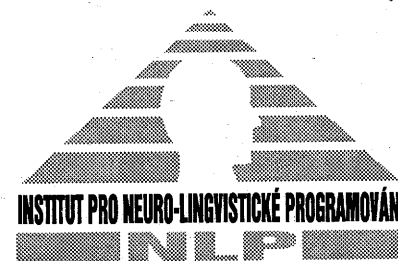


ÚVOD DO NEUROLINGVISTICKÉHO PROGRAMOVÁNÍ

Jak lépe porozumět sobě i jiným
a dosáhnout svých cílů

Joseph O'Connor a John Seymour

Úvodní slovo Roberta Diltse a předmluva Johna Grindera



1998



11 64551



98/HZ 3369

SF/1002

Všem pragmatickým idealistům a duchu zvědavosti

Copyright © HarperCollins Publishers, 77-85 Fulham Palace Road,
Hammersmith, London W6 8JB

© Joseph O'Connor and John Seymour, 1990

Joseph O'Connor and John Seymour assert the moral right to be identified as the authors of this work.

Joseph O'Connor a John Seymour si činí nárok na morální právo být považovanými za autory této práce.

Translation © Dana Brhelová, Katarina Švecová, 1998

Czech Edition © Institut pro NLP s.r.o., 1998

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této knihy nesmí být reprodukována, ukládána do informačního systému (rešerše) nebo přenášena v jakékoliv formě a jakýmkoliv způsobem, elektronicky, mechanicky, kopírováním, nahráváním, nebo jinak bez předchozího souhlasu vydavatele.

ISBN 80-238-2604-2

OBSAH

Úvodní slovo Roberta Diltse	vii
Předmluva Johna Grindera	ix
Úvod	x
Úvod k druhému vydání	xiii

KAPITOLA 1

Stanovuje kontext a mapuje hlavní myšlenky NLP: jak se dostáváme ze současné reality tam, kam chceme dojít, cíle, komunikace, jak získat raport a jak vybudovat naši jedinečnou cestu chápání světa.

Co je neurolingvistické programování	1
<u>Santa Cruz, Kalifornie, 1972</u>	2
<u>Santa Cruz, 1976</u>	3
Mapy a filtry	4
Naučit se, odnaučit se a znovu se naučit	6
Třiminutový seminář	8
Cíle	10
Současný stav a požadovaný stav	14
Komunikace	15
Raport	19
Pacing a leading	21

KAPITOLA 2

Pojednává o tom, jak využíváme naše smysly interně v procesu myšlení, jaký je vztah jazyka a myšlení, jak poznat, jakým způsobem myslí jiní lidé.

Brána vnímání	25
Reprezentační systémy	26
<u>Preferované reprezentační systémy</u>	29
Jazyk a reprezentační systémy	30

Predikáty	31
Vedoucí systém	32
Synesteze, překrývání a překlad	33
Nápověda očními pohyby	35
Jiné nápovědy	39
<u>Submodality</u>	41

KAPITOLA 3

Tato kapitola se zabývá stavy mysli, jak jsou evokovány, jak můžeme využívat tyto podněty, abychom se dobrovolně dostali do tvůrčího stavu mysli.

Fyziologické stavy a emocionální svoboda	49
Vyvolání stavu	51
Kalibrace	52
Kotvy	53
Kotvení zdrojů	55
Řetězení kotev	59
Bourání kotev	60
Změna osobní historie	62
Future pacing	64
Generátor nového chování	65

KAPITOLA 4

Pojednání o myšlení jako systémovém procesu, ne pouze o myšlení jako jednoduchém kauzálním vztahu. Obsahuje některé poslední práce Roberta Diltse, jak do sebe zapadají prostředí, chování, schopnosti, přesvědčení a identita.

Smyčky a systémy	67
Smyčka učení	71
Od selhání ke zpětné vazbě	72
Fáze učení	73
Popisy reality	75
Trojí popis	76
Jednotné pole Roberta Diltse	77
Přesvědčení	82

KAPITOLA 5

Popisuje, jak jazyk stanovuje limity naší zkušenosti a jak se dostat za tyto hranice. Vzorce metamodelu jsou cestou, jak se ptát, abychom jasně věděli, co lidé sdělují.

Slova a jejich významy	87
Myšlení nahlas	89
<u>Vnímání slov — metamodel</u>	90
Jak říct vše — hluboká struktura	91
Neurčitá podstatná jména	93
Neurčitá slovesa	94
Srovnání	94
Úsudky	95
Nominalizace	96
Modální operátory možnosti	97
Modální operátory nutnosti	98
Všeobecné kvantifikátory	99
Složená ekvivalence	101
Předpoklady	102
Příčina a následek	103
Čtení myšlenek	104

KAPITOLA 6

Jak využívat jazyk uměle neurčitými způsoby, které souzní se zkušenostmi ostatních a umožňují přístup k jejich nevědomým zdrojům — to je tzv. Miltonův model, nazvaný podle světově proslulého hypnotherapeuta Milтона Ericksona. V kapitole je část o metaforách, změně významu zkušenosti, a také o tom, jak subjektivně vnímáme čas.

Uptime a downtime	111
<u>Miltonův model</u>	113
Pacing a leading	114
Hledání významu	115
Rozptýlení a využití vědomé mysli	116
Levá a pravá mozková hemisféra	118
Přístup do podvědomí a ke zdrojům	119
Metafora	121
Princ a kouzelník	124

Prerámčování a transformace významu	126
Prerámčování kontextu	128
Prerámčování obsahu	129
Úmysl a chování	130
Šest kroků prerámčování	131
Časové linie	134
V čase a s časem	137
Hovořit s časem	139

KAPITOLA 7

Poskytne podrobnější informace o vzorcích NLP, včetně konfliktu, spojenectví, hodnotách a pružnosti v prostředí byznysu. Co dělat, aby byla pracovní jednání efektivnější a jak dosáhnout dohody v obtížných situacích.

Konflikt a kongruence	141
Identifikace signálu vaší kongruence	142
Identifikace signálu vaší inkongruence	142
Hodnoty a kritéria	143
Hierarchie kritérií	145
Hadi a žebříky — kroky nahoru a dolů	146
Metaprogramy	149
Prodej	157
Rámce	158
Jednání ve skupině	160
Vyjednávání	163

KAPITOLA 8

Se soustřeďuje na NLP v terapii a při osobní změně a popisuje tři klasické techniky NLP: swish, léčení fobií, řešení vnitřního konfliktu.

Psychoterapie	169
Změna prvního řádu	170
Léčení fobie	171
Vzorec swish	174
Změna druhého řádu	176
Vnitřní konflikt	176

KAPITOLA 9

Tato kapitola pojednává o myšlenkových strategiích. Uvádí některé praktické příklady, včetně slavné hláskovací strategie NLP. Najdete zde také strategii pro hudební paměť a tvůrčí strategii vytvořenou Waltem Disneyem.

Učení jako modelování	179
Jak začalo modelování NLP	179
Modelování	181
Presvědčení	182
Fyziologie	184
Strategie	184
Recept na úspěch	185
Hudební strategie	187
Strategie paměti	189
Strategie pravopisu	191
Strategie tvořivosti	193
Zpět k modelování	197
NLP, modelování a zrychlené učení	201
Uživatelská příručka	202

EPILOG	205
--------------	-----

To je stručné spekulativní zkoumání, jak NLP odráží změny v naší kultuře, jak proces změny ve vnitřním světě našich myšlenek odráží rostoucí míru změn vnějšího světa.

ODKAZY

Zdroj praktických informací a rad, jak postupovat při studiu NLP.

Investice do sebe	209
Slovník NLP	213

O autorech a konzultačních službách pro podnikání	223
---	-----

ÚVODNÍ SLOVO

Vždy s velkou radostí sleduji, jak zaujatí a vážní studenti NLP nechávají promluvit svůj talent. V tomto případě odvedli Joseph O'Conner a John Seymour vynikající práci, když představili základní principy a nástroje NLP ve snadno přístupné formě. Kniha je psána přitažlivým konverzačním stylem, a přesto si zachovává bohatost a promyšlenost popisovaného materiálu — takže naplňuje Einsteinovo slavné úsloví, „Všechno by mělo být zjednodušeno tak, jak je to jen možné, ne však více.“

Ještě důležitější je to, že kniha nabízí nejnovější úvod a přehled poznatků NLP, včetně posledního vývoje, jakož i přehled nejdůležitějších základních pilířů NLP. Blahopřeji těmto dvěma autorům, kteří pomohli položit základy NLP pro další desetiletí.

Robert B. Dilts
Santa Cruz, California
Prosinec 1989

PŘEDMLUVA

Rozumní lidé se přizpůsobují světu.
Nerozumní lidé přizpůsobují svět sobě.
Proto veškerý pokrok závisí na nerozumných lidech.

George Bernard Shaw

Historie, když je zaznamenána, má mnoho společného s písni dodavatele nejnovějšího zázračného léčivého prostředku, diplomata a obhájce. Jak jinak by to mohlo být?

Ústní tradice lidí je v kulturách nedotčených civilizací před zavedením pravopisu pohodlím a výzvou: pohodlím v její uspořádanosti a imperativním toku událostí; výzvou pro pěvce, kteří vnášejí svědectví do chaosu, který se bezpodmínečně musí vejít do metriky a délky jejich zpívané kroniky. Nepochybně se po nějaké době vloudí požehnaná ztráta paměti a oni zpívají s naprostým přesvědčením.

Gregory Bateson nás varuje před smrtelným trojúhelníkem technologie, sklonem našeho druhu nahrazovat přírodní fyzikální prostředí života (lesy v povodí Amazonky) umělým prostředím (ulice New Yorku), a vědomým plánováním podvědomých procesů. Tom Malloy (v jeho brilantní novele *Opona soumraku* opravuje závalu proslovu Charlese Darwina, který mluvil o „přežití nejprizpůsobivějších“, zatímco by byl býval měl méně falešně mluvit o „přežití přizpůsobovatelů“.

Tito dva muži, O'Connor a Seymour, se pustili do sepsání konzistentního příběhu z pobuřujícího dobrodružství. Džungle, kterou jsme Richard a já putovali při našich výzkumech, je bizarní a obdivuhodná. Tito skvělí muži s dobrými úmysly vám ukáží trpyt anglické růžové zahrady, stříhané a upravené. Jak džungle, tak i růžová zahrada mají své zvláštní půvaby.

To, o čem budete číst, se nikdy nestalo, ale vypadá to rozumně, i pro mne.

John Grinder
Prosinec 1989

ÚVOD

Tato kniha je úvodem a průvodcem neurolingvistickým programováním, zkráceně NLP. NLP je účinné umění a věda odvozená ze zkoumání způsobu, jakým nejúspěšnější lidé v nejrůznějších oblastech činnosti dosahují vynikající výsledky. Toto umění komunikace se může naučit každý a zlepšit tak svůj výkon jak v osobní, tak v profesionální oblasti.

V této knize je popsáno mnoho vynikajících postupů, které NLP vytvořilo pro použití v komunikaci, podnikání, vzdělávání a terapii. Přístup je ryze praktický, přináší výsledky a uplatňuje se stále více v mnoha disciplínách na celém světě.

NLP se dále vyvíjí a přichází s novými myšlenkami. My, autoři, jsme si vědomi, že kniha je naproti tomu fixní a statická. Každá kniha je relativním tvrzením v čase, kdy byla napsána. Je to fotografický snímek tématu. V každém případě však skutečnost, že někdo bude zítra jiný, neznamená, že jej dnes nevyfotografujeme.

Považujte tuto knihu spíše za odrazový můstek, který vám dál umožní prozkoumat nová teritoria a pokračovat ve vzrušující životní pouti. Kniha představuje autorovo osobní chápání NLP, není to ani konečná, ani oficiální verze. Taková verze nebude nikdy existovat, díky vlastní povaze NLP. Toto je jen úvod a museli jsme vybírat, co do knihy zahrneme a co vynecháme. Výsledek představuje jeden z mnoha možných způsobů uspořádání materiálu.

NLP je model, jakým si lidé strukturalizují své jedinečné životní zkušenosti. Je to jen jeden ze způsobů, jakým lidé přemýšlí a organizují fantastickou a nádhernou složitost lidského myšlení a komunikace. Doufáme, že má-li kniha dva autory, má náš popis NLP hloubku, což je mnohem přínosnější, než kdyby měla jen jednoho autora. Hloubka je důsledkem zaostření dvou očí na předmět. Svět je plochý, když se na něj díváme jen jedním okem.

NLP představuje přístup mysli a způsob existence ve světě, který nelze v knize přiměřeně zprostředkovat, přesto určitý pocit přichází při čtení mezi řádky. Potěšení z nádherné hudby máme z jejího posle-

chu, nikoli z pohledu do partitury.

NLP je praktické. Je to soubor modelů, dovedností a technik pro účinné myšlení a chování ve světě. Účelem NLP je být užitečným, rozšiřovat možnost volby a zvyšovat kvalitu života. Nejdůležitější otázky, které si můžete položit při pátrání po obsahu této knihy jsou: "Je to k něčemu dobré? Funguje to?" Zkuste sami, k čemu je to dobré a jak to funguje. Co je ještě důležitější, zjistěte, kde to *nefunguje*, a pak to měňte, dokud to nezačne fungovat. To je duch NLP.

Naší snahou při psaní této knížky bylo uspokojit potřeby, které jsme zjistili při diskusi se stále větším počtem lidí, kteří se zajímají o NLP. Pustili jsme se do napsání knížky, která by dávala přehled poznatků o NLP. Která by sdílela naše nadšení z *vhledu* do způsobů lidského myšlení a možných změn, která by uváděla mnoho z těch nejužitečnějších dovedností, vzorů a technik, a to takovým způsobem, že je lze okamžitě použít jako nástrojů změn v měnícím se světě. Knihu, k níž se lze po prvním přečtení vracet pro osvěžení paměti, která by dávala praktické vodítko při porizování jiných knih o NLP, sledujících určité zájmy a oblasti použití a také při výběru výukových kurzů NLP.

Tento cíl nám připadal tak strašlivě velký, vzhledem ke "zdánlivé zřejmosti" NLP, že žádný z nás nebyl připraven vrhnout se do toho sám. Kombinace našich schopností nám dala odvahu. Náš úspěch je dán vašim zájmem o tuto knihu.

Obzvláště bychom vám chtěli dodat odvahu zabývat se dále NLP a používat tyto účinné myšlenky s celistvostí a respektem vůči vám a druhým lidem, abyste si vytvořili více možností volby a spokojenosti ve vašem osobním i profesním životě a v životech druhých lidí.

Původně jsme plánovali uvést kapitolu o příhodách, jak lidé objevovali NLP a o jejich praktických zkušenostech. Brzy jsme došli k závěru, že to je k ničemu. Zkušenosti druhých jsou sice zábavné, ale bez přímého účinku. Místo toho, v duchu NLP, si prosím raději vytvořte svou vlastní kapitolu zajímavých zkušeností s NLP.

NLP se nejlépe zkouší v životě. Přečtěte si jídelní lístek, a když se vám z něj něco líbí, pak dobrou chuť.

Fotografie nikdy není člověk.

Krok není cesta.

Hudební partitura není zvuk.

Neexistují kouzla, jenom kouzelníci a lidské vnímání.

PODĚKOVÁNÍ

Rádi bychom poděkovali mnoha lidem za inspiraci a pomoc při psaní této knihy.

V první řadě chceme vyslovit úctu a uznání původcům NLP, Richardu Bandlerovi a Johnu Grinderovi.

Také chceme poděkovat Johnu Grinderovi za přečtení rukopisu a za spoustu užitečných připomínek, které jsme do knihy zapracovali, a také za napsání úvodu.

Také chceme vyslovit úctu a uznání mnoha jiným lidem, kteří rozvinuli tyto myšlenky, obzvláště Robertu Diltsovi, který v minulém desetiletí ovlivnil vývoj NLP v mnoha směrech. Naše díky a ocenění patří Robertovi za svolení použít jeho materiál o strategiích a sjednoceném prostoru. Velmi nám pomohlo, že nám dal k dispozici své myšlenky a velmi nás inspiroval.

David Gaster nám také velmi pomohl a posiloval naši odvahu při psaní této knihy. Díky, Davide, ať Ti tvé létání vždy přináší radost.

Také bychom rádi poděkovali Sue Quilliamové a Ianu Grove-Stevensonovi, že nám na začátku pomohli najít správnou orientaci.

Naše díky Norah McCullaghové za spoustu přepisování, Francis Vineové za výzkum, Michaelu Breenovi za jeho pomoc při sestavování informací o knihách o NLP, a Carole Marie a Ruth Trevennovým za návrhy a povzbuzení v těžkých chvílích.

Mnoho díky Eileen Campbellové a Elizabeth Hutchinsonové u Thorsonů za jejich podporu a zaujetí.

Naše poděkování Johnu Fowlesovi a Anthony Sheil Associates Ltd. za svolení citovat „Princ a kouzelník“ z knihy *Mág* od Johna Fowlese, vydanou firmou Jonathan Cape and Sons.

A konečně, naše díky vynálezům toho skvělého stroje, počítače Macintosh, který nám tak velice usnadnil psaní této knížky.

Joseph O'Conner
John Seymour
Srpen 1989

ÚVOD KE DRUHÉMU VYDÁNÍ

Od samého začátku bylo naším záměrem tuto knihu systematicky aktualizovat. Chceme, aby stále držela krok s NLP, jež se rozšiřuje a posouvá své hranice. Díky své bytostné povaze nebude NLP nikdy statické. Proto jsme s velkým potěšením pracovali na tomto novém vydání. Původní vydání uskutečnilo náš sen a odezva na něj ukázala, že jsme naplnili náš záměr: kniha je nyní považována za dobrý úvod a přehled poznatků o NLP. Toto nové vydání pokračuje v naplňování snu.

Provedli jsme velké množství malých změn a malé množství velkých změn. Doufáme, že malé změny budou mít velký dopad a zvýší kvalitu knihy. Velké změny představují přidání nového materiálu a aktualizaci části o zdrojích. Dále je zde část o metaprogramech. Tyto vzorce nyní přicházejí více do popředí, především v kontextu podnikání, takže jsme cítili potřebu na tuto tendenci reagovat i v této knize. Rozšířili jsme kapitulu o přesvědčeních a část o modelování v poslední kapitole, a rádi bychom poděkovali Michaelu Neillovi za přispění k těmto dvěma částem.

Část dávající přehled o světových organizacích NLP byla zřejmým kandidátem na aktualizaci. Proto byla zrevidována a rozšířena o mnoho nových institutů pro NLP, které vznikly na celém světě během posledních dvou let. Naš seznam je tak obsažný a přesný, jak jsme ho mohli v té době udělat. NLP rostlo v Německu tak rychle, že byla vydána celá kniha se seznamem německých institutů a školitelů NLP. Než bychom duplikovali tuto práci, raději jsme v seznamu literatury odkázali na tuto knihu.

Knihy o NLP jsou stále vydávány ve značném množství, takže toto vydání asi bude poslední, ve kterém je prostor pro seznam s krátkým komentářem jako vodítkem.

Změny hlavního textu knihy byly mnohem obtížnější, než jsme si dokázali představit. NLP je jako hologram. Všechno souvisí se vším. Je to systémový model. Rozsah, ve kterém tato kniha zrcadlově odráží

systémovou podstatu, znamená, že změna jedné části vyžaduje souhlasnou změnu ostatních, protože ozvěna, která se nese jednotlivými stránkami knihy se odvíjí z jednoho klubka (abychom přidali také metaforu).

Jakkoli se NLP šíří, zůstávají zde dvě stálé myšlenky. NLP ztělesňuje úžas z lidí. Jak to dělají? Za druhé, modelování dovedností: snaha stále vyhledávat skvělé věci v tomto světě, které bychom mohli modelovat a používat je. Skvělé výkony a dokonalost jsou všude kolem nás, někdy je ovšem zřejmé, že je postrádáme. NLP vždy rozšiřuje naše možnosti volby, a my se učíme chápat jednáním a experimentováním, ne pouhým přemýšlením o dané věci.

Také chceme poděkovat Jay Erdmannové a Michaelu Neillovi za jejich pomoc. Také Michaelu Phillipsovi z časopisu *Anchor Point Magazine* za jeho pomoc při sestavování seznamu NLP organizací v Americe. Také Liz Puttickové, naší redaktorce u vydavatele Thorsons. A konečně všem našim přátelům, kteří nám poskytovali odezvu a návrhy pro toto revidované vydání. Napište nám, prosím, své názory, budete-li cítit potřebu. Naši adresu naleznete na konci knihy.

Joseph O'Conner
John Seymour
Londýn, leden 1993

CO JE TO NEUROLINGVISTICKÉ PROGRAMOVÁNÍ?

Když jsem tak seděl a dumal, jak začít tuto knihu, vzpomněl jsem si, jak jsem před několika dny potkal přítele. Nějakou dobu jsme se neviděli, a tak se mne po pozdravu a obvyklých zdvořilostních frázích zeptal, co dělám. Řekl jsem, že píšu knihu.

„To je bezvadné!“ řekl, „o čem to bude?“

Bez přemýšlení jsem odpověděl: „Neurolingvistické programování.“

Následovalo krátké, ale významné ticho. „Nápodobně,“ řekl, „a jak se má tvoje rodina?“

V jistém smyslu byla moje odpověď dobrá i špatná zároveň. Kdybych byl býval chtěl zabránit rozhovoru, tak to fungovalo perfektně. Tato kniha je o přemýšlení a o lidech, kteří používají NLP. Nicméně, můj přítel chtěl vědět, co dělám, a očekával, že mu to řeknu takovým způsobem, kterému by porozuměl. Moji odpověď si nemohl vztáhnout k ničemu, co by znal. Já jsem věděl, o čem mluvím, ale neřekl jsem mu to tak, aby tomu rozuměl také. Nebyla to tedy odpověď na jeho skutečnou otázku.

Co je tedy NLP? Co se skrývá za touto zkratkou? Když se mě přistě někdo zeptal, o čem je ta kniha, řekl jsem, že o dovednosti vynikat v jakékoliv oblasti činnosti a o způsobech, jak se to naučit a jak to naučit i jiné lidi.

NLP je umění a věda o osobní výjimečnosti. Umění, protože každý vnáší jedinečnost své osobnosti a stylu do všeho, co dělá, a to nelze nikdy zachytit do slov nebo technik. Věda, protože existuje metoda a postup, který odhaluje způsoby jednání, které používaly vynikající osobnosti v různých oblastech činnosti, a jež jim pomohly dosáhnout vynikajících výsledků. Tato metoda se nazývá modelování a vzorce, dovednosti a techniky, které tato metoda odhaluje, se stále více používají v poradenství, vzdělávání a podnikání, kde napomáhají účinnější komunikaci, osobnímu rozvoji a zrychlují proces učení.

Už se vám někdy stalo, že jste něco udělali tak elegantně a bezvadně, že vám samotným to vzalo dech? Kdy vás opravdu těšilo, co jste

udělali a podívovali jste se nad tím, jak vám to šlo? NLP vás naučí, jak porozumět sami sobě a vytvářet svůj vlastní úspěch tak, abyste mohli mnohokrát zažít podobné chvíle. Je to způsob objevování a odhalení vašeho osobního nadání, způsob, jak dostat to nejlepší ze sebe a z jiných lidí.

[NLP je praktická dovednost, která vás naučí, jak dosáhnout toho, čeho opravdu chcete v tomto světě dosáhnout a zároveň vytvářet hodnoty i pro druhé lidi.] Odhalí vám, v čem je rozdíl mezi vynikajícím a průměrným, a přináší také řadu mimořádně účinných technik pro vzdělávání, poradenství, podnikání a terapii.

SANTA CRUZ, KALIFORNIE 1972

NLP se objevilo začátkem sedmdesátých let na základě spolupráce Johna Grindera, který tehdy byl asistujícím profesorem lingvistiky na Kalifornské univerzitě, Santa Cruz, a Richarda Bandlera, studenta psychologie na této univerzitě. Richard Bandler se také velmi zajímal o psychoterapii. Spolu se zabývali studiem tří význačných terapeutů: Fritze Perlse, psychoterapeuta přicházejícího s novými myšlenkami a zakladatele terapeutické školy nazývané Gestaltterapie, Virginie Satirové, vynikající rodinné terapeutky, která byla schopna řešit i tak obtížné rodinné vztahy, v kterých selhali jiní terapeuti, a Milтона Ericksona, světově známého hypnotherapeuta.

Bandler a Grinder neměli v úmyslu přijít s novou školou terapie, jejich cílem bylo identifikovat vzorce jednání používané vynikajícími terapeuty a předat je ostatním. Nezabývali se teorií; vytvořili modely úspěšné terapie, které fungovaly v běžné praxi a mohly být vyučovány. Tito tři terapeuti, pro které vytvářeli model, byli velmi odlišnými osobnostmi, používali však překvapivě podobné základní vzorce jednání.

Bandler a Grinder vzali tyto vzorce, zdokonalili je a vytvořili elegantní model, který lze použít pro účinnou komunikaci, osobní změny, zrychlené učení, a samozřejmě větší radost ze života. Své původní objevy popsali ve čtyřech knihách vydaných mezi léty 1975 a 1977: *Struktura kouzla 1 a 2* (The Structure of Magic 1 and 2) a *Vzorce 1 a 2* (Patterns 1 and 2), dvě knihy o Ericksonově hypnoterapii. Od té doby množství literatury o NLP neustále roste.

V té době John a Richard bydleli velmi blízko Gregory Batesona, britského antropologa a autora publikací o komunikaci a teorii systémů.

mů. Bateson psal o mnoha různých tématech — biologii, kybernetice, antropologii a psychoterapii. Nejznámějším je v souvislosti s vytvořením teorie dvojí vazby u schizofrenie. Jeho přínos pro NLP je značný. Možná, že se až teď stává zřejmé, jak velký byl jeho vliv.

Z těchto počátečních modelů se NLP rozvinulo do dvou vzájemně se doplňujících směrů. Za prvé, jako proces rozpoznávání vzorců výjimečnosti v jakékoli oblasti činnosti. Za druhé, jako účinný způsob myšlení a komunikace používaný výjimečnými lidmi. Tyto vzory a dovednosti mohou být použity samy o sobě a také přinášejí zpětnou vazbu do modelovacího procesu, a tak jej dále posilují. V roce 1977 John a Richard absolvovali velmi úspěšné veřejné přednášky po celé Americe. NLP rostlo rychle; k dnešnímu dni v Americe prošlo více než 100 000 lidí nějakou formou výuky NLP.

SANTA CRUZ, 1976

Na jaře roku 1976 byli spolu John a Richard ve srubu, vysoko v horách nad Santa Cruz, a snažili se dát dohromady své objevy a pozorování. Ke konci maratónské 36hodinové diskuse seděli nad lahví kalifornského červeného vína a ptali se sami sebe: „Jak tomu všemu máme říkat?“

Výsledkem bylo *neurolingvistické programování*, neohrabaný výraz pokrývající tři jednoduché myšlenky. Část „neuro“ v NLP podporuje základní myšlenku, že všechno naše chování pochází z našich neurologických procesů vidění, slyšení, chuti, dotýkání, čichového a citového vnímání. Svět vnímáme našimi pěti smysly; zjistíme „smysl“ informace a jednáme podle něho. Naše neurologie pokrývá nejen náš neviditelný proces myšlení, ale také naše viditelné fyziologické reakce na myšlenky a události. Jedna jednoduše reaguje na druhou na fyzické úrovni. Tělo a mysl tvoří neoddělitelnou jednotu, lidskou bytost.

„Lingvistická“ část názvu naznačuje, že pro uspořádání našich myšlenek a chování a pro komunikaci s jinými lidmi používáme jazyk. „Programování“ se vztahuje na způsoby, které si vybíráme pro uspořádání svých myšlenek a chování s cílem dosažení určitého výsledku.

NLP se zabývá strukturou subjektivní lidské zkušenosti; jak si uspořádáme to, co vidíme, slyšíme a pocítujeme, a jak upravujeme a filtrujeme vnější svět pomocí našich smyslů. Také zkoumá, jak to popisujeme jazykem a jak jednáme, úmyslně, nebo neúmyslně, abychom vytvořili požadovaný výsledek.

MAPY A FILTRY

Ať už je skutečný vnější svět jakýkoliv, pro jeho zkoumání a mapování používáme naše smysly. Svět je nekonečno možných vjemů a my jsme schopni vnímat jen malou část tohoto nekonečna. Tato malá část, kterou jsme schopni vnímat, je dále filtrována přes naše jedinečné zkušenosti, jazyk, kulturu, přesvědčení, hodnoty, zájmy a předpoklady. Každý z nás žije ve své jedinečné realitě vytvořené z vlastních smyslových vjemů a individuální životní zkušenosti. Jednáme na základě toho, co vnímáme jako náš model světa.

Svět je tak obrovský a bohatý, že si ho musíme zjednodušovat, aby dostal smysl. Vytváření map je dobrou analogií této činnosti; je to způsob vytváření významu světa. Mapy jsou selektivní, vynechávají i poskytují informace, a jsou neocenitelné pro prozkoumávání území. Druh map, které si vytváříme, závisí na tom, čeho si všímáme a kam chceme jít.

Mapa není území, které popisuje. Soustředíme se na ty stránky světa, které nás zajímají, a ostatní ignorujeme. Svět je vždy bohatší než myšlenky o něm. Filtry, které vkládáme do našeho vnímání, určují druh světa, ve kterém žijeme. Jedna příhoda popisuje, jak jakýsi cizinec oslovil Picassa a zeptal se ho, proč nemaluje věci takové, jaké opravdu jsou.

Picasso vypadal zmateně. „Já skutečně nerozumím, co tím myslíte,“ odvětil.

Muž vyfotografoval svou ženu. „Podívejte se,“ řekl, „jako tahle fotografie. Takhle opravdu vypadá moje žena.“

Picasso se zatvářil pochybovačně. „Je velmi malá, že? A trochu placatá?“

Umělec, dřevorubec a botanik budou mít při procházce lesem jiné zážitky a budou vnímat velmi různé věci. Půjдете-li světem a budete hledat výjimečnost, budete nacházet výjimečnost. Půjдете-li světem a budete hledat problémy, najdete problémy. Nebo, jak říká arabské rčení, „Kus chleba vypadá podle toho, zda jste hladoví nebo ne.“

Velmi úzká přesvědčení, zájmy a vnímání činí svět ochuzeným, předvídatelným a všedním. Tentýž svět může být bohatý a vzrušující. Rozdíl není ve světě, ale ve filtrech, jimiž jej vnímáme.

Máme mnoho přirozených, užitečných a potřebných filtrů. Jazyk je filtr. Je to mapa našich myšlenek a zážitků, odhalující další rovinu skutečného světa. Myslete na chvíli, co pro vás znamená slovo „krása“. Nepochybně máte vzpomínky a zážitky, vnitřní obrazy, zvuky a pocity, které vám dávají smysl tohoto slova. Podobně, někdo jiný bude mít jiné

vzpomínky a zážitky a bude o tomto slově přemýšlet jiným způsobem. Kdo má pravdu? Oba, každý ve své vlastní realitě. Slovo není zkušenost, kterou popisuje, přesto lidé válčí a někdy i umírají v přesvědčení, že mapa je území.

Naše přesvědčení také funguje jako filtr, způsobující, že jednáme určitými způsoby a všímáme si některých věcí na účet druhých. NLP nabízí jeden způsob jak přemýšlet o nás a o světě; je to sám o sobě filtr. NLP můžete používat, aniž byste změnili jakékoli vaše přesvědčení nebo hodnoty. Buďte zvědaví a připraveni experimentovat. Veškerá zobecnění o lidech jsou lživá, protože každý z nás je jedinečný. NLP si tedy nečiní nároky být objektivně pravdivé. Je to model, a modely existují proto, aby byly užitečné. V NLP jsou určité základní myšlenky, které jsou velmi užitečné. Pojďte a zkuste jednat tak, jako kdyby byly pravdivé a zároveň si všimněte vzniklých rozdílů. Změnou vašich filtrů můžete změnit svůj svět.

Některé ze základních filtrů NLP se často nazývají *Rámce chování*. To je způsob přemýšlení o vašem chování. Je to orientace směrem k požadovanému *cíli* spíše než na *problémy*. To znamená zjišťování, co vy a jiní lidé chtějí, zjišťování vašich zdrojů a využití těchto zdrojů k posunu směrem k vašemu cíli. Orientace na problém se často nazývá „Rámec obvinění“. To znamená rozbor toho, co se nepovedlo, do velkých podrobností. Znamená to dotazy jako: „Proč mám tento problém? Jak mne to omezuje? Čí je to vina?“ Tento druh otázek obvykle nevede k ničemu užitečnému. Jejich pokládání ve vás zanechá horší pocity než předtím, a neudělá nic, co by vedlo k řešení problému.

Druhý rámec představuje dotaz *Jak* spíše než *Proč*. Otázky „jak“ vám pomohou porozumět struktuře problému. Otázky „proč“ obvykle přinesou soudy a důvody, aniž by se cokoli změnilo.

Třetí rámec je *Zpětná vazba* proti *Selhání*. Neexistuje nic takového jako selhání, jsou jenom výsledky. Ty mohou být použity jako zpětná vazba, pomáhat při korekcích, jsou nádhernou příležitostí naučit se něco, čeho jste si doposud nevšimli. Selhání je jen způsob popisu výsledku, který jste nechtěli. Získané výsledky můžete použít pro přesměrování vašeho úsilí. Zpětná vazba udržuje cíl v zorném poli. Selhání je slepá ulička. Dvě velmi podobná slova, přesto představují dva zcela odlišné způsoby myšlení.

Čtvrtý rámec zvažuje *Možnosti* spíše než *Nutnosti*. Je to opět posun pozornosti. Podívejte se spíše na to, co můžete dělat, jaké možné volby máte k dispozici, než na překážky. Omezení jsou často méně hroživá, než vypadají.

V neposlední řadě využívá NLP přístup *Zvědavosti a Fascinace*, spíše než vytváření *Předpokladů*. To je velmi jednoduchá myšlenka a má obrovské důsledky. Malé děti se učí nádherně rychle, díky tomu, že jsou velmi zvědavé. Nevědí, a při tom vědí, že nevědí, takže si nedělají žádné starosti, že vypadají hloupě, když se zeptají. Konečně, v určité době každý „věděl“, že země se točí kolem slunce, že něco těžšího než vzduch nemůže létat, a samozřejmě, že zaběhnout míli pod čtyři minuty je fyziologicky nemožné. Změna je jedinou konstantou.

Jinou užitečnou myšlenkou je to, že všichni máme, nebo si můžeme vytvořit, své vnitřní zdroje, které potřebujeme k dosažení našich cílů. Úspěch budete mít s mnohem větší pravděpodobností tehdy, když budete jednat, jako by to byla pravda, než naopak.

NAUČIT SE, ODNAUČIT SE A ZNOVU SE NAUČIT

I když jsme schopni vědomě přijmout jen velmi malou část informací, které nám nabízí okolní svět, zaznamenáváme a reagujeme na mnohem víc podnětů, než si uvědomujeme. Naše vědomí je velmi omezené a je zřejmě schopno sledovat nejvýše sedm proměnných nebo dílčích informací současně.

