

O KOMUNIKACI

10 nejlepších příspěvků
z Harvard
Business Review



O komunikaci

10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.managementpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Kolektiv autorů

O komunikaci – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.


ALBATROS MEDIA a.s.



Management Press
O KOMUNIKACI

O KOMUNIKACI

**10 nejlepších příspěvků
z Harvard
Business Review**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2017

**Tato publikace vychází s laskavým přispěním advokátní kanceláře
Havel, Holásek & Partners**



O KOMUNIKACI

10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review

Překlad: Tomáš Piňos

Obálku navrhl: Petr Foltera

Odpovědná redaktorka: Irena Ajjanová

Technická redaktorka: Daruše Singerová

Sazbu zhotovilo Grafické a DTP studio Fragment

Authorized translation from the English language edition HBR's 10 Must Reads:
On Communication

Original work copyright © 2013 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Translation © Tomáš Piňos, 2017

Objednávky knih:

www.managementpress.cz www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz bezplatná linka: 800 555 513

ISBN tištěné verze 978-80-7261-497-4

ISBN e-knihy 978-80-7261-504-9 (1. zveřejnění, 2017)

Cena uvedená výrobcem představuje nezávaznou
doporučenou spotřebitelskou cenu.

Vydalo nakladatelství Management Press roku 2017

ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4.

Číslo publikace 25 195.

© Albatros Media a. s., 2017.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována
a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli
způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

Vydání 1.

 **ALBATROS MEDIA** a.s.

Obsah

<i>Úvodní slovo</i>	7
Změňte způsob, jakým přesvědčujete ostatní <i>Gary A. Williams a Robert B. Miller</i>	9
Osvojte si umění přesvědčovat <i>Robert B. Cialdini</i>	35
Síla slov: Komu a proč je nasloucháno <i>Deborah Tannenová</i>	55
Nezbytné umění přesvědčovat <i>Jay A. Conger</i>	81
Zabíjí vaši firmu ticho? <i>Leslie Perlow a Stephanie Williamsová</i>	107
Jak se stát věrohodným řečníkem <i>Nick Morgan</i>	121
Vyprávění příběhů <i>Stephen Denning</i>	131
Jak prosadit skvělý nápad <i>Kimberly D. Elsbachová</i>	149
Pět poselství, jimiž se lídři musí řídit <i>John Hamm</i>	165
Zbavte své konverzace stresu	183
<i>O autorech</i>	199
<i>Rejstřík</i>	200

Úvodní slovo

Vážení čtenáři,

dostává se vám do rukou publikace, která vyšla v roce 2013 pod názvem *HBR's 10 Must Reads on Communication* jako další z úspěšné série článků Harvard Business Review, v němž publikují přední odborníci a analytici, dlouhodobě a systematicky se věnující oblasti managementu a rozvoje firem, a nejinak je tomu i v případě tohoto sborníku.

Většina z deseti vybraných článků se soustředí na problematiku tzv. persvazivní komunikace. Tedy na komunikační strategie, jejichž prostřednictvím mohou tvůrci sdělení přesvědčovat či ovlivňovat jejich příjemce tak, aby dosáhli konkrétních výsledků a cílů. Texty jsou určeny zejména firemním lídrům a manažerům všech úrovní, nicméně mohou dobře posloužit i jako příručka řadovým zaměstnancům při komunikaci se zákazníky i s kolegy v rámci společnosti.

Hned úvodní článek s příznačným názvem *Změňte způsob, jakým přesvědčujete ostatní* obsahuje doporučení, jak efektivně prezentovat myšlenky a inovace lidem, kteří mají ve firmách rozhodovací pravomoci. Podle Williamse a Millera úspěch jakékoliv obchodní prezentace ovlivňuje to, zda se podaří sdělení formulovat v souladu s tím, jak jsou lidé ve vedení zvyklí rozhodovat. Autoři tyto lídry rozdělili na základě svého několikaletého výzkumu do pěti kategorií, k nimž přiřadili i odpovídající komunikační styly.

Další autoři vycházejí z teze, že přesvědčování patří k zásadním nástrojům lídra. R. Cialdini s odkazem na experimentální psychologii dokládá, že tento nástroj není výsadou pouze charismatických osobností, ale může si jej osvojit každý při zvládnutí několika základních metod. Podle lingvistky D. Tannenové patří k umění přesvědčovat nejen důraz na obsah vlastní promluvy, ale i na způsob jejího vyjádření, tj. reflexe nejenom toho, co říkáme, ale i jak to říkáme.

Velmi podnětné jsou rovněž úvahy Stephena Denninga a Johna Hamma. Tito autoři poukazují na zcela zásadní vliv, jenž má interní komunikace vedoucích představitelů na úspěšný chod a rozvoj firem. Jako řídicí partner největší advokátní kanceláře v ČR jsem si opakovaně vyzkoušel, jak je nutné přizpůsobovat komunikaci směrem dovnitř firmy podle toho, jak se kancelář rozvíjí a kam směřuje. Když jsme v roce 2001 začínali jako malá právnická

firma o pěti lidech, všichni jsme z každodenní osobní komunikace věděli, jaké jsou naše firemní hodnoty a cíle. S postupným rozšiřováním počtu kolegů jsme museli upravit způsob komunikace tak, abychom dokázali naše původní hodnoty a vize přesvědčivě, soustavně a srozumitelně předávat dál. Dnes má naše firma více než 180 právníků a celá související skupina takřka 500 pracovníků. A i když se vlivem našeho rychlého růstu musela komunikace ve firmě změnit a rozšířit i do oblastí jako například řízení rizik a ochrana před fámami, které typicky o každé úspěšné a mimořádně rychle rostoucí firmě zabírající významný tržní podíl šíří někdo z konkurence, stále si uchovává esenci oné prvotní, až takřka rodinné atmosféry. Velkou měrou se na tom podílí fakt, že jsme soukromá firma a nejužší vedení kanceláře – tedy zakladatelé společnosti – u nás stále aktivně pracují a intenzivně se zapojují do komunikace s ostatními kolegy, a jsou tak aktivními nositeli komunikační kontinuity. Naše firemní motto Úspěch spojuje proto vnímáme nejenom jako vyjádření spolupráce a úcty k našim obchodním partnerům, ale také jako motiv soudržnosti a respektu mezi lidmi v naší firmě.

