCÍ ŘÁDKY.

Léčebné lázeňství

O tom, že je lázeňství dobrý byznys asi nikdo nepochybuje. Celkově máme v ČR na čtyři desítky lázeňských ústavů, které poskytují v souhrnu 160 lázeňských ubytovacích zařízení s celkem 30 000 lůžky. Průměrná cena za pokoj a noc je 1000 korun. Za první pololetí tohoto roku přivítaly naše lázně na 340 000 návštěvníků z domova i zahraničí. Objevil se ale nový fenomén – samoplátce. Také na tomto podnikatelském poli začaly vznikat nové soukromé a rodinné firmy či společnosti, zabývající se léčebným lázeňstvím a wellness.

V Karlových Varech se konal tzv. Lázeňský týden, který byl součástí již 41. ročníku FILMTOUR, nejstaršího světového filmového festivalu se zaměřením na cestování, kam patří i problematika lázeňství. POKR přinese z tamního dění reportáž a rozhovor s ředitelem Czech Tourism ing. Rostislavem Vondruškou na téma podpory českého lázeňství ze strany této státní instituce.

Hlavní část reportáže je však zaměřena na rodinný řetězec lázeňských a wellness hotelů



Inhalace, vodoléčebné procedury a další lázeňské speciality nabízejí dnes už i soukromníci. Jako rodina Plachých.

rodiny Plachých. Jejich společnost vlastní lázeňský hotel v Mariánských Lázních a v Luhačovicích, wellness hotel ve Velkých Losinách i sirnaté lázně v Ostrožské Nové Vsi. Společnost jménem ROYAL SPA v loňském roce získala ocenění Lázeňská společnost roku a diváci POKRu se dozvědí, jak se takovéto vysoké profesní ocenění získává. Úspěchy jednotlivců jsou i úspěchem kraje. Ten se snaží o zařazení lázní Luhačovice a západočeského lázeňského trojúhelníku mezi památky chráněné UNESCO. Stane-li se tak, je to i díky fungující rodinné firmě Plachých.

Pražské Benátky

Nejlépe si Prahu prohlédneme z projíždky lodí po Vltavě. Za autorem jedinečného nápadu, zavedení tzv. kanálové vyhlídkové plavby, se vypravila redaktorka POKRu a natočila reportáž s romantikem, námořníkem každým coulem, ale i rytířem, jenž je zakladatelem společnosti První Všeobecná Člunovací. Je jím Zdeněk Bergman, který se honosí predikátem Převozník pražský. Jako užitečný návod k podnikání zní jednoduchá



větička o tom, že se člověk nesmí bát jít za svým snem – tento milovník Marka Twaina již jako chlapec toužil vyrůst v námořníka. Z výtělu na brigádě, kdy česal měsíc ovoce v Itálii, si za pár tisíc korun koupil malou loď se závěsným motorem a začal coby Převozník pražský. Dnes má slušnou flotilu člunů, středně velkých lodí i salonní rychlolodí Nepomuk.

Zdeněk Bergman ale „pluje“ dál. Je autorem a realizátorem i „vodních tramvají“, které byly od srpna tohoto roku začleněny do systému Pražské integrované dopravy. Vodní tramvaje zajišťují romantické spojení obou vítavských břehů a všech centrálních ostrovů, umístěných mezi mostem Legií a Jiráskovým mostem. Za první měsíc provozu bylo odbaveno přes 40 000 pasažérů!

„Největší problém není v myšlence, ale v její realizaci...“ říká Zdeněk Bergman. „Především v byrokracii. Naše legislativa je přehutněný roztok příkazů, zákazů, džungle zákonů a jejich neustálých novel. Vyznat se v nich a vyjít se zdravou kůží připomíná plavbu nebezpečnými korálovými útesy. Nám to vyšlo, asi též proto, že jsme měli plnou podporu pražského magistrátu...“

Vodní turistika je u nás pořád zatím ještě v plenkách. Mimo Prahy a Baťova kanálu na Moravě je většina našich řek z tohoto hlediska nevyužita. Budoucí zájemci o osobní vodní dopravu tápou, nevědí jak na to. Příkladem Zdeňka Bergmana jim může být dobrým vodítkem.

icer

NA ADRESE WWW.POKRSERVIS. CZ DIVÁCI NALEZNOU ODPOVĚDI NA SVÉ OTÁZKY, TÝKAJÍCÍ SE PODNIKÁNÍ. PROTOŽE POKR PŘINÁŠÍ ZAJÍMAVÉ PODNĚTY A INFORMACE PRO SOUČASNÉ A MOŽNÁ I BUDOUCÍ PODNIKATELE, PRAVIDELNĚ AVIZUJEME V KOMOŘE. CZ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ PŘIPRAVOVANÉ NÁMĚTY. VÍCE NA: [HTTP://WWW.CESKATELEVIZE.CZ/PROGRAM/PODNIKATELSKYSERVIS](http://WWW.CESKATELEVIZE.CZ/PROGRAM/PODNIKATELSKYSERVIS)