Tuto myšlenku vyslovil roku 1955 americký psycholog George Miller v klasickém článku nazvaném „*Magické číslo sedm, plus minus dvě*“. Tyto prvky informace nemají pevné rozměry, může to být cokoli počínaje řízením auta, konče pohledem do zpětného zrcátka. Jedním ze způsobů učení je vědomé zvládnutí dílčích úkonů a jejich kombinování do větších a větších celků, takže se stanou návykem a nevědomým chováním. Vytváříme si návyky, abychom uvolnili mysl pro vnímání jiných věcí.

Takže naše vědomí je omezeno na sedm plus minus dvě dílčí informace, ať už pocházejí z našeho vnitřního myšlenkového světa nebo z vnějšího světa. Naproti tomu naše podvědomí představuje všechny životní procesy v našem těle, vše, co jsme se naučili, naše minulé zkušenosti a všechno, co v dané chvíli můžeme zaznamenat, ale nezaznamenáváme. Podvědomí je mnohem moudřejší než vědomá mysl. Myšlenka, že jsme schopni pochopit nekonečně složitý svět vědomou myslí, která je schopna podržet jen sedm dílčích informací současně, je evidentně absurdní.

Teorie vědomého a podvědomého je ústředním bodem tohoto modelu učení. V NLP se považuje něco za vědomé, jestliže je to v dané chvíli

ve vědomí, například teď tato věta. Něco je podvědomé, jestliže to není v dané chvíli ve vědomí. Zvuky na pozadí byly pravděpodobně podvědomé, dokud jste si nepřečetli tuto větu. Vaše vzpomínka na to, když jste poprvé uviděli sníh, je téměř určitě mimo uvědomované vědomí. Jestli jste někdy pomáhali dítěti učit se jezdit na kole, uvědomíte si, jak podvědomou se u vás tato dovednost stala. A proces, kterým dodáváte živiny z vašeho posledního jídla do vlasů a nehtů na noze zůstane nejspíše navždy podvědomý. Žijeme v civilizaci, která je přesvědčena, že většinu toho, co děláme, děláme vědomě. Avšak většinu toho, co děláme, a to toho, co děláme nejlépe, děláme podvědomě.

Tradičně se proces učení dělí do čtyř fází. První fáze je **nevědomá nedovednost**. Nejen že nevíte, jak něco udělat, *ale nevíte, že to nevíte*. Například, jestliže jste nikdy neřídili auto, nevíte, jaké to je.

Takže se začnete učit. Velmi brzy objevíte své meze. Absolvujete několik lekcí a vědomě obsluhujete všechny přístroje, volant, koordinujete sešlápnutí spojky, a přitom se díváte na silnici. Vyžaduje to vaši plnou pozornost, ještě jste si dovednost neosvojili, a jezdíte raději po vedlejších silnicích. Toto je fáze **vědomé nedovednosti**, kdy drtíte zuby v převodovce, špatně řadíte a způsobujete cyklistům infarkt. I když tato fáze přináší potíže (obzvláště cyklistům), je to fáze, kdy se *nejvíce učíte*.

Přivádí vás to do fáze **vědomé dovednosti**. Umíte řídit auto, ale vyžaduje to veškeré vaše soustředění. Naučili jste se, jak se to dělá, ale *ještě to plně nezvládáte*.

Konečně, a to je cílem snažení, přijde fáze **podvědomé dovednosti**. Všechny ty malé postupy, které jste se tak pracně naučili, se sloučí do jediné celistvé činnosti. Pak můžete poslouchat rádio, kochat se krajinou, udržovat konverzaci a ještě při tom všem řídit. Vaše vědomí stanoví výsledek a samotné provedení ponechá na vašem podvědomém jednání, aby byla vaše pozornost volná pro jiné věci.

Jestliže provozujete nějakou činnost dostatečně dlouho, dosáhnete této čtvrté fáze a vytvoříte si návyky. V tomto bodě se dovednost stává podvědomou. Pro některé úlohy však návyky nemusí být tím nejefektivnějším postupem. Naše filtry mohly způsobit, že nám některé důležité informace na cestě k nevědomé dovednosti unikly.

Předpokládejme, že jste průměrným hráčem tenisu a chcete se zlepšit. Trenér se nejspíše podívá, jak hrajete, a pak začne opravovat takové věci jako je postavení nohou, držení rakety nebo způsob pohybu rakety vzduchem. Jinými slovy, vezme jednu část vašeho chování — forhendový úder — a rozčlení jej do jednotlivých částí, poté je přestaví

tak, aby váš forhend byl lepší. Vráťte se zpět přes stupně učení do fáze vědomé nedovednosti, a před novým učením se musíte něco odnaučovat. Jediným smyslem této činnosti je vytvořit nové možnosti volby, účinnější vzorce chování.

Stejným způsobem probíhá učení v NLP. Už umíme komunikovat a učit se. NLP umožňuje zlepšovat naše dovednosti a poskytovat více možností volby a více pružnosti při jejich používání.

Čtyři fáze učení

1. Nevědomá nedovednost
2. Vědomá nedovednost
3. Vědomá dovednost
4. Podvědomá dovednost.

Odnaučovat se znamená jít od bodu 4 k bodu 2.

Znovu se učit znamená jít od bodu 2 k bodu 4 s větší možností volby.

Později se v této knize budeme zabývat různými modely učení.

TŘÍMINUTOVÝ SEMINÁŘ

Kdyby mělo být NLP představeno na tříminutovém semináři, vypadalo by to asi takto: Přednášející by předstoupil a řekl: „Dámy a pánové, k dosažení úspěchu ve vašem životě si potřebujete pamatovat jen tři věci:

Za prvé, musíte vědět co chcete; mít jasnou představu o výsledku v každé situaci.

Za druhé, buďte pozorní a mějte smysly otevřené, abyste vnímali, co získáváte.

Za třetí, buďte pružní, abyste mohli měnit své chování, dokud nedosáhnete toho, co chcete.“

A pak by napsal na tabuli:

Cíl Vnímavost Pružnost
--

a odešel by.

Konec semináře.

Na začátku je umění znát cíl. Nevíte-li, kam jdete, je těžké se tam dostat.

Důležitou součástí NLP je smyslová vnímavost: kam zaměřit svou pozornost a jak změnit a rozšířit své filtry tak, abyste si všímali věcí, kterých jste si dříve nevšímali. Je to smyslová bdělost v daném okamžiku. Při komunikaci s druhými lidmi to znamená vnímání malých, avšak klíčových signálů, podle kterých poznáte jejich reakci. Při přemýšlení, to jest při komunikaci se sebou samým, to znamená zvýšenou bdělost vůči vašim vnitřním obrazům, zvukům a pocitům.

Potřebujete vnímavost či citlivost, abyste byli schopni vnímat, zda to, co děláte, vám přináší to, co chcete. Jestliže to, co děláte, nefunguje tak, jak jste chtěli, pak dělejte něco jiného, cokoliv jiného. Potřebujete slyšet, vidět a cítit, co se děje a mít možnost výběru možných reakcí.

Snahou NLP je poskytnout lidem více možností volby v jejich jednání. Jeden způsob znamená totální absenci volby. Někdy bude fungovat i jeden způsob, někdy ne, takže vždy budou existovat situace, se kterými se budete nesnadno vyrovnávat. Dvě možnosti vás přivedou do dilematu. Mít možnost volby znamená mít možnost alespoň tří přístupů. V každé interakci bude situaci řídit ta osoba, která má nejvíce možností volby v tom, co bude dělat, a největší pružnost v chování.

Jestliže budete vždy dělat to, co vždy děláte,

tak také vždy dostanete to, co vždy dostáváte.

Jestliže to, co děláte, nefunguje, udělejte něco jiného.

Čím více možností volby, tím více příležitostí k úspěchu.

Součinnost uvedených schopností je podobná tomu, co se děje, když si např. pronajmete člun s vesly k prozkoumání nějaké vodní plochy. Rozhodnete se, kam chcete jet: váš počáteční cíl. Začnete veslovat a zjistíte svůj směr: smyslová vnímavost. Srovnáte jej s tím, kam chcete jet, a jste-li mimo kurs, změníte směr. Opakujete tento cyklus tak dlouho, až dosáhnete cílového místa.

Pak si stanovíte další cíl. Můžete měnit výsledek v kterémkoli okamžiku, těšit se z plavby a něčemu se na ní naučit. Cesta bude pravděpodobně klikatá. Jen zřídka existuje absolutně jasná, přímá cesta tam, kam chcete dojít.

CÍLE

„Můžete mi, prosím, říci, kudy se mám odsud vydat?“

„To závisí do značné míry na tom, kam se chceš dostat,“ řekla kočka.

„Je mi celkem jedno kam...“ řekla Alenka.

„Pak je tedy jedno, kudy půjdeš,“ řekla kočka.

Alenka v říši divů, Lewis Carroll

Začněme s požadovanými výsledky nebo cíli. Čím přesněji a pozitivněji můžete definovat, čeho chcete dosáhnout, a čím lépe naprogramujete svůj mozek k vyhledávání možností a rozpoznávání příležitostí, tím vyšší je pravděpodobnost, že dosáhnete toho, co chcete. Příležitosti a možnosti existují, jestliže jsou jako příležitosti a možnosti chápány.

Abyste mohli žít takový život, jaký chcete, potřebujete vědět, co chcete. Být na světě efektivní, znamená vytvářet výsledky, které si zvolíte. Prvním krokem je zvolit si je. Jestliže to neuděláte vy sami, existuje mnoho lidí, kteří rádi provedou volbu za vás.

Jak zjistíte, co chcete? Rozhodnete si to. Existují určitá pravidla, podle nichž lze postupovat tak, aby šance na úspěch byla co nejlepší. V jazyce NLP to znamená, že si zvolíte dobře formulovaný cíl. To jest výsledek, který je dobře formulovaný podle následujících kritérií.

Za prvé, musí být formulován jako pozitivní. Je snadnější přiblížit se k tomu, co chcete, než vzdálit se od toho, co nechcete. Nelze se však přiblížit k něčemu, nevíte-li, co to je.

Například, pomyslete teď na klokana.

Myslíte na klokana?

Dobře.

Nyní přestaňte myslet na klokana a dočtěte tuto stránku. Nedovolte myšlence na klokana vstoupit do vaší mysli asi tak na jednu minutu. Nemyslíte na klokana?

Nyní myslíte na to, co budete dělat zítra...

Abyste se zbavili přetrvávajícího klokana, musíte myslet na něco jiného, pozitivního.

Tento problém spočívá v tom, že mozek porozumí negativnímu jen převedením do pozitivního. Abyste se mohli něčemu vyhnout, musíte vědět, čemu se vyhýbáte, a udržovat to ve své pozornosti. Musíte na to myslet, abyste věděli, na co nemáte myslet, podobně jako se musíte dívat na nějaký předmět, do něhož nechcete narazit. Vše, čemu odoláváte, přetrvává. To je jedním z důvodů, proč je tak těžké vzdát se kouření — musíte neustále myslet na kouření, abyste mu odvykli.

Za druhé, musíte hrát aktivní roli, výsledek musí být v rozumné míře ve vaší moci. Výsledky, které závisí především na jednání jiných lidí, nejsou snadno dosažitelné. Jestliže lidé nereagují způsobem, jakým chcete, jste ztraceni. Soustřeďte se proto na to, co musíte udělat, abyste vyloučili tyto reakce. Tak například, místo čekání na to, až se s vámi začne někdo přátelit, přemýšlejte o tom, jakým způsobem se vy můžete přátelit s ním.

Přemýšlejte o svém cíli tak přesně, jak je to jen možné. Co uvidíte, uslyšíte a co budete pociťovat? Důkladně si to představte a popište si to nebo запиšte na papír slovy: kdo, co, kde, kdy a jak. Čím podrobnější je vaše představa cíle, tím více možností může váš mozek vyzkoušet a zároveň najít způsoby, jak cíle dosáhnout. V jakých souvislostech to chcete? Existují souvislosti, ve kterých to nechcete?

Jak poznáte, že jste dosáhli svého cíle? Jaký důkaz podají vaše smysly, podle něhož poznáte, že jste jej dosáhli? Co uvidíte, uslyšíte a pociťte, když toho dosáhnete? Některé cíle mají tak otevřený konec, že by jejich dosažení zabralo několik životů. Také si můžete stanovit časový limit, do kterého si výsledek přejete mít.

Máte zdroje pro zahájení a plnění cíle? Co potřebujete? Máte to už? Jestliže ne, jak to získáte? To je konstatování, které je třeba důkladně prozkoumat. Tyto zdroje mohou být vnitřní (zvláštní dovednosti, nebo pozitivní stavy mysli), nebo vnější. Zjistíte-li, že potřebujete vnější zdroje, může se stát, že pro jejich získání bude potřeba stanovit pomocné cíle.

Cíl neboli požadovaný výsledek musí mít vhodnou velikost. Může být příliš velký, a v tom případě je třeba rozdělit jej do několika menších, snadněji dosažitelných cílů. Například si můžete jako cíl stanovit stát se vrcholovým hráčem tenisu. To se zjevně nestane během příštího týdne, je to příliš neurčitý a dlouhý termín. Je třeba rozdělit jej do menších částí, takže si položte otázku: „Co mi brání, abych toho dosáhl?“

Tato otázka zvýrazní některé zřejmé problémy. Například, že nemáte dobrou tenisovou raketu a že potřebujete vedení profesionálním hráčem. Pak převedte tyto problémy na požadované výsledky tím, že se zeptáte sami sebe: „Co chci místo toho?“ Potřebuji koupit dobrou raketu a najít si trenéra. Problém je jednoduše cíl, který je špatně na-směrovaný.

Může se stát, že budete muset projít tímto procesem několikrát, je-li požadovaný výsledek příliš velký, než dospějete k prvnímu kroku, který je rozumně velký a dosažitelný. I ta nejdelší cesta začíná prvním krokem (samozřejmě správným směrem).



Na druhé straně může cíl vypadat jako příliš malý a jednoduchý na to, aby vás motivoval. Například se mohu pustit do úklidu pracovny, což je malý a ne zrovna zábavný úkol. Abyste na to měli dostatek energie, potřebujete vytvořit spojení s větším, důležitějším, více motivujícím výsledkem. A tak si řeknu: „Splním-li tento cíl, co mi to přinese?“ V tomto příkladě to může být potřebný krok pro vytvoření pracovního prostoru pro jinou činnost, která je mnohem zajímavější. Při tomto spojení se mohu pustit do dosažení malého výsledku s energií získanou z většího.

Koncový rámec volby cíle vytváří ekologie. Nikdo nežije v izolaci; všichni jsme součástí větších systémů, rodiny, práce, přátelských vztahů a společnosti obecně. Je třeba zvážit důsledky dosažení vašeho požadovaného výsledku v kontextu těchto širších vztahů. Vznikl by nějaký nežádoucí vedlejší produkt? Čeho byste se museli vzdát, nebo co byste museli přijmout, abyste toho dosáhli?

Například můžete chtít nezávislejší práci. Ta vyžaduje více času, takže se svou rodinou strávíte méně času. Získání velké zakázky může zvýšit vaši pracovní zátěž tak, že nebudete schopni provést práci přiměřeným způsobem. Ujistěte se, že váš cíl je v souladu s vámi, jako celou osobností. Cíl neznamena získat to, co chci, na účet druhých. Nejceněnější a nejvíce uspokojující výsledky jsou dosahovány vyjednáváním a spoluprací, takže vznikají společné cíle, kdy vyhrávají všichni. Tím je automaticky postaráno o ekologické hledisko.

Tento druh pohledu vás může přimět k přeformulování vašeho cíle nebo ke změně na jiný požadovaný výsledek, který splní stejný záměr, avšak bez nežádoucích vedlejších produktů. Klasickým příkladem volby neekologického cíle byl král Midas, který chtěl, aby se všechno, čeho se dotkne, proměnilo ve zlato. Velmi brzy zjistil, že to byla nesporně velká přítěž.

Cíle — shrnutí

Můžete si to zapamatovat podle mnemotechnického hesla „POSERS“ (Positive, own part, specific, evidence, resources, size), tvořeného prvními písmeny klíčových slov pro každý krok.

Pozitivní

Myslete spíše na to, co chcete, než na to, co nechcete.

Ptejte se: „Co bych chtěl raději?“

„Co doopravdy chci?“

Vlastní úloha

Přemýšlejte o tom, co můžete sami aktivně udělat.

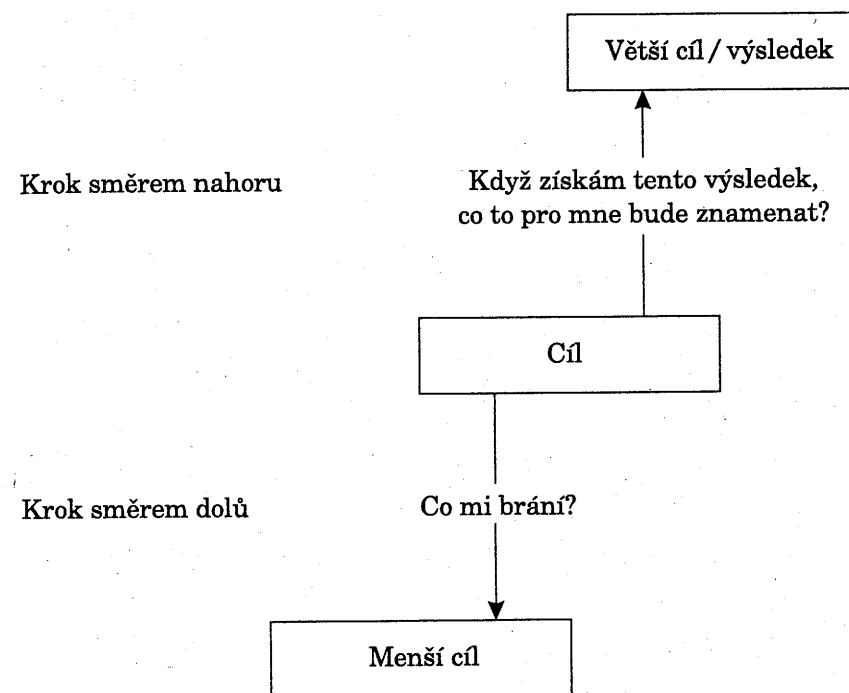
Ptejte se: „Co udělám, abych dosáhl svého cíle?“

„Jak mohu začít a jak pokračovat?“

Specifický

Představte si svůj cíl tak specificky, jak jen můžete.

Ptejte se: „Kdo, kde, kdy, co a jak, specificky?“



Smyslový důkaz

Přemýšlejte o smyslovém důkazu, který vám umožní zjistit, že jste získali, co jste chtěli.

Ptejte se: „Co uvidím, uslyším a budu pocítovat, když to získám?“

„Jak to poznám, že to mám?“

Zdroje

Máte přiměřené zdroje a možnosti volby pro dosažení vašeho cíle? Ptejte se: „Jaké zdroje potřebuji pro dosažení cíle?“

Velikost

Má můj cíl správnou velikost?

Je-li moc velký, ptejte se: „Co mi brání, abych to získal?“ a převedte problémy na menší požadované výsledky. Formulujte je tak, aby byly dostatečně jasné a dosažitelné.

Je-li cíl příliš malý a nemotivující, ptejte se: „Jestliže získám tento výsledek, co to pro mne bude znamenat?“

Postupujte nahoru tak dlouho, až jej spojíte s cílem, který je dostatečně velký a motivující.

Ekologický rámec

Jestliže dosáhnete svého cíle, ověřte si jeho následky ve vašem životě a ve vašich vztazích.

Ptejte se: „Koho jiného se to dotkne?“

„Co se stane, když toho dosáhnu?“

„Jestliže to dostanu ihned, vezmu si to?“

Budte vnímaví k vlastním pocitům pochybností začínajících slůvky „Ano, ale...“

Jaké úvahy tyto pocity pochybností představují?

„Jak můžete změnit váš cíl, abyste je vzali v úvahu?“

Nyní proveďte s tímto pozměněným požadovaným výsledkem postup „POSERS“ a zkontrolujte, zda je stále dobře promyšlený.

Posledním krokem je *provedení akce*.

Musíte provést první tah.

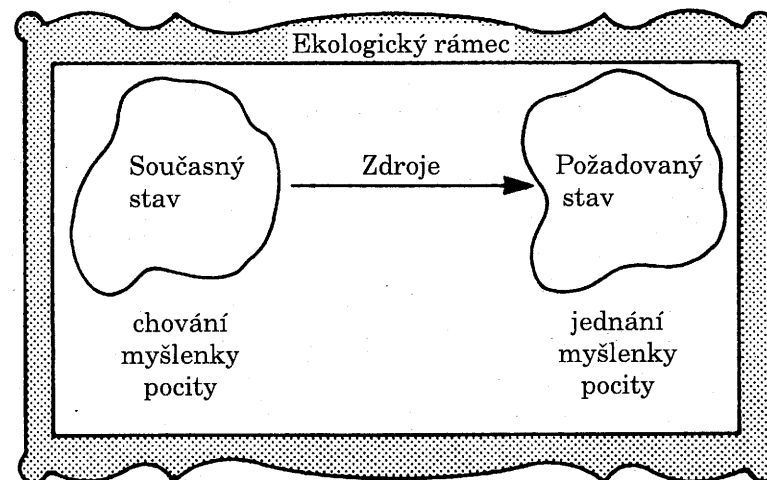
I cesta dlouhá tisíc mil začíná jedním krokem.

Je-li cíl dobře zformulovaný, je dosažitelný, motivující a jeho uskutečnění je mnohem pravděpodobnější.

SOUČASNÝ STAV A POŽADOVANÝ STAV

Jeden ze způsobů uvažování o změnách v podnikání, osobním zdokonalování nebo vzdělávání je představa cesty ze současného stavu do požadovaného stavu. Problém je rozdíl mezi nimi. Umístěním výsledku do budoucnosti vytvoříte v jistém smyslu problém v současnosti,

a naopak, každý problém v současnosti může být proměněn v budoucí výsledek.



Vaše chování, myšlenky a pocity budou jiné v současném stavu a jiné v požadovaném stavu. Abyste se dostali z jednoho stavu do druhého, potřebujete zdroje.

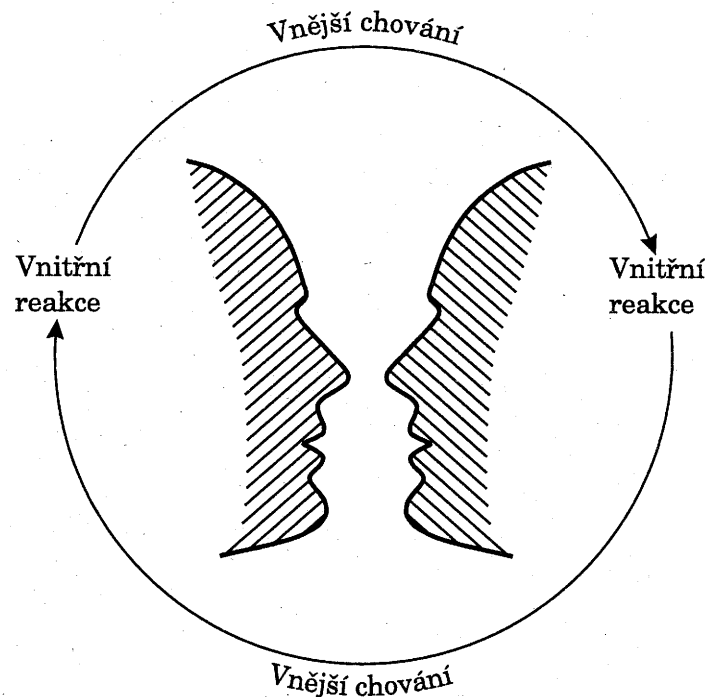
Energie pro provedení změny přichází z motivace. Požadovaný stav musí být něco, co skutečně chceme, nebo jasně spojeno s něčím, co opravdu chceme. Musíme také být přesvědčeni o výsledku; výhrady často naznačují, že nebyla plně vzata v úvahu ekologie. Stručně řečeno, musíme chtít provést změnu a věřit, že cíl je dosažitelný a hodnotný.

Dovednosti, techniky a vynalézavý stav mysli jsou prostředky pro dosažení cíle. Mohou zahrnovat naši fyziologii, výživu, sílu a životní energii. Dovednosti NLP jsou mocnými zdroji pro překonávání překážek, odporu a křížení zájmů.

KOMUNIKACE

Komunikace je slovo s mnohostranným významem, který označuje jakoukoli interakci s jinými: běžnou konverzací, přesvědčování, učení a vyjednávání.

Co to znamená „komunikace“? Toto slovo je statické podstatné jméno, skutečná komunikace je však cyklus nebo smyčka, jíž se účastní alespoň dva lidé. Nemůžete komunikovat s voskovou figurínou, to nemá smysl, protože nedostanete žádnou odpověď. Když komunikujete s jinou osobou, sledujete její reakci a sami reagujete vašimi vlastními myšlenkami a pocity. Vaše další jednání je vyvoláno vaší vnitřní reakcí na to, co vidíte a slyšíte. Jen tehdy, když věnujete druhé osobě pozornost, můžete mít názor na to, co říci nebo udělat. Váš partner reaguje na vaše jednání stejným způsobem.



Kouzelné kruhy

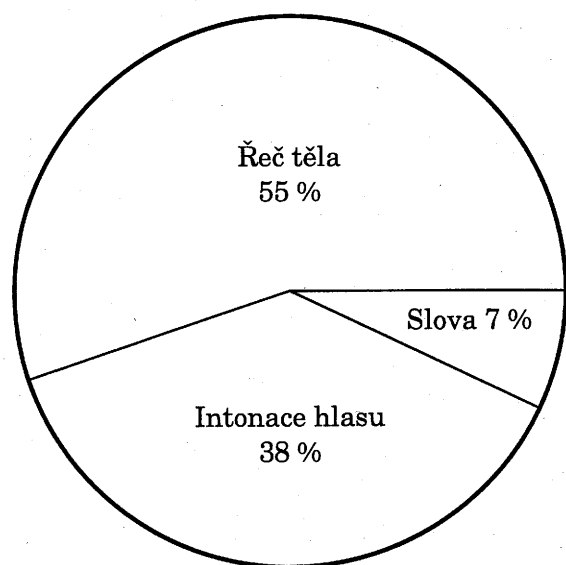
Komunikujete svými slovy, charakterem hlasu a vaším tělem: postojem těla, gesty, výrazem. Nemůžete *nekomunikovat*. Určité sdělení je předáváno i tehdy, když nic neříkáte a jste potichu. Předmětem komunikace je tedy sdělení, které je předáváno jednou osobou druhé. Jak poznáte, že předávané sdělení je sdělení, které je přijímáno? Jistě jste zažili vyřčení nějaké neutrální poznámky a pak jste byli překvapeni významem, který z ní byl vyčten. Jak se můžete ujistit, že význam přijímaného sdělení se shoduje se zamýšleným sdělením?

V kurzech NLP se provádí zajímavé cvičení. Vyberete si jednoduchou větu, například „Dnes je krásný den“, a tři základní citová sdělení, která tím chcete říci. Větu můžete vyslovit šťastně, rozpustile nebo sarkasticky. Vyslovíte vaši větu třemi způsoby nějaké osobě, aniž byste jí řekli o třech různých sděleních, která jí chcete předat. Ona vám pak řekne, jaká citová sdělení skutečně přijala z vaší věty. Někdy se záměr shoduje s vjemem. Často však nikoliv. Pak můžete zkoumat, co musíte udělat se svým hlasem a řečí těla, abyste zajistili, že přijaté sdělení bude shodné se sdělením vyslaným.

Komunikace je mnohem více než slova, která říkáme. Ta tvoří jen malou část naší schopnosti vyjadřovat se jako lidské bytosti. Výzkum ukázal, že při vystoupení před skupinou lidí je 55 % dojmů určeno i řečí našeho těla — postojem těla, gesty a vizuálním kontaktem, 38 % intonací hlasu a jen 7 % obsahem vystoupení. (Mehrabian and Ferris, „Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels“ v *The Journal of Counselling Psychology*, svazek 31, 1967, str. 248-52.)

Přesná čísla budou různá pro různé situace, řeč těla a intonace však tvoří značný rozdíl v dojmech a významu toho, co říkáme. Rozdíl není v tom, co říkáme, ale jak to říkáme. Margaret Thatcher například věnovala mnoho času a úsilí změně charakteru svého hlasu. Intonace a řeč těla určují, zda slovo „Nazdar“ je jednoduché rozpoznání osoby, hrozba, pokoreň nebo milý pozdrav. Herci si ve skutečnosti nehrají se slovy, jsou vyškoleni v intonaci hlasu a řeči těla. Každý herec musí být schopen sdělit alespoň deset různých odstínů významu slova „ne“. Všichni vyjadřujeme mnoho odstínů významu v každodenní konverzaci a také nejspíše používáme deset různých způsobů vyslovení slova „ne“, jen o tom vědomě nepřemýšlíme.

Jsou-li slova obsahem sdělení, pak postoj těla, gesta, výraz a intonace hlasu jsou kontextem, do něhož je sdělení zabaleno, a dohromady vytvářejí význam komunikace.



Neexistuje tedy žádná záruka, že druhá osoba porozumí významu, který se jí pokoušíte sdělit. Celá věc se vrací zpět k požadovanému výsledku, vnímavosti a pružnosti. Stanovíte si cíl komunikace. Vnímáte přicházející reakci, a měníte své chování nebo své sdělení tak, až dosáhnete požadované reakce.

Chcete-li být účinným komunikátorem, jednejte podle zásady:

Význam komunikace je v reakci, kterou vytváří.

Schopnost komunikace využíváme při ovlivňování lidí; veškerá terapie, řízení a vzdělávání se točí kolem umění ovlivňovat a komunikovat. Je paradoxní, že zatímco nikdo nemá zájem učit se neefektivní dovednosti, efektivní schopnost komunikace bývá často hanlivě označována jako manipulace. Manipulace nese s sebou negativní nálepkou, že nějakým způsobem nutíte někoho, aby jednal proti svým nejlepším zájmům.

To jistě není pravda v případě NLP, které má hluboce vestavěnou moudrost, možnost volby a ekologii. NLP znamená schopnost reagovat efektivně na druhé a porozumět a respektovat jejich model světa. Komunikace je smyčka, vaše chování ovlivňuje jiné lidi, a jejich jednání ovlivňuje vás; nemůže tomu být jinak. Můžete převzít zodpovědnost za

vaši část smyčky. Vy již ostatní stejně ovlivňujete, jedinou vaší volbou je, jestli to děláte vědomě nebo podvědomě. Jedinou otázkou zůstává, zda je můžete ovlivňovat čestně. Je váš vliv v souladu s vašimi hodnotami? Techniky NLP jsou neutrální. Je to jako s auty: pouze na řidiči závisí jak a k čemu auto používá.

RAPORT

Jak se dostanete do komunikační smyčky? Jak můžete respektovat a hodnotit model světa jiné osoby a přitom si udržet svoji vlastní integritu? Při vzdělávání, terapii, poradenství, v podnikání, prodeji a tréninku jsou report nebo vcítění důležité pro vytvoření atmosféry důvěry, důvěrného sdělení a spoluúčasti, v níž mohou lidé reagovat svobodně. Jakým způsobem se vytváří report mezi lidmi, jak se vytváří vztah plný důvěry a pochopení, a jak můžeme zlepšovat a rozšiřovat naši přirozenou dovednost?

Pro odpověď spíše praktickou než teoretickou tuto otázku obraťme. Jak poznáme, když jsou dva lidé v reportu? Když se podíváte kolem sebe v restauraci, kanceláři nebo na jiném místě, kde se lidé setkávají a hovoří spolu, jak se pozná, kteří z nich jsou v reportu a kteří ne?

Komunikace vypadá plynule, jsou-li dva lidé v reportu. Jejich těla i jejich slova jsou navzájem sladěna. To, co říkáme, může report vytvořit nebo zničit, ale to tvoří jen 7 procent komunikace. Řeč těla a intonace hlasu jsou mnohem důležitější. Možná jste si všimli, že lidé v reportu mají tendenci k zrcadlení a vzájemnému napodobování postojů těla, gest a kontaktů očí. Je to jako tanec, kde partneři navzájem reagují a zrcadlí své pohyby. Jsou oddáni tanci vzájemné odezvy. Jejich řeči těla se navzájem doplňují.

Stalo se vám někdy, že jste s někým příjemně konverzovali a všimli si, že těla vás obou zaujala stejný postoj? Čím hlubší report, tím se souhra stává těsnější. Tato dovednost je nejspíše vrozená, neboť už novorozenci se pohybují v rytmu hlasu lidí kolem nich. Nejsou-li lidé v reportu, jejich těla to odrážejí — ať říkají cokoliv, jejich těla nejsou v souladu. Nejsou „oddáni tanci“ a to je okamžitě vidět.

Úspěšní lidé vytvářejí report, a report vytváří důvěru. Report můžete vytvářet s kýmkoliv vědomým zlepšováním přirozené dovednosti reportu, kterou využíváte každodenně. Sladěním a zrcadlením řeči těla a intonace hlasu můžete velmi rychle získat report téměř s každým. Odezva na kontakt očí je zřejmou dovedností reportu a obvykle

jedinou, která se vědomě učí v anglickém prostředí, které si jinak udržuje silné tabu vůči vědomému vnímání řeči těla a reakci na ni.

Při vytváření raportu se „připojte k tanci“ druhé osoby citlivým a zdvořilým sladěním s řečí jejího těla. Tím se vytvoří most mezi vámi a jejím modelem světa. Sladění nejsou mimikry, jež jsou zjevným, přehnaným a nekritickým kopírováním pohybů druhé osoby, a jež jsou obvykle považovány za útočné. Pohyby paže můžete opětovat malými pohyby rukou, pohyby těla pohyby hlavou. To se nazývá křížové zrcadlení. Můžete opětovat rozložení váhy těla a základní postoj. Jsou-li si lidé podobní, navzájem se sobě líbí. Sladění dechu je velmi mocným způsobem získání raportu. Možná jste si někdy všimli, že lidé v hlubokém raportu dýchají „jedním dechem“.

To jsou základní prvky raportu. Ale nevěřte nám. Všimněte si, co se stane, když zrcadlíte druhé. Pak si všimněte, co se stane, když toho necháte. Všimněte si, co lidé v raportu dělají. Začněte si uvědomovat své přirozené chování tak, abyste je mohli vylepšovat a zvolit si, kdy jej použijete.

Všimněte si obzvláště toho, co se stane, jestliže nejste v souladu. Někteří odborníci zabývající se poradenstvím nebo terapií zrcadlí a dostávají se do souladu bez vědomého úsilí, téměř z jakési vnitřní potřeby. Nesoulad je velmi užitečná dovednost. Nejelegantnější způsob ukončení konverzace je uvolnění se z tance. Není možné uvolnit se z tance, pokud jste se jej před tím neúčastnili. Extrémním případem nesouladu je samozřejmě případ, kdy se k někomu otočíte zády.