Neméně důležité je celkové komunikační prostředí a zažitě způsoby komunikace mezi zaměstnanci, na což upozorňují ve svých příspěvcích L. Perlow s S. Williamsovou a H. Weeksová. Ve firmě se čas od času mohou nahromadit problémy, ale pokud se o nich nemluví, narůstá stres a neochota ztotožnit se s cíli, které šéfové jaksi automaticky očekávají. Jsem přesvědčen, že dobrý manažer musí umět lidi nejenom vést, ale i nadchnout pro společnou věc. Zároveň musí zůstat otevřený konstruktivní kritice a nevytvářet komunikační bariéry. V naší kanceláři zároveň důsledně dbáme na to, aby veškeré organizační a personální změny, hodnocení, benefity, zkrátka veškeré aktivity kanceláře s plošným dopadem byly zcela otevřeně komunikovány a zaměstnanci o nich věděli co nejdříve.

Pro mě osobně je kniha velmi dobrým rádcem při řízení a směřování firmy, a to zejména poté, co jsme dosáhli vedoucího postavení na advokátním trhu a začali se místo rychlého růstu zaměřovat na trvalé vedení, inovace a další posilování naší pozice. Díky množství prakticky orientovaných rad opřených o konkrétní příklady mohu tento sborník článků vřele doporučit každému vrcholovému manažerovi, firemnímu lídrovi, ale i všem, kteří uvažují o založení vlastní firmy. Přeji všem užitečné a inspirativní čtení.

Jaroslav Havel, zakladatel a řídící
partner advokátní kanceláře
Havel, Holásek & Partners

Změňte způsob, jakým přesvědčujete ostatní

Gary A. Williams a Robert B. Miller

UŽ SE VÁM TO NĚKDY PRAVDĚPODOBNĚ STALO. Svoláte mítink, na kterém chcete přesvědčit svého šéfa a kolegy o tom, že vaše firma by měla podniknout významný krok – například financovat nějaký riskantní, ovšem slibný projekt. Vaše argumentace je vášnivá, vaše logika je neochvějná, vaše data jsou neprůstřelná. O dva týdny později se však dozvíte, že tento vynikající návrh byl odložen na neurčito. V čem jste selhali?

Lidé se velmi často dopouštějí chyby v tom smyslu, že se příliš soustředí na obsah své argumentace a nekladou patřičný důraz na to, jakým způsobem své poselství sdělují. A mnoho rozhodnutí se mívá účinkem, neboť informace jsou předloženy neefektivním způsobem. Z našich zkušeností vyplývá, že lidé mohou výrazně posílit šance na to, aby jejich návrhy uspěly, když správně určí, který z šéfů má největší rozhodovací pravomoci, a poté svou argumentaci přizpůsobí tomu, jakým způsobem dotyčný šéf rozhoduje.

Dospěli jsme k tomu, že vedoucí pracovníci se vesměs řadí do následujících pěti kategorií, pokud jde o to, jak rozhodují:

Charizmatičtí šéfové mohou být zpočátku nadšeni z nového nápadu či návrhu, jejich konečné rozhodnutí však vychází z vyvážené sady

informací. *Přemýšliví* šéfové mohou během jediného mítinku nadnést různá protichůdná hlediska a předtím, než dospějí k rozhodnutí, potřebují pečlivě prodiskutovat veškeré možnosti. *Skeptičtí* šéfové bývají velmi nedůvěřiví k informacím, jež nejsou v souladu s jejich pohledem na svět, a při rozhodování se řídí svým instinktem. *Následovatelé* se při rozhodování řídí tím, jak se jimi uznávaní šéfové nebo oni sami rozhodovali v minulosti. A *kontrolaři* se kvůli vlastním obavám a nejistotě zaměřují na čistá fakta a analytické údaje týkající se daného rozhodnutí.

Těchto pět stylů zahrnuje bezpočet různých projevů chování a povahových rysů. Kontrolaři mívají například silnou averzi k riskování; charizmatičtí šéfové ho naopak vyhledávají. Navzdory mnoha odlišnostem však lidé často uplatňují jediný, univerzální přístup, když se snaží o něčem přesvědčit své šéfy, kolegy a zaměstnance. Zdůvodňují svůj návrh stejným způsobem přemýšlivému i skeptickému šéfovi. Manažeré by se místo toho měli přizpůsobovat tomu, kterého vedoucího pracovníka se snaží přesvědčit, a používat patřičně působivá slova, aby se jim dařilo sdělovat příslušné informace v co nejvhodnějším sledu a formátu. Bill Gates se koneckonců nerozhoduje stejně jako Larry Ellison. Když si to uvědomíte, může vám to výrazně pomoci.

Pět přístupů

Vedoucí pracovníci zastávají ty nejvyšší posty především díky tomu, že umějí efektivně rozhodovat. Díky svým zkušenostem si stanoví jasná kritéria, jimiž se řídí. Každé rozhodnutí je ovlivněno jak mozkiem, tak emocemi, důraz na jeho jednotlivé aspekty se však může výrazně lišit podle toho, kdo rozhoduje.

Během dvouletého projektu jsme zkoumali způsoby rozhodování více než 1600 lídrů z nejrůznějších odvětví. Naše práce se soustředila na to, jak tito lidé rozhodují o nákupech, jsme však přesvědčeni, že výsledky, ke kterým jsme dospěli, mají širší platnost, pokud jde obecně

Stručné shrnutí

Svoláte mítink, na kterém chcete přesvědčit šéfa, že vaše firma musí podniknout významný krok. Vaše argumentace je vášnivá, vaše logika neochvějná, vaše data jsou neprůstřelná. O dva týdny později se však dozvíte, že tento vynikající návrh byl odložen na neurčito. V čem jste selhali? Návrh nebyl pravděpodobně náležitě přizpůsoben tomu, jakým stylem se váš šéf rozhoduje, říkají poradci Gary Williams a Robert Miller. Během několikaletého zkoumání autoři článku dospěli k tomu, že vedoucí pracovníci mají svůj ustálený způsob rozhodování, který se vyvíjí již v počátcích jejich kariéry. Tento způsob se posiluje díky opakujícím se úspěchům, případně se mění po několika selháních. Šéfové se podle autorů vesměs řadí do některé z pěti kategorií, pokud jde o to, jakým způsobem rozhodují: Charismatické šéfy přitahují nové myšlenky, díky zkušenostem se však naučili konat rozhodnutí na základě vyvážených informací, nikoli jen emocí.

