

# Obsah

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Slovo na úvod .....                    | 11 |
| Předmluva – poznámka pro čtenáře ..... | 13 |
| Poděkování .....                       | 14 |

## Oddíl A Úvod

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Co jsou zásadní konfrontace? .....                                                     | 17 |
| 1.1 Jak řešíte problémy? .....                                                            | 18 |
| 1.2 Co myslíme výrazem zásadní konfrontace .....                                          | 20 |
| 1.3 Vše o vlivu - a co jsme se o něm naučili od vzorku 25 000 lidí ..                     | 20 |
| 1.3.1 Zásadní konfrontace v titulcích .....                                               | 22 |
| 1.3.2 Zásadní konfrontace v každodenním životě .....                                      | 24 |
| 1.3.3 Problém v kostce .....                                                              | 25 |
| 1.4 Připojte se ke skupině efektivních lidí .....                                         | 26 |
| 1.5 Mimořádné přínosy z konfrontací a mimořádné ztráty<br>plynoucí z vyklizení pole ..... | 28 |
| 1.5.1 Zlepšení zodpovědnosti a morálky .....                                              | 29 |
| 1.5.2 Další organizační zlepšení .....                                                    | 29 |

## Oddíl B Pracujte především na sobě

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2. Rozhodněte se mezi „Který problém řešit“ nebo<br>„Jestli vůbec problém řešit“ .....        | 39 |
| 2.1 Volba: „Který problém řešit?“ .....                                                       | 40 |
| 2.1.1 Signály, které naznačují, že řešíte nesprávný problém ...                               | 41 |
| 2.1.2 Několik nástrojů, které nám pomohou dostat<br>se k té správné zásadní konfrontaci ..... | 45 |
| 2.1.3 „Přerovnááme otýpku“ čili třídění problémů<br>podle priorit .....                       | 47 |
| 2.1.4 Hledání priorit .....                                                                   | 48 |
| 2.1.5 Aplikace .....                                                                          | 49 |
| 2.2 Rozhodněte se „jestli vůbec o problému mluvit“ .....                                      | 51 |
| 2.2.1 Situace, kdy jde jednoznačně o nedodržení slib .....                                    | 51 |
| 2.2.2 Když je situace nejasná a problematická .....                                           | 52 |
| 2.2.3 Rozhodujete se mlčet ve chvíli,<br>kdy naopak máte problém otevřít .....                | 52 |

|           |                                                             |           |
|-----------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.4     | Reagujte na signály                                         | 59        |
| 2.2.5     | Ozvali jste se a měli jste raději mlčet                     | 60        |
| <b>3.</b> | <b>Naučte se pracovat se svými interpretacemi</b>           | <b>65</b> |
| 3.1       | Pověste ty vymleté palice!                                  | 65        |
| 3.1.1     | Bitva vzplála                                               | 66        |
| 3.1.2     | Riskantní půlminuta                                         | 67        |
| 3.2       | Problém je, že si vytváříme negativní interpretace          | 68        |
| 3.2.1     | Přicházíme se závěry a nepodloženými domněnkami             | 69        |
| 3.2.2     | Máme na vybranou mezi mlčením a agresí                      | 70        |
| 3.3       | Řešení: pokuste se přijít i s jinými možnými interpretacemi | 75        |
| 3.3.1     | Šest zdrojů vlivu                                           | 76        |
| 3.3.2     | Dokončení příběhu s pomocí interpretace                     | 84        |