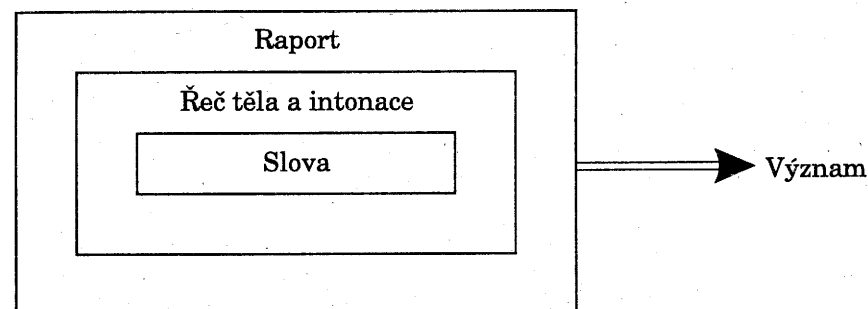
Soulad hlasu je jiným způsobem získávání raportu. Můžete sladit intonaci, rychlost, hlasitost a rytmus řeči. Je to jako připojit se k písni nebo hudbě toho druhého, splynete s ním a jste s ním v harmonii. Sladění hlasu lze použít pro získání raportu při telefonní konverzaci. Pak lze také použít nesoulad změnou rychlosti a intonace vašeho hlasu k ukončení konverzace. To je velmi užitečná dovednost. Ukončit telefonní hovor přirozeně je někdy velmi obtížné.

Vaše schopnost získat raport má pouze dvě omezení: stupeň vaší schopnosti vnímat postoje těla, gesta a způsoby řeči jiných lidí, a vaší dovednost sladit se s nimi v tanci raportu. Vzájemný vztah se projeví harmonickým tancem mezi tím, co můžete udělat a čemu můžete z celého srdce věřit, a jak dalece jste ochotni budovat most k modelu světa druhé osoby.

Všimněte si svých pocitů při souladu; může se stát, že u některých lidí bude pro vás pocit souladu nepříjemný. Jistě budou existovat některé typy chování, se kterými se nebudete chtít sladovat přímo.

Nebudete jistě hledat soulad se způsobem dýchání, které bude mnohem rychlejší než je pro vás přirozené, nebo třeba s dýcháním astmatika. Obojí je možné zrcadlit malými pohyby rukou. Pohyby projevující se nervózním neklidem druhého člověka můžete jemně zrcadlit nenápadným pokyčováním vašeho těla. Tomu se někdy říká křížový soulad, kdy se spíše než přímého souladu používá podobného chování. Můžete-li používat tyto dovednosti vědomě, můžete vytvořit raport s kýmkoliv. Člověk, s nímž vytváříte raport, se vám nemusí vůbec líbit, vy jen jednoduše budujete most pro lepší porozumění mezi vámi. Vytváření raportu je jednou z možností volby, a jeho účinky a výsledky nebudete znát, dokud to nezkusíte.

Raport je tedy celkový kontext slovní zprávy. Jestliže smyslem komunikace je vyvolaná odezva, navázání raportu je schopnost vyvolat odezvu.



PACING A LEADING

Raport umožňuje vystavět most k jinému člověku; získat určitou úroveň porozumění a kontaktu. Nyní můžete začít měnit své chování a nejspíše budete následováni. Můžete je vést úplně jiným směrem. Nejlepší učitelé jsou ti, kteří umí vytvořit raport a vstoupí do světa žáka, pro nějž je pak snadnější vstoupit do světa většího porozumění jejich předmětu nebo umění. Dobře vycházejí se svými studenty a tento dobrý vzájemný vztah usnadňuje jejich úkol.

V NLP se tomu říká pacing a leading. Pacing vystaví most pomocí raportu a úcty k druhému. Vedení znamená změnu vašeho chování tak, aby vás druhý člověk následoval. Vedení nefunguje bez raportu. Nemůžete vést někoho přes most, jestliže před tím nebyl vystavěn. Když

jsem vyprávěl svému příteli, že jsem napsal knihu o neurolingvistickém programování, nepoužil jsem pacing, a proto jsem mu nemohl vysvětlit, o čem jsem psal.

Udržovat vlastní dosavadní chování stejné a očekávat od druhých lidí, že vám porozumí a vcítí se do vás, je jednou z možností. Někdy to může přinést dobré výsledky a někdy také ne. V takovém případě získáte nejrůznější výsledky a ne všechny budou vítané. Jste-li připraveni změnit vaše chování tak, aby více směřovalo k požadovaným výsledkům, budete mít větší předpoklady k úspěchu.

Pacing používáme neustále v nejrůznějších situacích, abychom usnadnili chování druhým lidem a také sobě. V případě různých kultur respektujeme cizí zvyky. Vstupujete-li do drahého hotelu, vezmete si vázanku. Před knězem neklejete. Na přijímací pohovor se vhodně oblečete, pokud o to zaměstnání opravdu stojíte.

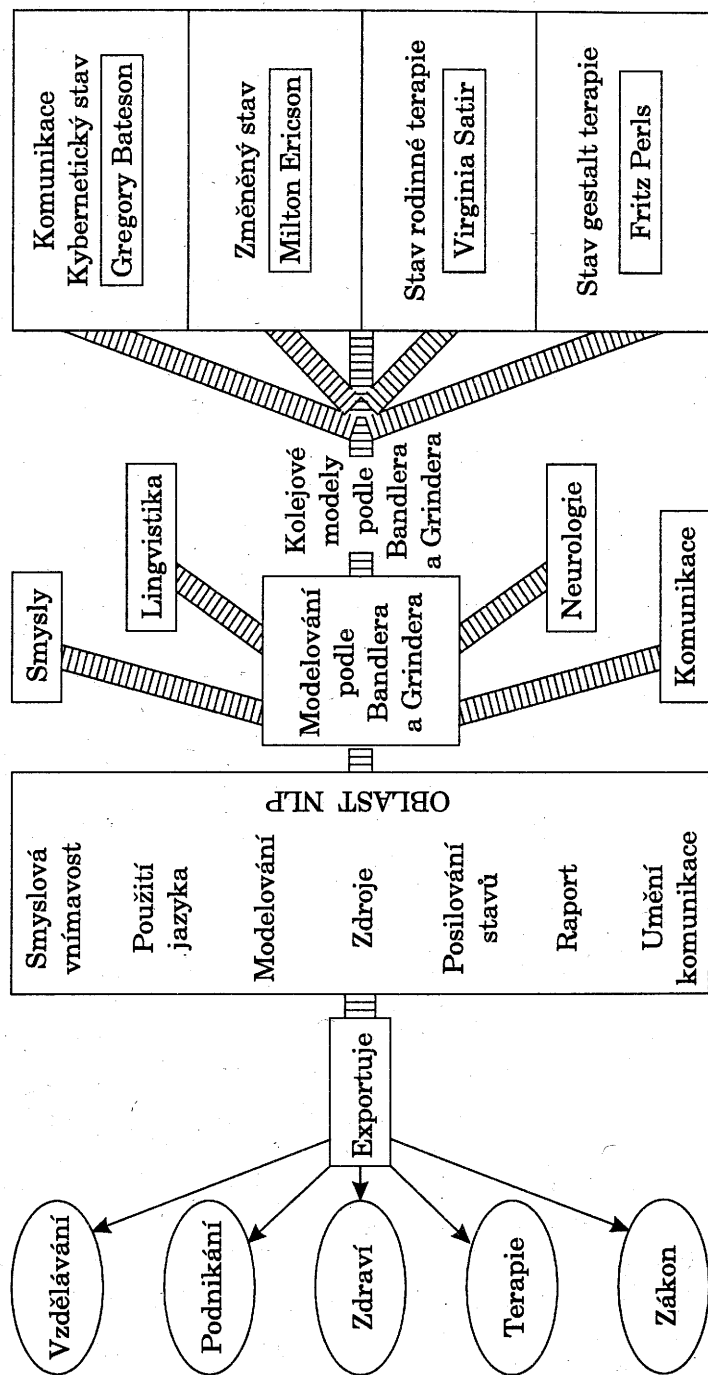
Pacing je obecně uměním získat raport, kterého používáme při hovoru o společných zájmech, přátelích, o práci nebo koníčcích. Vytvoříme pacing u emocí. Je-li milovaný člověk smutný, použijeme soucitný tón a způsob, nikoli srdečný výkřik „Vzchop se!“ V takovém případě by se nejspíše cítil ještě hůř. Myslíte to dobře, ale nefunguje to. Proto je lépe nejprve zrcadlit a sladit postoj těla a použít jemnou intonaci hodící se k těmto pocitům. Pak postupně měnit a přizpůsobovat se pozitivnějšímu a tvořivějšímu postoji. Je-li most vystavěn, pak vás může druhý člověk následovat. Nevědomě bude vnímat, že respektujete jeho stav a bude vás chtít následovat, je-li to cesta, kterou chce jít. Tento druh citového pingu a leadingu je mocným nástrojem při poradenství a terapii.

U rozezlené osoby se sladíte s jejím hněvem na úrovni o něco nižší. Zajdete-li příliš daleko, vzniká nebezpečí vystupňování hněvu. Jakmile se sladíte, můžete začít hněv postupně zklidňovat tlumením vašeho vlastního chování. Naléhavost může být tvořena pacingem a sladěna pomocí intonace hlasu, budete-li mluvit trochu hlasitěji a rychleji než obvykle.

Raport získáte oceněním toho, co říkají jiní. Nemusíte s tím nutně souhlasit. Dobrým způsobem je zrušit slovo „ale“ z vašeho slovníku. Nahradte je slovem „a“. „Ale“ může být destruktivní slovo, jeho význam je, že jste slyšeli, co bylo řečeno ... *ale* ... máte nějaké námitky, které to snižují. „A“ je nevinné. Jednoduše přidává a rozšiřuje již řečené. Slova mají velkou moc sama o sobě. Můžete zvážit tuto změnu. Může to však být obtížné. Pravděpodobně však zjistíte, že to stojí za to. A získáte více raportu.

Lidé, kteří sdílejí stejnou kulturu, mívají obvykle společné hodnoty a společný názor na svět. Společné zájmy, práce, přátelé, koníčky, názory na to, co mají rádi a co ne, a politické přesvědčení vytvářejí určitý raport. Přirozeným způsobem vycházíme s lidmi, kteří s námi sdílejí základní hodnoty a přesvědčení.

Pacing a leading je základními myšlenkami NLP. Zahrnují raport a respektování modelu světa druhého člověka. Předpokládají kladný úmysl a představuje mocný nástroj pro dosažení dohody nebo společného cíle. Pro úspěšný pacing a leading je zapotřebí věnovat pozornost druhému člověku a být dostatečně pružný, aby vlastní jednání odpovídalo viděnému a slyšenému. NLP je bojové umění komunikace: elegantní, příjemné a velmi účinné.



Mapa NLP

BRÁNA VNÍMÁNÍ

Má-li komunikační smyčka nějaký začátek, pak jsou to naše smysly. Jak zdůraznil Aldous Huxley, branou vnímání jsou naše smysly — oči, nos, uši, ústa a kůže, a to jsou naše jediné styčné body se světem.

Tyto styčné body však nejsou takové, jak vypadají. Například vaše oči, vaše „okna do světa“. No, nejsou jimi. Nejsou v žádném případě okny, dokonce ani fotoaparátem. Udivilo vás někdy, proč fotoaparát není nikdy schopen zachytit podstatu vizuálního obrazu, který vidíte? Oko je mnohem inteligentnější než fotoaparát. Jednotlivé receptory, jako tyčinky a čípky sítnice nereagují na samotné světlo, ale na jeho změny nebo odlišnosti.

Vezměme si tak zjevně jednoduchou úlohu, jako je pohled na některé z těchto slov. Kdyby vaše oko i papír byly absolutně nehybné, slovo by zmizelo v okamžiku, kdy se každá tyčinka aktivuje podle počátečního vjemu bílé nebo černé barvy. Aby bylo možné nadále vysílat informace o tvaru písmen, oko nepatrně a rychle zamžiká také, aby tyčinky na rozmezí černé a bílé byly neustále stimulovány. Tímto způsobem můžeme stále pozorovat písmeno. Obraz je promítán vzhůru nohama na sítnici, zakódován tyčinkami a čípkami do elektrických impulsů a z nich je znovu sestaven zrakovým centrem mozkové kůry. Výsledný obrázek je pak promítán „ven“, je však vytvořen hluboko v našem mozku.

Takže se díváme složitou posloupností aktivních filtrů vnímání. To stejné platí i o ostatních našich smyslech. Svět, který vnímáme, není skutečným světem, územím. Je to mapa vytvořená naší neurologií. Předmět naší pozornosti v mapě je dále filtrován přes naše přesvědčení, zájmy a dřívější zkušenosti.

Můžeme se naučit, aby nám smysly sloužily lépe. Schopnost více vnímat a lépe rozlišovat všemi smysly může významně obohatit kvalitu života a představuje základní schopnost v mnoha oblastech činnosti. Ochutnávač vín potřebuje velmi citlivé patro; hudebník potřebuje schopnost jemně rozlišovat zvuky. Sochař nebo řezbář musí mít cit pro materiál, aby mohl uvolnit tvar uvězněný v kameni nebo dřevě. Malíř musí mít cit pro odstíny barev a tvar.

Nácvik této schopnosti neznamena vidět více než jiní, ale vědět, co hledat, učit se vnímat příčiny rozdílů. Rozvoj bohatého uvědomování si v každém našem fyzickém smyslu znamená smyslovou ostrost vnímání, výslovný cíl učení NLP.

REPREZENTAČNÍ SYSTÉMY

Komunikace začíná našimi myšlenkami a abychom je sdělili druhým lidem, používáme slova, intonaci hlasu a řeč těla. A co jsou myšlenky? Existuje mnoho různých vědeckých odpovědí, avšak každý z nás ví, co myšlení znamená *pro něj*. Užitečným způsobem jak uvažovat o myšlení je, že používáme naše smysly vnitřně.

Jestliže přemýšlíme o tom, co vidíme, slyšíme nebo cítíme, pak vnitřně znovu vytváříme tyto pohledy, zvuky a pocity. Znovu prožíváme informace ve smyslovém tvaru, v němž jsme je poprvé přijali. Někdy to děláme vědomě, jindy ne. Můžete si vzpomenout, kde jste byli na poslední dovolené?

A jak jste si na to vzpomněli? Možná vám vytanou na mysli obrazy daného místa. Možná vyslovíte jméno toho místa nebo uslyšíte zvuky. Možná si vzpomenete na své pocity. Přemýšlení je tak zjevná, obvyklá činnost, že tomu nikdo nevěnuje pozornost. Myslíme na to, o čem přemýšlíme, ale ne jak o tom přemýšlíme. Také předpokládáme, že druzí přemýšlejí stejným způsobem jako my.

Takže přemýšlení je také vědomé nebo podvědomé vyvolávání si obrazů, zvuků, pocitů, chutí a vůní, které jsme zažili. Prostřednictvím jazyka můžeme dokonce vytvořit různé smyslové zážitky, aniž by to byly nynější zážitky. Následující odstavec čtete tak pomalu, jak jen můžete.

Myslete chvíli na to, že jdete borovým lesem. Nad vámi se tyčí stromy na všechny strany. Vidíte barvy lesa kolem vás a slunce vytváří na zemi stíny a mozaiku listů. Kráčíte kouskem slunečního světla, které se dostalo až dolů klenbou listů nad vámi. Jak jdete, uvědomíte si klid, narušovaný jen zvuky ptáků a zvukem vašeho našlapování na lesní půdu. Chvilkami se ozývá ostré prasknutí suché větvičky pod vaší nohou. Natáhnete se a dotknete se rukou kmene stromu, cítíte drsnost kůry pod rukou. Když si uvědomíte jemný vánek na tváři, cítíte aromatickou vůni borovic mísící se se zemitou vůní lesa. Jak jdete dál, vzpomenete si na čas večere, a že dnes bude vaše oblíbené jídlo. V očekávání téměř cítíte v ústech chuť jídla...

Abyste porozuměli předchozímu odstavci, prošli jste všechny tyto zážitky ve vaší mysli a použili jste přitom vaše smysly vnitřně pro zobrazení zážitků zachycených slovy. Možná jste si vytvořili obraz dostatečně silně, i s představou chuti jídla v situaci, která je již sama představou. Jestli jste někdy kráčeli borovým lesem, asi jste si zapamatovali specifické zážitky, které se k tomu vztahují. Jestli ne, pak jste si mohli vytvořit tyto zážitky z jiných, podobných zážitků, nebo jste mohli použít něco z toho, co jste viděli v televizi nebo filmu, četli v knize, nebo z podobných zdrojů. Vaše zkušenost je mozaikou vzpomínek a představ. Značná část našeho myšlení je typicky směsí těchto vzpomínek a vytvořených dojmů.

Pro zobrazení zážitků vnitřně používáme stejných neurologických cest jako při přímém zážitku. Ty stejné neurony generují elektrochemický náboj, který lze měřit elektromyografickým čtecím zařízením. Myšlenka má přímé fyzikální účinky, mysl a tělo představují jeden systém. Na chvilku si představte, jak jíte vaše oblíbené ovoce. Ovoce může být jen ve vaší představě, ale tvoření slin ne.

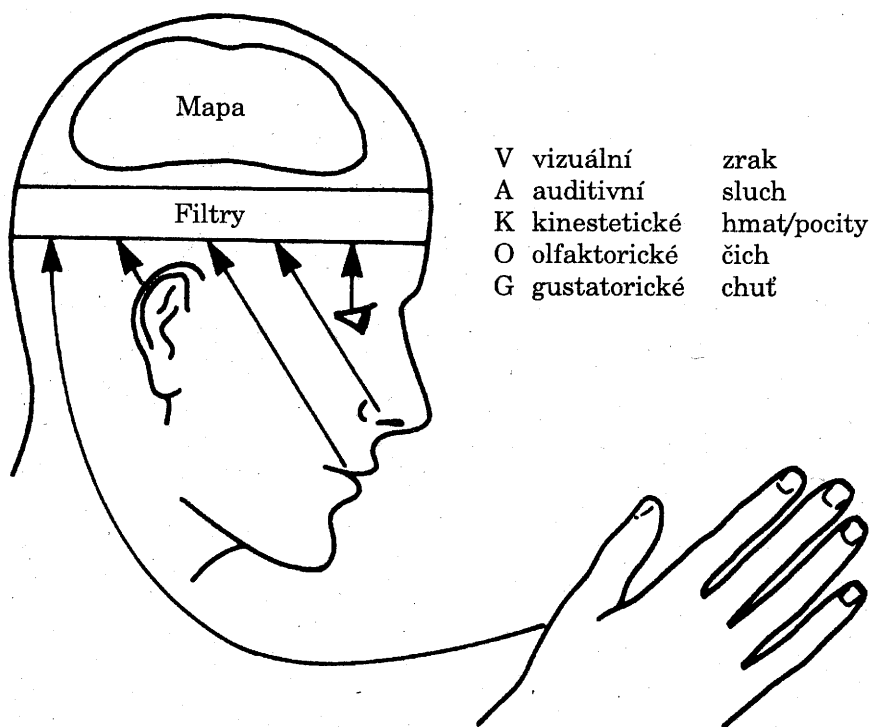
Naše smysly používáme pro vnímání vnějšího světa, a vnitřně pro „znovuzobrazování“ našich vlastních zážitků. V NLP se způsoby přijímání, ukládání a kódování informací v naší mysli — zrak, sluch, pocíťování, chuť a vůně — označují jako reprezentační systémy (zobrazovací systémy).

Vizuální systém (vidění), často zkracovaný na „V“, se používá mimo nás (e) při pohledu na vnější svět (V^e), nebo vnitřně (i) při mentální vizualizaci (Vⁱ). Stejným způsobem lze auditivní systém (A) dělit na poslech vnějších zvuků (A^e) nebo vnitřních zvuků (Aⁱ). Vnímání pocitů se nazývá kinestetický systém (K). Vnější kinesteze (K^e) zahrnuje hmatové vnímání jako dotyk, teplotu nebo vlhkost. Vnitřní kinesteze (Kⁱ) zahrnuje zapamatované pocity, emoce, a vnitřní pocity rovnováhy a tělesné uvědomování, známé jako proprioceptivní smysl, který nám poskytuje zpětnou vazbu o našem pohybu. Bez nich bychom nemohli řídit naše tělo v prostoru se zavřenými očima. Vestibulární systém je důležitou součástí našeho kinestetického systému. Týká se smyslu pro rovnováhu, udržování rovnováhy našeho těla v prostoru. Je umístěn ve složitém systému kanálků ve vnitřním uchu. Máme mnoho metafor týkajících se tohoto systému, jako ztratit rovnováhu, zamilovat se do někoho, nebo někoho vytočit. Vestibulární systém je snadno ovlivnitelný a často se považuje za zvláštní reprezentační systém.

Zrak, sluch a kinesteze jsou primárními reprezentačními systémy používanými v západních kulturách. Chuť (G) a čich (O) nejsou tak

důležité a často se zahrnují do kinestetického smyslu. Často slouží jako mocné a bezprostřední spoje k pohledům, zvukům a obrazům s nimi spojenými.

Stále používáme všechny tři primární systémy, i když si ne všechny stejně uvědomujeme, a některým z nich dáváme přednost. Například mnoho lidí má vnitřní hlas, který vbíhá do sluchového systému a vytváří tak vnitřní dialog. Znovu si vyslechnou argumenty, znovu si vyslechnou řeč, odpovídají si a obecně sami se sebou promlouvají. To je však jen jeden ze způsobů myšlení.



Reprezentační systémy

Reprezentační systémy se vzájemně nevylučují. Je možné vizualizovat scénu se všemi souvisejícími pocity a zvuky současně, i když může

být obtížné věnovat pozornost všem třem najednou. Některá část myšlenkového procesu bude neuvědomělá.

Čím více je někdo vtážen do vnitřního světa pohledů, zvuků a pocitů, tím méně je schopen věnovat pozornost vnějšímu světu. Existuje historka o slavném šachistovi na mezinárodním turnaji, který byl tak ponořen do představy ve své mysli, že jednoho večera snědl dvě celé večeře. Úplně zapomněl, že už jednu měl. Popis „ztracen v myšlenkách“ je velmi vypovídající. Lidé, kteří mají silné vnitřní emoce, jsou také méně zranitelní vnější bolestí.

Naše chování je vytvářeno směsí vnitřních a vnějších smyslových zážitků. Když čtete tuto knihu, soustředíte se na čtení této stránky a nebudete vnímat svou levou nohu ... dokud jí nevzpomenete.

Při psaní tohoto textu si většinou uvědomuji svůj vnitřní dialog, který se navenek projevuje tím, že na mém počítači píšu velmi pomalu. Vnímání vnějších zvuků by mě při práci rušilo. Protože nejsem velmi dobrým písařem, dívám se na klávesnici a pociťuji každou z nich pod bříšky svých prstů, takže mé vizuální a kinestetické smysly jsou využívány směrem ven. Existují jisté signály nebezpečí, které mne okamžitě vrátí do reality: náhlá bolest, volání mého jména, pach kouře nebo, když mám hlad, vůně jídla.

PREFEROVANÉ REPREZENTAČNÍ SYSTÉMY

Stále používáme všechny naše smysly mimo nás, i když věnujeme pozornost některému smyslu více než jinému podle toho, co zrovna děláme. V umělecké galerii budeme většinou používat naše oči, na koncertě naše uši. Překvapující je, že při přemýšlení máme tendenci preferovat jeden nebo dva reprezentační systémy, vzhledem k tomu, na co myslíme. Můžeme je používat všechny, ale v našich 11 nebo 12 letech už má každý jasné preference.

Mnoho lidí umí vytvářet jasné mentální obrazy a přemýšlet většinou v obrazech. Pro jiné je tento přístup obtížný. Mohou často k sobě hovořit, zatímco jiní zakládají své chování většinou na citu pro situaci. Jestliže někdo používá většinou svůj vnitřní smysl, označuje se v NLP jako jeho preferovaný neboli primární systém; jsou schopni lépe rozlišovat v tomto systému než v jiných.

To znamená, že někteří lidé jsou od přírody lepší, nebo „talentovaní“ v příslušném umění, naučili se lépe této odbornosti používáním jednoho nebo dvou vnitřních smyslů a ty se staly skvělými a používanými,

provozovanými bez zvláštního úsilí nebo uvědomování si této skutečnosti. Někdy není některý reprezentační systém (zobrazovací systém) tak dobře vyvinut, a to pak jsou dovednosti obtížnější. Například hudba může být obtížná bez schopnosti slyšet vnitřné zvuky.

Žádný systém není absolutně nejlepší, záleží na tom, co chcete dělat. Atleti potřebují rozvinuté kinestetické uvědomování, a je obtížné být úspěšným architektem bez schopnosti vytvářet si jasné a konstrukčně správné mentální obrazy. Jedna dovednost obvyklá u vynikajících osobností ve všech oblastech je schopnost pohybovat se snadno mezi všemi reprezentačními systémy a pro příslušnou úlohu použít nejvhodnější z nich.

Různé psychoterapie používají různá spojení mezi reprezentačními systémy. Terapie tělesnou prací jsou primárně kinestetické; psychoanalýza je převážně verbální a auditivní. Terapie uměním a Jungovský symbolismus jsou příklady více zrakově orientovaných terapií.

JAZYK A REPREZENTAČNÍ SYSTÉMY

Jazyk používáme pro sdělování našich myšlenek. Není tedy překvapující, že slova, která používáme, odrážejí způsob našeho myšlení. John Grinder vypráví historku o tom, jak jednou s Richardem Bandlerem odcházeli z domu, aby vedli skupinu „gestalt terapie“. Richard se smál tomu, jak někdo řekl „vidím, co říkáte“.

„Vezmi to doslovně,“ řekl. „Jak to vlastně myslel?“

„No,“ řekl John, „vezměme to doslovně; myslím, že to znamená, že si lidé vytvářejí obrazy významu slov, která používají.“

To byla zajímavá myšlenka. Když dorazili do své skupiny, zkusili na základě toho zcela nový postup. Vzali zelené, žluté a červené karty a vyzvali lidi ve skupině, aby řekli, proč tam jsou. Ti, kteří použili spoustu slov a frází majících mnoho společného s pocitem, dostali žlutou kartu. Ti, kteří použili slova a fráze související se sluchem a zvuky, dostali zelené karty. Ti, kteří použili slova a fráze spojené převážně se zrakem, dostali červené karty.

Pak uskutečnili velmi jednoduché cvičení. Lidé se stejnou barvou karty si měli sednout a pět minut spolu hovořit. Pak měli hovořit s někým, kdo měl odlišnou barvu karty. Rozdíly v raportu, které pak pozorovali mezi nimi, byly značné. Lidé s kartou stejné barvy si vedli mnohem lépe. Grinder a Bandler to považovali za velmi fascinující a sugestivní.

PREDIKÁTY

Pro popis našich myšlenek používáme slova, takže naše volba slov indikuje, který zobrazovací systém používáme. Vezměme tři lidi, kteří si právě přečetli jednu a tutéž knihu.

První může vyprávět o tom, že v ní mnoho viděl, příklady byly dobře vybrány, aby *ilustrovaly* daný předmět a že to bylo napsáno *jiskřivým* stylem.

Druhý může mít námitky proti *tónu* celé knihy; byla napsána v *křiklavém* stylu. Ve skutečnosti se nemůže vůbec *naladit* na autorův přístup, a rád by mu to *řekl*.

Třetí cítí, že kniha se zabývá *těžkými* věcmi *uvyváženým* způsobem. Líbil se mu způsob, jakým se autor *dotkl* všech hlavních témat, a že *uchopil* snadno nové myšlenky. Cítí sympatie k autorovi.

Všichni četli naprosto stejnou knihu. Jak jste si všimli, každý z nich se vyjádřil o knize jiným způsobem. Ať už si o ní mysleli cokoliv, odlišovali se způsobem, *jak* o ní smýšleli. První myslel v *obrazech*, druhý ve *zvucích* a třetí v *pocitech*. Tato slova založená na smyslech, přívlastcích, příslovcích a slovesech se v literatuře NLP nazývají *predikáty*. Zvyk používat jeden druh přívlastků indikuje preferovaný zobrazovací systém dané osoby.

Podle použitého jazyka je možné rozpoznat preferovaný systém pisatele jakékoli knížky. (Kromě knih o NLP, kde autor může záměrně použít určitý přístup k použití slov...) Dobrá literatura má vždy bohatou a různorodou směs přívlastků, a používá všech zobrazovacích systémů stejnou měrou, odtud plyne její obecná přitažlivost.

Slova jako „pochopit“, „rozumět“, „myslet“ a „zpracovat“ nejsou založena na smyslech, a jsou tak ve smyslu zobrazovacích systémů neutrální. Akademická pojednání mají tendenci používat je přednostně před smyslově podloženými slovy, možná jako neuvědomělé rozpoznání skutečnosti, že smyslově podložená slova jsou pro pisatele a čtenáře více osobní a tím méně „objektivní“. Neutrální slova jsou však přeložena rozdílně kinesteticky, sluchově nebo zrakově orientovanými, a tak vzniká mnoho akademických argumentů, často nad významem slov. Každý si myslí, že jsou správná.

Možná se vám bude v příštích týdnech líbit, když si začnete uvědomovat, jakým druhům slov dáváte přednost v normální konverzaci. Je také fascinující poslouchat jiné lidi a objevovat, jakému smyslově založenému jazyku dávají přednost. Ti z vás, kteří preferují myšlení v obzorech, uvítají, když budou moci rozpoznat u okolních lidí charakter

jazyka plný barev. Myslíte-li kinesteticky, můžete se dostat do styku s tím, jak se lidé sami prosazují, a myslíte-li ve zvucích, požádáme vás, abyste pozorně poslouchali a naladili se na to, jak různí lidé mluví.

Z toho vyplývá několik důležitých skutečností pro vytváření raportu. Tajemství dobré komunikace není ukryto ani tak v tom, co říkáte, ale jak to říkáte. Pro vytvoření raportu sladte predikáty s druhým člověkem. Budete mluvit jeho jazykem, a budete předkládat myšlenky právě tím způsobem, jakým o nich tento člověk přemýšlí. Vaše schopnost udělat to bude záviset na dvou věcech: za prvé, na tom, jak vaše smyslová vnímavost zaznamená, uslyší nebo rozliší charakter jazyka druhých lidí. Za druhé, jak budete reagovat s pomocí přiměřeného slovníku v příslušném reprezentačním systému. Konverzace jistě nebude omezena na jeden systém, ale sladění jazyka dělá při získávání raportu zázraky.

Snadněji navážete raport s někým, kdo myslí stejným způsobem jako vy, a to rozpoznáte poslechem slov, která používá, ať už s nimi souhlasíte nebo ne. Můžete být naladěni na stejné vlně, nebo se můžete dívat shodnými očima. Pak opět můžete získat plné porozumění.

Je-li vaše sdělení určeno skupině lidí, je dobré používat dobrou směs predikátů. Ať zrakově orientovaní vidí, co říkáte. Ať vás sluchově orientovaní slyší nahlas a zřetelně, a prosazujte se sami tak, aby kinesteticky orientovaní v obecnstvu mohli pochopit váš význam. Proč by vás jinak poslouchali? Jinak riskujete, že dvě třetiny vašeho obecnstva nebudou sledovat vaši řeč, jestliže se omezíte na výklad jen v jednom reprezentačním systému.

VEDOUCÍ SYSTÉM

Tak jako máme preferovaný reprezentační systém pro naše vědomé přemýšlení, tak také máme preferované prostředky pro přivádění informací do našich uvědomovaných myšlenek. Úplná paměť by obsahovala pohledy, zvuky, pocity, chutě a vůně původního zážitku, a my dáváme přednost vyvolání jednoho z nich. Myslete opět na vaši dovolenou.

Co bylo první...?

Pohled, zvuk, nebo pocit?

Toto je vedoucí systém, vnitřní smysl, který používáme jako rukojeť pro sahání zpět do paměti. Je to způsob, jakým informace dospěje do

uvědomující si myslí. Například si vzpomenu na dovolenou a začnu si uvědomovat zažité pocity uvolnění, ale způsob, jakým mi to vytane na mysl, může být zpočátku obraz. Zde je můj vedoucí systém vizuální a můj preferovaný systém je kinestetický.

Vedoucí systém je spíše jako počítačový startovací program — nenápadný, ale nezbytný pro celkovou práci počítače. Někdy je nazýván vstupním systémem, protože dodává materiál k vědomému přemýšlení.

Většina lidí má preferovaný vstupní systém, a nemusí nutně být stejný jako primární systém. Někdo může mít různé vedoucí systémy pro různé druhy zážitků. Například mohou používat obrazy pro vyvolání bolestivých zážitků, a zvuky pro návrat k těm příjemným.

Někdy se stane, že někdo není schopen přivést některý z reprezentačních systémů do vědomí. Například někdo může říci, že nevidí žádné mentální obrazy. I když je to pro něj pravda v jeho realitě, je to ve skutečnosti nemožné, protože by jinak nebyl schopen rozeznávat lidi nebo popisovat předměty. Jednoduše si není vědom obrazů, které vnitřně vidí. Jestliže tento podvědomý systém vytváří nepříjemné obrazy, může se cítit špatně, aniž by věděl proč. Tímto způsobem se často vytváří žárlivost.

SYNESTEZE, PŘEKRÝVÁNÍ A PŘEKLAD

Viděli jste někdy růst bílou lilii?
Dříve, než se jí dotkly hrubé ruce?
Všimli jste si padajícího sněhu,
než jej půda očernila?
Cítili jste někdy bobří srst,
nebo labutí peří?
Cítili jste někdy vůni poupěte plané růže,
nebo nardu v ohni,
ochutnali jste medový plást?
Ach, tak bílá, ach tak měkká,
ach, tak je sladká.

Ben Jonson 1572 - 1637

Bohatost a rozsah našich myšlenek závisí na naší schopnosti spojit se a pohybovat se od jednoho způsobu myšlení k druhému. Jestliže tedy můj vedoucí systém je sluchový a můj preferovaný systém

zrakový, budu mít tendenci pamatovat si osobu pomocí zvuku jejího hlasu a pak o ní přemýšlet v obrazech. Z toho pak získám pocit této osoby.

Informace tedy bereme z jednoho smyslu, ale vnitřně ji zobrazujeme jiným smyslem. Zvuky mohou vyvolat zrakové vzpomínky nebo abstraktní zrakové představy. Mluvíme o barvě tónu u hudby, a také o teplých zvucích, a také o křiklavých barvách. Bezprostřední a neuvědomělé spojení přes smysly se nazývá synesteze. Pro každého člověka tvoří cesta k preferovanému systému obvykle silnou, typickou synestezii.