Přemýšliví šéfové mívají odpor k rizikům a předtím, než dospějí k rozhodnutí, potřebují co nejvíce informací. Skeptici bývají nedůvěřiví k údajům, které nejsou v souladu s jejich pohledem na svět, a při rozhodování se tudíž řídí svým instinktem. Následovatelé se rozhodují podle toho, jak se v minulosti rozhodovali jiní, uznávají šéfové, případně oni sami. A kontroloři se kvůli svým vlastním obavám a nejistotě zaměřují na fakta a analytické údaje, týkající se daného rozhodnutí. Většina obchodních prezentací však nebývá připravena tak, aby odrážely tyto různé styly – což jim škodí. Autoři tohoto článku popisují různé nuance těchto pěti stylů rozhodování a vysvětlují, jak lze přesvědčit šéfy patřící do kterékoli z těchto skupin. Víte-li, čemu dává dotyčný šéf přednost, když poslouchá nebo sleduje informace v různých stádiích rozhodování, můžete podle autorů výrazně zvýšit své šance, že konečný výsledek bude ve váš prospěch.

o proces rozhodování. Ptali jsme se účastníků na různé aspekty jejich rozhodování. Zajímalo nás například, do jaké míry stojí o to, aby je ostatní poučili o různých otázkách, souvisejících s daným rozhodnutím. Ptali jsme se, nakolik jsou ochotni narušit zavedený stav věcí nebo kolik rizika akceptují, když mají rozhodovat. Tyto rysy a preference se často zformují již v raných fázích kariéry daného lídra a vyvíjejí se na základě zkušeností. Jinak řečeno, lidé mívají přirozený sklon k určitému způsobu rozhodování, který je posilován díky dosaženým úspěchům – nebo se mění po opakujících se nezdarech.

Myšlenka v praxi

Pět stylů rozhodování

Podívejme se na následující fiktivní scénář. Ředitelka pro marketing a prodej Mary Floodová je přesvědčena o tom, že se její společnost musí více orientovat na zákazníky. Navrhne proto

decentralizaci činností mezi regionální týmy – k tomu však potřebuje podporu generálního ředitele společnosti. Připraví si scénář, který odpovídá stylu a způsobu rozhodování jejího šéfa.

Styl	Rozhodovací strategie	Přesvědčovací strategie	Příklady
CHARIZMATIČTÍ ŠÉFOVÉ Lee Iacocca, Herb Kelleher	Stojí pevně na zemi. Vyžadují tvrdá data. Preferují argumenty, jež se přímo týkají konečných výsledků, docházejí k finálním rozhodnutím metodicky.	Vyžadují jednoduché a přímé argumenty, vizuální pomůcky a informace zaměřené na výsledky. Vystihují je termíny: racionální, inteligentní, akční, logický.	Soustředit se na vizuální pomůcky s aspekty a přínosy návrhu. Zdůraznit návrhy, díky nimž bude firma konkurenceschopná. Zdůraznit zásadní, nejdůležitější argumenty.
PŘEMÝŠLIVÍ ŠÉFOVÉ Michael Dell, Bill Gates	Zaujmou je kvantitativní argumenty, podpořené patřičnými daty. Racionální, inteligentní, silná averze k riziku, vyžadující detaily.	Vyžadují průzkumy trhu a zákazníků, případové studie, analýzy nákladů a výnosů. Vystihují je termíny: kvalita, čísla, expert, důkaz.	Položit důraz především na případná rizika. Preferovat sběr dat a případové studie s jasnými, jednoduchými návrhy. Je těžké je přesvědčit.

Náš výzkum by neměl být zaměřován se standardními testy a ukazateli osobnosti, jako je například typologie Myersové a Briggsové. Náš systém je jednoduše kategorizací toho, jak lidé přistupují k rozhodování. Lidé se samozřejmě nerozhodují vždycky stejně; hodně záleží na dané situaci. Z našeho zkoumání však vyplynulo, že pokud jde o těžké, vysoce riskantní volby, které zahrnují mnoho složitého zvažování a vážné důsledky, lidé se často drží jediného, dominantního stylu. Říkejme tomu výchozí nastavení procesu rozhodování.

V tomto článku detailně popíšeme všech pět stylů rozhodování. Nami předložené informace nemají být ani vyčerpávající, ani konečné. Mnoho

<p>SKEPTICI Larry Ellison, Tom Siebel</p>	<p>Nedůvěřiví k jakýmkoli údajům, jednají na základě pocitů.</p>	<p>Budují si kredibilitu na základě šéfovy důvěry. Vystihují je termíny: pocit, porozumět, moc, důvěra.</p>	<p>Získat podporu provozního ředitele. Důraz na důvěryhodné informační zdroje. Důraz na jejich ego: „Už jste se asi setkal s...“</p>
<p>NÁSLEDOVATELÉ Peter Coors, Carly Fiorinová</p>	<p>Vycházejí ze svých minulých rozhodnutí, které později přizpůsobí.</p>	<p>Využívají posudky a reference, aby snížili riziko. Důraz na inovativní, již ověřená řešení. Vystihují je termíny: inovovat, data, expertiza, podobně jako.</p>	<p>Dát přednost případovým studiím z ostatních oborů s odůvodněním: „Mohli bychom být první...“ Vynechat ale neúspěšné případy a vybrat tři vhodné. Nasměrovat na vybranou studii.</p>
<p>KONTROLORI Ross Perot, Martha Stewartová</p>	<p>Neemotivní, analytičtí. Odmítají nejistotu. Preferují vlastní argumenty.</p>	<p>Vyžadují vysoce strukturované argumenty a informace, které potřebuje. Odmítají agresivní přístupy. Vystihují je termíny: fakta, rozum, logika, prostě to udělat.</p>	<p>Poskytovat informace delší dobu (několik měsíců). Zdůrazňovat fakta odrážející řešení problému, aby si je mohl šéf zanalyzovat sám. Počkat na rozhodnutí.</p>

lídrů má také jen některé z povahových rysů, o kterých se zmiňujeme. Pokud však znáte obecné aspekty těchto různých stylů, můžete lépe přizpůsobovat své prezentace danému publiku. Mnoho lidí v tom bohužel selhává. Více než polovina prezentací není v souladu se stylem lídra, jenž má rozhodnout. Téměř 80 % prezentací se zaměřuje na skeptiky a kontrolory, kteří tvoří pouze 28 % zpočítaných vedoucích pracovníků.

Abychom prozkoumali těchto pět stylů rozhodování, nabídneme vám následující hypotetickou situaci. Tento příběh využijeme v každé z následujících částí, věnovaných pěti kategoriím, abychom ukázali, jak by naše fiktivní protagonistka co nejlépe zdůvodnila svůj návrh šéfovi:

Pět stylů rozhodování – a jak lze každý z nich ovlivnit

V RÁMCÍCH NAŠEHO ZKOUMÁNÍ jsme došli k tomu, že šéfové mívají ustálený způsob rozhodování, na jehož základě se řadí do pěti různých kategorií: charizmatičtí šéfové, přemýšliví šéfové, skeptici, následovatelé a kontroloři.