## Oddíl C

### Konfrontujte v bezpečném prostředí

|           |                                                      |            |
|-----------|------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.</b> | <b>Popište, s čím nejste spokojeni</b>               | <b>91</b>  |
| 4.1       | Čekání na osvětlení shůry                            | 91         |
| 4.2       | Co je vlastně přesně obsahem konfrontace?            | 92         |
| 4.2.1     | Nedodržené sliby, nesplněné termíny a špatné chování | 92         |
| 4.2.2     | Je třeba vědět, co nemáme dělat                      | 93         |
| 4.2.3     | Poučte se u těch nejlepších                          | 95         |
| 4.3       | Popište, s čím nejste spokojeni                      | 96         |
| 4.3.1     | Začněte vytvořením bezpečného prostředí              | 96         |
| 4.3.2     | Sdělte druhým své interpretace                       | 105        |
| 4.3.3     | Běžné chyby                                          | 105        |
| 4.3.4     | Končete otázkou                                      | 110        |
| 4.4       | Rady pro složité situace                             | 111        |
| <b>5.</b> | <b>Motivujte druhé</b>                               | <b>117</b> |
| 5.1       | Pamatujte na diagnózu                                | 117        |
| 5.2       | Nekomplikujte věci                                   | 118        |
| 5.3       | Nezjednodušujte motivaci (malé povzdechnutí)         | 118        |
| 5.3.1     | Motivace s velkým M                                  | 119        |
| 5.3.2     | Co je s těmi dětmi?                                  | 120        |
| 5.4       | Cesta ke kořenům motivace                            | 121        |
| 5.5       | Vyhňte se třem metodám                               | 122        |
| 5.5.1     | Nespoléhejte na své charisma                         | 122        |
| 5.5.2     | Nepoužívejte moc                                     | 123        |

|           |                                                                                     |            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.5.3     | Cena za použití síly .....                                                          | 125        |
| 5.5.4     | Nakládejte opatrně s odměnami .....                                                 | 127        |
| 5.6       | Řešení .....                                                                        | 127        |
| 5.6.1     | Objevte sílu přirozených následků .....                                             | 128        |
| 5.6.2     | Zvolte metodu podle daných okolností .....                                          | 133        |
| 5.6.3     | Použití trestů .....                                                                | 136        |
| 5.6.4     | Když síla nepomáhá, buďte upřímní .....                                             | 138        |
| 5.7       | Konfrontaci je třeba správně zakončit .....                                         | 140        |
| 5.8       | Závěrečná případová studie: Dá se tohle manželství zachránit? ..                    | 140        |
| <b>6.</b> | <b>Pomozte druhým .....</b>                                                         | <b>145</b> |
| 6.1       | Nedělejte ukvapené diagnózy .....                                                   | 145        |
| 6.1.1     | Motivace a schopnosti jsou nerozlučitelně spojeny .....                             | 146        |
| 6.1.2     | Je snadné splést si schopnost s motivací .....                                      | 147        |
| 6.2       | Vaším úkolem je lidem práci usnadnit .....                                          | 150        |
| 6.3       | Nástroje, které ulehčí práci .....                                                  | 152        |
| 6.3.1     | Společně prozkoumejme překážky .....                                                | 152        |
| 6.3.2     | Vyhňte se rychlým radám .....                                                       | 152        |
| 6.3.3     | Začněte tím, že se bude zajímat o nápady druhých .....                              | 154        |
| 6.3.4     | Když je to nezbytné, poraďte .....                                                  | 161        |
| 6.4       | Končete otázkou zkoumající míru motivace .....                                      | 163        |
| <b>7.</b> | <b>Zůstaňte zacílení a flexibilní .....</b>                                         | <b>169</b> |
| 7.1       | Je třeba zůstat zacílený a flexibilní .....                                         | 170        |
| 7.2       | Čtyři odlišné, znenadání se objevující problémy –<br>a jak se s nimi vyrovnat ..... | 171        |
| 7.2.1     | Když se lidé necítí bezpečně .....                                                  | 171        |
| 7.2.2     | Když druzí zklamou vaši důvěru .....                                                | 172        |
| 7.2.3     | Dokážete zvládnout zlost .....                                                      | 185        |