Synesteze tvoří důležitou součást našeho způsobu přemýšlení a některé jsou tak všeobecně používané a rozšířené, že vypadají jako vrozené. Například barvy jsou obvykle spojovány s náladou: červená s hněvem, modrá s klidem. Ve skutečnosti jak krevní tlak, tak puls poněkud stoupnou v převážně červeném prostředí, a klesnou v převážně modrém prostředí. Existují studie, které ukazují, že lidé pociťují modré místnosti jako chladnější než žluté, i když jsou ve skutečnosti trochu teplejší. Hudba ve značné míře používá synestezii; výška noty je dána vizuálně na notové osnově podle výšky jejího zvuku, a existuje mnoho hudebních skladatelů, kteří spojují určité hudební zvuky s barvami.

K synestezii dochází automaticky. Někdy chceme spojit vnitřní smysly účelným způsobem, například pro získání přístupu do celého reprezentačního systému, který je mimo uvědomělé vědomí.

Předpokládejme někoho, kdo má potíže s vizualizací. Nejprve jej můžete vyzvat, aby se vrátil do šťastných, příjemných vzpomínek, možná na pobyt u moře. Vyzvěte jej, aby vnitřně poslouchal zvuk moře a zvuk nějakého hovoru, který se tam odehrál. Zatímco to drží v paměti, může přejít k pocitu vánku ve tváři, tepla slunce na kůži, a písku mezi prsty. Odsud je už jen krůček k vidění obrazu písku pod nohama, nebo slunce na obloze. Tato technika překrývání může přivést zpět celou vzpomínku: obrazy, zvuky a pocity.

Tak jako překlad z jednoho jazyka do jiného zachová význam, ale úplně změni formu, tak také zážitky mohou být přeloženy mezi vnitřními smysly. Například můžete vidět velmi nehostinnou místnost, dostat nepříjemný pocit a chtít s tím něco udělat. Pohled na stejnou místnost může ponechat přítele zcela bez účinku a on nebude schopen pochopit, proč vy se cítíte tak špatně. Může vás označit jako precitlivělé, protože není schopen vstoupit do světa vašich zážitků. Může se pokusit porozumět, jak vám je, jestliže mu povíte, že to je jako dráždivý

prach v jeho posteli. Při překladu do zvuku to můžete srovnat s nepříjemným zvukem falešné melodie. Tato analogie by byla srozumitelná pro hudebníka; alespoň byste mluvili jeho jazykem.

NÁPOVĚDA OČNÍMI POHYBY

Je snadné rozeznat, zda osoba myslí v obrazech, zvucích nebo pocitech. Na našich tělech nastávají při přemýšlení různými způsoby viditelné změny. Způsob našeho myšlení ovlivňuje naše tělo a způsob užívání našeho těla ovlivňuje způsob našeho myšlení.

Co uvidíte jako první, když projdete hlavními dveřmi vašeho domova?

Abyste mohli zodpovědět tuto otázku, nejspíše jste se podívali nahoru a doleva. Pohled nahoru a doleva je způsob, jak si většina praváků zapamatovává obrazy.

Nyní si opravdu představte, jaký by to byl pocit cítit samet na své kůži.

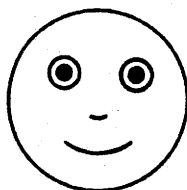
Nyní jste se asi podívali dolů a doprava, protože takto se většina lidí dostává do kontaktu se svými pocity.

Pohybujeme očima v různých směrech určitým systémem podle toho, jak přemýšlíme. Neurologické studie ukázaly, že pohyb očí jak do strany, tak vodorovně, je nejspíše spojen s aktivací různých částí mozku. Tyto pohyby se v neurologické literatuře nazývají boční pohyby očí (LEM). V NLP se nazývají oční nápoředy, protože představují vizuální nápoředy, podle kterých poznáme, jak lidé přistupují k informacím. Existuje určité vrozené neurologické spojení mezi pohybem očí a reprezentačními systémy, protože stejné způsoby se objevují na celém světě (kromě Baskicka ve Španělsku).

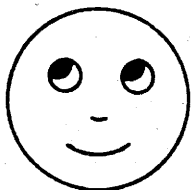
Jestliže vizualizujeme něco z našich minulých zážitků, naše oči mají tendenci pohybovat se nahoru a doleva. Při konstruování obrazu ze slov nebo pokusu „představit“ si něco, co jsme nikdy neviděli, pohybují se naše oči nahoru a doprava. Oči se pohybují doleva pro zapamatované zvuky a doprava pro tvořené zvuky.

Při přistupování k pocitům oči typicky směřují dolů doprava. Při hovoru k sobě samým naše oči obvykle směřují dolů doleva. Rozostření zraku a upřený pohled vpřed, „dívání se do dálky“, také naznačuje vizualizaci.

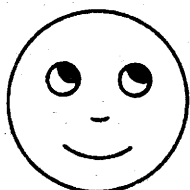
Vizualizace



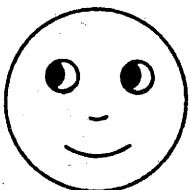
Tvořené vizuální představy



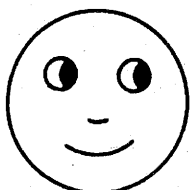
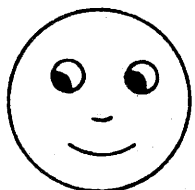
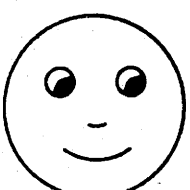
Vzpomínané vizuální představy



Tvořené zvuky



Vzpomínané zvuky

Kinesteze
(pocity a tělesné
ujemy)Sluchové digitální
(vnitřní dialog)

NB. Takto je to při pohledu na někoho jiného.

Většina praváků používá způsob pohybu očí podle obrázku. Pro leváky může být převrácen, takže při vzpomínaných představách a zvucích se dívají doprava, a při tvořených představách a zvucích doleva. Uspořádání očních náповeří platí i pro osoby neodpovídající tomuto modelu. Například levák se může dívat dolů doleva při pocitech a dolů doprava při vnitřním dialogu. Bude to však dělat soustavně a nebude míchat náповeří náhodně. Vždy existují výjimky — dívejte se pečlivě, než začnete tato pravidla na někoho aplikovat. Odpověď vám poskytne ne zevšeobecnování, ale osoba před vámi.

I když je možné při přemýšlení pohybovat očima vědomě kterýmkoliv směrem, přistupováním k určitému reprezentačnímu systému je obecně mnohem snadnější, jestliže používáte příslušný přirozený pohyb očí. To je způsob jemného naladění mozku na přemýšlení určitým způsobem. Chcete-li si vzpomenout na něco, co jste viděli včera, je nejněsnadnější podívat se doleva nebo hledět přímo před sebe. Je obtížné představit si obrazy a hledět přitom dolů.

Normálně si neuvědomujeme boční pohyby očí a ani k tomu není žádný důvod, avšak „podívat“ se na informaci na správné místo je velmi užitečná dovednost.

Náповeří nám umožňují poznat, jak druzí myslí, a součástí NLP tréninku je uvědomění si náповeří jiných lidí. Jedním z možných způsobů je položit různé otázky a místo odpovědi si všimnout pohybů očí. Například, když se zeptáte „jakou barvu má koberec u vaší pohovky?“, musíte si představit vaši pohovku, abyste mohli odpovědět, ať už je jeho barva jakákoli.

Můžete si zkusit s přítelem nebo přítelkyní následující cvičení. Sedněte si na klidné místo, položte následující otázky a dívejte se na pohyb jeho nebo její očí — oční náповeří. Udělejte si třeba poznámky. Řekněte, že potřebujete jen krátké odpovědi, nebo jen přikývnutí. Pak si vyměňte místa a sami odpovězte na otázky. To nemá nic společného s ověřováním uvedených skutečností, je to jen prostá zvědavost na způsob našeho přemýšlení.

Otázky, které nezbytně nutně potřebují VYVOLÁNÍ VIZUÁLNÍCH VZPOMÍNEK, mají-li být zodpovězeny:

Jakou barvu mají dveře tvého bytu?
Co vidíš cestou do nejbližšího obchodu?
Jak jsou uspořádány pruhy na tygroví?
Jak vysoký je dům, ve kterém bydlíš?
Který z tvých přátel má nejdelší vlasy?

Tyto odpovědi potřebují aktivovat TVOŘENÍ VIZUÁLNÍCH PŘEDSTAV, mají-li být zodpovězeny:

Jak by vypadala tvá ložnice s růžově puntikovanými tapetami?
Je-li mapa vzhůru nohama, kterým směrem je jihovýchod?
Představ si růžový trojúhelník v červeném čtverci.
Jak se hláskuje tvé křestní jméno pozpátku?

Pro ZÍSKÁNÍ PŘÍSTUPU KE SLUCHOVÉ PAMĚTI se můžete zeptat:

Můžeš poslouchat ve své mysli svou oblíbenou skladbu?
Které dveře ve tvém domě bouchají nejhlasitěji?
Jaký je zvuk obsazovacího tónu ve tvém telefonu?
Je třetí nota ve státní hymně vyšší nebo nižší než druhá?
Můžeš slyšet tichý sbor ve své mysli?

Otázky pro TVOŘENÍ SLUCHOVÝCH PŘEDSTAV:

Jak by bylo hlasité, kdyby deset lidí zakřičelo najednou?
Jak by tvůj hlas zněl pod vodou?
Představte si svou oblíbenou písničku hranou dvojnásobnou rychlostí.
Jak by to znělo, kdyby tvůj klavír spadl z desetipatrové budovy?
Jak by zněl výkřik divého muže?
Jak by zněla řetězová pila v kůlně z vlnitého plechu?

Otázky pro zahájení VNITŘNÍHO DIALOGU:

Jakou intonaci hlasu používáš, když mluvíš sám se sebou?
Přeříkej si potichu nějakou dětskou říkanku.
Když mluvíš k sobě, odkud přichází zvuk?
Co si řekneš, když se děje něco špatného?

Otázky pro KINESTETICKÝ SMYSL (včetně vůně a chuti):

Jaký je to pocit oblékat si mokré ponožky?
Jaké to je ponořit nohu do studeného bazénu?
Jaký je to pocit cítit vlnu na kůži?
Kterou ruku máte teď teplejší, pravou nebo levou?
Jaké to je uvelebit se v krásně horké koupeli?
Jak se cítíte po dobrém jídle?
Pomyslete na vůni čpavku.
Jaké to je ochutnat silně přesolenou polévku?

Důležitý je proces myšlení, ne samotné odpovědi. Dokonce ani není nutné dostat verbální odpovědi. O některých otázkách lze přemýšlet různými způsoby. Například, abyste zjistili počet hran 50ti pencové mince (nebo české 20ti koruny — pozn. překl.), můžete si minci představit a hrany spočítat, nebo je můžete spočítat mentálně pocitováním kolem dokola. Vyslovíte-li tedy otázku, která má vyvolat vizualizaci, a oční nápovědy jsou různé, je třeba ocenit pružnost a tvořivost příslušné osoby. Neznamená to, že jsou tyto vzory chybné, nebo že by se ta osoba mýlila. Máte-li pochyby, ptejte se „Jak jsi přemýšlel?“

Oční nápovědy jsou velmi rychlé a chcete-li je vidět všechny, musíte být velmi pozorní. Ukáží pořadí reprezentačních systémů, které daná osoba používá pro zodpovězení těchto otázek. Například při sluchové otázce o nejhlasitěji bouchajících dveřích si může osoba vizualizovat každé dveře, mentálně s nimi bouchnout a pak slyšet zvuk. Může se stát, že to bude muset udělat víckrát, aby mohla odpovědět na tuto otázku. Obvykle se každý při zjišťování odpovědi uchýlí nejprve ke svému vedoucímu systému. Ten, kdo si zavádí obrazy zrakově, si při sluchových a pocitových otázkách typicky vytvoří obraz různých situací v nich obsažených, a pak teprve slyší zvuky nebo vnímá pocity.

JINÉ NÁPOVĚDY

Pohyby očí nejsou jediné nápovědy, i když jsou nejsnadněji zaznamatelné. Protože tělo a mysl jsou neoddělitelné, vždycky se někde projeví, jak myslíme, pokud víme, kam se dívat. Obzvláště se to projeví ve způsobu dýchání, barvě kůže a postoji.

Ten, kdo přemýšlí ve vizuálních obrazech, bude obecně mluvit mnohem rychleji a vyšším hlasem. Obrazy se v mozku tvoří rychle a chcete-li jim stačit, musíte mluvit rychle. Dech bude v hrudníku výše a bude mělčí. Často se vyskytuje zvýšení svalového napětí, obzvláště na ramenech, hlava je vzpřímená a tvář bude bledší než normálně.

Lidé, kteří myslí ve zvucích, dýchají souměrně celým hrudníkem. Často se vyskytují malé rytmické pohyby těla a intonace hlasu je jasná, výrazná a zvučná. Hlava je dobře posazená na ramenech nebo trochu nakloněná jako když někoho poslouchá.

Lidé, kteří mluví sami se sebou, často nakloní hlavu na stranu a podeprou si ji rukou nebo pěstí. To se označuje jako „telefonovací poloha“, protože to vypadá, jako by mluvili do neviditelného telefonu. Někteří lidé neslyšně opakují to, co právě slyšeli. Můžete vidět, jak hýbou rty.

Kinestetický přístup je charakterizován hlubokým dýcháním dole v oblasti žaludku, často doprovázené svalovou relaxací. S hlavou skloněnou, hlas má hlubší intonaci, taková osoba typicky mluví pomalu, s dlouhými přestávkami. Rodinova slavná socha „Myslitele“ bezpochyby přemýšlí kinesteticky.

Pohyby a gesta také řeknou, jak dotyčná osoba přemýšlí. Mnoho lidí ukazuje na smyslový orgán, který vnitřně používají: ukáží si na uši, když poslouchají zvuky uvnitř své hlavy, ukáží si na oči, když vizualizují, nebo na nadbříšek, jestliže něco silně pociťují. Tyto znaky vám neřeknou, o čem tato osoba přemýšlí, jen to, jak přemýšlí. Toto je řeč těla na mnohem jemnější úrovni, než je normálně interpretováno.

Myšlenka reprezentačních systémů je velmi užitečný způsob pochopení toho, jak lidé přemýšlejí, a čtení návodů je neocenitelnou dovedností pro každého, kdo chce s druhými lépe komunikovat. Pro terapeutu a učitele je to zásadní věc. Terapeuti mohou rozpoznat, jak jejich klienti přemýšlejí, a objevit, jak to mohou změnit. Učitelé mohou objevit, jaký způsob myšlení funguje v určitém předmětu nejlépe a vyučovat tyto precizní dovednosti.

Existuje mnoho teorií o psychologických typech založených na fyziologii a způsobu myšlení. NLP navrhuje jinou možnost. Návykový způsob myšlení zanechává na jejich těle stopy. Tyto charakteristické postoje, gesta a způsob dýchání se stanou zvykovými u těch lidí, kteří přemýšlejí převážně jedním způsobem. Jinými slovy, osoba, která mluví rychle a ve vysoké tónině, dýchající dosti rychle vysoko v hrudníku, s napětím v oblasti ramen je nejspíše osobou přemýšlející většinou v obrazech. Osoba mluvící pomalu, hlubokým hlasem, zhluboka dýchající, se asi značně spolehne na své pocity.

Konverzace mezi osobou myslící vizuálně a osobou myslící v pocitech může být pro obě strany frustrujícím zážitkem. Vizuálně orientovaná osoba bude netrpělivě podupávat, zatím co kinestetická osoba doslova „nevidí“, proč ostatní musí jít tak rychle. Kdo má schopnost přizpůsobit se způsobu myšlení druhé osoby, dosáhne lepších výsledků.

Pamatujte si však, že toto zevšeobecnění musí vždy být ověřeno pozorováním a zkušenostmi. NLP není jen jiným způsobem škatulkování lidí do typů. Říci, že někdo je vizuální typ, není o nic užitečnější než říci, že má zrzavé vlasy. Jestliže si nedovedete uvědomit, co kdo dělá teď a nyní, je to horší než neužitečné a je to jen jiný způsob vytváření stereotypů.

Může zde být velké pokušení kategorizovat sebe a jiné ve smyslu primárního reprezentačního systému. Tato chyba vede do pastí, které

propadla psychologie: vymyslete soustavu kategorií a pak do nich nacpěte lidi, ať už se tam vejdou nebo ne. Lidé jsou vždy bohatší než jakékoliv zevšeobecnění. NLP poskytuje dostatečně širokou sadu modelů odpovídajících tomu, co lidé opravdu dělají, než aby zkoušelo přizpůsobit lidi stereotypům.

SUBMODALITY

Až doposud jsme mluvili o třech různých způsobech myšlení — ve zvucích, v obrazech a v pocitech — to je však pouze první krok. Když chcete popsat viděný obraz, můžete přidat mnoho podrobností. Je barevný nebo černobílý? Byl to pohyblivý kousek filmu, nebo byl nehybný? Bylo to daleko nebo blízko? Tyto rozdíly lze popsat bez ohledu na obsah obrázku. Podobně byste mohli popsat zvuk — zda je nízký nebo vysoký, blízko nebo daleko, hlasitý nebo tichý. Pocit může být těžký nebo lehký, ostrý nebo tupý, slabý nebo silný. Když jsme stanovili obecný způsob našeho myšlení, je dalším krokem přesnější určení uvnitř systému.

Pohodlně se usadte a pomyslete na nějakou příjemnou vzpomínku. Prozkoumejte všechny obrazy, které pro ni máte. Vidíte ji jako skrze své oči (asociovanou) nebo ji vidíte jako odjinud (disociovanou)? Například, vidíte-li se v obraze, musíte být disociovaní. Je to barevné? Je to film nebo diapozitiv? Je to trojrozměrný obraz nebo je to ploché jako fotografie? Když se budete dále dívat na obraz, můžete dále přidávat jiné popisy.

Pak věnujte pozornost zvukům spojeným s touto vzpomínkou. Jsou hlasité nebo tiché? Blízko nebo daleko? Odkud přicházejí?

Nakonec věnujte pozornost všem pocitům a vjemům, které jsou součástí této vzpomínky. Kde je cítíte? Jsou tvrdé nebo měkké? Lehké nebo těžké? Horké nebo studené?

Toto rozlišování se v literatuře o NLP označuje jako submodalities. Jsou-li reprezentační systémy modalities — způsoby vnímání světa — pak submodalities jsou vytváření bloků smyslových vjemů, jak je každý z nich, obraz, zvuk nebo pocit složen.

Lidé používali myšlenek NLP po celé věky. NLP se nezrodilo v okamžiku, kdy bylo vynalezeno toto pojmenování. Starověcí Řekové mluvili o smyslovém zážitku, a Aristoteles mluvil o submodalitách ve všem kromě pojmenování, když se zmiňoval o kvalitě smyslů.

Zde je seznam nejobvyklejších submodalit:

VIZUÁLNÍ:

Asociované (vidět vlastníma očima) nebo disociované (dívat se sám na sebe)

Barevné nebo černobílé

Zarámované nebo neohrazené

Hloubka (dvou- nebo trojrozměrné)

Umístění (tj. nalevo, napravo, nahore nebo dole)

Vzdálenost sebe od obrazu

Jas

Kontrast

Jasnost (rozmazaný nebo zaostřený)

Pohyb (jako film nebo diapozitiv)

Rychlost (rychlejší nebo pomalejší než obvykle)

Počet (rozdělená obrazovka nebo více obrazů)

Velikost

SLUCHOVÉ:

Stereo nebo mono

Slova nebo zvuky

Hlasitost (nahlas nebo potichu)

Tón (měkký nebo ostrý)

Zabarvení (plnost zvuku)

Umístění zvuku

Vzdálenost od zdroje zvuku

Trvání

Trvalý nebo nesouvislý

Rychlost (rychleji nebo pomaleji než obvykle)

Jasnost (jasný nebo zastřený)

KINESTETICKÉ:

Umístění

Intenzita

Tlak (tvrdý nebo měkký)

Rozsah (jak velký)

Textura (drsná nebo hladká)

Váha (lehký nebo těžký)

Teplota

Trvání (jak dlouho trvá)

Tvar

To jsou některé z nejběžnějších rozlišení submodalit, seznam však není vyčerpávající. Některé submodality jsou přetržité nebo digitální; jako vypínač u lampy, zapnutý nebo vypnutý, zážitek musí být jedno nebo druhé. Například asociovaný nebo disociovaný obraz nemůže být obojí naráz. Většina submodalit se plynule mění, jako kdyby byly řízeny regulátorem. Vytvářejí jistý druh posuvné stupnice, například ostrost, jas, nebo hlasitost. Pro popis těchto vlastností, které se mohou souvisle měnit uvnitř svých mezí, se používá výraz analogové.

Mnoho z těchto submodalit je vestavěno do frází, které používáme, a když se podíváte na seznam na konci této kapitoly, možná je uvidíte v jiném světle nebo na vás mohou působit jinak, protože říkají mnoho o tom, jakým způsobem naše mysl pracuje. Submodality mohou být považovány za nejzákladnější pracovní kód lidského mozku. Jednoduše není možná nějaká myšlenka nebo vyvolání nějakého zážitku bez struktury submodalit.

Je snadné neuvědomovat si strukturu submodalit zážitku, dokud jí nevěnujete vědomou pozornost.

Z hlediska submodalit je nejzajímavější zkoušení, co se stane, když je změníte. Některé lze klidně změnit a nijak se to neprojeví. Jiné mohou být pro danou vzpomínku klíčové a jejich změna zcela změní způsob našich pocitů ze zážitku. Typicky je význam a smysl vzpomínky nebo myšlenky spíše funkcí několika kritických submodalit než obsahu.

Jakmile se událost jednou stane, je dokončena a už nikdy se nemůžeme vrátit a změnit ji. Pak už nikdy nereagujeme na samotnou událost, ale jen na naši vzpomínku na tuto událost, kterou lze měnit.

Zkuste tento experiment. Vraťte se ke svému příjemnému zážitku. Ujistěte se, že jste asociovaní v obraze, takže jej vidíte vašimi vlastníma očima. Zkuste, jaké to je. Pak se disociujte. Vystupte z obrazu a pozorujte osobu, která vypadá a vydává zvuky úplně stejně jako vy. To téměř určitě změní vaše pocity ze zážitku. Disociace ze vzpomínky ji zbaví její citové síly. Příjemná vzpomínka ztratí svoji příjemnost a nepříjemná svou bolest. Při zpracování traumatu je důležité nejprve disociovat od emocionální bolesti, jinak může být celá příhoda úplně blokována z vědomí a může být obtížné nebo nemožné o ní přemýšlet. Disociace nejprve odloží pocity do bezpečné vzdálenosti, takže s nimi lze manipulovat. To je základ léčby fobie popsané v kapitole 8. Příště, až váš mozek vyvolá bolestnou scénu, disociujte z ní. Abyste plně vychutnali příjemné vzpomínky, asociujte se. Můžete změnit váš způsob myšlení. To je základní informace nepsané Příručky uživatele mozku.

Zkuste tento experiment a změňte svůj způsob myšlení a objevujte, které submodalitty jsou pro vás nejkritičtější.

Vzpomeňte si na určitou situaci s citovým významem, na kterou se dobře pamatujete. Nejprve si uvědomte vizuální část vzpomínky. Představte si, jak nastavujete jas nahoru a dolů jako na televizi. Všimněte si, jak se mění váš zážitek, když to děláte. Jaký jas preferujete? Pak jej dejte zpátky tak, jak to bylo původně.

Pak přeneste obraz blíže, a pak jej zase zatlačte daleko dozadu. Jak se liší a který se vám zdá být lepší? Dejte jej zase zpět do původního místa.

Nyní, je-li barevný, převedte jej na černobílý. Byl-li černobílý, obarvěte jej. Jak se liší a který je lepší? Uvedte jej do původního stavu.

Dále, je pohyblivý? Jestliže ano, zpomalte jej, až se zcela zastaví. Pak jej zkuste zrychlit. Všimněte si, co vám lépe vyhovuje a vraťte jej do původního stavu.

Nakonec zkuste přejít od asociovaného k disociovanému obrazu a zpět.

Některé nebo všechny tyto změny budou mít značný vliv na vaše pocity při vzpomínce. Možná budete chtít opustit vzpomínku se submodalitami při hodnotách, jaké se vám nejvíce líbí. Možná se vám nebudou líbit původní hodnoty, které vám dal váš mozek. Pamatujete si, že jste je volili?

Teď pokračujte ve vašich pokusech s jinými vizuálními submodalitami a pozorujte, co se stane. Proveďte to samé se zvukovou a kinestetickou částí vzpomínky.

Pro většinu lidí je zážitek nejintenzivnější a nejzapamatovatelnější, je-li velký, jasný, barevný, blízko a asociovaný. Je-li tomu tak u vás, pak je vhodné takto ukládat dobré vzpomínky. Naproti tomu nepříjemné zážitky je vhodné ukládat do paměti malé, tmavé, černobílé, daleko a disociované. V obou případech zůstává obsah zážitku stejný, mění se jen způsob uložení do paměti.

Nepříjemné věci se dějí a mají následky, se kterými musíme žít, ty nás však nemusí pronásledovat. Jejich moc způsobovat v nás nepříjemné pocity pochází z našeho smýšlení o nich. Je třeba rozlišovat mezi skutečnou událostí v dané době a významem a mocí, kterou jí propůjčujeme způsobem, jakým na ni vzpomínáme.

Možná máte vnitřní hlas, který vás pořád otravuje.

Zpomalte jej.

Pak jej zrychlete.

Proveďte pár pokusů s jeho tónem.

Z které strany přichází?

Co se stane, když jej přemístíte na druhou stranu?

Co se stane, když jej uděláte hlasitější?

Nebo tišší?

Mluvit sám k sobě může být doopravdy potěšením.

Hlas nemusí být ani váš. Není-li váš, zeptejte se ho, co tedy dělá ve vaší hlavě.

Změny submodalit jsou předmětem osobních zkušeností a slovy těžko sdělitelné. Teorie je diskutabilní, zážitek přesvědčující. Můžete být režisérem vašeho vlastního mentálního filmového představení a rozhodnout se, jak chcete myslet, místo trpného sledování jeho vlastního samovolného účinku. Tak jako televize v létě, mozek přehrává mnoho repríz, z nichž spousta je starých a nepříliš dobrých filmů. Nemusíte se na ně dívat.

Emoce odněkud přicházejí, jejich příčina však může pocházet z vědomého uvědomování. Emoce samy o sobě jsou rovněž kinestetickým reprezentačním systémem a mají váhu, umístění a intenzitu; mají submodalitty, které lze měnit. Pocity nejsou zcela nedobrovolné a můžete se vydat na dlouhou cestu směrem k možnosti vybrat si pocity, které chcete mít. Emoce jsou skvělými služebníky, ale tyranizujícími pány.

Reprezentační systémy, nápovědy a submodalitty jsou některé ze základních stavebních bloků struktury našeho subjektivního zážitku. Není divu, že lidé si vytvářejí různé mapy světa. Mají různé zaváděcí a zobrazovací systémy, různé synesteze a kódují své vzpomínky s různými modalitami. Když pak v konečné fázi používáme pro komunikaci jazyk, je s podivem, že si vůbec rozumíme tak dobře, jak si rozumíme.

Příklady slov a frází založených na smyslovém vnímání

VIZUÁLNÍ

Pohled, dívat se, obraz, zaměřit, imaginace, vhled, scéna, vizualizovat, perspektivní, jas, odrážet, objasnit, vyzkoušet, prověřit, oko, předvídat, iluze, ilustrovat, všimnout, výhled, pohled, odhalit, vidět, ukázat, přehled, vize, sledovat, tmavý...

SLUCHOVÉ

Říct, přízvuk, zdůraznit, rytmus, nahlas, tón, rezonovat, zvuk, monotónní, hluchý, ptát se, slyšitelný, jasný, diskutovat, prohlásit, poznamenat, poslouchat, zvonek, zvonění, řvát, beze slov, vokální, povídat, ticho, disonantní, harmonický, tichý, hluchý...

KINESTETICKÉ

Dotýkat, dotek, naložit, kontakt, tlačit, třít, pevný, teplý, studený, hrubý, potýkat se, tlak, citlivý, pohyblivý, napjatý, konkrétní, jemný, vzdech, trpět, těžký, hladký...

NEUTRÁLNÍ

Rozhodnout, myslet, pamatovat, vědět, meditovat, rozeznávat, uznávat, navštěvovat, rozumět, hodnotit, proces, postupovat, učit, motivovat, změnit, vědomý, považovat...

ČICHOVÝ

Navoněný, voňavý, čerstvý, zakouřený, parfémovaný, rybí, žluklý, zatuchlý...

CHUŤOVÝ

Kyselý, příchut, hořký, chuť, slaný, sladký, šťavnatý...

VIZUÁLNÍ FRÁZE

Vidím, co myslíš.
Velmi pozorně se na ten nápad dívám.
Hledíme si z očí do očí.
Pro oči nevidí.
Ukaž mi, co myslíš.
Podívej se zpět a zasměješ se.
To vnese světlo do tohoto případu.
Přibarvuje to jeho pohled na svět.
Zdá se mi.
Za stínem pochybností.
Světlá budoucnost.
Řešení se mu zablesklo před očima.

SLUCHOVÉ FRÁZE

Na stejné vlnové délce.
Harmonický život.
Jako by to říkal čínsky.
Nesrozumitelná hantýrka.
Nechce to slyšet.
Vyzvánění zvonů.

Vyvolání souladu.

Rajská hudba pro mé uši.

Slovo za slovem.

Neslýchaný.

Jasně řečeno.

Udělit slyšení.

Držet jazyk na uzdě.

Jak bylo řečeno.

Říci to jasně a nahlas.

KINESTETICKÉ FRÁZE

Být s někým ve styku.

Uchopit myšlenku.

Mít strpení.

Cítím to v kostech.

Srdečný člověk.

Klidný zákazník.

Má hroší kůži.

Poškrábaná fasáda.

Vyhmátnout problém.

Zhroutit se.

Ovládat se.

Pevný základ.

Vášnivý spor.

To nemá vztah k jednání.

Kluzký člověk.

ČICHOVÉ A CHUŤOVÉ FRÁZE

Větřím nějakou levotu.

Ryba páchne od hlavy.

Hořká pilulka.

Svěží vůně.

Okusit rajský život.

Sladké dítě.

Kyselé hrozny.

Peprná poznámka.

FYZIOLOGICKÉ STAVY A EMOCIONÁLNÍ SVOBODA

Když je na tom někdo emocionálně a fyzicky mizerně, obvykle říkáme, že je „v hrozném stavu“. Podobně, máme-li dobře splnit nějaký úkol, musíme být v dobré psychické kondici neboli „v dobrém stavu mysli“. Co je to stav mysli? Jsou to jednoduše všechny myšlenky, emoce a fyziologie, které v daný okamžik vyjadřujeme; mentální obrazy, zvuky, pocity a všechny způsoby fyzického postoje a dýchání. Mysl a tělo jsou úplně propojeny, takže naše myšlenky okamžitě ovlivňují naši fyziologii a naopak.

Náš stav mysli se kontinuálně mění. To je jedna z mála věcí, na kterou se můžeme spolehnout. Když změníte stav, tak se tím změní také celý vnější svět. (Nebo to tak vypadá.) Obvykle jsme si více vědomi našeho emocionálního stavu než své fyziologie, postoje, gest a způsobu dýchání. Ve skutečnosti jsou emoce často považovány za něco, co se vymyká vědomé kontrole, jsou tou viditelnou částí ledovce. Nevídneme celou fyziologii a pod ní ležící základní myšlenkový proces, z něhož emoce pramení. Ty tvoří potopených devět desetin ledovce. Pokoušet se ovlivnit emoce beze změny stavu je stejně pošetilé jako pokoušet se odstranit ledovec odříznutím jeho špičky. Nad hladinu se vynoří jeho další část. Pokud byste ovšem nevyvinuli mimořádné úsilí a udrželi jej tak pod hladinou. To je přesně to, co často děláme pomocí léků nebo silné vůle. Pro nás je mysl řídicí a tělo ji poslušně následuje. Takže obvyklé emoce mohou poznamenávat obličej a postoj člověka, protože si neuvědomuje, jak emoce formují jeho fyziologii.

Proveďte tento pokus. Vzpomeňte si na nějaký příjemný zážitek, kdy jste se cítili opravdu dobře. Vyvolejte si tento zážitek a vžijte se do něj. Po dobu jedné nebo dvou minut si jej vybavte se všemi prožitky, na které si vzpomenete.

Když budete vnímat tyto příjemné pocity, podívejte se kolem sebe, všimněte si, co vidíte a jaké zvuky slyšíte, když si ožívujete tyto vzpomínky.

Všimněte si, jak se cítíte. Pak se vraťte zpět do přítomnosti.

Všimněte si účinku pokusu, jaký má na váš momentální stav, obzvláště na váš postoj a dýchání. Minulé zážitky nejsou pryč navždy; mohou vám pomoci cítit se dobře i v přítomnosti. I když pohledy a zvuky minulosti jsou pryč, současné pocity při jejich mentálním vyvolání jsou stejně skutečné a zřetelné jako tehdy. Takže bez ohledu na vaše pocity před čtením tohoto odstavce jste se nyní uvedli do připravenějšího stavu.

Nyní si naopak vzpomeňte na nějaký méně příjemný zážitek. Až si vzpomenete, přeneste se do něj ve své představě.

Když jste zpět v této situaci, co vidíte?

Co slyšíte?

Všimněte si, jak se cítíte.

Nesetrvávejte v tomto zážitku příliš dlouho, vraťte se do přítomnosti, a všimněte si účinku, jaký to na vás mělo. Uvědomte si, jak se cítíte po tomto pokusu ve srovnání s pocity po předchozím pokusu. Všimněte si také rozdílu v postoji a způsobu dýchání.

Nyní změňte svůj emocionální stav. Začněte něco fyzicky dělat, nějaký tělesný pohyb, a přesuňte svou pozornost z paměti na něco úplně jiného. Podívejte se z okna, zaskákejte si, přeběhněte na druhou stranu místnosti a dotkněte se tam stěny, nebo se předkloňte a dotkněte se špiček nohou. Všimněte si fyzických pocitů spojených s pohybem, co cítíte teď a tady.

Toto se v terminologii NLP nazývá změnou stavu nebo přerušením stavu, a je to užitečné, kdykoliv se cítíte špatně nebo neschopně. Když si vzpomenete na nepříjemné zážitky a dostanete se do stavu beznaděje, celé vaše tělo přijme tyto negativní stavy a řídí podle nich svalový tonus, postoj a dýchání. Tyto fyzicky uložené vzpomínky mohou otrávit vaše budoucí zážitky po celé minuty nebo hodiny. Všichni víme, jaké to je „vstát levou nohou“. Lidé trpící depresemi nevědomky ovládli schopnost udržovat se ve stavu beznaděje po dlouhou dobu. Jiní ovládli schopnost změnit svůj emocionální stav vůlí a vytvořit si tak emocionální svobodu, která přetváří kvalitu jejich života. Plně zažívají emocionální vlny života, ale naučili se jít dál a nesetrvávat zbytečně v emocionální bolesti.