Od ledna roku 1999 do června roku 2001 jsme se svými kolegy z firmy Miller-Williams zpovidali 1 684 vedoucích pracovníků, u kterých jsme zkoumali, jakým způsobem rozhodují. Účastníci tohoto výzkumu pocházeli z nejrůznějších odvětví (včetně automobilového, maloobchodního nebo špičkových technologií) a komunikovali jsme s nimi prostřednictvím e-mailů, osobně či telefonicky. Účastníci se nám světili s tím, jakým způsobem se rozhodují, například jak dlouho jim trvá, než dospějí k rozhodnutí; zda jsou ochotni dospět k rozhodnutí, jež může mít negativní následky; jestli oceňují, když je ostatní poučí o probíraných tématy, a podobně.

Provedli jsme shlukovou analýzu získaných dat a dospěli jsme k tomu, že chování šéfů lze rozdělit do pěti níže uvedených skupin. Přesnost výsledků výzkumu, uvedených v tomto článku – že například 25 % zpovidaných lídrů patří mezi charizmatické šéfy – je zhruba 2,9 %. U mnoha příkladů prominentních šéfů firm vychází naše kategorizace z přímého pozorování a zkušeností s těmito lidmi; u jiných jsme vycházeli z druhotných zdrojů, včetně médií.

Popis	Charizmatičtí šéfové	Přemýšliví šéfové	Skeptici	Následovatelé	Kontroloři
Tito lídři tvoří 25 % všech zpovidaných šéfů. Snadno se nechají zaujmout a okouzlit novými nápady, ale díky zkušenostem se naučili dojit ke konečnému rozhodnutí na základě vyvážených informací, nikoli jen emoci.	Tito jedinci tvoří 11 % zkoumaných vedoucích pracovníků a jsou to lidé, jež bývá nejtěžší o něčem přesvědčit. Lze je zaujmout argumenty, které jsou podpořeny fakty. Mívají silnou averzi k riskování a může jim dlouho trvat, než se rozhodnou.	Skeptici tvoří 19 % zpovidaných šéfů. Bývají velmi nedůvěřiví k jakýmkoli prezentovaným údajům, obzvláště k takovým informacím, jež se přiči jejich pohledu na svět. Často mívají agresivní až útočný styl a bývají obvykle považováni za vůdčí typy.	Představují 36 % zkoumaných jedinců. Rozhodují se podle toho, jak si počínali v rámci podobných voleb již v minulosti, případně jak se rozhodovali jimi, jimi uznávaní šéfové. Mívají odpor k riziku.	Tvoří 9 % zpovidaných účastníků. Nesnášejí nejistotu a nejasnosti a zaměřují se na čistá fakta a analytické údaje, týkající se daného rozhodnutí.	

Typické povahové rysy	zanicený, okouzlující, hovorný, dominantní	racionální, inteligentní, logicky uvažující, akademický	náročný, narušující, nesouhlasný, vzpurný	zodpovědný, obezřetný, zaměřený na obchodní značku, vnímavý k výhodným nabídkám	logicky uvažující, věcný, praktický, zaměřený na detaily, přesný, analytický
Výrazné příklady	Richard Branson, Lee Iacocca, Herb Kelleher	Michael Dell, Bill Gates, Katharine Grahamová	Steve Case, Larry Ellison, Tom Siebel	Peter Coors, Douglas Daft, Carly Fiorinová	Jacques Nasser, Ross Perot, Martha Stewartová
Které výrazy lze použít	výsledky, prokázané, činy, znázornit, sledovat, snadné, jasné, soustředění	kvalita, akademický, přemýšlet, čísla, inteligentní, plán, expert, důkaz	pocit, chopit se, moc, činy, podezření, důvěra, požadavek, narušit	inovovat, urychlit, odbornost, podobnost, předchozí	detaily, fakta, rozum, logika, moc, zvládnout, fyzický, popadnout, prostě to udělejte
Shrnutí	Když se snažíte přesvědčit charakteristického šéfa, obraňte se nutkání podlehnout jeho nadšení. Zaměřte diskusi na výsledky. Nabízejte jednoduché argumenty a přímočaré pomůcky, jež zvýrazní rysy a přínosy vašeho návrhu.	Mějte k dispozici mnoho dat. Přemýšliví šéfové potřebují co nejvíce údajů, včetně relevantních průzkumů trhu, zákaznických průzkumů, analýz nákladů a přínosů, a podobně. Pořtebují porozumět veškerým aspektům dané situaci.	Muste působit co nejdůvěryhodněji. Nemáte-li na skeptika dostatečný vliv, musíte přijít na to, jak jej získat před mltinkem nebo během něj – například díky podpoře někoho, komu skeptik důvěřuje.	Následovníci se zaměřují na proěřené postupy; při přesvědčování mohou výrazně pomoci doporučení a posudky. Následovníci si potřebují být jisti tím, že konají správná rozhodnutí – zejména taková, díky kterým již ostatní uspěli v rámci podobných iniciativ.	Vaše argumentace musí být strukturovaná a věrohodná. Kontrolor vyžaduje detaily, musí však být prezentovány odborníkem. Nebudte při prosazování svého návrhu příliš agresivní. Největší šance na úspěch budete mít, když mu prostě předložíte informace, jež potřebuje, a budete doufat, že jej přesvědčí.

Společnost MaxPro je předním výrobcem kancelářského vybavení, včetně tiskáren, kopírek a faxů. Tato firma má centralizovanou strukturu s tím, že veškerý marketing a prodej se odehrává v korporátním ústředí. Mary Floodová, výkonná viceprezidentka pro prodej a marketing, si uvědomuje, že musí restrukturalizovat své divize tak, aby byly více zaměřeny na zákazníky. Konkrétně potřebuje vytvořit týmy pro hlavní zákazníky na regionální, nikoli korporátní úrovni. Všichni národní zákazníci a cílený marketing budou řízeni v rámci jednoho z pěti regionů (severovýchod, jihovýchod, středozápad, jhozápad a západ). Floodová plánuje, že manažeři, kteří mají na starosti hlavní zákazníky MaxPro (klienty, jejichž výnosy přesahují 50 milionů dolarů), se přestěhují blíže k těmto zákazníkům a budou se přímo zpovídat příslušným regionálním viceprezidentům. Každý region bude mít svůj marketingový tým a distribuční kanály s tím, že korporátní marketing se soustředí jen na vývoj značky. Floodová musí přesvědčit generálního ředitele společnosti MaxPro George Nolana, aby tyto změny schválil.

1. Charizmatičtí šéfové

Charizmatičtí lídři (25 % námi zpovídaných šéfů) se snadno nadchnou pro nové myšlenky. Dokážou rychle absorbovat velké množství informací a mají sklon vše zpracovávat vizuálně.