## Oddíl D Přikročte k akci

|           |                                                              |            |
|-----------|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8.</b> | <b>Dohodněte se na plánu a následných aktivitách .....</b>   | <b>197</b> |
| 8.1       | Problémy, které se dají očekávat .....                       | 198        |
| 8.2       | Nepředpokládejte .....                                       | 199        |
| 8.3       | Řešení: vypracujte kompletní plán s pomocí akronymu KCKJ ... | 200        |
| 8.3.1     | Kdo .....                                                    | 201        |
| 8.3.2     | Co .....                                                     | 201        |
| 8.3.3     | Do kdy .....                                                 | 202        |

|            |                                                                                      |            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.3.4      | Kontrolní bod .....                                                                  | 203        |
| 8.4        | Zpátky ke kontrolní schůzce .....                                                    | 207        |
| 8.4.1      | Lidé zapomínají .....                                                                | 207        |
| 8.4.2      | Lidé se obávají .....                                                                | 208        |
| <b>9.</b>  | <b>Poskládejte všechno dohromady .....</b>                                           | <b>211</b> |
| 9.1        | Užitečné myšlenky ke každému jednotlivému kroku .....                                | 211        |
| 9.1.1      | Rozhodnutí mezi „který problém řešit“<br>a „jestli vůbec problém řešit“ .....        | 211        |
| 9.1.2      | Ovládejte své interpretace .....                                                     | 212        |
| 9.1.3      | Popište, s čím nejste spokojeni .....                                                | 213        |
| 9.1.4      | Snažte se, aby úkol působil motivačním dojmem<br>a aby vypadal jako splnitelný ..... | 213        |
| 9.1.5      | Dohodněte se na plánu a způsobu kontroly .....                                       | 213        |
| 9.1.6      | Zůstaňte zacílení a flexibilní .....                                                 | 213        |
| 9.2        | Můžeš za to ty, nebo já? .....                                                       | 214        |
| 9.3        | Vyberte mezi „jaký problém“ a „jestli vůbec“ .....                                   | 215        |
| 9.3.1      | Měl by Ricky vůbec konfrontovat to, co se mu nezdá? ..                               | 215        |
| 9.3.2      | Oč vlastně Rickymu jde? .....                                                        | 215        |
| 9.4        | Ovládejte své interpretace .....                                                     | 215        |
| 9.5        | Vytvořte prostředí bezpečí .....                                                     | 217        |
| 9.6        | Popište, s čím nejste spokojeni .....                                                | 217        |
| 9.7        | Vytvořte bezpečné prostředí .....                                                    | 217        |
| 9.8        | Popište, s čím nejste spokojeni .....                                                | 218        |
| 9.9        | Působte na druhé motivujícím dojmem a snažte se,<br>aby vše vypadalo snadné .....    | 218        |
| 9.10       | Zůstaňte zacílení a flexibilní .....                                                 | 219        |
| 9.11       | Dohodněte se na plánu a následné kontrole .....                                      | 220        |
| <b>10.</b> | <b>Dvanáct situací typu „ANO – ALE“ .....</b>                                        | <b>225</b> |
| 10.1       | Konfrontujeme autoritu .....                                                         | 225        |
| 10.2       | Vystoupení z řady .....                                                              | 228        |
| 10.3       | Manželství s mimem .....                                                             | 230        |
| 10.4       | Jedna paní povídala... ..                                                            | 232        |
| 10.5       | Potenciálně zničující zpětná vazba .....                                             | 233        |
| 10.6       | Žába na prameni .....                                                                | 234        |
| 10.7       | Změna pravidel .....                                                                 | 235        |
| 10.8       | Hraniční chování .....                                                               | 236        |
| 10.9       | Máme toho nad hlavu .....                                                            | 238        |
| 10.10      | Nechci být „policajtem“ .....                                                        | 240        |

|                  |                                                        |            |
|------------------|--------------------------------------------------------|------------|
| 10.11            | Náše vztahy jsou založeny výhradně na problémech ..... | 241        |
| 10.12            | Myslím, že se nemohu změnit .....                      | 242        |
| <b>Příloha A</b> | .....                                                  | <b>245</b> |
| <b>Příloha B</b> | .....                                                  | <b>250</b> |
| <b>Příloha C</b> | .....                                                  | <b>254</b> |
| <b>Příloha D</b> | .....                                                  | <b>260</b> |
| <b>Poznámky</b>  | .....                                                  | <b>263</b> |