Tak jak jdeme životem, postupně procházíme různými emocionálními stavy, někdy rychle, někdy postupně. Například když se cítíte mizerně, zavolá vám přítel nějakou dobrou zprávu. Pozvedne vás to.

Nebo je třeba krásný slunný den a v poště najdete nečekaně vysoký účet. Mentální mraky mohou překrýt skutečné slunce.

Můžeme ovlivňovat svůj stav, než jen jednoduše reagovat na vnější události. Během posledních několika minut jste se cítili dobře, pak nepříjemně, pak ... ať už se cítíte jakkoli v této chvíli. A ve vnějším světě se přitom vlastně vůbec nic neudálo. To vše jste provedli sami.

VYVOLÁNÍ STAVU

Vyvolání stavu je označení používané v NLP pro popis uvádění někoho do určitého stavu. Tato denně využívaná dovednost se nazývá různě, neboť máme velké zkušenosti s uváděním druhých lidí do různých nálad. Děláme to pořád za použití slov, tónu a gest. Někdy však nedosáheme žádoucího stavu. Kolikrát už jsme slyšeli, jak někdo říká „Co je mu, vždyť jsem řekl jen...“

Nejjednodušším způsobem, jak vyvolat emocionální stav, je požádat druhého člověka, aby si vzpomněl na nějaký zážitek, kdy tyto emoce prožíval. Čím jste naléhavější, tím více naléhavosti vyvoláte. Jestliže tón vašeho hlasu, slova, výraz tváře a postoj jsou v souladu s požadovanou odezvou, je mnohem pravděpodobnější, že takovou odezvu obdržíte.

Veškeré vaše úsilí přináší nějaké výsledky. Jestliže se pokoušíte někoho uvést do klidného pozitivního stavu, nemá smysl mluvit hlasitě a rychle, dýchat rychle a mělce, a dělat spoustu nervózních pohybů. Přes vaše uklidňující slova se druhý člověk ještě více rozruší. Vaše akce musí být v souladu s vašimi slovy.

Takže když chcete uvést někoho do stavu sebedůvěry, požádat ho, aby si vzpomněl na určitou událost, kdy byl ve stavu sebedůvěry. Budete mluvit jasně, tónem plným sebedůvěry, pravidelně dýchat, s hlavou vztyčenou a vzpřímeným postojem. Chováte se „se sebedůvěrou“. Nejsou-li vaše slova v souladu s řečí těla a tónem hlasu, bude druhý člověk sledovat spíše neverbální sdělení.

Také je důležité, aby se ten, kdo se snaží vyvolat nějaký zážitek, nacházel „v něm“ a ne v disociované pozici nestranného pozorovatele. Asociovanost v situaci snadněji vyvolává pocity. Představte si někoho, jak jí vaše oblíbené ovoce. A teď si představte sebe, jak jíte toto ovoce. Který zážitek vyvolává větší chuť? Pro vyvolání vašich vlastních stavů se vraťte do zážitku tak plně a živě, jak je to možné.

KALIBRACE

Kalibrace je v NLP výraz, který popisuje, kdy jsou lidé v různých stavech. To je dovednost, kterou máme a používáme všichni v každodenním životě a kterou stojí za to rozvíjet a zlepšovat.

Rozlišujete nepatrně rozdílné výrazy tak, jak jiní zažívají rozdílné vzpomínky a stavy. Například když se někdo zmíní o hrůzném zážitku, jeho rty se mohou ztenčit, jeho kůže zblednout a dech se stát mělčím. Zatímco když si připomene příjemný zážitek, budou jeho rty spíše plnější, barva kůže červenější a dech hlubší, s uvolněním svalů v obličeji.

Naše kalibrace je často tak nedostatečná, že si všimneme něčeho rozčilení až když začne křičet. Spoléháme příliš na to, že lidé nám slovně sdělí své pocity, místo abychom používali naše oči a uši. Neznamená to, že chceme kalibrovat podle nosní dírky, abychom zjistili, že je někdo naštvaný, ani si nechceme vymýšlet nejrůznější fantazie vyvozené z toho, když někdo „hne brvou“.

V NLP tréninku je jedno cvičení, které si můžete vyzkoušet se svým přítelem nebo přítelkyní. Požádejte jej nebo ji, aby myslel(a) na osobu, kterou má rád(a). Když to udělá, všimněte si polohy očí a úhlu hlavy. Také si všimněte způsobu dýchání: je hluboké nebo mělké, rychlé nebo pomalé, vysoké nebo nízké? Všimněte si rovněž rozdílu v napětí svalů ve tváři, barvy kůže, velikosti rtů a tónu hlasu. Věnujte pozornost těmto jemným příznakům, kterých si běžně nevšímate. Jsou vnějším výrazem vnitřních myšlenek. Toto jsou tyto myšlenky ve své fyzickém rozměru.

Nyní požádejte svého přítele (svou přítelkyni), aby myslel(a) na někoho, koho nemá rád(a). Všimněte si rozdílu mezi zmíněnými příznaky. Požádejte svého přítele (svou přítelkyni), aby myslel(a) napřed na jednu, pak na druhou osobu, až si budete jisti, že jste schopni rozeznat nějaké rozdíly ve fyziologii. V terminologii NLP jste nyní zkalibrovali tyto dva stavy mysli. Víte teď, jak vypadají. Požádejte svého přítele (svou přítelkyni), aby myslel na některou z těchto osob, aniž by vám řekli, na kterou. Poznáte to sami přečtením fyzických příznaků, které identifikujete.

Vypadá to, jako byste četli myšlenky...

Takto můžeme zdokonalovat své dovednosti. Většinou kalibrujeme neuvědoměle. Například, zeptáte-li se svého miláčka, zda by nebylo pěkné vyjít si někde na večeri, okamžitě intuitivně poznáte, ještě než otevře ústa, co vám odpoví. „Ano“ nebo „ne“ je už tím posledním kro-

kem procesu myšlení. Nemůžeme si pomoci, odpovídáme tělem, myslí a jazykem, tak hluboce jsou tyto tři složky propojeny.

Možná se vám stalo, že jste s někým mluvili a intuitivně jste cítili, že lže. Nejspíše jste to zkalibrovali neuvědoměle, a pocit jste získali, aniž víte proč. Čím více kalibrujete, tím více se zdokonalíte. Některé rozdíly mezi stavy jsou drobné, některé jsou nepochybné. Při procvičování si postupně začnete jemných změn všimnout lépe. Změny, jakkoliv malé, existují vždy. Až budou vaše smysly vnímavější, budete schopni je snadno rozlišovat.

KOTVY

Emocionální stavy mají mocný a pronikavý účinek na myšlení a chování. Když vyvoláme a kalibrujeme tyto stavy, jak je můžeme lépe využít v náš prospěch v přítomnosti? Musíme najít způsob, jak je mít neustále po ruce a stabilizovat je tady a teď.

Představte si ten účinek na váš život, kdybyste byli schopni se podle přání přepínat na stavy vysokého výkonu. Vrcholoví politici, sportovci, umělci a obchodníci musí být schopni podat vrcholový výkon v daném okamžiku. Herec musí být schopen oddat se své roli v okamžiku, kdy opona jde nahoru, ne hodinu před tím nebo v polovině druhého jednání. To je základem profesionalismu.

Stejně důležité je být schopen vypnout. Herec musí být schopen vystoupit ze své role, jakmile opona spadne. Mnoho lidí v podnikání je vysoce motivováno, dokáží skvělé věci, ale vyčerpají se, jsou nešťastní, ztratí rodinný život, nebo v extrémních případech dostanou infarkt. Zvládnout naše stavy, to vyžaduje rovnováhu a moudrost.

Každý z nás má osobní minulost bohatou na různé emocionální stavy. Abychom je opakovaně zažívali, potřebujeme spoušť, nějakou asociaci v přítomnosti, vyvolávající původní zážitek. Naše mysl přirozeně spojuje zážitky, je to způsob, jakým dáváme význam našemu jednání. Někdy jsou tyto asociace velmi příjemné; například oblíbená melodie nám vrací příjemnou vzpomínku. Pokaždé, když slyšíme tuto melodii, vzbudí v nás tyto příjemné pocity. A každé tak posílí tuto asociaci.

Podnět, který je spojen s fyziologickým stavem a spouští jej, se v NLP nazývá kotva. Jiné příklady přirozených kladných kotev jsou oblíbené fotografie, evokativní vůně nebo zvláštní výraz nebo tón hlasu milované osoby.

Kotvy jsou obvykle vnější. Budík zvoní a je čas vstávat. Školní zvoněk signalizuje konec hraní. To jsou sluchové kotvy. Červené světlo na semaforu znamená zastavit. Přikývnutí hlavy znamená souhlas. To jsou zrakové kotvy. A vůně právě položeného asfaltu vás může vrátit jako kouzlem do dětství, kdy jste ji ucítili poprvé. Reklamní agenti se snaží o to, aby se jejich značka stala kotvou pro určitý druh zboží.

Kotva je cokoliv, co navozuje emocionální stav: Kotvy jsou tak obvyklé a rozšířené, že si jich ani nevšimneme. Jak se kotvy vytvářejí? Jedním ze dvou způsobů. Za prvé opakováním. Uvidíte-li opakovaný výskyt červené spojený s nebezpečím, zakotví se. Tak se jednoduše naučíme, že červená znamená nebezpečí. Za druhé, a to je mnohem důležitější, kotvu lze v jednotlivých případech vytvořit tehdy, je-li emoce silná a časování správné.

Opakování je zapotřebí jen tehdy, neuplatní-li se v daném případě emoce. Vzpomeňte si, že když jste chodili do školy (to je mocná kotva sama o sobě), zjistili jste, že zajímavé věci se snadno učí. Nezajímavá fakta vyžadují mnoho opakování. Čím méně emocí je spojeno s daným případem, tím více opakování je zapotřebí pro naučení se asociaci.

Většina asociací je velmi užitečná. Vytvářejí návyky a bez nich bychom nemohli fungovat. Jste-li řidič, máte již vytvořenou asociaci mezi přechodem ze zelené na červenou a určitým pohybem nohy na pedálech: Tohle není činnost, kterou byste chtěli dělat tak, že byste o ní museli vždy přemýšlet, a pokud byste si tuto asociaci nevytvořili, tak byste na silnici dlouho nepřežili.

Jiné asociace, i když jsou užitečné, jsou méně příjemné. Zahlédnete-li policejní auto ve zpětném zrcátku, začne vám vrtat hlavou stav vašeho auta, a jakou rychlostí jedete.

Jiné asociace nejsou užitečné. Mnoho lidí spojuje vystoupení na veřejnosti se strachem a mírnými záchvaty paniky. Pomyšlení na zkoušku mnoho lidí znervózní a znejistí. Slova mohou fungovat jako kotvy. Slovo „písemka“ je pro většinu školou povinných dětí kotvou pro pocity strachu a neschopnost vydat ze sebe to nejlepší.

V extrémním případě vnější podnět může spustit velmi silný negativní stav. To je království fobií. Například, lidé trpící klaustrofóbií se naučili velmi mocné asociaci mezi pobytem v uzavřeném prostoru a pocitem paniky, a vždy si tuto asociaci vytvoří.

Životy mnoha lidí jsou zbytečně omezeny strachem z jejich minulosti, který ještě nebyl přehodnocen. Naše mysl nemůže netvořit asociace. Jsou asociace, které jste si vytvořili a které si vytváříte, příjemné, užitečné a posilující?

My si můžeme zvolit asociace, které si chceme vytvořit. Můžete si vybrat jakékoli nejtěžší a nejnáročnější zážitky z vašeho života a rozhodnout se dopředu, v jakém fyziologickém stavu se s nimi chcete setkat. Pro každou nepříjemnou situaci si můžete pomoci kotev vytvořit novou asociaci a tím i novou reakci.

To se dělá ve dvou stupních. Nejprve si zvolíte požadovaný emocionální stav, a pak ho asociujete (spojíte) s podnětem nebo kotvou tak, abyste se do požadovaného stavu mohli přenést kdykoliv budete chtít. Sportovci používají maskoty pro štěstí, aby posílili své dovednosti a energii. Často uvidíte sportovce provádět malé rituální pohyby sloužící témuž účelu.

Používání vlastních tvořivých stavů pomocí kotvy je jedním z nejúčinnějších způsobů, jak měnit své vlastní chování i chování druhých lidí. Jestliže vstupujete do situace v tvořivějším stavu než dříve, je vaše chování na cestě ke změně k lepšímu. Tvořivé stavy jsou klíčem k vrcholnému výkonu. Jestliže změníte své chování, změní se také chování druhých lidí. I vaše vnímání celé situace bude jiné.

Varovná poznámka. Techniky pro provedení změn uvedené v této kapitole a v celé knize jsou velmi účinné, a tento účinek vychází hlavně z dovedností osoby, která je používá. Truhlář může vyrábět vynikající nábytek pomocí skvělého náradí, a stejné náradí v rukou učně přinese patrně jiný výsledek. Podobně je třeba praxe a práce k vyloučení nejlepšího zvuku z krásného hudebního nástroje. V kurzu, kde učíme mnoho lidí těmto dovednostem, vidíme během aplikace těchto technik nejprve nezdary. Proto silně doporučujeme, abyste cvičili tyto dovednosti v bezpečném prostředí, například v semináři NLP, až získáte sebedůvěru a vaše dovednosti budou dostatečně dobré.

KOTVENÍ ZDROJŮ

Zde jsou uvedeny kroky pro přenos pozitivních emocionálních zdrojů z minulých zážitků do přítomných situací, ve kterých je chcete mít k dispozici. Je dobré požádat přítele nebo přítelkyni, aby vás provedli následujícími kroky.

Zaujměte pohodlnou polohu na židli, nebo se postavte tak, abyste nebyli rušeni. Myslete na nějakou situaci, ve které byste chtěli být jiní, jinak cítit a jinak reagovat. Pak si zvolte určitý emocionální stav, který jste v životě zažili, a který byste nejraději opět zažili v dané situaci. Může to být jakýkoliv z příjemných stavů — sebedůvěra, humor, odvaha,

vytrvalost, tvořivost — cokoliv, co vám intuitivně přijde na mysl jako nejvhodnější. Jakmile je vám jasné, jaké zdroje budete chtít, začněte vyhledávat specifickou situaci ve svém životě, kdy jste pociťovali tento zdroj. Zabývejte se příklady, které vás napadly a vyberte si ten nejjasnější a nejintenzivnější.

Jestliže jste zvolili zdroj a je-li pro vás obtížné vzpomenout si na dobu svého zážitku, pak si představte někoho, koho znáte, nebo dokonce fiktivní osobu z filmu nebo knihy. Jaké by to bylo, být jimi, kdyby zažívali tento zdroj? Pamatujte si, že i když tato osoba nemusí být reálná, vaše pocity reálné jsou, a to se počítá.

Máte-li na mysli určitou situaci, skutečnou nebo v představě, jste připraveni pro další krok, ve kterém si vyberete kotvy, které tento zdroj přivedou do vaší mysli v okamžiku, kdy si to přejete.

Za prvé, vaše kinestetická kotva. Někaký pocit, který si můžete spojit (asociovat) s vaším zvoleným zdrojem. Spojte svůj palec a ukazovák jedné ruky nebo sevřete ruku v pěst určitým způsobem, to funguje dobře jako kinestetická kotva. Vídám jednu velmi častou na squashovém kurtu, když se hráči dotknou postranní zdi, aby získali zpět pocit sebe-důvěry, jestliže jejich hra se vyvíjí špatně.

Kotva musí být unikátní a nesmí být součástí vašeho běžného jednání. Potřebujete určitou kotvu, která se nevyskytuje kdykoliv, a tak se nespojuje s jinými stavy a chováním. Kotva by také měla být diskrétní; něco, co můžete udělat nenápadně. Stavět se na hlavu by mohla být dobrá kotva sebe-důvěry, ale postarala by se vám o pověst výstředníka, pokud byste ji používali například jako pomůcku pro proslovy po obědě.

Dále, sluchová kotva. To může být slovo nebo fráze, kterou si vnitřně řeknete. Vůbec nezáleží na tom, jaké slovo nebo frázi použijete, pokud je v souladu s vaším pocitem. Způsob, jakým ji vyslovíte, určitý tón, který použijete, bude mít stejný účinek jako slovo nebo fráze samy o sobě. Připravte ji tak, aby byla nevšední a zapamatovatelná. Například, je-li sebe-důvěra zdroj, který chcete zakotvit, pak si můžete říct, „Cítím více a více sebe-důvěry“, nebo jednoduše „Sebe-důvěra!“ Použijte tón hlasu vyjadřujícího sebe-důvěru. Ujistěte se, že tento zdroj je skutečně vhodný pro danou problematickou situaci.

A nyní, vizuální kotva. Můžete si zvolit symbol, nebo si můžete zapamatovat, na co jste se dívali, když jste pociťovali sebe-důvěru. Bude to fungovat po celou dobu, kdy bude vámi zvolený obraz viditelný a bude pomáhat vyvolat tento pocit.

Když jste si vybrali kotvu pro každý reprezentační systém, dalším krokem je oživení těchto pocitů sebe-důvěry živým vyvoláním si pozi-

tivní situace. Vykročte dopředu nebo se posaďte na jinou židli, když se plně asociujete do zvoleného zážitku. Umístění odlišných emocionálních stavů na skutečně odlišných fyzických místech napomáhá jejich jasnému odlišení.

Ve vaší představě se vraťte ke zvolenému specifickému zdroji...

Vzpomeňte si, kde jste byli a co jste dělali...

Až se obraz rozjasní, představte si, že jste opět v tomto minulém zážitku, a že vidíte to, co jste tehdy viděli...

Můžete začít poslouchat zvuky, které jste slyšeli, a začít znovu prožívat pocity, které byly tak silnou součástí tohoto zážitku...

Věnujte tomu čas a těšte se ze znovuoživení tohoto zážitku tak plně, jak je to jen možné...

Abyste mohli plně celým tělem vnímat váš pozitivní stav, často pomáhá v této chvíli provádět znovu to, co jste právě tehdy dělali. Možná budete chtít uvést tělo do stejné polohy, dělat stejné věci jako jste dělali tehdy (ovšem je-li to vhodné...).

Když vaše pocity dosáhnou vrcholu a začnou ztrácet na intenzitě, fyzicky se vraťte do vaší neutrální polohy. Nyní jste zjistili, jak nejlépe znovu vytvořit váš pozitivní stav a jak dlouho to trvá.

Nyní jste připraveni zakotvit své zdroje. Zaujměte své místo pro daný pozitivní stav a opět jej obnovte. Jakmile dosáhnete vrcholu, promítněte si svůj obraz, proveďte své gesto a řekněte svá slova. Musíte spojit své kotvy se zdrojem, když se blíží svému vrcholu.

Časování je velmi důležité. Spojíte-li je po vrcholu, zakotvíte vystupování ze stavu, což nechcete. Pořadí kotev není důležité, použijte pořadí, jaké vám nejlépe vyhovuje, nebo je spusťte současně. Někdy je potřeba po vyvrcholení pocitu pozitivního stavu z něj vystoupit a změnit stav, než můžete kotvu vyzkoušet.

Používejte všechny tři kotvy stejným způsobem a ve stejném pořadí a všimněte si rozsahu, v jakém skutečně dosahujete pozitivního stavu. Nejste-li spokojeni, vraťte se a opakujte proces zakotvení pro posílení asociace mezi vašimi kotvami a vaším pozitivním stavem. Možná bude nutné postup několikrát zopakovat, a to stojí za to, máme-li být schopni dosáhnout požadovaného stavu v okamžiku, kdy jej potřebujeme.

Nakonec, představte si situaci v budoucnosti, kdy budete potřebovat tento pozitivní stav. Co můžete použít jako signál, podle kterého poznáte, že potřebujete tento zdroj? Najděte první věc, kterou vidíte, slyšíte nebo cítíte, a která vám oznámí, že jste v této situaci. Signál může být vnější nebo vnitřní. Například určitý výraz v něčí tváři nebo tón jeho hlasu by byl externí signál. Začátek vnitřního dialogu by byl

vnitřní signál. Uvědomovat si, že si můžete vybrat jak se budete cítit, je samo o sobě tvořivý stav. Také se tím přeruší obvyklá, zakotvená reakce na podnět. Je užitečné zakotvit toto upozornění na signál. Signál se pak chová jako majáček, který vám neustále připomíná, že si sami můžete zvolit své pocity.

Po nějakém čase používání kotvy se signál sám o sobě stane pro vás kotvou pro pozitivní pocit. Dřívější spoušť vašich špatných pocitů bude nyní u vás spouštět pocity síly a tvořivosti. Zde je přehled základních kroků procesu:

Kotvy mají být:

Načasované tak, aby stav právě dosahoval vrcholu.

Unikátní a přesné.

Snadno a přesně opakovatelné.

Spojené se stavem, který je možné jasně a úplně znovuprožívat.

Postup kotvení pozitivních stavů:

1. Vyhledejte situaci, ve které chcete být tvořivější.
2. Vyhledejte určitý zdroj, který chcete, například sebedůvěru.
3. Ověřte si, že zdroj je skutečně vhodný, otázkou „Kdybych měl tento zdroj, opravdu bych si to vzal?“ Jestli ano, pokračujte. Když ne, vraťte se zpět do bodu 2.
4. Vyhledejte situaci ve svém životě, kdy jste měli tento zdroj.
5. Zvolte si kotvy, které použijete, a to ve všech třech hlavních reprezentačních systémech; něco, co vidíte, slyšíte a cítíte.
6. Přemístěte se na jiné místo a ve své představě se plně ponořte zpět do zážitku s daným pozitivním stavem. Znovu jej prožijte. Když dosáhne vrcholu, změňte stav a vystupte z něj.
7. Znovu prožijte svůj pozitivní stav a když přichází k vrcholu, připojte své tři kotvy. Setrvejte ve stavu jak dlouho chcete, a pak stav změňte.
8. Přezkoušejte asociaci provedením kotev a přesvědčte se, že se opravdu dostanete do tohoto stavu. Nejste-li spokojeni s výsledkem, opakujte krok 7.
9. Poznejte signál, který vám oznámí, že jste v problémové situaci, kdy chcete použít svůj zdroj. Signál vám připomene, abyste použili svou kotvu.

Nyní můžete používat tyto kotvy pro vyvolání svého pozitivního stavu, kdykoli si přejete. Pamatujte si, že je třeba trochu experimentovat s touto nebo jinou technikou NLP, abyste zjistili, jak to u vás funguje nejlépe.

pe. Mějte na mysli svůj cíl (cítit se lépe), a pohrajte si s technikou, až docílíte úspěchu. Někteří lidé zjistili, že již samotné jejich gesto (spuštění jejich kinestetické kotvy) stačí pro vyvolání pozitivního stavu. Jiní provádějí všechny tři kotvy.

Tento postup můžete použít pro kotvení různých zdrojů. Někdo si zakotví různé zdroje na každý prst. Někdo zase spojí mnoho různých zdrojů ke stejné kotvě a vytvoří si tak velmi mocnou kotvu. Tato technika přidávání různých zdrojů na stejnou kotvu se označuje jako *stohování, hromadění zdrojů*.

Kotvení a používání pozitivních stavů je dovednost, a jako všechny dovednosti je tím snadnější a účinnější, čím více ji používáte. Někdo zjistí, že to funguje úžasně již při prvním použití. Jiní zase zjistí, že potřebují trochu praxe pro vytvoření této schopnosti. Vzpomeňte si na model učení. Je-li kotvení pro vás nové, blahopřeji vám k pokroku od neuvědomované nedovednosti k uvědomované nedovednosti. Nechť vás těší váš postup k uvědomované dovednosti.

Kotvení zdrojů je technika pro zvýšení volby v emocích. Naše kultura, na rozdíl od některých jiných, věří, že emocionální stavy jsou nedobrovolné, a že jsou vytvářené vnějšími okolnostmi nebo jinými lidmi. Vesmír nám mohl rozdat pěkně promíchanou hromádku karet, ale my si můžeme vybrat jak a kdy s nimi hrát. Jak řekl Aldous Huxley, „Zážitek není to, co se vám přihodí, ale to, jak se svým zážitkem naložíte.“

ŘETĚZENÍ KOTEV

Kotvy lze řetězit tak, že jedna vede k druhé. Každá kotva je jedním článkem řetězu a spouští další, tak jako elektrický impuls v našem těle prochází od jednoho nervu k dalšímu. V jistém smyslu jsou kotvy vnějším zrcadlem toho, jak tvoříme nervovou dráhu v našem nervovém systému mezi počáteční spouští a novou odezvou. Řetězení kotev umožňuje pohybovat se snadno a automaticky v různých stavech. Řetězení je obzvláště užitečné tehdy, když problémový stav je silný a pozitivní stav je příliš daleko na to, aby bylo možné se do něj dostat během jedné etapy.

Představte si například situaci, kdy se cítíte frustrovaní. Jste schopni označit obvyklý signál, který tento pocit spouští?

Tón hlasu ve vašem vnitřním dialogu?

Určitý pocit?

Něco, co vidíte?

Někdy to může vypadat, jako by se svět proti vám spíkl, vy však můžete řídit svou reakci na toto spiknutí. A pocit frustrace nezmění vnější svět. Když dostanete tento interní signál, rozhodněte se, do jakého stavu se chcete dostat. Možná zvědavost? A odtud třeba do tvořivosti?

Chcete-li si sestavit svůj řetěz, vyhledejte ve své minulosti okamžik, kdy jste byli velmi zvědaví, a zakotvěte jej, třeba kinesteticky, na dotyk své ruky. Přerušete stav, a přeneste se v mysl do okamžiku, kdy jste byli velmi tvořiví a zakotvěte jej, třeba dotykem na jiném místě na ruce.

Pak se vraťte zpět do frustrujícího zážitku, a jakmile dostanete signál o frustraci, spusťte svou kotvu pro zvědavost, a když pocit zvědavosti vrcholí, dotkněte se své kotvy pro tvořivost.

Tak se vytvoří nervová síť asociací, která snadno přechází od frustrace přes zvědavost k tvořivosti. Provádějte to tak dlouho, jak si přejete, až se spojení stane automatické.

Jakmile jste schopni vyvolat, zkalibrovat a zakotvit různé emocionální stavy, máte bezvadný a mocný nástroj pro poradenství a terapii. Vy a vaši klienti mají rychlý a snadný přístup k jakémukoliv emocionálnímu stavu. Kotvení lze použít k tomu, aby pomáhalo klientům provádět změny obdivuhodně rychle, a lze je provádět ve všech systémech, zrakovém, sluchovém nebo kinestetickém.

BOURÁNÍ KOTEV

Co se stane, když se pokusíte cítit horko a chlad současně? Co se stane, když smícháte žlutou a modrou? Co se stane, když spustíte dvě protichůdné kotvy současně? Cítíte teplo nebo zelenou. Kotvy se bourají, když zakotvíte nechtěný negativní stav (chlad nebo modrou), a pozitivní stav (horko nebo žlutou), a spustíte obě kotvy současně. Po krátké chvíli zmatku je negativní stav změněn a vzniká nový a jiný stav. Tuto techniku bourání kotev si můžete vyzkoušet s přítelem nebo klientem. Zde je postup kroků; ujistěte se, že jste dosáhli raportu a udržujte jej po celou dobu.

Postup bourání kotev:

1. Vyhledejte nějaký problémový stav a mocný pozitivní stav, který by si dotyčná osoba přála.
2. Vyvolejte pozitivní stav, a zkalibrujte fyziologii tak, abyste ji byli schopni rozlišit. Přerušete stav: vedte klienta do jiného stavu na-

směrováním jeho pozornosti někam jinam a požádejte ho, ať se přemístí na jiné místo.

3. Vyvolejte opět požadovaný stav, a zakotvěte jej určitým dotykem a/ nebo slovem nebo frází, pak stav opět přerušete.
4. Vyzkoušejte pozitivní kotvu a zkontrolujte, že funguje. Spusťte kotvu pomocí stejného dotyku na stejném místě a/nebo vyslovením přiměřených slov. Ujistěte se, že skutečně pozorujete fyziologii požadovaného stavu. Není-li tomu tak, opakujte kroky 1 až 3 a posilte asociaci. Jestliže jste vytvořili pozitivní kotvu pro požadovaný stav, přerušete stav.
5. Vyhledejte negativní stav nebo zážitek, a opakujte kroky 2 až 4 pro negativní stav, a zakotvěte jej určitým dotykem na jiné místo. Přerušete stav. Tím se vytvoří kotva pro problémový stav.
6. Proveďte postupně dotyčného každým stavem, a střídavě používejte kotvy a říkejte přitom, „Takže někdy se cítíte ‚modře‘ (provedte negativní kotvu) a v těchto situacích byste se raději cítili ‚žlutě‘ (provedte pozitivní kotvu)“. Toto několikrát bez přerušení opakujte.
7. Po provedení předchozích kroků uveďte další krok vhodnými slovy jako „Všimněte si všech změn“ a provedte obě kotvy najednou. Pozorujte pečlivě fyziologii této osoby. Pravděpodobně uvidíte znaky změny a zmatku. Negativní kotvu odstraňte před pozitivní kotvou.
8. Přezkoušejte provedené akce tak, že požádáte osobu, aby se dostala do problémového stavu nebo provedením negativní kotvy. Měli byste pozorovat, že se dostane do stavu někde mezi těmi dvěma (různé odstíny zelené), nebo do nového odlišného stavu, nebo do pozitivního stavu. Jestliže stále dostáváte negativní stav, zjistěte, jaké další zdroje dotyčná osoba potřebuje. Zakotvěte je na stejné místo jako první pozitivní zdroj a pak pokračujte krokem 6.
9. Nakonec požádejte dotyčnou osobu, aby myslela na situaci v blízké budoucnosti, kdy může očekávat negativní pocity, a pak ji požádejte, aby si ji prošla ve své představivosti, a přitom pozorujte její stav. Poslouchajte, jak tuto situaci popisuje. Jestliže její stav není uspokojující, nebo sama dotyčná osoba s ním není spokojena, zjistěte, jaké další zdroje potřebuje, a zakotvěte je na stejném místě jako první pozitivní zdroj, a pak pokračujte krokem 6. Bourání kotev nefunguje, pokud pozitivní stav není silnější než ten negativní, a může se stát, že bude zapotřebí shromáždit více pozitivních zdrojů na jednu kotvu, aby se to podařilo.

Jeden ze způsobů přemýšlení o tom, co se stalo, je ten, že nervový systém se pokouší zapojit dva vzájemně neslučitelné stavy současně. Protože to nejde, vznikne něco jiného. Starý způsob jednání je zničen a jsou vytvořeny nové způsoby. To vysvětluje zmatek, ke kterému často dochází, když se dvě kotvy zruší. Kotvy umožňují dostupnost zážitků pomocí vědomého používání přirozených procesů, které si jinak neuvědomujeme. Kotvy si vytváříme, obvykle zcela náhodným způsobem. Místo toho si můžeme mnohem lépe vybrat, na které kotvy reagovat.

ZMĚNA OSOBNÍ HISTORIE

Lidský zážitek existuje jen v přítomném okamžiku. Minulost existuje jako vzpomínky a vzpomínat si znamená nějak je znovuprožívat v přítomnosti. Budoucnost existuje jako očekávání nebo fantazie, opět vytvořená v přítomnosti. Kotvení nám umožňuje zvýšit naši emocionální svobodu únikem z tyranie minulých negativních zážitků a vytvářením pozitivnější budoucnosti.

Změna osobní minulosti je technika pro přehodnocení problematických vzpomínek ve světle přítomných znalostí. Každý z nás má bohatou osobní historii, která je složená z minulých zážitků, které v přítomnosti existují jako vzpomínky. Zatímco skutečnou událost (ať už to bylo cokoli, neboť lidské vzpomínky jsou klamné) nelze změnit, můžeme změnit její význam v přítomnosti, a tím i její vliv na naše jednání.

Například pocit žárlivosti téměř vždy vzniká ne z toho, co se skutečně stalo, ale z vykonstruovaných obrazů něčeho, o čem jsme přesvědčeni, že se stalo. Naše mizerné pocity pak vyplývají z těchto obrazů. Tyto obrazy jsou dostatečně reálné na to, aby způsobily některé extrémní reakce, i když se vlastně nikdy nestaly.

Jestliže byly minulé zkušenosti velmi traumatické nebo velmi intenzivní, a to tak, že i pomyšlení na ně způsobuje bolest, pak je lépe použít techniku léčby fobií uvedenou v kapitole 8. Najdete v ní techniky pro zvládání velmi intenzivních negativních emocionálních zážitků.

Změna osobní minulosti je užitečná tehdy, když se problematické pocity nebo chování vrací. Jde o pocit typu „Proč to pořád dělám?“ Prvním krokem při použití této techniky pro klienta nebo přítele je samozřejmě vytvoření a udržení raportu.

Změna osobní historie — souhrn:

1. Vyhledejte negativní stav, vyvolejte jej, zkalibrujte, zakotvěte a přerušte stav.
2. Podržte negativní kotvu a požádejte dotyčného, aby šel ve vzpomínkách zpět a našel okamžik, kdy měl podobné pocity. Pokračujte, až najdete nejranější vzpomínku, kterou si dokáže vybavit. Uvolněte kotvu, přerušte stav, a převedte klienta plně zpět do přítomnosti.
3. Požádejte klienta, aby ve světle toho, co teď ví, přemýšlel o tom, jaký zdroj by byl býval potřeboval v těchto minulých situacích, aby pro něj/ni byly spíše uspokojivé než problematické. Pravděpodobně bude schopen označit tento zdroj slovem nebo frází jako například „jistota“, „být milován“, nebo „pochopení“. Zdroj musí vycházet zevnitř dotyčného, a musí být schopen ovládat jej. Kdyby se ostatní lidé v dané situaci začali chovat jinak, nemohl by se dotyčný naučit něco nového. Odlišnou odezvu od jiných zúčastněných lidí může vyvolat jen tehdy, když sám bude jiný.
4. Vyvolejte a zakotvěte určitý a plný zážitek stavu s potřebným zdrojem, a přezkoušejte tuto pozitivní kotvu.
5. Podržte pozitivní kotvu a převedte dotyčného zpět do nejranějšího zážitku. Vyzvěte jej, aby pozoroval sám sebe z vnějšku (disociovaně) s touto novou schopností a vnímal, jak to změní jeho zážitek. Pak jej vyzvěte, aby vstoupil do dané situace (asociovaně) s danou schopností (stále držíte kotvu) a prošel svým zážitkem tak, jako kdyby se všechno odehrávalo znova. Požádejte ho, aby vnímal odezvu ostatních lidí v dané situaci, teď když má tento nový zdroj. Vyzvěte ho, aby si představil sama sebe viděného jejich očima, aby tak pocítil, jak mohou vnímat jeho nové chování. Je-li v některé fázi nespokojen, vraťte se do bodu 4, vyhledejte a shromážděte další zdroje a vraťte se do předchozí situace. Když je spokojen, prožije situaci odlišným způsobem a poučí se z toho, odstraňte kotvu a přerušte stav.
6. Přezkoušejte změnu bez použití kotev tak, že požádáte klienta, aby si vzpomněl na zážitek z minulosti a všimněte si, jak se tyto vzpomínky změnily. Všimněte si jeho fyziologie. Vyskytnou-li se znaky negativního stavu, vraťte se do kroku 4 a shromážděte další zdroje.