Chtějí rychle přejít od velké myšlenky k podrobnostem – zejména k detailům týkajícím se její realizace. Charizmatičtí šéfové bývají často charakterizováni jako zanícení, podmaniví, hovorní, dominantní a vytrvalí. Vyhledávají rizika, jsou to však zodpovědní jedinci. Oceňují inteligenci a fakta a většinou se nepoddávají egocentrismu ani neovladatelným nutkáním. K výrazným příkladům charizmatických lídrů patří Richard Branson, Lee Iacocca, Herb Kelleher a Oprah Winfrey. (Velká část našich hodnocení těchto šéfů, citovaných v tomto článku, vychází z přímých

pozorování a zkušeností s těmito lidmi. Některá pramení z druhotných zdrojů, včetně médií).

I když se charizmatičtí šéfové mohou pro vaši myšlenku zpočátku nadchnout, bývá těžké je přimět k tomu, aby se s ní nakonec plně ztožnili. Naučili se ze svých zkušeností – zejména ze svých předchozích špatných rozhodnutí – mírnit své původní nadšení a stát nohama pevně na zemi. Vyžadují fakta, o která mohou opřít své emoce, a pokud taková data nelze získat, jejich nadšení pro daný nápad záhy vyprchá. Charizmatičtí lídři kromě toho preferují argumenty, jež se přímo týkají konečných výsledků, a zajímají je především takové návrhy, díky nimž bude firma více konkurenceschopná. Těžko je lze přesvědčit jednostrannými argumenty, které nejsou silně zaměřeny na výsledky. Charizmatičtí šéfové docházejí k finálním rozhodnutím velmi metodicky, a tato rozhodnutí jsou založena na vyvážených informacích.

Když se snažíte přesvědčit charizmatického vůdce, měli byste se bránit pokušení, abyste i vy podleli jeho nadšení. Jeden možný přístup spočívá v tom, že mírně snižujete hodnotu těch částí svého návrhu, které probudí jeho zájem. Jinými slovy, měli byste být připraveni na to, že pouze vezmete na vědomí témata, která u šéfa vyvolají nadšení, a proberte s ním související rizika. Díky tomu bude váš návrh ukotven v realitě a posílí šéfovo přesvědčení a důvěru. Musíte rovněž dbát na to, aby se vaše argumentace soustředila na výsledky. Vaše argumenty by měly být jednoduché a přímé a měli byste využívat vizuální pomůcky, kterými zdůrazníte jednotlivé aspekty a přínosy svého návrhu. Pokud mu neposkytnete tyto informace, zaměřené na výsledky (i když k tomu nejste vyzváni), riskujete, že charizmatický šéf je nebude mít k dispozici, až je bude potřebovat. Měli byste být také velmi upřímní a otevření, pokud jde o rizika související s přijetím návrhu, a současně nastínit opatření, která mohou tato rizika minimalizovat. Budete-li se snažit skrývat jakékoli stinné stránky, můžete si být jistí tím, že je šéf odhalí později – a vy s ním nebudete v tu chvíli moci prodiskutovat jeho případné obavy.

Všichni šéfové jsou velmi zaneprázdnění. Čas, během kterého jsou charizmatičtí lídři ochotni vám věnovat svou pozornost, však může být obzvláště krátký. Během mítinku musíte začít s nejdůležitějšími informacemi. Pokud vám trvá, než se dostanete k zásadnímu bodu návrhu, riskujete, že o pozornost lídra přijdete. I když má mítink trvat dvě hodiny, riskujete, že se nedostanete až k závěru své prezentace. Charizmatičtí lídři pohrdají neoriginálními argumenty a často vás přerušují, abyste se dostali k podstatným věcem. Místo toho dávají přednost vysoce interaktivnímu jednání; občas mohou začít chodit po místnosti a snažit se diskusi ovládnout.

I když mohou charizmatičtí šéfové působit tak, že uvažují nezávisle, často se při konání zásadních rozhodnutí spoléhají na vysoce postavené manažery v rámci firmy. Jestliže tyto sklony zohledníte, vaše šance na úspěch vzrostou. Velmi důležitá je i vaše klidná vytrvalost: Charizmatičtí vůdci očekávají, že budete trpělivě čekat, než dospějí k rozhodnutí, i když z jejich původního nadšení můžete mít jiný pocit. Mezi chytlavé výrazy, jež mohou udržet zájem charizmatického šéfa, patří: výsledky, prokázány, činy, předvést, dívat se, originální, snadný, jasný a soustředění.

Přesvědčení v praxi: Charizmatický Nolan

Floodová si naplánovala hodinovou schůzku s Nolanem a ostatními členy výkonné rady, během níž chtěla prodiskutovat svůj návrh reorganizace. Předtím si však ještě projde svá doporučení s provozním ředitelem Jackem Warniersem, jemuž Nolan nejvíc důvěřuje. Warniers má určité obavy týkající se restrukturalizace, kterými se Floodová zabývá a jež rozptýlí v následných memorandech a e-mailech.

Floodová si na mítink připravila několik grafů, ty má však jen pro svou potřebu. Jelikož jí jde o to, aby měl Nolan pocit, že může směřovat diskusi tak, jak on sám uzná za vhodné, je připravena upravit tyto grafy ve své hlavě a přepsat informace na tabuli.

Floodová také ví, že Nolan bude v určité chvíli potřebovat veškeré detaily realizace návrhu – a tak si připraví kompletní zprávu, kterou mu později předloží.

Floodová zahájí prezentaci tím, že nakreslí diagram znázorňující současnou situaci firmy a její problémy. Vzápětí se začne věnovat svým doporučením a použije přitom graf, který obsahuje novou strukturu společnosti a to, jak tato struktura vyřeší firemní problémy. Zdůrazní, jak tato reorganizace zvýší celkovou konkurenceschopnost společnosti MaxPro. „Díky této restrukturalizaci,“ uvádí, „se více zaměříme na naše zákazníky, což povede k tomu, že jich od nás bude méně odcházet, především významní klienti.“ Vysvětlí, jak MaxPro díky reorganizaci předstihne své konkurenty.

Její myšlenky se Nolanovi, který má rád smělá a neotřelá řešení, hned zpočátku zamlouvají. Nolan začne mluvit o nové restrukturalizaci, jako by již byla provedena. Aby jej Floodová udržela při zemi, nastíní potenciální dopady nové struktury. Zmíní se především o nákladech, souvisejících s přesídlením zaměstnanců, a také o tom, že tyto změny narazí velmi pravděpodobně na silný odpor některých skupin, zejména divize IT, jež by musela pomáhat mnoha zaměstnancům ve vzdálených lokalitách.