FUTURE PACING

Prožívání situace předem se v NLP nazývá future pacing, a je to finální krok mnoha technik NLP. Vkročíte do budoucnosti ve své představitosti, se svými novými zdroji a zážitkem prožívaným předem způsobem, jakým si jej přejete prožít. Například dalším krokem ve změně osobní historie je požádat dotyčného, aby si představil příští příležitost, kdy nastane problémová situace. Když to udělá, zkalibrujte a zjištěte, zda jeví nějaký znak sklouznutí zpět do negativního stavu. Je-li tomu tak, pak budete vědět, že je zde ještě třeba trochu pracovat.

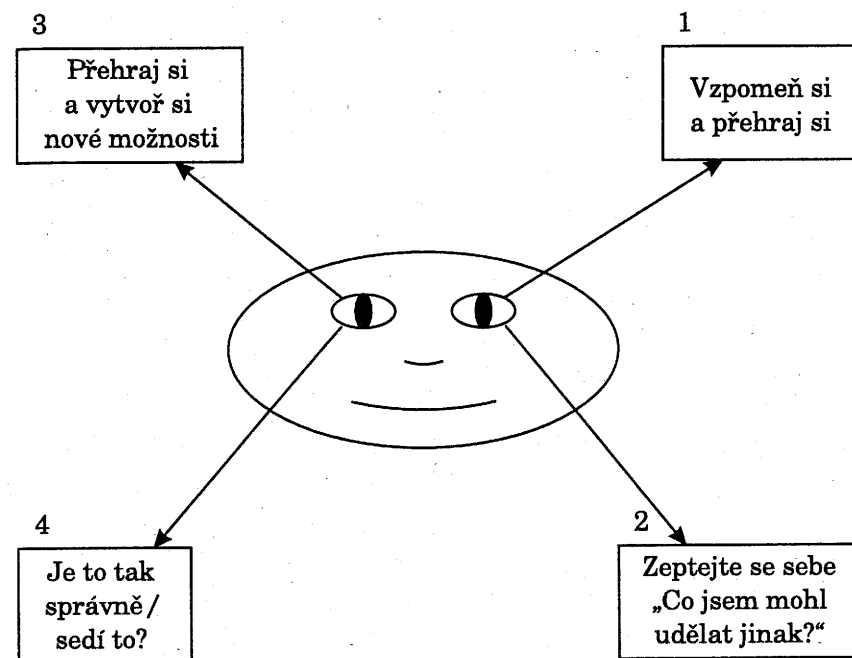
Future pacing vyzkouší účinnost vaší práce. Je to nejbližší, kdy se můžete dostat k problémové situaci. Skutečná zkouška jakékoli změny je však až situace, kdy se dotyčný utká s problémem ve skutečnosti. Vhledy a změny se snadno kotví k místnosti psychologické poradny. Učení se zakotví ke třídě a plány podnikání k místnosti, kde se schází rada podniku. Skutečný svět je skutečnou zkouškou.

Za druhé, future pacing je formou mentální zkoušky. Mentální příprava a procvičování je obvyklý způsob prováděný všemi vrcholovými osobnostmi: herci, hudebníky, obchodníky a obzvláště sportovci. Na tomto jediném prvku jsou postaveny celé tréninkové programy. Mentální zkouška je procvičování v představě, a protože tělo a mysl tvoří jeden systém, připravuje a „nabíjí“ tělo pro skutečnou situaci.

Dáme-li mozku silné pozitivní obrazy úspěchu, programujeme jej na myšlení v tomto směru a tím se stává úspěch pravděpodobnější. Očekávání, to je již napůl vyplněné proroctví. Tyto myšlenky vcítění se do budoucnosti a mentální nácvik mohou být použity při každodenním učení a vytváření nových způsobů chování. Můžete si třeba procházet následující kroky každý večer před spaním.

Když si zpětně procházíte svůj den, vyberte si něco, co jste udělali velmi dobře, a něco, co vás zrovna moc netěší. Promítněte si obě situace, zopakujte si zvuky, zažijte je znovu asociovaným způsobem. Pak z nich vystupte a zeptejte se sami sebe „Co jsem mohl(a) udělat jinak?“ Kde byly v těchto zážitcích body, ve kterých jste mohli provést nějakou volbu? Jak by se mohl dobrý zážitek stát ještě lepším? Možná budete moci rozpoznat jiné možnosti volby i v těch méně dobrých zážitcích.

Nyní si plně přehrajte své zážitky, ale chovejte se v nich jinak. Jak to vypadá? Jak to zní? Zjistěte své pocity. Tento malý rituál vytvoří možnosti volby. Možná zjistíte ve svém méně dobrém zážitku signál, který vás, až se to příště zase stane, přiměje k tomu, abyste zvolili jinou možnost, tak jak jste si to již mentálně nacvičili.



Tento typ techniky můžete použít pro vytvoření úplně nového způsobu chování, nebo pro změnu a zlepšení již existujícího chování.

GENERÁTOR NOVÉHO CHOVÁNÍ

Toto je obecnější technika pro vytvoření úplně nového chování, které si přejete, nebo pro změnu nebo zlepšení vašeho stávajícího chování. Například si můžete přát zlepšit se ve vašem oblíbeném sportu. Pozorujte sami sebe ve své představě, jak děláte věci tak, jak se vám to líbí, jak jste spokojený, například jak správně provádíte servis v tenise. Je-li to obtížné, pozorujte jako vzor někoho jiného s daným chováním. Zaujměte režisérské křesílko ve vašem vnitřním filmu. Buďte ve své představě Stevenem Spielbergem. Pozorujte scénu, jak se odvíjí před vaším vnitřním zrakem. Při poslechu zůstaňte disociovaní a vytvořte k vašemu filmu zvukový záznam. Sami jste hvězdou i režisérem. Jestliže ve vašem filmu vystupují i jiní lidé, všimněte si jejich reakce na to, co děláte.

Režírujte scénu a vytvářejte zvukový záznam, až jste dokonale spokojeni, pak vstupte do vašeho vlastního obrazu a přehrajte si to celé, jako kdybyste to dělali sami. Přitom věnujte obzvláštní pozornost jak svým vlastním pocitům, tak reakcím lidí kolem vás. Představuje vaše nové chování, vaše hodnoty a vaši osobní integritu?

Nemáte-li ty správné pocity, vraťte se do režiséřského křesílka a než se vrátíte zpět, proveďte ve filmu změny. Jste-li se svou představou spokojeni, najděte si vnitřní a vnější spouště, které můžete použít pro spuštění tohoto chování. Mentálně nacvičujte vnímání signálu a procházení novým způsobem chování.

Vytváření nového chování je jednoduchá, ale účinná technika použitelná pro osobní i profesionalní rozvoj. Každý zážitek se stává příležitostí pro učení. Čím více budete tuto techniku používat, tím rychleji se budete blížit osobnosti, kterou chcete být.

SMYČKY A SYSTÉMY

Komunikaci lze považovat za jednoduchý případ příčiny a následku. Vyčleňte jednu interakci, považujte ji za příčinu a analyzujte její následek bez ohledu na další vlivy. Často mluvíme tak, jako by tomu tak opravdu bylo, je to ovšem zjevně velké zjednodušení.

Zákony příčiny a následku fungují pro neživé předměty; jestliže se kulečnicková koule srazí s jinou koulí, můžete pro každou z nich předpovědět se značnou přesností místo, kde se zastaví. Po počáteční srážce se již navzájem neovlivňují.

Se živými systémy je to trochu jinak. Jestliže kopnu psa, mohu spočítat sílu a moment nárazu své nohy a také mohu vypočítat, jak daleko pes při své velikosti a váze odletí v určitém směru. Realita by byla trochu jiná — kdybych se opravdu zbláznil a kopl psa, pes by se mohl otočit a kousnout mě do nohy. Místo, kde se pes nakonec zastaví, asi nebude mít nic společného s Newtonovými pohybovými zákony.

Mezilidské vztahy jsou složité — mnoho věcí se děje současně. Nemůžete přesně předpovědět, co se stane, protože reakce jedné osoby ovlivňuje komunikaci druhé osoby. Vztah je smyčka; neustále reagujeme ve zpětné vazbě, abychom zjistili, co je třeba udělat v následujícím okamžiku. Zaměřit se jen na jednu stranu smyčky je něco podobného, jako snažit se porozumět tenisu studiem jen jednoho konce tenisového kurtu. Mohli byste strávit celý život přemýšlením o tom, jak úder do míčku „způsobí“ jeho návrat zpět, a o zákonech určujících následující úder. Naše vědomá mysl je omezená a nikdy nemůže obsáhnout celou smyčku komunikace, jen její malou část.

Obsah a kontext komunikace vytvářejí spolu v kombinaci její význam. Kontext představuje celkové prostředí, celý systém, který jej zahrnuje. Co znamená jeden kousek obrázku sestavovaného ze spousty malých kousků? Sám o sobě nic; záleží na tom, kde se nachází v celkovém obrázku, kam zapadá a jaký vztah má k ostatním kouskům.

Co znamená hudební nota? Velmi málo sama o sobě, záleží na tom, jaký má vztah k notám kolem sebe, jak je vysoko nebo nízko, a jakou

má délku trvání. Stejná nota může znít zcela jinak, když se změní noty kolem ní.

Existují dva hlavní způsoby porozumění zážitkům a událostem. Můžete se zaměřit na obsah, informaci. Co je tento kousek? Jak se jmenuje? Jak vypadá? Co má podobného s jinými? Většina vzdělávání je tomu podobná; jednotlivé kousky skládačky mohou být zajímavé a krásné při studiu v izolaci, porozumění je však jen jednorozměrné. Hluboké porozumění vyžaduje jiný úhel pohledu: vztah nebo kontext. Co znamená tento kousek? Jaký má vztah k jiným? Jak se hodí do celého systému?

Náš vnitřní svět přesvědčení, myšlenek, reprezentačních systémů a submodalit také tvoří systém. Změna jednoho může mít dalekosáhlé účinky a generuje jiné změny, jak zjistíte při experimentování se změnami submodalit svých zážitků.

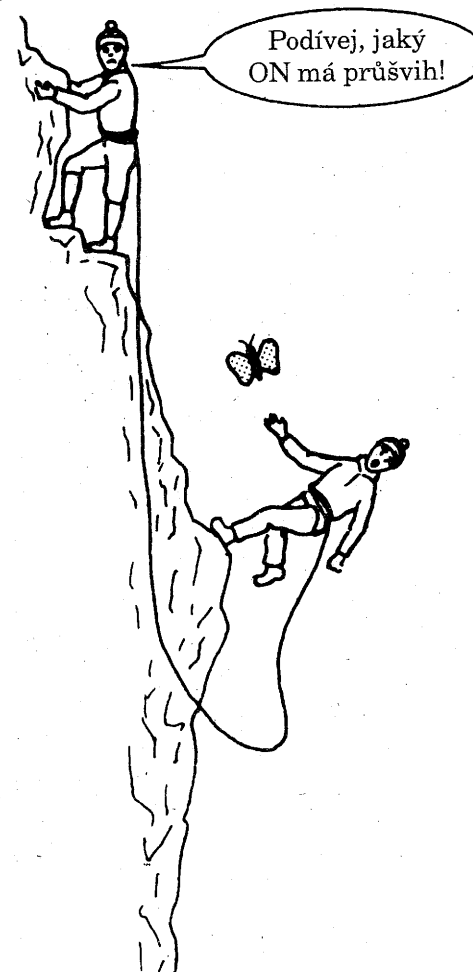
Několik dobře zvolených slov v pravý čas může změnit něčí život. Změna malého kousku paměti může úplně změnit stav vaší mysli. To se stává, když se zabýváte systémy — malé postrčení správným směrem může vyvolat značnou změnu, a vy musíte zjistit, v kterém místě zatlačit. Pouhé snažení není užitečné. Můžete se s veškerou silou snažit cítit se lépe a skončit tak, že se budete cítit hůře. Snažení je jako pokoušet se zatlačit dveře směrem dovnitř, můžete vyplývat spoustu energie, než zjistíte, že dveře se ve skutečnosti otvírají směrem ven.

Když jednáme za účelem dosažení našich cílů, musíme si ověřit, že nemáme žádné vnitřní výhrady nebo pochybnosti. Také musíme věnovat pozornost vnější ekologii a ocenit účinek, který budou naše cíle mít na naše širší vztahy.

Takže výsledky našich činů se k nám vrací ve smyčce. Komunikace je vztah, ne jednosměrný průchod informací. Nemůžete být učitelem bez studenta, nebo prodávčem bez zákazníka, poradcem bez klienta. Jednat z celého srdce s moudrostí znamená uvědomovat si vztahy a interakce mezi námi a ostatními. Rovnováha a vztah mezi částmi naší mysli je zrcadlem rovnováhy a vztahů, jež máme s vnějším světem. Myšlení NLP je myšlení systémové. Například Gregory Bateson, jedna z nejvýznamnějších postav vývoje NLP, aplikoval kybernetické nebo systémové myšlení na biologii, evoluci a psychologii, zatímco Virginia Satir, světově známá rodinná terapeutka, a také jedna z původních modelů pro NLP, považovala rodinu za vyvážený systém vztahů, ne sbírku jednotlivců, jejichž problémy je třeba vyřešit. Každá osoba je hodnotnou částí. Pomáhá rodině dosáhnout lepší a zdravější rovnováhy, a její umění spočívá ve znalosti bodu, kde je třeba zasáhnout a kdo

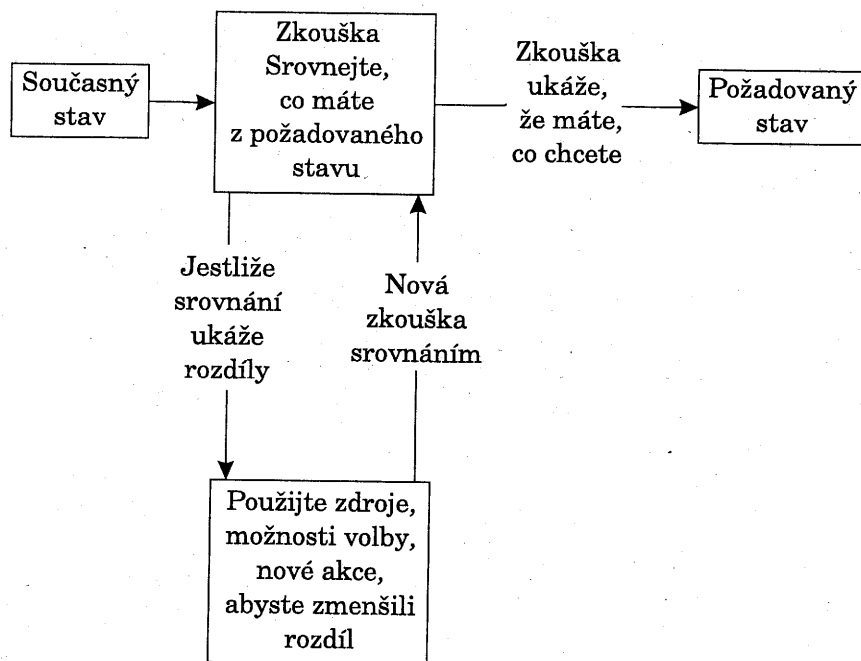
se přesně musí změnit tak, aby se všechny vztahy zlepšily. Tak jako u kaleidoskopu nemůžete změnit jeden dílek, aniž by se změnil celý vzor. Který kousek je ale třeba změnit, aby vznikl vzor, který chcete? To je umění účinné terapie.

Nejlepší způsob, jak změnit druhé, je změnit sebe. Pak změníte své vztahy a ostatní lidé se změní také. Někdy strávíme spoustu času na jedné úrovni, když se snažíme někoho změnit, zatímco na jiné úrovni se chováme tak, že u něho posilujeme přesně to, co dělá. Richard Bandler to nazývá vzorcem „Běž pryč ... blíže ...“



Existuje krásná metafora z fyziky, která se nazývá motýlový efekt. Teoreticky může pohyb motýlího křídla změnit počasí na druhé straně zeměkoule, protože může změnit tlak vzduchu na kritickém místě v kritický čas. Ve složitém systému může mít malá změna veliký efekt.

Takže ne všechny prvky v systému jsou stejně důležité. Některé se mohou změnit s malými následky, jiné však mají dalekosáhlý vliv. Chcete-li vyvolat změny ve vašem pulsu, chuti, rozpětí života a rychlosti růstu, potřebujete jen pohnout si s malou žlázou jménem podvěsek mozkový ve spodní části vaší lebky. Je to v těle nejbližší ekvivalent k ovládacímu panelu vedoucího. Funguje to stejným způsobem, jakým termostat řídí systém ústředního vytápění. Můžete nastavit radiátory každý zvlášť, ale termostat je všechny řídí. Termostat je na vyšší logické úrovni než radiátory, které řídí.



Model učení

NLP identifikuje a používá úspěšné prvky společné pro různé psychologie. Lidský mozek má stejnou strukturu všude ve světě a vytvořil množství rozdílných psychologických teorií, takže nejspíše budou mít společné některé základní vzorce. Protože si NLP hledá vzorce po celé oblasti, nachází se na jiné logické úrovni. Kniha popisující způsob vytváření map je na jiné úrovni než nejrůznější knihy map, i když je to další kniha o mapách.

SMYČKA UČENÍ

Ze svých chyb se učíme mnohem více, než ze svých úspěchů. Chyby nám poskytují užitečnou zpětnou vazbu, a přemýšlením o chybách také strávíme mnohem více času. Jen zřídka se nám něco podaří napoprvé, není-li to velmi jednoduché, a i tehdy je možné to zlepšit. Učíme se v sériích následných aproximací. Děláme, jak umíme (současný stav), a srovnáváme to s tím, co chceme (požadovaný stav). Používáme tuto zpětnou vazbu pro opakování akce a zmenšení rozdílu mezi tím, co chceme a tím, co dostáváme. Pomalu se dostáváme k našemu cíli. Toto srovnání řídí naše učení na každé úrovni přes vědomou nedovednost k podvědomé dovednosti.

Toto je obecný model způsobu, jak se stát účinnější v jakékoli činnosti. Srovnáváte současný stav s požadovaným stavem a jednáte směrem ke zmenšení nesouladu. Pak srovnáváte znovu. Srovnání je založeno na vašich hodnotách: co je pro vás v dané situaci důležité. Například, když kontroluji tyto stránky, musím se rozhodnout, zda jsou dost dobré nebo zda je třeba je přepsat. Moje hodnoty jsou jasnost významu (z hlediska čtenáře, ne mého), gramatická správnost a tok slov.

Také se musím rozhodnout o postupu zjišťování stavu. Jak se dozvim, že text splňuje mé hodnoty? Nemám-li žádný postup pro zjištění stavu, mohu se v této smyčce pohybovat do nekonečna, protože nikdy nebudu vědět, kdy mám přestat. To je past pro autory, kteří tráví dlouhé roky úpravami svého rukopisu, aby byl perfektní, a vůbec jej nevydají. V mém případě zjištění stavu zahrnuje předložení textu ke kontrole pravopisu, pak jej předložím svým přátelům, jejichž rady si cením a beru v úvahu jejich zpětnou vazbu. Na základě této zpětné vazby provedu změny.

Tento model se označuje jako TOTE model, což znamená Test-Akce-Test-Konec [Test-Operate-Test-Exit]. Srovnávání představuje Test.

Akce je bod, ve kterém uplatníte své zdroje. Test opět srovnává a Konec znamená výstup ze smyčky, když vám váš postup zjišťování řekne, že požadovaného výsledku bylo dosaženo. Vaše úspěšnost závisí na počtu možných akcí, ze kterých si můžete vybrat: vaší pružnosti v jednání, neboli potřebné různosti jednání, což je termín z kybernetiky. Takže cesta ze současného stavu do požadovaného stavu není ani tak klikatá, jako spíše spirálovitá.

Možná tam budou takovéto menší smyčky uvnitř nějaké větší: menší požadované výsledky, které jsou zapotřebí pro dosažení toho hlavního. Celý systém do sebe zapadá jako sbírka čínských krabiček. V tomto modelu učení jsou chyby užitečné, protože to jsou výsledky, které v tomto kontextu nechcete. Mohou být použity jako zpětná vazba, abyste se dostali blíže k vašemu cíli.

Děti se ve škole učí mnoho věcí a většinu z nich zapomenou. Obvykle je nikdo neučí, jak se učit. Naučit se učit se je dovednost na vyšší úrovni než naučit se něco konkrétního. NLP se zabývá tím, jak se lépe učit, a to nezávisle na předmětu učení. Nejrychlejší a nejúčinnější způsob učení nastává při používání všeho přirozeného a snadného. Obvykle jsme vyučováni k přesvědčení, že učení a změna je pomalý, bolestivý proces. To není pravda. Existují pomalé a bolestivé způsoby učení a změn, ale NLP k nim nepatří.

Robert Dilts rozvíjí techniku konverze toho, co by mohlo být považováno za selhání, na zpětnou vazbu a z poučení se z ní. Nejsnadnější je, když vás někdo druhý provede následujícími kroky.

OD SELHÁNÍ KE ZPĚTNÉ VAZBĚ

1. Co je vaším problémem — přístup nebo přesvědčení? Končí všechny vaše projekty „udělej-si-sám“ potupným neúspěchem? Jsou vaše pokusy o vaření dobrými zprávami pro místní restaurace s prodejem „přes ulici“?

V jaké oblasti dostáváte nežádoucí výsledky? Myslíte si, že něco nedokážete, nebo že v tom nejste dost dobří?

Když přemýšlíte o tomto problému, jaká je vaše fyziologie a poloha očí? Přemýšlení o problému obvykle zahrnuje špatný pocit, obrazy určitých okamžiků selhání, a možná vnitřní kárající hlas, a to vše najednou. Nemůžete se s nimi vypořádat se všemi najednou. Je třeba zjistit, co se děje uvnitř v každém reprezentačním systému zvlášť.

2. Podívejte se směrem dolů napravo a dotkněte se pocitu. Co se tento pocit pokouší *pro vás* udělat? Co je jeho pozitivním úmyslem? Možná vás má motivovat? Nebo chránit?

Podívejte se směrem dolů doleva. Je zde nějaká slovní zpráva, kterou lze odděleně vzít, a která by mohla být nápomocná?

Podívejte se nahoru doleva a podívejte se na obraz v paměti. Je zde něco nového, z čeho se můžete poučit? Podívejte se realističtěji na daný problém. Jste schopni udělat mnohem více než tohle. Všimněte si, jak jsou zde pozitivní zdroje smíchány se vzpomínkami na problém. Vztáhněte slova, obrazy a pocity k požadovanému cíli. Jak vám mohou pomoci, abyste jej dosáhli?

3. Identifikujte pozitivní zážitek plný zdrojů, který má přijít, něco, o čem jste si jisti, že toho můžete dosáhnout v budoucnosti. Musí to být něco významného. Popište hlavní zrakové, sluchové a kinestetické submodalities způsobu vašeho uvažování o tomto zážitku. Zakotvěte tento zážitek kinesteticky — dotykem. Ověřte si spuštěním kotvy, že můžete sáhnout po zážitku obsahujícím zdroje. To je vzorový zážitek toho, o čem víte, že můžete dosáhnout.
4. Podívejte se nahoru a doprava a sestavte si obraz požadovaného cíle nebo přístupu, který bere v úvahu vše, co jste poznali z pocitů, obrazů a slov spojených s problémovým přesvědčením. Ověřte, že je to v souladu s vaší osobností a vašimi vztahy. Ujistěte se, že existuje jasný vztah mezi pamětí a pozitivním cílem nebo přístupem. Možná budete chtít pozměnit cíl podle poznatků z prohlášení paměti.
5. Vytvořte stejné submodalities požadovaného cíle, jaké má pozitivní vzorový zážitek, přitom držte kotvu pro vzorový zážitek. Celý proces vám umožní poučit se z minulosti a uvolní vaše očekávání v budoucnosti ze sevření minulého selhání. Budete přemýšlet o vašem cíli se submodalitami pozitivního očekávání.

FÁZE UČENÍ

Učení na nejjednodušší úrovni znamená učení formou pokus — omyl nebo zcela bez vedení. Učíte se vybírat z možných voleb tu nejlepší, tu „správnou“ odpověď. Uděláte jeden pokus, nebo více pokusů. Naučíte se psát, pravopis, naučíte se, že červená na semaforu znamená stát. Začínáte z podvědomé nedovednosti a pokračujete k vědomé dovednosti postupným přechodem smyčkou učení.

Jakmile se nějaká odpověď stane návykem, proces učení se zastaví. Teoreticky byste se mohli chovat jinak, ale prakticky to neděláte. Návyky jsou velmi užitečné, usměrňují části našeho života, o kterých nechceme přemýšlet.

Jak by to bylo únavné, kdybychom měli každé ráno rozhodovat, jak si zavážeme tkaničky od bot. Určitě to není vhodná oblast pro uplatnění tvořivosti. Je ale uměním rozhodnout, které části svého života chcete převést na návyk a u kterých částí vašeho života chcete pokračovat v učení a mít v nich možnost volby. To je klíčová otázka rovnováhy.

Tato otázka vás vlastně vytáhne o úroveň výš. Můžete se podívat na dovednosti, které jste se naučili, a vybírat si z nich, nebo vytvořit nové možnosti volby naplňující stejný záměr. Teď se můžete naučit lépe se učit, protože si zvolíte způsob, jakým se budete učit.

Chudý muž, kterému byla v pohádce darována tři přání, zřejmě nevěděl nic o úrovních učení. Kdyby byl býval věděl, místo aby své poslední přání použil pro návrat do původního stavu, byl by si přál další tři přání.

Děti se učí ve škole, že $4 + 4 = 8$. Na jedné úrovni je to snadné učení. Nemusíte tomu rozumět, stačí si to pamatovat. Existuje zde automatická asociace; bylo to zakotveno. Nalevo od této úrovně by to znamenalo, že $3 + 5$ nemůže být 8, protože 8 je $4 + 4$. Učení se matematice tímto způsobem je zjevně nanic. Dokud nespojíte své myšlenky do vyšší úrovně, zůstávají omezené na určitý kontext. Skutečné učení zahrnuje učení jiných způsobů děláním toho, co už umíte dělat. Učíte se, že $1 + 7$ je 8 a také že $2 + 6$ je 8. Pak můžete jít o úroveň výš a porozumět pravidlům těchto odpovědí. Když víte, co chcete, můžete najít různé tvořivé způsoby, jak své přání uspokojit. Někteří lidé raději změni své přání, než by změnili chování, kterým to chtějí získat. Vzdají to a nepokoušejí se dostat 8, neboť je jim určeno použít $3 + 4$, a tohle zrovna nefunguje. Jiní mohou zase vždycky používat $4 + 4$, dostanou 8, ale nikdy nic jiného.

Takzvaný „skrytý učební plán“ každé školy je příkladem vyšší úrovně učení. Nezávisle na předmětu učení, jakým způsobem se zde učí? Nikdo vědomě neučí hodnoty skrytého učebního plánu, je to škola sama o sobě jako kontext, a má větší vliv na jednání dětí než formální hodiny. Jestliže se děti nenaučí, že existují jiné způsoby učení než pasivní opakování, ve skupině sobě rovných a pro nějakou autoritu, jsou v podobné pozici na vyšší úrovni vzhledem k dítěti, které se naučí, že $4 + 4$ je jediným způsobem, jak dostat 8.

Ještě vyšší úroveň učení se projeví značnou změnou ve způsobu našeho uvažování o nás a o světě. Zahrnuje porozumění vztahům a paradoxům různých způsobů, jak se učíme učit se.

Gregory Bateson vykládá ve své knize *Kroky k ekologii mysli* zajímavý příběh o době, kdy se zabýval studiem komunikačních vzorců delfínů v Mořském výzkumném institutu na Havaji. Díval se na cvičitele, jak učí delfíny předvádět kousky pro platící návštěvníky. První den, když delfín udělal něco neobvyklého, například vyskočil z vody, cvičitel zapískal na píšťalku a hodil delfínovi rybu jako odměnu. Vždycky, když se delfín takto zachoval, cvičitel zapískal na píšťalku a hodil mu rybu. Delfín se velmi brzy naučil, že toto jednání mu zajistilo rybu; opakoval to stále častěji a začal očekávat odměnu.

Druhý den delfín připlaval a provedl skok v očekávání ryby, ale žádná se neobjevila. Delfín opakoval své skákání bez výsledku po nějakou dobu, a pak rozzlobeně udělal něco jiného, třeba se začal převalovat. Cvičitel v tu chvíli zapískal na píšťalku a hodil delfínovi rybu. Delfín pak opakoval nový kousek, a pokaždé byl odměněn rybou. Žádná ryba za včerejší kousek, jen za něco nového. Tento vzorec se opakoval 14 dní. Delfín připlaval a po nějakou dobu dělal kousek, který se naučil den předtím, ale bez účinku. Když udělal něco nového, byl odměněn. Pro delfína to bylo asi dost frustrující. Patnáctého dne se však náhle ukázalo, že se naučil pravidla hry. Zdivočel a ukázal nádhernou podívanou, včetně osmi nových neobvyklých akcí, z nichž čtyři nebyly u tohoto druhu nikdy pozorovány. Delfín se dostal při učení o úroveň výš. Vypadalo to, že porozuměl nejen tomu, jak vytvářet nové akce, ale také pravidlům toho, jak a kdy je vytvářet.

Další pointa: během těch 14 dnů Bateson viděl cvičitele, jak mimo výcvik delfínovi hází nezasloužené ryby. Když se ho na to Bateson zeptal, cvičitel odpověděl: „To abych s ním udržel vztah. Kdybych s ním neměl dobrý vztah, nezáleželo by mu na tom, aby se něco naučil.“

POPISY REALITY

Abyste se z každé situace nebo zkušenosti naučili co nejvíce, potřebujete shromáždit informace ze všech možných úhlů pohledu. Každý reprezentační systém popisuje realitu jiným způsobem. Z těchto různých popisů vznikají nové myšlenky, tak jako bílé světlo vzniká z kombinace barev duhy. Nemůžete pracovat jen s jedním reprezentačním systé-

mem. Potřebujete nejméně dva, jeden pro přebírání informací a druhý pro jejich interpretaci odlišným způsobem.

Podobně bude „slepou skvrnu“ obsahovat pohled kteréhokoliv jednotlivce, protože v realistickém vidění situace mu brání jeho obvyklý způsob vidění světa a jeho filtry vnímání. Rozvojem a posilováním dovednosti vidět svět z pohledu jiných dosáhneme toho, že vidíme svět realisticky i přes své „slepé skvrny“. Nejlepším způsobem, jak toho dosáhnout, je požádat o radu a názor přítele, pokud jsme ve svém řešení uvízlí na mrtvém bodě. Jak ale změnit naše vnímání, abychom se dostali mimo náš vlastní omezený pohled na svět?

TROJÍ POPIS

Na své zážitky se můžeme dívat nejméně třemi způsoby. V nejnovější práci Johna Grindera a Judith DeLozier se nazývají první, druhou a třetí pozicí vnímání. Za prvé, na svět se můžete dívat zcela ze svého hlediska, s vaší vlastní realitou uvnitř, úplně asociovaným způsobem, neovlivněný názorem někoho jiného. Jednoduše si myslíte: „Jak mě to ovlivňuje?“ Vraťte se v myšlenkách zpět a soustřeďte se na okamžik, kdy jste intenzivně přemýšleli zcela nezávisle na druhých lidech. To se nazývá „první pozice vnímání“ (a právě jste si to vyzkoušeli, když jste se soustředili na svou vlastní realitu, nezávisle na vámi zvoleném příkladu).

Za druhé, můžete uvažovat o tom, jak by to vypadalo, jak byste to cítili a slyšeli z hlediska někoho jiného. Je zřejmé, že stejná situace nebo chování může pro různé lidi znamenat různé věci, je důležité zhodnotit stanovisko druhé osoby a zeptat se: „Jak by se jim to jevílo?“ To se nazývá „druhou pozicí vnímání“, která se často nazývá empatií. Jestliže jste v konfliktu s jinou osobou, potřebujete zhodnotit, jak pociťuje vaše počínání. Čím silnější je váš raport s druhou osobou, tím lépe budete schopni zhodnotit její realitu, a tím více budete schopni dosáhnout druhé pozice vnímání.

Za třetí, můžete zažít vidění světa z vnějšího pohledu, jako byste byli nezávislým pozorovatelem, někým bez osobní účasti na dané situaci. Zeptejte se: „Jak by se na to díval někdo zcela nezúčastněný?“ To vám dává objektivní pohled a označuje se jako „třetí pozice vnímání“. Je na jiné úrovni než ostatní dvě pozice, ale není jim nadřazená. Třetí pozice se liší od disociovaného stavu. Abyste mohli využít třetí pozici, potřebujete být v pozitivním stavu plném síly. Pohledte objektivně a pozitivně na vaše vlastní jednání a můžete tak vyhodnotit a vytvořit ně-

kteří užitečné možnosti volby v každé obtížné situaci. Schopnost zaujmout třetí pozici vnímání problému je velmi užitečná a může vás ochránit před spoustou stresu a nepříjemností plynoucích z ukvapených činů.

Všechny tři pozice vnímání jsou stejně důležité, klíčová je však schopnost se mezi nimi volně pohybovat. Ten, kdo uváže v první pozici vnímání, bude egoistická příšera, ten, kdo neopustí druhou pozici vnímání, bude příliš ovlivňován pohledy druhých lidí. Ve třetí pozici vnímání se nacházejí odtaziť pozorovatelé života.

Myšlenka trojího popisu je jen jedním aspektem přístupu Johna Grindera a Judith DeLozier v jejich knížce *Turtles All the Way Down* při popisu NLP jednodušším způsobem. Přístup se označuje v NLP jako „nový kód“, a je zaměřen na dosažení moudré rovnováhy mezi uvědomovaným a neuvědomovaným procesem.

Všichni trávíme určitý čas v těchto třech pozicích vnímání, děláme to přirozeně, a pomáhá nám to lépe porozumět dané situaci nebo požadovanému výsledku. Schopnost pohybovat se mezi nimi, ať už vědomě nebo podvědomě, je potřebná pro moudré jednání a pro zhodnocení nádherné složitosti našich vztahů. Rozdíly, které vidíte při pohledu na svět různými způsoby, mu dávají bohatost a vám dávají možnost volby. První, druhá a třetí pozice vnímání jsou výslovným uznáním toho, že mapa není území. Existuje mnoho různých map.

Smyslem toho je spíše uvědomit si rozdíly, než se pokoušet vyhledávat jednotnost. Důležité jsou právě rozdíly a napětí mezi těmito různými způsoby pohledu na svět. Nadšení a nápady vycházejí z jiných způsobů pohledu na věci. Jednotvárnost plodí nudu, průměrnost a boj. V biologickém vývoji jsou to právě stejné druhy, které se dostávají do konfliktu a bojují o přežití. Války vypukají, když lidé chtějí přesně ty stejné vzácné hodnoty. Moudrost vychází z rovnováhy, a té nelze dosáhnout, pokud neexistují síly, které tuto rovnováhu vytváří.

JEDNOTNÉ POLE NLP ROBERTA DILTSE

Robert Dilts vytvořil jednoduchý elegantní model pro přemýšlení o osobní změně, učení a komunikaci, která sestavuje tyto myšlenky kontextu, vztahu, úrovni učení a percepční polohy. Formuje také kontext pro přemýšlení o technikách NLP a předkládá rámec pro organizování a shromažďování informací, takže můžete určit nejlepší bod pro zásah, pro provedení požadované změny. Neměníme se po malých nebo vět-

ších kouscích, ale organicky. Otázkou je, kam přesně musí motýl pohnout svými křídly? Kam zatlačit, aby se vytvořil rozdíl?

Učení a změna se může uskutečnit na různých úrovních.

1. Duchovní

To je nejhlubší úroveň, na které uvažujeme a vytváříme velké metafyzické otázky. Proč jsme tady? Co je smyslem naší existence? Duchovní úroveň vede a tvaruje naše životy, a podepírá naši existenci. Jakákoli změna na této úrovni má obrovský dalekosáhlý vliv na všechny ostatní úrovně, jak svatý Pavel zjistil na své cestě do Damašku. Jedním slovem představuje všechno, co jsme a děláme, a přitom není ničím z toho.

2. Identita

To je můj základní pocit sebe sama, moje základní hodnoty a smysl a poslání života.

3. Přesvědčení

Naše myšlenky jsou skutečné a používáme je jako základ pro každodenní činnost. Přesvědčení mohou být obojím — povolením i omezením nebo zákazem.

4. Schopnosti

To jsou skupiny nebo sestavy chování, obecných dovedností a strategií, které ve svém životě používáme.

5. Chování

Určité činnosti, které provádíme nezávisle na našich schopnostech.

6. Prostředí

Představuje to, na co reagujeme, naše okolí, a jiné lidi, které potkáváme.

Vezměme například obchodníka, který přemýšlí o své práci na těchto různých úrovních:

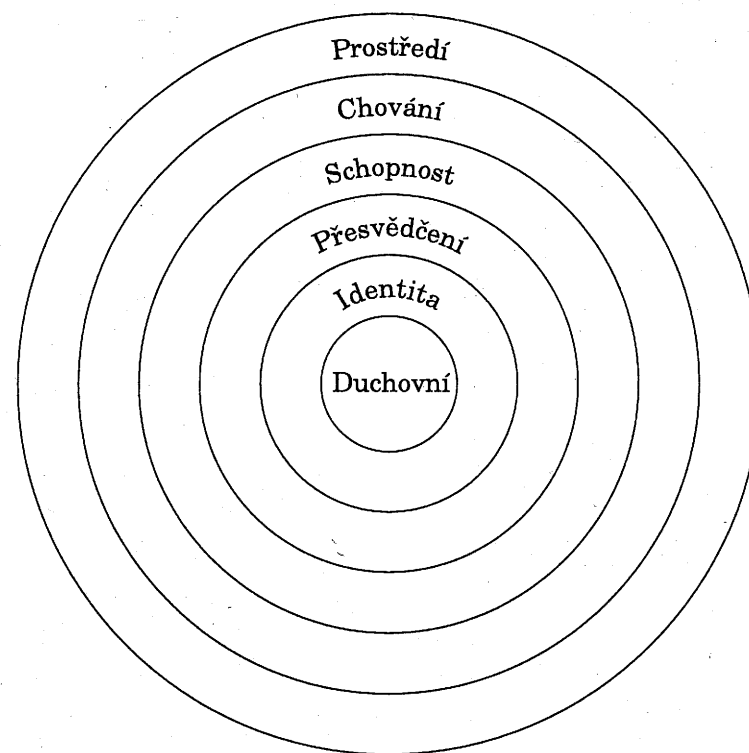
Prostředí: Toto okolí je vhodný prostor pro moji práci při prodeji.

Chování: Dnes jsem to prodal.

Schopnost: Mohu lidem prodávat tento výrobek.

Přesvědčení: Když budu mít při prodeji dobré výsledky, mohl bych být povýšen.

Identita: Jsem dobrý obchodník.



Neurologické úrovně

To je příklad úspěchu. Tento model může být stejně dobře použit na problémy. Například, mohu špatně napsat nějaké slovo. Mohu to svést na okolí: hluk odvedl moji pozornost. Mohu to nechat na úrovni jednání. Napsal jsem tohle slovo špatně. Mohu generalizovat a zpochybnit svou schopnost práce se slovy. Mohu začít věřit tomu, že potřebuji udělat mnoho pro to, abych se zlepšil, nebo mohu zpochybnit svou identitu a pomyslet si, že jsem hlupák.

Jednání je často považováno za důkaz identity nebo schopnosti, a to je způsob, jakým se ve škole ničí sebedůvěra a dovednost. Špatný součet ještě neznamená, že jste hloupí nebo že jste špatní v matematice. Myslet si něco takového znamená zmatené logické úrovně, asi tak jako kdyby si někdo myslel, že nápis „Zákaz kouření“ v kině se týká postav ve filmu.

Když se chcete vy sami změnit, nebo chcete změnit někoho jiného, potřebujete shromáždit informace, podstatné části problému, nepříjemné symptomy. To je současný stav. Méně zjevné než symptomy jsou pod nimi ležící příčiny živící problém. Co musí daná osoba dělat, aby i nadále živila daný problém?

Předpokládejme požadovaný stav, požadovaný výsledek, který je cílem změny. Existují zdroje nebo prostředky, které pomohou dosáhnout tohoto cíle. Také existují vedlejší účinky dosažení požadovaného cíle, jak pro danou osobu, tak pro ostatní lidi.

Na tomto modelu můžeme vidět, jak se můžete zaplést do dvou typů konfliktů. Můžete mít problém se rozhodnout, zda zůstanete doma a budete se dívat na televizi, nebo zda půjdete ven do divadla. To je přímá srážka.

Také může existovat konflikt, jestliže se něco lepší na jedné úrovni, ale zhoršuje na jiné. Například dítě může být velmi dobré v dramatickém kroužku ve škole, jenže je přesvědčeno, že tím ztrácí oblibu u svých spolužáků, a tak tam nechodí. Chování a schopnosti mohou být vysoce oceňovány, mohou však být v konfliktu s přesvědčením nebo identitou.

Důležitý je způsob vnímání času. Problém se může týkat traumatu z minulosti, jehož dopad pokračuje do přítomnosti. Příkladem může být třeba fobie, ale existuje mnoho jiných, méně dramatických příkladů, kdy obtížné a nešťastné okamžiky v minulosti ovlivňují kvalitu života v přítomnosti. Mnoho terapií považuje současné problémy za determinované minulými událostmi. Protože jsme ovlivňováni svou osobní historií a vytváříme si ji, můžeme minulost používat spíše jako zdroj než jako omezení. Techniku změny osobní minulosti jsme již popsali. Znovu hodnotit minulost prostřednictvím současných vědomostí. Ne-zůstáváme tak navždy v pasti opakováním minulých chyb.

Na druhé straně, naděje a obavy z budoucnosti vás mohou paralyzovat v současnosti. To se může pohybovat od starostí nad odpoledním vystoupením ve významný den až po důležité otázky osobního a finančního zabezpečení v budoucnosti. A je to současný okamžik, kde konverguje vaše celá osobní historie a možná budoucnost. Můžete si představit svůj život na časové ose, sahající ze vzdálené minulosti do vzdálené budoucnosti, a vidět, jak se současný a požadovaný stav, identita, přesvědčení, schopnost, jednání a prostředí vztahuje k vaší osobní historii a možné budoucnosti.

Celá naše osobnost je jako hologram, třírozměrný obraz vytvořený paprskem světla. Každý kousek hologramu vám dá celý obraz. Můžete změnit tak maličké prvky jako submodalita a pozorovat, jak se tato

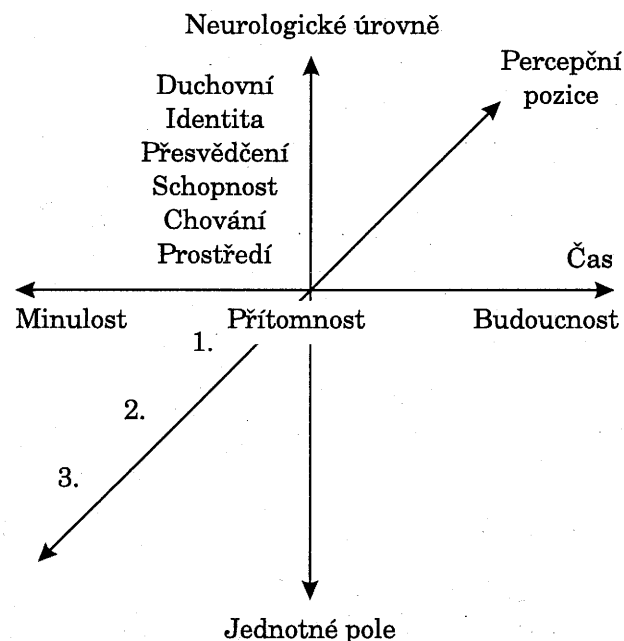
změna šíří jako vlna dál, nebo postupovat shora dolů změnou některého důležitého přesvědčení. Nejlepší postup se ukáže až tehdy, když shromáždíte informace o současném a požadovaném stavu.

Změna na nižší úrovni nemusí nutně způsobit změnu na vyšších úrovních. Změna prostředí asi nezmění mé přesvědčení. Způsob mého jednání může způsobit změnu některého mého přesvědčení o sobě samém. Změna přesvědčení však určitě změní můj způsob chování. Změna na vyšší úrovni se vždy projeví na nižších úrovních. Bude trvalejšího rázu. Takže, když chcete změnit jednání, pracujte se schopností nebo přesvědčením. Není-li dost schopnosti, pracujte s přesvědčením. Přesvědčení určuje schopnosti, které určují chování, které pak přímo buduje naše prostředí. Podporující prostředí je důležité, nepřátelské prostředí může změnu ztěžovat.

Je obtížné provést změnu na úrovni identity nebo výše bez podpory přesvědčení a schopností. Zrovna tak nestačí podnikateli, aby věřil, že může být vynikající manažer — potřebuje podpořit své přesvědčení prací. Přesvědčení nepodpořené schopností a chováním je pouze hrad z písku.

Jednotné pole je způsob, jak dát dohromady různé části NLP v rámci sestaveném z myšlenek o neurologických úrovních, času a percepční poloze. Můžete je používat k porozumění rovnováhy a vztahu jednotlivých prvků ve vás samých a v jiných lidech. Klíčem je rovnováha. Problémy vznikají z nedostatku rovnováhy, a jednotné pole vám umožňuje zjistit, které prvky získaly příliš velkou důležitost a které jsou nepřítomné nebo příliš slabé.

Někdo například klade příliš velký důraz na minulost a věnuje nepřiměřenou pozornost minulým událostem, nechává je ovlivňovat svůj život a snižuje hodnotu současnosti a budoucnosti. Někdo jiný může trávit příliš mnoho času v první poloze a nebrat v úvahu stanoviska jiných lidí. Jiní mohou věnovat mnoho pozornosti jednání a prostředí, a nedostatečně se zabývat svou identitou a přesvědčeními. Rámec jednotného pole umožňuje vyhledání nerovnováhy jako prvního kroku k nalezení způsobů dosažení zdravější rovnováhy. Pro terapeuty je neocenitelný jako diagnostický prostředek pro určení užití některé z mnoha technik. Je to rozsáhlý model a je na vás, abyste se zamysleli, jak mnoha způsoby jej můžete využít.



PŘESVĚDČENÍ

„Nemohu tomu uvěřit,“ řekla Alenka.

„Nemůžeš?“ řekla královna zklamaným tónem. „Zkus to znovu: dlouze se nadechni a zavři oči.“

Alenka se zasmála. „To nemá cenu zkoušet,“ řekla, „nelze věřit v nemožné věci.“

„Musím říci, že nemáš moc zkušeností,“ řekla královna. „Když jsem byla tak velká jako ty, dělala jsem to každý den půl hodiny. Někdy jsem dokonce věřila i šesti nemožným věcem ještě před snídaní.“

Alenka za zrcadlem, Lewis Carroll

Naše přesvědčení silně ovlivňuje naše jednání. Motivují nás a formují to, co děláme. Je těžké se něco naučit, když nevěříme tomu, že nás to bude těšit a že nám to bude ku prospěchu. Co jsou přesvědčení? Jak se utvářejí a jak je udržujeme?

Přesvědčení jsou zásady, kterými se necháme vést, vnitřní mapy, podle kterých vytváříme smysl světa. Poskytují stabilitu a kontinuitu. Sdílená přesvědčení mají hlubší pocit raportu a společenství než sdílená práce.

Všichni sdílíme některá základní přesvědčení, která fyzický svět potvrzuje každý den. Věříme v přírodní zákony. Nescházíme ze střech budov, nepotřebujeme si každý den zkoušet, že oheň pálí. Také máme mnoho přesvědčení o sobě samých a o světě, v němž žijeme, která nejsou tak jasně definována. Lidé nejsou tak konzistentní a nemění jako zemská přitažlivost.

Přesvědčení pocházejí z mnoha zdrojů — výchovy, modelování jiných osobností, minulých traumat a opakovaných zkušeností. Vytváříme si přesvědčení zobecňováním naší zkušenosti o světě a jiných lidech. Jak poznáme, z jakých zkušeností zobecňovat? Některá přesvědčení k nám přicházejí jako hotová z kultury a prostředí, v němž jsme se narodili. Očekávání lidí, kteří pro nás v dětství byli významní, vštěpují přesvědčení. Velká očekávání (jsou-li realistická) vytváří schopnost. Malá očekávání vštěpují neschopnost. Když jsme mladí, věříme tomu, co nám kdo o nás říká, protože si to nemůžeme ověřit, a tato přesvědčení mohou přetrvávat i přes náš další vývoj.

Když něčemu věříme, jednáme, jako že je to pravda. To se těžko vyvrací; přesvědčení působí jako silné percepční filtry. Události jsou interpretovány v souladu s přesvědčením, a výjimky potvrzují pravidlo. Naše činy udržují a posilují to, čemu věříme. Přesvědčení nejsou jen mapy toho, co se stalo, ale plány pro budoucí činnost.

Byly uskutečněny studie, kde byla skupina dětí rozdělena do dvou skupin se stejným IQ. Učitelům bylo řečeno, že jedna skupina má vysoké IQ a že se očekává, že si povedou lépe než druhá skupina. Přesto, že jediný rozdíl mezi oběma skupinami bylo očekávání (přesvědčení) učitelů, při pozdějším testování získala skupina s „vysokým IQ“ mnohem lepší výsledky než druhá skupina. Tento stav typu „přání je otcem myšlenky“ se někdy označuje jako efekt Pygmalion.

Podobným stavem je efekt placeba, dobře známý z medicíny. Pacientův stav se zlepší, jestliže věří, že je mu podáván účinný lék, i když je mu ve skutečnosti podáváno placebo, neškodná látka bez prokázaného léčivého účinku. Přesvědčení způsobí vyléčení. Léky nejsou vždy nutné, ale přesvědčení o vyléčení se ano. Studie soustavně ukazují, že 30 % pacientů reaguje na placebo. V jedné studii dal lékař injekci destilované vody několika pacientům s krvácejícími žaludečními vředy, a řekl jim, že je to zázračný lék, který je uzdraví. Sedmdesát procent pacientů prokázalo vynikající výsledky, které přetrvaly déle než rok.

Pozitivní přesvědčení jsou povolení, která zapínají naše schopnosti. Přesvědčení vytváří výsledky. Říkají, „Jestliže věříš, že můžeš nebo nemůžeš něco udělat... Máš pravdu.“

Omezující přesvědčení se obvykle točí kolem „Nemůžu...“ Považujeme tuto frázi jednoduše za konstatování faktu, který platí jen pro tento okamžik. Například říci „Nemohu žonglovat“ znamená mohu nežonglovat. Je velmi snadné nežonglovat. To umí každý. Věřit tomu, že „nemohu“ je popis vaší schopnosti teď a v budoucnosti, místo aby to byl popis vašeho jednání teď. Toto konstatování naprogramuje váš mozek na selhání, a to vám bude bránit v nalezení vašich skutečných schopností. Negativní přesvědčení nemají žádný základ ve zkušenosti.

Dobrá metafora o účinku omezujícího přesvědčení je způsob funkce žabího oka. Žába vidí většinu věcí v jejím bezprostředním okolí, ale interpretuje jen věci, které se pohybují a mají určitý tvar a uspořádání jako potrava. Je to velmi účinný způsob, jak zajistit žábě potravu, jako jsou mouchy. Protože však jako potravu rozeznává jen pohybující se černé předměty, umře žába hladu v krabici s mrtvými mouchami. Takže jestliže jsou naše percepční filtry příliš úzké a zároveň příliš účinné, můžeme „umřít“ na nedostatek dobrých zkušeností, i když jsme obklopeni vynikajícími možnostmi, protože je jako takové nerozpoznáme.

Nejlepší způsob, jak zjistit své schopnosti, je předstírat, že to umíte. Co nemůžete nebo nedovedete udělat, to opravdu neuděláte. Jednejte „jako že“ umíte a můžete. Co nemůžete/neumíte, to opravdu neuděláte. Je-li to opravdu nemožné, nebojte se, zjistíte to. (A určitě učiňte vhodná bezpečnostní opatření, je-li třeba.) Pokud budete věřit, že je to nemožné, nikdy skutečně nezjistíte, zda je to možné nebo ne.

Nerodíme se s přesvědčeními jako třeba s barvou očí. Přesvědčení se mění a vyvíjejí. Myslíme si o sobě různé věci, ženíme a vdáváme se, rozvádíme se, měníme přátele a jednáme různě, protože se mění naše přesvědčení.

Přesvědčení mohou být předmětem volby. Můžete zahodit ta přesvědčení, která vás omezují, a přijmout přesvědčení, která učiní váš život zajímavějším a úspěšnějším. Pozitivní přesvědčení vám pomohou zjistit, co by mohlo být pravdivé a jaké jsou vaše schopnosti. Jsou to povolení zkoumat a hrát si ve světě možností. Jaká přesvědčení stojí za to, která vám pomohou splnit vaše cíle? Myslete na některá přesvědčení o sobě. Jsou užitečná? Jsou to povolení nebo zábrany? Všichni máme základní přesvědčení o lásce a o tom, co je v životě důležité. Máme mnoho jiných přesvědčení o našich možnostech a spokojenosti, která jsme si vytvořili a která můžeme změnit. Základní součástí úspěchu je mít taková přesvědčení, která vám umožňují být úspěšní. Posilující přesvědčení vám nezaručí vždy úspěch, ale s jejich pomocí budete vždy připraveni dojít do svého cíle.

Na Stanfordově univerzitě byly provedeny studie na téma „Očekávání své úspěšnosti“, neboli co dělat, aby bylo chování vždy v souladu s novým přesvědčením. Studie pojednávala o tom, do jaké míry hodnotí lidé pozitivně to, co udělali, ve srovnání s tím, jak dobře to skutečně udělali. Byly postaveny různé úkoly, od matematiky po zacházení s hady.

Nejprve, když se přesvědčení a výkon shodovaly, podávali lidé výkon, jaký sami očekávali. Pak začali konzultanti vytvářet přesvědčení zkoumaných osob o sobě samých, a to tak, že jim stanovili cíle, předvedli činnost a poskytli jim odborné vedení. Očekávání rostla, ale výkon typicky poklesl, protože zkoušeli nové techniky. Existoval bod maximálního rozdílu mezi tím, o čem byli přesvědčeni, že mohou dokázat, a čeho skutečně dosáhli. Když se zkoumaná osoba „zažrala“ do úkolu, její výkon se zvýšil a naplnil její očekávání. Když ztratila odvalu, výkon poklesl na původní úroveň.

Přemýšlejte na chvíli o třech přesvědčeních, která vás omezila. Napište si je.

Teď se ve své mysli podívejte do obrovského ošklivého zrcadla. Představte si, jak bude váš život vypadat za pět let, když budete dále jednat, jako by tato přesvědčení byla pravdivá. Jak bude váš život vypadat za deset let? Za dvacet?

Na chvíli vyčistěte svou mysl. Vstaňte, projděte se a párkrát se zhluboka nadechněte. Nyní přemýšlejte o třech nových přesvědčeních, která by vám opravdu dala sílu, která by opravdu zlepšila kvalitu vašeho života. Můžete se na chvíli zastavit a zapsat si je.

Ve své mysli se podívejte do velkého, přátelského zrcadla. Představte si sami sebe, jak jednáte, kdyby tato přesvědčení byla skutečně pravdivá.

Změna přesvědčení umožňuje měnit chování, a to se změní nejrychleji, když máte schopnosti nebo strategii, jak splnit úkol. Můžete také změnit něčí přesvědčení tak, že změníte jeho chování, ale to není tak spolehlivé. Někteří lidé se nikdy nepřesvědčí opakovanou zkušeností. Vidí pouze nespojité náhody.

Přesvědčení jsou důležitou součástí naší osobnosti, přitom je vyjadřujeme mimořádně jednoduchými termíny: když udělám tohle... pak se stane tohle. Mohu... nemohu... A to je překládáno jako: musím... měl bych... nesmím... Slova se stávají příkazy. Jak tato slova nad námi získávají svou moc? Jazyk je základní částí procesu, který používáme pro porozumění světu a kterým vyjadřujeme naše přesvědčení. V další kapitole se blíže podíváme na *lingvistickou* část neurolingvistického programování.

SLOVA A JEJICH VÝZNAMY

„Ale ‚sláva‘ neznamená ‚pěkný pádný argument‘,“ namítla Alenka. „Když použiji slovo,“ řekl Humpty Dumpty docela pohrdavým tónem, „znamená právě to, co si vyberu, aby znamenalo — ani méně, ani víc.“

„Otázka je tedy“, řekla Alenka, „jestli to můžeš udělat tak, aby slova znamenala různé věci.“

„Otázka je tedy,“ řekl Humpty Dumpty, „co má čemu vládnout — toť vše.“

Alenka za zrcadlem, Lewis Carroll

Tato kapitola je o síle jazyka. Pojednává o tom, jak se přesvědčit, zda říkáte to, co chcete říci, jak rozumět co nejpřesněji tomu, co mají na mysli jiní lidé, a umožnit lidem porozumět tomu, co si myslí. Je to o propojování jazyka a vjemů.

Slova jsou levná, řeč snadno plyne, nic nestojí, mají však sílu vyvolávat v posluchači nebo čtenáři obrazy, zvuky a pocity, jak ví každý básník a reklamní agent. Mohou navázat nebo ukončit vztah mezi lidmi, ztěžovat diplomatická jednání, provokovat bitvy a války.

Slova nás mohou uvést do dobrého nebo špatného stavu, jsou kotvami pro celé série zážitků. Takže jedinou odpovědí na otázku „Co vlastně dané slovo *skutečně* znamená?“ je „Pro koho?“ Jazyk je nástroj komunikace a tak mají slova ten význam, na němž se shodli jeho uživatelé. Jazyk představuje společně sdílený způsob komunikace o smyslových zážitcích. Kdyby neexistoval jazyk, neexistoval by základ pro společnost, jak ji známe.

Spoléháme na intuici rodilých mluvčích stejného jazyka, a na skutečnost, že naše smyslové zážitky jsou pro naše mapy dostatečně podobné a mají mnoho společných znaků. Bez nich by byla veškerá konverzace beznadějná a všichni bychom mluvili na úrovni Humpty Dumptyho.

Ale... nesdílíme všichni úplně stejnou mapu.

Každý z nás vnímá svět svým jedinečným způsobem. Slova sama o sobě nemají žádný význam, jak zjistíte, když nasloucháte cizímu jazyku, jemuž nerozumíte. Slovům dáváme význam přes zakotvené asociace k předmětům a zážitkům z našeho života. Všichni nevidíme stejné předměty a nemáme stejné zážitky. Skutečnost, že jiní lidé mají odlišné mapy a významy, přidává životu bohatost a různorodost.

Nejspíše se dohodneme na významu slov sladký ovocný koláček, protože jsme jej stejným způsobem viděli a cítili jeho vůni a chuť. Budeme se ale dlouho do noci hádat o významu tak abstraktních slov, jako je „úcta“, „láska“ a „politika“. Možnosti zmatení jsou nezměrné. Tato slova obzvláště znamenají, jako obrazce Rorschachových inkoustových skvrn, pro různé lidi různé věci.

A to ani neuvažujeme o výpadku pozornosti, nedostatku raportu, jasnosti výkladu nebo vzájemné neschopnosti porozumět určitým myšlenkám. Jak vůbec víme, že někomu rozumíme? Tím, že dáváme slovům význam. Náš význam. Ne význam druhého člověka. Neexistuje žádná záruka, že oba významy jsou stejné. Jak dáváme smysl slovům, která slyšíme? Jak vybíráme slova pro naše sebevyjádření? A jak slova odrážejí naše zážitky? Tím se dostáváme k jádru lingvistické části NLP.

Dva lidé, kteří říkají, že rádi poslouchají hudbu, mohou zjistit, že mají jen velmi málo společného poté, co zjistí, že jeden z nich má rád Wagnerovy opery a druhý poslouchá tvrdý rock.

Řeknu-li svému příteli, že jsem strávil den odpočinkem, může si mě představit, jak sedím celé odpoledne v křesle a dívám se na televizi. Kdybych si ve skutečnosti šel zahrát squash a pak šel na dlouhou procházku do parku, pomyslel by si, že jsem blázen. Také se může divit, jak stejné slovo — odpočívát — lze použít tak, že má dva tak různé významy.

V tomto příkladu přitom nejde o žádná důležitá témata. Většinou jsou naše významy dostatečně podobné, aby umožnili přiměřené porozumění. Existují také případy, kdy je velmi důležité komunikovat velmi přesně, například v intimních vztazích nebo v obchodních smlouvách. V těchto případech se budete chtít ujistit o tom, že druhá osoba sdílí váš význam, budete chtít vědět co nejpřesněji, jaká je „mapa“ druhé strany, a budete chtít, aby přesně sdělila, co má na mysli.



Slova mají různý význam v závislosti na pohledu na věc

MYŠLENÍ NAHLAS

Jazyk je mocný filtr našich vlastních zážitků. Je součástí kultury, do které se narodíme a kterou nemůžeme změnit. Dává našim myšlenkám určitý směr, takže je pro nás snadné přemýšlet určitými způsoby a obtížné přemýšlet jinými. Jazyk v některých oblastech rozlišuje i velmi jemné významové odstíny, v jiných zase ne, podle toho, co je v dané kultuře důležité. Máme například (v angličtině — pozn. překl.) tučt slov pro hamburger a přes 50 různých názvů modelů aut. Svět je tak bohatý a různorodý, jak si jen přejeme, a jazyk, se kterým se rodíme sehrává klíčovou roli v nasměrování naší pozornosti k některým jeho částem a k jiným nikoliv.

Naše myšlenky nejsou určovány naším jazykem. I když můžeme myslet a myslíme ve slovech, naše myšlenky jsou také směsí mentálních obrazů, zvuků a pocitů. Znalost jazyka znamená vědět, jak to přeložit do slov. Otázka, kterou chceme prozkoumat, je, co se stane s našimi

myšlenkami, když je odějeme do jazyka, a jak věrně jsou zachovány, když je naši posluchači vysvléknou? Jazyk má samozřejmě své vlastní neurčitosti. Například se nám obzvláště líbil titul novínového článku „Průzkum veřejného mínění předkládá fakta o mužích zlomených věkem, sexem a povoláním“. Když ponecháme tento druh příkladů stranou, slova mají různý význam pro různé lidi, protože dva lidé nemají nikdy stejné zážitky.

Slova jsou kotvy smyslových zážitků, zážitek však není realita a slovo není zážitek. Jazyk je tedy dva stupně od reality. Hádat se o skutečném významu slova je jako hádat se o tom, že některý jídelní lístek je chutnější než jiný, protože máte rádi jídla, která jsou na něm natištěna. Lidé, kteří se naučili mluvit jiným jazykem, téměř vždy uvádí, že si u sebe všimli radikální změny v náhledu na svět.

VNÍMÁNÍ SLOV — METAMODEL

Dobrá komunikace využívá silné a slabé stránky jazyka. Schopnost přesně používat jazyk je základní schopností pro profesionály v oblasti komunikace. Schopnost přesně používat slova, která budou mít význam v mapě druhého člověka, a určit přesně, co chce svými slovy vyjádřit — to jsou neocenitelné komunikační dovednosti.

NLP má velmi užitečnou mapu fungování jazyka, která vás uchrání od „komunikátorů“ typu Humpty Dumpty, a od toho, abyste se jimi stali sami. Tato mapa jazyka se nazývá v literatuře o NLP metamodel. Slovo „meta“ pochází z řečtiny, a znamená nad, za, nebo na jiné úrovni. Metamodel používá jazyk pro vysvětlení jazyka, chrání vás před sebeblamem, že rozumíte významům slov; propojuje jazyk a zážitek.

Metamodel byl jedním z prvních vzorců formulovaných Johnem Grinderem a Richardem Bandlerem. Všimli si, že dva vynikající terapeuti, Fritz Perls a Virginia Satir, obvykle používali při shromažďování informací určité druhy dotazů.

John a Richard se pustili do zkoumání svého náhledu na jazyk, změnu a vnímání, a zjistili, že také museli vymyslet termíny, aby byli schopni je popsat. Byli toho názoru, že velkou chybou výuky terapeutů v 70. letech byla skutečnost, že poté, co tito lidé získali akademické vzdělání a začali provozovat terapii v praxi, museli znovu „vymýšlet kolo“, protože neměli k dispozici termíny, pomocí nichž by mohli předat vědomosti poslední generace novým psycho-terapeutům.

To vše se změnilo v roce 1975, kdy se objevila kniha *The Structure of Magic 1* (Struktura kouzla 1), vydaná vydavatelstvím Science and Behaviour Books. Podrobně popisuje metamodely a obsahuje značné množství materiálu, který John a Richard získali modelováním Fritze Perlse a Virginie Satir. Ze zkušeností těchto nadaných psycho-terapeutů mohli mít prospěch další lidé, kteří strávili mnoho let objevováním toho, co funguje a co nefunguje. Kniha je věnována Virginii Satir.

JAK ŘÍCI VŠE — HLUBOKÁ STRUKTURA

Abychom porozuměli metamodelu, který je nástrojem pro získání úplného porozumění toho, co lidé říkají, musíme se podívat, jak jsou myšlenky převáděny do slov. Jazyk není nikdy schopen postihnout rychlost, různorodost a citlivost našeho myšlení. Může být jen přiblížením. Mluví má úplnou představu o tom, co si přeje sdělit; to se v NLP nazývá hlubokou strukturou. Hlubokou strukturu si neuvědomujeme. Jazyk existuje na velmi hluboké úrovni v naší nervové soustavě. Tuto hlubokou strukturu zjednodušujeme, abychom mluvili jasně, a to, co skutečně řekneme, se nazývá povrchovou strukturou. Kdybychom nezjednodušili tuto hlubokou strukturu, byla by konverzace velmi zdoluhavá a puntičkářská. Když se vás někdo zeptá na cestu do nejbližší nemocnice, nebude vám moc vděčný, když vaše odpověď zahrne transformační gramatiku.

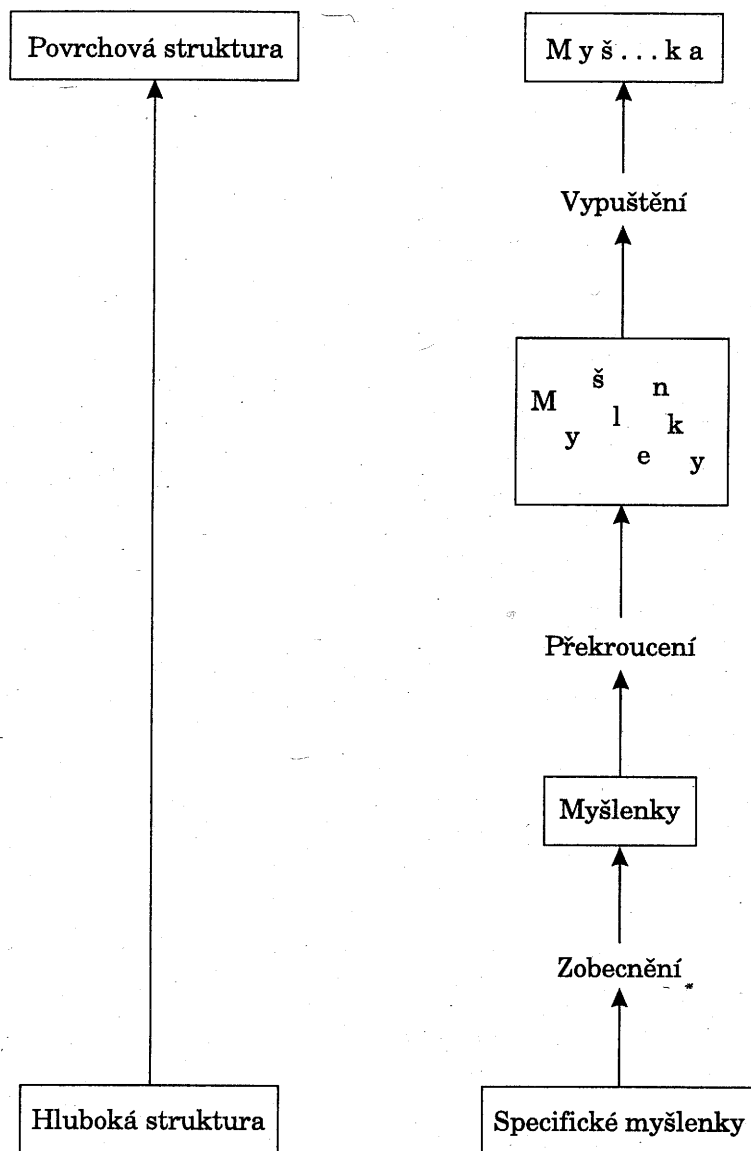
Abychom se dostali od hluboké struktury k povrchové struktuře, podvědomě děláme tři věci.

Za prvé, vybereme z hluboké struktury jen některé informace. Značnou část vypustíme.

Za druhé, předvedeme zjednodušenou verzi, která nevyhnutelně zkreslí význam.

Za třetí, zobecňujeme. Při vyjmenovávání všech možných výjimek a podmínek by byla konverzace velmi únavná.

Metamodel představuje sadu otázek, které se snaží změnit a rozluštit vypouštění, překroucení a zobecňování jazyka. Cílem těchto otázek je doplnit chybějící informace, znovu vytvářet strukturu a získat specifickou informaci dávající smysl komunikaci. Je dobré mít na paměti, že žádný z následujících způsobů není dobrý nebo špatný sám o sobě. Záleží na kontextu, v němž jsou použity, a na následcích jejich používání.