Floodová poté předloží podrobné hodnocení rizik, souvisejících s reorganizací – co se může stát, když restrukturalizace selže, a jak může firma minimalizovat tato rizika. Tyto informace jsou určeny jak Nolanovi, tak dalším členům organizace, kteří budou mít na starosti realizaci plánu. Zmíní se o tom, jak riskantní by bylo nedělat nic, a poukáže na přinejmenším tři významné zákazníky MaxPro, kteří již zvažují svůj odchod ke konkurenci, neboť jsou nespokojeni s úrovní zákaznického servisu, který jim MaxPro poskytuje.

S vědomím toho, že se Nolan bude chtít rychle pohnout dál, Floodová ukončí svou prezentaci tím, že se ostatních zeptá, jaké by měly být jejich další kroky. Nolan si vyžádá podrobný časový plán, v jehož rámci budou zvýrazněna data důležitých milníků a který

vyjádří postup celé reorganizace. „Říkala jsem si, že vás tyto informace budou zajímat, a tak jsem je začlenila do své zprávy, spolu s podpůrnými údaji z průzkumu, který jsme již provedli, z případových studií podobných reorganizací v jiných firmách a s dalšími relevantními fakty. Zejména by vás mohlo zajímat hodnocení rizik.“ Floodová rovněž řekne Nolanovi, že existují dvě verze této zprávy, shrnutí pro vedoucí pracovníky a podrobná analýza. Během nočního letu na východní pobřeží začne Nolan přemýšlet o návrhu Floodové a uvažuje o tom, jak se restrukturalizace dotkne největších zákazníků MaxPro. Otevře její zprávu a najde tyto informace v tabulce nazvané „Dopad na našich 10 největších zákazníků“.

2. Přemýšliví šéfové

Přemýšliví šéfové (11 % zpovídaných lídrů) bývají lidmi, jimž je nejtěžší porozumět a které je tudíž i nejsložitější přesvědčit.

Bývají často charakterizováni jako racionální, inteligentní, logičtí a akademičtí. Bývají to dychtiví čtenáři, pečlivě volící slova, která vyřknou. Zaujmu je argumenty, které jsou kvantitativní a podpořeny patřičnými daty. Lidé většinou neznají jejich sociální dovednosti, přemýšliví lídři však kontrolují své emoce. V rámci byznysu mají dvě hluboce zakořeněné touhy – předvídat změny a vítězit – a často jsou hrdi na to, že jsou chytřejší než konkurence a že na ni vyzrají. Jsou vedeni spíše potřebou udržet si nadvládu než inovovat. Význačnými příklady přemýšlivých vůdců jsou Michael Dell, Bill Gates, Katharine Grahamová a Alan Greenspan.

Přemýšliví šéfové silně touží po srovnávacích datech, takže může být obtížné je o něčem přesvědčit. Aby rozhodli, potřebují co nejvíce informací, včetně všech relevantních průzkumů trhu, zákaznických

průzkumů, případových studií, analýz nákladů a přínosů a podobně. Patrně nejdůležitější informací, kterou přemýšliví lidé potřebují, je metodika předkladatele, z níž je zřejmé, jak se hodlá dostat z bodu A do bodu B. Snaží se porozumět veškerým aspektům dané situace. A na rozdíl od charismatických vůdců mají silnou averzi k riziku.

Když se snažíte přesvědčit přemýšlivého šéfa, nejlepší přístup spočívá v tom, že otevřeně sdělíte všechny svoje obavy týkající se návrhu, neboť přemýšliví lidé fungují nejlépe, když předem znají rizika. Často vás zavalí otázkami, aby odhalili veškerá rizika související s rozhodnutím a porozuměli jim. Na přemýšlivé vůdce může zapůsobit, když argumenty a prezentace přímo apelují na jejich inteligenci. Je zajímavé, že jejich myšlenkový proces je velmi selektivní, ne vždy však zcela metodický. Občas například obejdou svůj vlastní způsob rozhodování, mají-li dojem, že ona výhodná nabídka – poměrně neriskantní příležitost ušetřit čas a peníze – je v jejich nejlepší zájmu.

Přemýšliví šéfové nikdy nezapomenou na špatnou zkušenost, takže se musíte postarat o to, aby vaše doporučení představovala ty opravdu nejlepší volby. (Měli byste na to dbát samozřejmě u všech pěti vůdcovských kategorií, týká se to ale nejvíce přemýšlivých šéfů). A přemýšliví lidé stejně nakonec sami dojdou k tomu, zda je dotyčný návrh tou opravdu nejlepší alternativou, takže byste se měli raději vyhýbat tomu, že byste za ně činili závěry. Jinak riskujete, že budete vnímáni jako příliš nápomocní a potenciálně nevěrohodní. Jedním z účinných způsobů, jak můžete přesvědčit přemýšlivého šéfa, je dát mu dostatek času a prostoru na to, aby sám vyvodil patřičné závěry.

Během mítinků se přemýšliví lidé často dotknou protichůdných pohledů na věc. Může to být velmi matoucí, mějte však na paměti, že přemýšliví vůdci neradi předem vyloží své karty, takže počítejte s tím, že nemusíte být schopni rozpoznat, jaký mají pocit z kterékoli vámi prezentované volby. Přemýšliví šéfové ve skutečnosti často neodhalí své úmysly, dokud nečiní konečné rozhodnutí. Kromě toho mohou být egoцентриčtí, takže buďte připraveni na ticho, jež zavládne, až budou v sobě

zpracovávat předložené informace. K výrazům a frázím, které mohou zaujmout pozornost přemýšlivého šéfa, patří: kvalita, akademický, mysl, čísla, dává smysl, inteligentní, plán, expert, konkurence a důkaz.

Přesvědčení v praxi: Přemýšlivý Nolan

Floodová ví, že chce-li přesvědčit Nolana, musí mu předložit co nejvíce dat, faktů a čísel. Její strategie tedy spočívá v tom, že mu bude předkládat tyto informace ve velkých množstvích a v rámci dostatečně dlouhého časového úseku, aby je mohl patřičně vstřebat a všemu porozumět. Rozhodne se tedy, že nejlepší bude prezentovat argumenty v rámci dvou mítinků.

Během prvního mítinku se Floodová nejprve pokusí co nejlépe zdůvodnit, proč společnost MaxPro potřebuje restrukturalizaci. Zdůrazní, že pokud vše zůstane při starém, firma bude pravděpodobně přicházet o zákazníky, kteří přejdou ke konkurenci. (Tato informace – riziko nicnedělání – by byla jednou z posledních, kterou by prezentovala, kdyby byl Nolan charizmatickým lídrem. Sled prezentovaných informací je ve skutečnosti v případě přemýšlivých šéfů zcela opačný než u šéfů charizmatických).

Floodová poté vysvětlí, jak dospěla ke třem možnostem, jež v rámci restrukturalizace navrhuje. Detailně vysvětlí metodologii, s jejíž pomocí shromáždila a vyhodnotila příslušná data. Nolan záhy namítne, že mohla zapomenout na některé kroky nebo dojít k nepřesným závěrům. Floodová z toho později může těžit, neboť Nolan nyní bere její metodologii za svou.

Floodová poté zdůrazní pro a proti každé ze tří voleb a představí případové studie podobných restrukturalizací z jiných odvětví a období. Tyto případové studie zahrnují zhruba stejný počet úspěchů i nezdarů. Floodová vysvětlí, proč každý z projektů buď uspěl, nebo selhal, a poté začne psát na tabuli seznam toho, co

v rámci reorganizace dělat či nedělat. Nolan je rychle připraven do toho zasáhnout svými postřehy.

Floodová se během prezentace nenechá odradit záplavou Nolanových dotazů. Uvědomuje si, že to není žádný osobní útok; jde o útok na její postup či data. Floodová se velmi upřímně vyjadřuje k tomu, ve kterých případech by její data mohla být neprůkazná nebo si vzájemně odporovat, kdy dospěla k závěrům jen na základě své intuice a ve kterých oblastech mohou být její argumenty slabé. Spolu s Nolanem se propracují celou prezentací. U jednoho hodnocení rizika, kterému Floodová přiřadila pravděpodobnost 60–40, Nolan například namítne, že by to mělo být 50–50.

V závěru prvního mítinku Floodová předloží seznam toho, co by měla udělat, z něhož vyplývá, ve kterých oblastech by měla doplnit další data, případně čím by měla doplnit před dalším mítinkem své argumenty; Nolan jí pomůže stanovit priority tohoto seznamu. Několikrát však řekne: „Nemyslím si, že bychom v tomto případě mohli získat příslušná data, takže se prostě spolehneme na intuici.“

Během druhého mítinku Floodová nejdříve stručně shrne předchozí diskusi – včetně všech korekcí a úprav, které si vyžádal Nolan. S vědomím toho, že Nolan nesnáší překvapení, Floodová rychle zdůrazní, co je na rozdíl od první prezentace nového či jiného – například některá přehodnocená data. Poté s pomocí těchto aktualizovaných informací vysvětlí, jak dospěla k optimální restrukturalizaci, při níž je maximální šance na úspěch, zatímco rizika jsou držena na přijatelné úrovni. V závěru nastíní předpokládané finanční náklady a dodatečné výnosy, které tato změna pravděpodobně přinese. Po skončení mítinku je Floodová připravena čekat týdny až měsíce na Nolanův verdikt.

3. Skeptici

Skeptici (19 % zpovídaných šéfů) jsou velmi nedůvěřiví k jakýmkoli údajům, zvláště když předložené informace nejsou v souladu s jejich pohledem na svět.

Patrně nejvíce určujícím povahovým rysem skeptiků je to, že mívají silnou osobnost. Mohou být velmi nároční, komplikující chod věcí, nepříjemní, vzpurní či dokonce antisociální. Mohou mít agresivní až útočný styl a obvykle jsou považováni za lidi, kteří chtějí mít moc. Bývají egocentričtí a jednájí především na základě svých pocitů. K význačným příkladům patří Steve Case, Larry Ellison a Tom Siebel.

Během vaší prezentace může takový skeptik na chvíli odejít, s někým telefonovat nebo dokonce delší dobu s někým stranou debatovat. Bude náročný na váš čas i energii a pohádá se s vámi, kdykoli k tomu bude mít příležitost. Přemýšlivý šéf vás zavalí otázkami, které nejsou osobní; u skeptika naopak osobní budou. Nedovolte, aby se vás to nějak dotklo; zvládněte prostě svou prezentaci s klidem a logikou. Dobrou zprávou je to, že budete téměř okamžitě vědět, na čem se skeptikem jste. Téměř vždycky se můžete spolehnout, že vám vzhledem ke své silné osobnosti řekne, co si myslí.

Chcete-li přesvědčit skeptika, musíte působit co nejdůvěryhodněji. Skeptici mají sklon důvěřovat lidem, kteří se jim podobají – například těm, kteří s nimi chodili do stejné školy nebo pracovali ve stejné firmě. Pokud jste si u skeptika dosud nevydobyli důvěru, musíte najít způsob, jak ji získáte před mítinkem nebo během něj – například tím, že získáte podporu někoho, komu skeptik věří. Skeptik si díky tomu udrží svou nadřazenou pozici, současně vám však umožní, abyste s ním otevřeně diskutovali o různých problémech na jeho úrovni. Důvěryhodnost může být přenesena (například od některého kolegy), nakonec však musí být získána. Abyste si ji vydobyli, můžete odpovídat na některé velmi agresivní otázky.

Chcete-li před skeptikem vznášet nějaké námitky, riskujete a musíte se toho zhostit velmi opatrně. Někdy budete například muset korigovat nesprávné informace, na něž se skeptik spoléhá. Pokud například skeptik nesprávně uvádí, že se náklady vaší společnosti na výzkum a vývoj v poslední době vymkly kontrole, můžete odpovědět: „Zkoušíte mě? Vzpomínám si, jak jste mi před několika měsíci říkal, že musíme více investovat, abychom znovu získali vedoucí pozici ve vývoji inovativních produktů. Nebo se to změnilo?“ Jinak řečeno, když musíte skeptika v něčem opravit, dejte mu prostor k tomu, aby si zachoval tvář. Aby vám věřil, potřebuje si udržet svou reputaci a ego. A mějte na paměti, že skeptici nemají rádi, když jim někdo pomáhá; jsou radši, když si ostatní myslí, že potřebné informace znají.

Ačkoli představa, že máte přesvědčit skeptika, může být velmi znepokojující, tento proces je ve skutečnosti přímočarý. Skeptici chtějí dosahovat pokroku díky průkopnickým myšlenkám, nejprve se však potřebují ujistit, že tyto myšlenky přicházejí od lidí, kterým plně důvěřují. Skeptici se většinou rozhodují rychle – v řádu dnů, někteří dokonce okamžitě. K výrazům, jež mohou zapůsobit na skeptiky, patří: pocit, porozumět, moc, činy, podezření, důvěra, souhlasný, požadavek a narušení.

Přesvědčení v praxi: Skeptický Nolan

Floodová ví, že jí chybí potřebný vliv k tomu, aby mohla zapůsobit přímo na Nolana. Získá tedy podporu provozního ředitele Jacka Warnierse, kterému Nolan důvěřuje. Poté jej požádá, aby jí pomohl s prezentací návrhu, a doufá, že jeho důvěryhodnost posílí tu její. Předem se dohodnou, že Warniers představí všechny klíčové návrhy, včetně prosazované restrukturalizace a jakýchkoli kontroverzních dat.

Během mítinku Floodová a Warniers přednášejí své argumenty zhruba v takovém pořadí, jako by Nolan byl místo skeptika přemýšlivým šéfem, zdůrazní však důvěryhodnost všech svých

informačních zdrojů. Floodová ví, že si Nolan potřebuje vyslechnout informace z mnoha uznávaných zdrojů – čím více jich je, tím lépe. Když tedy hovoří o nedávném marketingovém průzkumu, říká: „Dovolila jsem si zorganizovat váš telefonát s několika dalšími experty na průzkum trhu, abyste tyto výsledky mohl prodiskutovat podrobněji.“ Kdykoli Nolan cokoli zpochybní, Floodová a Warniers rychle reagují, aby jeho rozpaky zažehnali. S vědomím, že Nolan například uznává Billa Gatese, Floodová zmírní jeden z jeho činů, když řekne: „Rozumím vám, zřejmě si však pamatujete, že Microsoft učinil podobný krok před zhruba dvěma lety.“

Při každém zvratu se Floodová a Warniers snaží opatrně pohybovat kolem Nolanova ega. Když například hovoří o případových studiích, každou z nich uvedou slovy, „Už jste se s tím zřejmě někdy setkal...“, nebo „Jak víte, společnost Hewlett-Packard v podobné restrukturalizaci selhala, neboť...“ U každého příkladu jsou Floodová a Warniers připraveni zdůraznit, jestli byly image a pověst daných společností po restrukturalizaci posíleny, nebo poškozeny.

Vzhledem k tomu, že Nolan je obzvláště skeptický k čemukoli abstraktnímu, Floodová a Warniers dělají vše pro to, aby jejich argumenty byly co nejkonkrétnější, a to vesměs tak, že je zasazují do reálného kontextu. Když například hovoří o přesídlení 200 zaměstnanců, snaží se nadnést i veškeré detaily: Museli bychom zavřít naše sídlo tady na Hunter Avenue a pronajmout tyto prostory, včetně přilehlého parkoviště. Vzhledem k tomu, že tato budova má osobitý, modulový design, mohli bychom uvažovat o tom, že by se z ní stal podnikatelský inkubátor.

V závěru prezentace se Floodová a Warniers snaží zapůsobit na Nolanovu vzpurnou povahu informacemi o tom, jak se firma bude ve svém odvětví díky reorganizaci vymykat. Poděkují také Nolanovi za to, že je k tomuto návrhu sám inspiroval.

„Na posledním jednání výkonné rady,“ říká Warniers, „jste mluvil o tom, že se musíme postarat, abychom neztratili kontakt s našimi

zákazníky. Tehdy jsme začali uvažovat o této restrukturalizaci.“ Floodová a Warniers ukončí prezentaci návrhem akčního plánu reorganizace, doplněným o časový harmonogram s důležitými milníky. V tu chvíli Nolan ovládne diskusi.

4. Následovatelé

Následovatelé (36 % zpovídaných šéfů) se rozhodují podle toho, jak konali podobná rozhodnutí v minulosti, případně jak se rozhodovali jiní, důvěryhodní lidé.

Vzhledem k tomu, že se následovatelé bojí, aby neucínili špatnou volbu, jen zřídka udávají nové trendy. Místo toho věří zavedeným značkám a výhodným nabídkám, jež s sebou nesou méně rizika. Vynikají také v tom, že umějí nahlížet na svět očima jiných lidí. Je ovšem zajímavé, že navzdory své obezřetnosti se někdy dokážou chovat spontánně. Především však k rozhodování přistupují zodpovědně, a proto nejčastěji působí ve velkých korporacích. Následovatelé představují více než třetinu námi zpovídaných šéfů, jsou tedy největší skupinou v rámci pěti kategorií lídrů. K předním zástupcům této kategorie patří Peter Coors, Douglas Daft a Carly Fiorinová.

Následovatelé vás mohou vtáhnout do velkého množství různých témat a neustále zpochybňovat vaše stanoviska (podobně jako skeptici), nenechte se však zmást. Nakonec budou s něčím souhlasit jen v případě, že už se to předtím někde uskutečnilo. Následovatelé to však nepříznají. Ve skutečnosti jen zřídka připustí, že jsou následovateli; byli by mnohem raději, kdybyste je považovali za inovativní a průkopnické jedince. Následovatelé jsou často mylně pokládáni za skeptiky. Následovatelé však nejsou nutně nedůvěřiví; preferují, když jim pomůžete lépe porozumět tomu, co jim není jasné. A i když mohou mít následovatelé sklon získávat moc, když jejich stanoviska zpochybníte, dokážou ustoupit.

(Obecně platí, že lidé, které je obtížné zařadit do některé kategorie rozhodování, jsou obvykle následovatelé, neboť jedinci patřící do ostatních čtyř kategorií projevují své povahové rysy jednoznačnějším způsobem).

I když je často nejtěžší následovatele identifikovat, mohou to být jedinci, které je nesnadnější o něčem přesvědčit – pokud ovšem umíte uhodit na správnou strunu. Chcete-li přesvědčit následovatele, musíte docílit toho, aby byl přesvědčen o správnosti svého rozhodnutí, vydat se určitým směrem. Měli byste tedy prokázat, že jiní už na takové cestě uspěli. Není žádným překvapením, že se následovatelé zaměřují na osvědčené metody, přičemž odkazy a reference jsou velmi přesvědčivými faktory.

Nepokoušejte se prosadit tváří v tvář následovateli, pokud nemáte k dispozici přehled dříve dosažených úspěchů. Místo toho vyhledejte dřívější rozhodnutí následovatele, která podpoří vaše argumenty, anebo se zaměřte na rozhodnutí vykonaná jinými lídry, jimž váš následovatel důvěřuje. Následovatelé očekávají řešení, která jsou inovativní, avšak již prověřená, nová, ovšem taková, která si již vysloužila důvěru, průkopnická, nicméně bezpečná. Následovatelé si však především chtějí být jisti tím, že nepřijdou o svou pozici. Proto jen zřídka konají neobvyklá rozhodnutí. Některé následovatele lze přesvědčit o opravdu odvážné strategii jedině tak, že to za vás nejprve udělá někdo jiný. K výrazům a frázím, jimiž lze na následovatele zapůsobit, patří: inovovat, urychlit, pohotový, jasný, přesně jako dříve, odbornost, podobně jako, předchozí, co funguje, starý způsob.

Přesvědčení v praxi: Nolan následovatel

Floodová ví, že její úkol je prostý: Musí Nolana přesvědčit o tom, že rozhodnutí pustit se do restrukturalizace s sebou nese minimální rizika. A aby rozhodnutí bylo zpečetěno, musí dosáhnout toho, aby se Nolan cítil jako inovátor.