Když mluvíme k druhým, při přechodu od hluboké struktury zobecňujeme, překrucujeme a vypouštíme části našich myšlenek.

NEURČITÁ PODSTATNÁ JMÉNA

Vezměme si větu:

Sedmiletá Lara zakopla o polštář v obývacím pokoji a pohmoždila si pravou ruku o dřevěnou židli.

A:

Dítěti se stala nehoda.

Obě tyto věty mají stejný význam, ale první věta obsahuje mnohem více určitých informací. Ke druhé větě se od první dostaneme jednoduchými kroky vypouštěním nebo zobecňováním některých podstatných jmen. Obě věty jsou také jazykově správné. Správná gramatika není zárukou srozumitelnosti. Mnozí lidé jsou mistři dlouhých proslovů, používají skvělý spisovný jazyk, ovšem po jejich vyslechnutí nejsme o nic moudřejší.

Aktivní předmět věty lze vypustit použitím pasivního způsobu, například místo „X postavil dům“ řekneme „Dům byl postaven“. Vynecháním jména stavitele domu ve větě ještě neznamená, že dům vyskočil ze země sám od sebe. Stavitelé stále ještě existují. Tento typ vypuštění vám může vnutit pohled na svět, kde jste bezmocným pozorovatelem, události se prostě dějí, aniž by za ně byl kdokoli zodpovědný.

Takže když slyšíte větu „Dům byl postaven“, můžete se zeptat na chybějící informaci. „Kdo postavil tento dům?“

Jinými příklady neurčitých podstatných jmen jsou:

„Dostanou mě.“ „Kdo?“

„To je otázka názoru.“ „Co?“

„Okolí bylo zničeno.“ „Kdo ho zničil?“

„Domácí zvířata jsou na obtíž.“ „Jaká domácí zvířata?“

Další klenot pochází od dvouletého dítěte, které se zeptalo, co se stalo tabulce čokolády, která ležela na stole.

„Když někdo nechává někde ležet čokoládu, tak ji někdo sní.“ „Kdo?“

Neurčitá podstatná jména lze objasnit dotazem: „Kdo nebo co přesně...?“

NEURČITÁ SLOVESA

Alenka byla příliš zamyšlená, aby něco řekla, a tak po chvílce Humpty Dumpty zase začal. „Mají povahu, tedy některá z nich — obzvláště slovesa, ta jsou nejpyšnější — s přídavnými jmény si můžeš dělat, co chceš, ale se slovesy ne — ale mohu s nimi stejně dělat spoustu věcí! Neprostupnost! To chci říct!“

Alenka za zrcadlem, Lewis Carroll

Někdy je sloveso neurčité, například:

„Odcestoval do Paříže.“

„Zranila se.“

„Pomohla mi.“

„Pokouším se zapamatovat si to.“

„Běž a do příštího týdne se to nauč.“

Mohlo by být důležité, *jak* se to stalo. Chceme příslovečné určení. Takže, jak cestoval? Jak se zranila? Jak vám pomohla? Jak se pokoušíte si to zapamatovat? (Mimochodem, co se vlastně pokoušíte si zapamatovat?) Jak se to naučím?

Neurčitá slovesa lze objasnit dotazem: „Jak...?“

SROVNÁNÍ

Další dva příklady chybějící informace jsou podobné a často se vyskytují pohromadě: úsudky a srovnání. Reklamy jsou vynikajícím příkladem obojího.

Nový, vylepšený prací prášek Fluffo je lepší.

Zde je prováděno srovnání, ale není prováděno zjevně. Nic nemůže být lepší samo o sobě. Lepší než co? Lepší než to bylo předtím? Lepší než konkurenční Buffo a Duffo? Lepší než použití sirupu místo prášku na praní?

Jakákoli věta obsahující slova jako „nejlepší“, „lepší“, „horší“ nebo „nejhorší“ srovnává. Srovnání lze provádět jen tehdy, když je s čím srovnávat. Když to chybí, musíte se zeptat, co to je.

Jiným příkladem je:

Tu schůzi jsem vedl špatně.

Špatně ve srovnání s čím? Jak jinak jste ji mohl zvládnout? Jak by to svedl Joe Bloggs? Jak by se choval superman?

Velmi často je vynechaná polovina srovnání nerealistická. Když se budete srovnávat se supermužem nebo superženou, pak asi z tohoto srovnávání vyjdete dost špatně, a tak vynecháte standard pro srovnávání. Zůstanete sami s pocitem nedostatečnosti s tím, že s tím nemůžete vůbec nic dělat.

Srovnání lze objasnit dotazem: „Ve srovnání s čím...?“

ÚSUDKY

Úsudky jsou úzce spojené se srovnáními. Je-li Fluffo „jednoduše nejlepší prací prášek, který si můžete koupit“, bylo by zajímavé, čím je to názor. Ředitel firmy Fluffo? Veřejného mínění? Joe Bloggse?

Úsudky nepotřebují používat srovnání, i když tak často činí. Když někdo řekne „Jsem sobec“, můžete se zeptat „Kdo to říká?“. Je-li odpověď „Já to říkám!“, pak se můžete zeptat „Podle jaké normy se považujete za sobce?“

Takže je užitečné vědět, kdo dělá daný úsudek. Může to přicházet z paměti dětství. Také, jaké jsou důvody pro tento úsudek? Jsou to dobré důvody? Jsou to vaše důvody nebo vám byly vnuceny? Vypršela jejich platnost, teď, když jste dospělý?

Úsudky se často vplíží na příslovce a drží je „za šosy“. Vezměte si například:

„Zjevně je tento muž ideálním kandidátem.“ „Komu je to zjevné?“

Velmi často příslovce končící na „-ně“ vynechává osobu, která provádí úsudek. *Jasně řečeno*, jestliže můžete přeformulovat větu do tvaru „Je zřejmé...“, pak došlo k vynechání. Musí to být zřejmé někomu. (A komu to bylo jasné?)

Úsudky lze objasnit dotazem: „Kdo tak usuzuje, a na jakém základě?“

NOMINALIZACE

Další způsob spočívá v tom, že sloveso popisující pokračující proces je změněno na podstatné jméno. Lingvisté nazývají tento jev nominalizace. Přečtěte si následující větu a přemýšlejte o tom, co by mohla znamenat:

Vyučování a kázeň, uplatněné s úctou a pevností jsou základem procesu výuky.

Z gramatického hlediska bezchybná věta obsahující zpodstatnělá slovesa/nominalizace (kurzívou) doslova v každém druhém slově. Jestliže podstatné jméno nelze vidět, slyšet, dotknout se ho, čichat jej nebo ochutnat, zkrátka když jej nelze naložit na kolečko, potom je to nominalizace.

Na zpodstatnělých slovesech není nic špatného — mohou být velmi užitečná — ale skrývají největší rozdíly mezi mapami světa různých lidí.

Vezměme si například výraz „výuka“. Kdo koho vyučuje, a jaké vědomosti si předávají?

Nebo „úcta“. Kdo respektuje koho a jak to dělají?

„Paměť“ je zajímavý příklad. Co to znamená, když řeknete, že máte špatnou paměť? Abyste to zjistili, můžete se zeptat, jaký druh informací se vám špatně zapamatovává a jakým způsobem se snažíte si to zapamatovat. V každé nominalizaci najdete jedno nebo více chybějících podstatných jmen (podle způsobu, jak to řeknete) a neurčité sloveso.

Sloveso obsahuje akci nebo probíhající proces. To je ztraceno, je-li nominalizováno a pozměněno na statické podstatné jméno. Když někdo myslí, že má špatnou paměť, pak je ztracen, když o tom přemýšlí stejným způsobem, jako když má špatná záda. Je bezmocný. Jak řekl George Orwell, „Jestliže myšlenka ničí jazyk, pak jazyk může také ničit myšlenku.“ Kdybychom uvěřili tomu, že vnější svět vypadá tak, jak o něm mluvíme, je to ještě horší než jíst jídelní lístek — je to jako jíst tiskařskou barvu na jídelním lístku. Slova mohou být kombinována a manipulována způsobem, který nemá nic společného se smyslovou zkušeností. Mohu říct, že prasata mohou létat, ale tím se tento výrok nestane pravdivým. Myslet tímto způsobem by bylo jako věřit v kouzla.

Zpodstatnělá slovesa jsou draky metamodelu. Nezpůsobují žádné potíže, dokud si nemyslíte, že opravdu existují. Vynechávají tolik informací, že už téměř nic nezbyvá. Lékařské podmínky a choroby jsou

zajímavými příklady nominalizací, a to může vysvětlovat, proč se rodiče tak často cítí bezmocní a bez možnosti volby. Při změně procesů na věci mohou být zpodstatnělá slovesa sama o sobě nejvíce matoucím a zavádějícím jazykovým vzorcem.

Nominalizaci lze objasnit její změnou na sloveso a dotazem na chybějící informaci: „Kdo mění sloveso na podstatné jméno, a jak to dělá?“

MODÁLNÍ OPERÁTORY MOŽNOSTI

Existují pravidla chování, o kterých jsme přesvědčeni, že se jimi nemůžeme nebo nesmíme řídit. Slova jako „nemohu“ nebo „nesmím“ se v lingvistice nazývají modální operátory — stanovují limity řízené nepsanými zákony.

Jsou zde dva hlavní typy modálních operátorů: modální operátor nutnosti a modální operátor možnosti.

Modální operátory možnosti jsou silnější. Jsou to „mohu“, „nemohu“, „možné“, a „nemožné“. Definují (v mapě hovořícího), co je považováno za možné. Je zřejmé (doufám, že jste zde rozpoznali úsudek — *zřejmě komu?*), že jsou zde nějaké přírodní zákony. Prasata nemohou létat, člověk nemůže žít bez kyslíku. Avšak meze stanovené lidským přesvědčením jsou úplně odlišné. „Prostě jsem nemohl odmítnout“, nebo „Jsem takový, jaký jsem“. „Nemohu se změnit“, nebo „Je nemožné, říci jim pravdu“.

Problém není v tom, když si někdo myslí, že má určité schopnosti (pokud to není zjevná nepravda nebo se to protiví přírodním zákonům), omezujícím činitelem je však slůvko „nemohu“. „Nemohu“ je často považováno za absolutní stav neschopnosti, neschopnosti změny.

Fritz Perls, původce gestalt terapie, obvykle klientům říkajícím „nemohu“ odpovídal: „Neříkejte nemohu, řekněte nechci!“ Toto poněkud přehnané přeformulování okamžitě posouvá klientův zarytý postoj do postoje, kdy je alespoň schopen přiznat možnost volby.

Jasnější otázka (která méně snadno poruší raport) je „Co by se stalo, kdybyste mohl?“ nebo „A co vám brání?“ nebo „Jak to, že nemůžete?“ Když někdo řekne, že něco nemůže udělat, stanovil si tím požadovaný výsledek a pak si jej dal mimo dosah. Otázka „Co vám brání?“ klade důraz opět na výsledek a vede ke snaze identifikovat bariéry jako první krok jejich překonání.

Učitelé a terapeuti pracují se změnami těchto typů omezení a prvním krokem je dotaz na modální operátor. Učitelé se s tím potýkají každý den, když studenti tvrdí, že něčemu nemohou porozumět, nebo že vždycky všechno pokazí. Terapeuti pomáhají klientům prolomit jejich vlastní omezení.

Jestliže někdo říká „Nemohu odpočívat“, musí mít alespoň představu, co to vlastně odpočinek je, jak jinak by totiž věděl, že to nedělá? Vezměte si nějaký pozitivní cíl (co byste mohli udělat), a přemýšlejte o tom, co vám brání v jeho realizaci (co vám brání), nebo pečlivě zvažujte následky (co by se stalo, kdybyste to udělali). Jsou to právě tyto následky a bariéry, které byly vypuštěny. A při kritickém zkoumání se mohou projevit jako méně hrozné, než jste si mysleli.

Modální operátory možnosti — „Nemohu“ jsou objasněny dotazem „Co by se stalo, kdybyste to udělali?“ nebo „Co vám brání?“

MODÁLNÍ OPERÁTORY NUTNOSTI

Modální operátory nutnosti zahrnují nutnost a potřeby a projevují se použitím slov jako „měl bych“ nebo „neměl bych“, „musím“ nebo „nesmím“, „mám“ nebo „nemám“. Existuje zde určité pravidlo chování, ale toto pravidlo není explicitní. Jaké jsou následky, skutečné nebo v představě, porušení tohoto pravidla? Bývají objasněny dotazem: „Co by se stalo, kdybys to udělal, nebo neudělal?“

„Vždycky musím dát druhým přednost.“
„Co by se stalo, kdybys nemusel?“

„Nesmím mluvit při vyučování.“
„Co by se stalo, kdybys to udělal?“

„Musím se naučit tyto metamodely.“
„Co by se stalo, kdyby ses je nenaučil?“

„Neměl bys mluvit s těmito lidmi.“
„Co by se stalo, kdybys s nimi mluvil?“

„Před jídlem si máš umýt ruce.“
„Co by se stalo, kdyby sis je neumyl?“

Jakmile jsou tyto následky a důvody vysloveny, lze o nich přemýšlet a kriticky zhodnotit, jinak jen omezují volbu a jednání.

Pravidla chování jsou určité důležitá a společnost potřebuje morální pravidla, ale je obrovský rozdíl mezi „Při podnikání bys měl být čestný“ a „Měl bych častěji chodit do kina“. Měl bys a neměl bys často přibírají morální aspekt, který si nezasluhují.

Rozpoznání lze provést jen dotazem „Co by se stalo, kdybych...?“ ... Vesloval na západ? ... Mohl cestovat rychlostí světla? ... Nechal růst penicilin? ... Kdyby země obíhala kolem slunce? Tato otázka je základem vědecké metody.

Výchova se může snadno stát děsivým minovým polem modálních operátorů, srovnání a úsudků. Celá koncepce norem a testování a toho, co by děti měly nebo neměly umět, je tak vágní, že je bezcenná, nebo ještě hůře, tak omezující, že je až ničivá.

Kdybychom řekli dítěti: „Měl bys být schopen udělat tohle,“ pak jen konstatují své přesvědčení. Nemohu citlivě odpovědět na smysluplnou otázku „Co by se stalo, kdybych toho nebyl schopen?“

Z hlediska schopností, je mnohem snadnější přemýšlet o tom, co někdo může nebo nemůže udělat než o tom, co by měl nebo neměl být schopen udělat.

Použití „měl bys“ na úrovni schopností je obvykle považováno za pokárání; měl bych být něčeho schopen, ale nemohu, a je tak navozen zcela nepotřebný pocit selhání. Tento způsob použití „měl bys“ buď na sobě nebo na jiných je vynikající způsob uplatnění okamžité viny (protože bylo porušeno pravidlo) vytvořením umělé neshody mezi očekáváním a realitou. Je očekávání realistické? Je dotyčné pravidlo užitečné nebo správné? „Měl bys“ je často zlobné obvinění od někoho, kdo není schopen přijmout svůj vlastní hněv ani svá očekávání, ani za ně vzít odpovědnost.

Modální operátory nutnosti — „Nesmím/Musím“ — lze objasnit dotazem „Co by se stalo, kdybych to udělal/neudělal...?“

VŠEOBECNÉ KVANTIFIKÁTORY

Generalizací se rozumí, když se jediný příklad vezme jako představitel většího počtu různých možností. Kdybychom nezobecňovali, museli bychom dělat některé věci stále znova a přemýšlení o všech možných

výjimkách a podmínkách by bylo časově příliš náročné. Naše vědomosti třídíme do obecných kategorií, vědomosti však získáváme především srovnáváním a vyhodnocováním rozdílů, a je důležité pokračovat ve třídění podle rozdílů, takže způsob zobecňování může být v případě potřeby pozměněn. Někdy je potřebné být velmi určitý a myšlení v zobecněních je příliš rozevláté a nepřesné. Každý případ je třeba zvážit podle jeho výhod. Existuje nebezpečí pro třísky nevidět les, jestliže je konglomerát různorodých zkušeností vtěsnán do jednoho slova.

Ochota připustit výjimku umožňuje realističtější pohled. Rozhodnutí nemusí znamenat všechno nebo nic. Ten, kdo si myslí, že má vždycky pravdu, je větší pohromou než ten, kdo si myslí, že nemá pravdu nikdy. V nejhorším případě to může znamenat předsudek, úzkoprsost a diskriminaci. Zobecnění je lingvistické křoví, které zamlžuje jasnou komunikaci.

Zobecnění vzniká na základě několika příkladů, které zastupují celou skupinu — a tak obvykle obsahují všeobecná substantiva a neurčitá slovesa. Kategorie metamodelů se často překrývají. Čím je výrok významově neurčitější, tím spíše bude obsahovat několik vzorců.

Zobecnění jsou často vyjádřena slovy jako „všechno“, „každý“, „vždy“, „nikdy“ a „žádný“. Tato slova nepřipouštějí výjimky a označují se jako všeobecné kvantifikátory. V některých případech chybějí, ale jsou obsaženy implicitně, např. „Myslím si, že počítače jsou ztrátou času“, nebo „Populární hudba je brak“.

Další příklady:

„Indické jídlo chutná příšerně.“

„Všechna zobecnění jsou chybná.“

„Domy jsou příliš drahé.“

„Herci jsou zajímaví lidé.“

Všeobecné kvantifikátory jsou paradoxně omezující. Jestliže rozšíříme výrok tak, aby pokrýval všechny možnosti, nebo zamítal všechny možnosti, pak je obtížné nalézt výjimku. Vzniká percepční filtr, nebo proctví, jež se vyplní samo — pak uvidíte a uslyšíte to, co očekáváte, že budete vidět a slyšet.

Všeobecné kvantifikátory nejsou vždy chybné. Mohou být skutečné: noc vždy následuje po dni, a jablka nikdy nepadají nahoru. Je velký rozdíl mezi tímto typem výroku a jiným jako „Nikdy nic neudělám dobře“. Aby tomu někdo uvěřil, musí si všimnout jen těch případů, kdy něco udělal špatně, a zapomenout nebo bagatelizovat všechny případy, kdy

něco udělal dobře. Nikdo nemůže dost dobře dělat všechno špatně. Taková dokonalost neexistuje. Takový člověk omezuje svůj svět způsobem, jakým o něm mluví.

Úspěšní lidé s dostatkem sebedůvěry mají tendenci zobecňovat opačným způsobem. Jsou přesvědčeni, že obvykle dělají věci dobře, až na ojedinělé výjimky. Jinými slovy, věří, že mají tuto schopnost.

Například dotaz v případě všeobecného kvantifikátoru „já **NIKDY** nic neudělám dobře“ hledejte výjimku: „Ty opravdu **NIKDY** neuděláš nic dobře?“, „Napadá tě nějaký případ, kdy jsi něco udělal dobře?“

Richard Bandler vypráví příhodu s klientkou, která měla problém s malou sebedůvěrou (nominalizace). Začal se jí vyptávat: „Cítila jste někdy vůbec, že máte dostatek sebedůvěry?“

„Ne.“

„Chcete říct, že jste nikdy ve svém životě neměla sebedůvěru?“

„Tak to je.“

„Ani při jediné příležitosti?“

„Ne.“

„Jste si jista?“

„Jistěže. Absolutně.“

Dalším způsobem, jak zpochybnit tento způsob zobecnění je takové přehánění, které zdůrazní jeho absurditu. Takže na tvrzení „Nikdy nepochopím NLP“ můžete odpovědět „Máš pravdu. Pochopit to je pro tebe opravdu velmi obtížné. Proč to hned nevzdáš? Na to, abys to zvládl, ti nestačí ani celý život.“

Obvykle se dočkáte odpovědi typu „No dobře, no, však já nejsem až takový blbec“.

Když generalizaci zpochybníte dostatečně silnou nadsázkou, její původce obvykle končí obhajobou opačného názoru. Vracíte zpět absurditu tvrzení. Dotyčný bude mnohem mírnější, jestliže budete jeho extrémní pozici obhajovat úporněji než on sám.

Všeobecné kvantifikátory lze objasnit dotazem na opačný případ: „Stalo se vůbec někdy, že...?“

SLOŽENÁ EKVIVALENCE

Složená ekvivalence je případ, kdy dva výroky jsou spojeny tak, že jsou považovány za významově shodné, například „Ty se neusmíváš... ty se nebavíš“.

Jiným příkladem může být „Když se na mě nedíváš, když s tebou mluvím, znamená to, že mi nevěnuješ pozornost“. Toto obvinění často vznášejí lidé přemýšlející převážně vizuálně, kteří, aby porozuměli, se musí dívat na hovořícího. Ten, kdo myslí více kinesteticky, se dívá dolů, aby mohl zpracovat to, co slyší. To je pro vizuálně orientovanou osobu ono pověstné nevěnování dostatečné pozornosti, protože kdyby se ona sama dívala dolů, nebyla by schopna pozorně vnímat. Uvedený příklad je zobecněním vlastní zkušenosti a opomenutím faktu, že lidé myslí různými způsoby.

Složenou ekvivalenci lze objasnit dotazem: „Jak to myslíte?“

PŘEDPOKLADY

Všichni máme nějaká přesvědčení a očekávání vycházející z našich osobních zkušeností; nelze bez nich žít. Musíme vytvářet nějaké předpoklady, které nám mohou dávat svobodu, možnost volby a radost ze života, nebo nás také omezovat. Obvykle dostáváme to, co očekáváme.

Nejdříve je nutné objasnit základní předpoklad, který omezuje možnost volby. Ten je často schovaný za otázkou typu „Proč?“ Otázka „Proč se o mně nemůžeš dobře starat?“ již předpokládá, že se o tuto osobu nestaráte dobře. Pokusíte-li se na tuto otázku odpovědět přímo, jste ztraceni, ještě než začnete.

„Až půjdeš spát, vezmeš si dnes zelené nebo červené pyžamo?“ je ukázkou triku, kdy je nabídnuta možnost volby v jedné oblasti, zatímco má být akceptován jiný důležitý předpoklad, v tomto případě že půjdu spát. Tomu se lze bránit dotazem „Proč se domníváš, že půjdu spát?“

Věty obsahující slova „protože“, „jestliže“, a „jestli“ obvykle obsahují předpoklad, a podobně je to s čímkoliv, co se vyskytuje po takových slovesech jako „řekni“, „uvědom si“, nebo „nevšímej si“, např. „Uvědom si, proč klademe takový důraz na jednotlivce“.

Jiné příklady předpokladů:

„Až ti někdo nadělí chytrost, tak to pochopíš.“ (*Nejsi chytrý.*)

„Snad mně nechceš naservírovat další lež?“ (*Už jsi mně lhal.*)

„Proč se neusmíváš víc?“ (*Usmíváš se málo.*)

„Jsi stejně hloupý jak tvůj otec.“ (*Tvůj otec je hloupý.*)

„Tahle práce mi dá zabrat.“ (*Tato práce je obtížná.*)

„Můj pes má děsný přízvuk.“ (*Můj pes umí mluvit.*)

Předpoklad je obvykle spojený s dalšími vzorci metamodelů, které potřebují rozpoznat. (Takže ty si myslíš, že se dost neusmívám? Jak mnoho je dost? Za jakých okolností očekáváš, že se budu usmívat?)

Předpoklad lze objasnit dotazem: „Proč si myslíš že, ...?“, „Proč se domníváš že, ...?“ a doplněním předpokladu.

PŘÍČINA A NÁSLEDEK

„Je mi z tebe špatně. Nemohu si pomoci.“ Náš jazyk navádí k myšlení směrem od příčiny k následku. Aktivní subjekty typicky dělají věci pasivnímu objektu, ale to je hrubé zjednodušení. Vzniká zde nebezpečí považovat lidi za kulečnickové koule, podle zákona příčiny a následku. „Když svítí slunce, tak rostou kytky“ je zkráceným vyjádřením velmi složitého vztahu. Přemýšlení v příčinách nic nevysvětluje, pouze navozuje otázku „Jak?“

Zrovna tak je obrovský rozdíl mezi výroky „Vítr ohýbá strom“ a „Tys mě rozzlobil“. Přesvědčení, že někdo jiný je odpovědný za můj citový stav, znamená, že mu přiznávám jistý druh psychické převahy, kterou nade mnou ve skutečnosti nemá.

Příklady tohoto typu zkreslení mohou být třeba takové:

„Nudiš mě.“ (*Jsi příčinou mé nudy.*)

„Jsem rád, že jsi odejel.“ (*Tvůj odchod je mi příjemný.*)

„Počasí mne deprimuje.“ (*Počasí je příčinou mé špatné nálady.*)

Žádná osoba nemůže přímo řídit emocionální stav jiné osoby. Představa, že můžete přinutit druhé lidi k jinému stavu mysli, nebo že jiní lidé mohou vám vnutit jiné stavy, je velmi omezující a způsobuje velmi mnoho tísnivých pocitů. Cítit odpovědnost za pocity druhých představuje těžké břímě. Musíte být mimořádně opatrní na to, co říkáte a co děláte. S přístupem příčina — následek se stanete buď obětí nebo pečovatelkou lidí kolem sebe.

Slovo „ale“ velmi často navozuje pocit příčiny a následku uvedením důvodu, proč se osoba necítí schopna něco udělat:

„Pomohl bych ti, ale jsem příliš unavený.“

„Vzal bych si dovolenou, ale firma by se beze mne rozsypala.“

Existují dvě úrovně odhalování příčin a následků. Jednou možnou reakcí je jednoduše se zeptat, jak přesně jedna věc způsobuje druhou.

Popis postupu pak často otevře nové možnosti pro reakci. To však stále ponechává základní přístup k příčině a následku nedotčen, přístup, který je v naší kultuře velmi silně zakořeněn, zejména, že někteří lidé mají vládu a zodpovídají za naše vnitřní emocionální stavy. Ve skutečnosti si však naše pocity generujeme sami. Nikdo to za nás ani dělat nemůže. My reagujeme a jsme za to zodpovědní. Myslet si, že jiní lidé jsou zodpovědní za naše pocity, je jako obývat kulečnickovou kouli, neživý vesmír.

Pocity, které vytváříme jako reakci na akce jiných lidí, jsou často výsledkem synesteze. Něco slyšíme nebo vidíme a reagujeme pocitem. Vypadá to jako automatické spojení.

Otázka metamodelu, která vyjadřuje podstatu předpokladu příčiny a následku například výroku jako „On mě zlobí“ je „Co přesně vás zlobí na tom, co říká?“ Tato skutečnost vychází z myšlenky, že každý má při své emocionální reakci možnost volby.

Není snadné dovolávat se u druhých lidí zodpovědnosti za vlastní pocity, takže tuto otázku používejte jen tehdy, když máte velmi dobrý raport. Může to být velmi náročné.

Na příčinu a následek se lze obecně dotázat takto: „Jak přesně toto způsobuje tamto?“ nebo „Co by se muselo stát, aby tato příčina nezpůsobovala tento následek?“

Chcete-li zpochybnit přesvědčení o příčině a následku, zeptejte se: „Jak přesně si vytváříš své pocity nebo reakce na to, co slyšíš nebo vidíš?“

ČTENÍ MYŠLENEK

Číst myšlenky předpokládá vědět, bez přímého sdělení, co si ten druhý myslí nebo co cítí. Děláme to často. Někdy je to intuitivní reakce na nějaká neverbální sdělení, kterých jsme si všimli podvědomě. Často je to čistá halucinace, nebo to, co bychom si sami mysleli nebo cítili v takové situaci: promítáme své podvědomé myšlenky a pocity, a vnímáme je, jako by přicházely od jiné osoby. Je to vždy ničema, kdo vnímá lidi jako darebáky. Lidé, kteří čtou myšlenky, si obvykle myslí, že mají pravdu, ale nikde není zaručeno, že tomu tak doopravdy je. Proč hádat, když se můžete zeptat?

Existují dva základní typy čtení myšlenek. U prvního typu předpokládáme, že víme, co si ten druhý myslí. Příklady:

„Jiří je nešťastný.“

„Mohu ti říct, že se jí ten dárek nelíbil.“

„Však já vím, proč to dělá.“

„Má hlad, ale nepřizná to.“

Abychom mohli připisovat druhým myšlenky, pocity a názory, musíme mít k dispozici dobré smyslové důkazy. Můžete říct „Jiří je smutný“, ale možná by bylo lepší říci „Jiří se dívá dolů směrem napravo, svaly v jeho tváři jsou ochablé a jeho dýchání je mělké. Koutky úst směřují dolů a jeho ramena jsou svěšená“.

Druhý typ čtení myšlenek je zrcadlem prvního a přisuzuje druhým lidem schopnost cítit vaše myšlenky. To lze pak použít k jejich obvinění, že vám nerozumějí, když si myslíte, že by měli. Například:

„Kdybys mě měl rád, věděl bys, co chci.“

„Nevidíš, jak mi je?“

„Rozčiluje mě, že tě vůbec nezajímají moje pocity.“

„Měl jsi vědět, že to mám ráda.“

Osoba, která takové věty používá, nesdělí druhým jasně, co chce; o druhých předpokládá, že to stejně už vědí. To může vést k prvotřídním sporům.

Na čtení myšlenek se lze dotázat tak, že se přímo zeptám jak vědí, co si myslím. Nebo, při promítaném čtení myšlenek, jak přesně jste přišli na to, že vím, jak se cítili.

Když zkusíte objasnit čtení myšlenek dotazem „*Jak to víš?*“, je odpověď obvyklé nějaké přesvědčení nebo zobecnění. Například:

„Jiřímu už na mně vůbec nezáleží.“

„*Jak víš, že Jiřímu už na tobě vůbec nezáleží?*“

„Protože nikdy neudělá, co řeknu.“

Takže v modelu světa takové osoby „udělat, co řeknu“ se rovná „záleží mu na mně“. To je, mírně řečeno, pochybná domněnka. Je to složená ekvivalence a navozuje otázku: „Jakým způsobem může to, že někomu na tobě záleží, znamenat, že udělá, co řekneš?“ „Když ti na někom záleží, uděláš vždycky, co ti řekne?“

Čtení myšlenek se objasňuje dotazem:

„*Jak víš, že...?*“

Metamodel provádí změnu spojení mezi jazykem a zážitky, a lze jej používat pro:

1. Shromazďování informací.
2. Objasnění významů.
3. Stanovení omezení.
4. Rozkrytí možností voleb.

Metamodel je mimořádně mocný nástroj pro podnikání, terapii a vzdělávání. Základním předpokladem metamodelu je skutečnost, že lidé si vytvářejí různé modely světa a že nemůžete prohlásit, že víte, co slova znamenají.

Za prvé, umožňují vám shromáždit vysoce kvalitní informace, když potřebujete přesně porozumět tomu, co druzí mají na mysli. Jestliže klient přijde k terapeutovi a stěžuje si na depresi, terapeut potřebuje zjistit, v klientově modelu, co to znamená, a ne předpokládat (nejspíše chybně), že ví přesně, co tím klient myslí.

V podnikání lze přijít o peníze, jestliže manažer špatně rozumí pokynům. Kolikrát jste slyšeli nárek „ale já myslel, že jsi chtěl...“

Když student říká, že úlohu z geometrie vždycky zkazí, můžete zjišťovat, zda se už někdy stalo, že by ji udělal správně, a také jak to dělá, že se mu úlohu z geometrie podaří zkazit vždycky.

V metamodelích neexistují otázky „Proč?“ Otázky „Proč?“ nemají valnou hodnotu, protože přinášejí jen úsudky nebo dlouhá vysvětlování a nepřinášejí žádnou změnu situace.

Za druhé, metamodely objasňují významy. Představují systematický postup pro dotazování „Co přesně chceš říci?“

Za třetí, metamodely dávají možnost volby. Přesvědčení, obecnosti, nominalizace a pravidla, to vše představuje omezování. A omezení existuje ve slovech, ne ve světě. Dotazování a vyhledávání následků nebo výjimek může otevřít obrovský životní prostor. Omezující postoje lze rozpoznat a změnit.

Dotaz na některý metamodel bude odpovídat kontextu komunikace a vašemu výsledku. Uvažujme o následující větě:

„Proč se ti hrozí lidé již konečně nepřestanou snažit mi pořád pomáhat, to mě ještě víc rozčiluje; já vím, že je to otázka sebeovládání, ale nejde mi to.“

To obsahuje čtení myšlenek a předpoklad (chtějí mě rozčítit), příčinu a následek (rozčítá mě), obecný kvantifikátor (pořád), úsudek (hrozí),

srovnání (ještě více rozčítá), modální operátory možnosti a nutnosti (mě bych, nejde mi to), neurčitá slovesa (pokouší se pomoci), nominalizace (sebeovládání), a neurčitá podstatná jména (lidé, to).

V tomto případě jsou čtení myšlenek, předpoklad a příčinnost zdrojem ostatních. Jejich roztržení by bylo prvním krokem ke změně. Nominalizace, neurčitá slovesa a podstatná jména jsou nejméně důležitá. Zbývající — zobecnění, všeobecné kvantifikátory, úsudky, srovnání a modální operátory jsou někde uprostřed. Při obecné strategii je třeba určit klíčová podstatná jména, pak klíčová slovesa, pak vyřadit zkreslení, jestliže se objeví modální operátor. Mějte na paměti, že nikdy nelze určit všechny vypuštěné informace. Používejte metamodely a začne vám být jasné, co je třeba objasňovat dotazem.

Metamodel představuje mocný nástroj pro shromazďování informací, objasňování významů a rozpoznávání omezení v myšlení u daného člověka. Je obzvláště užitečný při objasňování požadovaného stavu u někoho, kdo není spokojen. Co by měl raději? Kde by byl raději? Jak by se raději cítil? Otázky jsou také intervence. Dobrá otázka může mysl druhého člověka nasměrovat do úplně jiného směru a změnit jeho život. Například, často se ptejte sami sebe „Jakou nejužitečnější otázku teď mohu položit?“

VZOREC METAMODELU OTÁZKA

Vypuštění informace

Neurčitě podstatné jméno „Kdo nebo co přesně...?“

Neurčitě sloveso „Jak přesně se to děje?“

Srovnání „Ve srovnání s čím?“

Hodnocení „Kdo říká, že...?“

Nominalizace „Jak se to dělá?“

Zobecnění

Modální operátor možnosti „Co ti brání?“

Modální operátor nutnosti „Co by se stalo, kdybys to udělal/neudělal?“

Všeobecný kvantifikátor „Vždycky? Nikdy? Každý?“

Překroucení

Složená ekvivalence „Jak je možné, že...? Jak to souvisí?“

Předpoklad „Co tě vede k přesvědčení, že...?“

Příčina a následek „Jak přesně se sám přinutíš udělat toto...?“

Čtení myšlenek „Jak víš, že...?“

Při použití metamodelu také hrozí velmi reálné nebezpečí, že dostanete příliš mnoho informací. Je třeba se ptát sama sebe „Potřebuji to opravdu vědět?“ „Jaký je můj cíl?“ Je důležité používat tyto dotazy na metamodely jen v kontextu raportu a v souladu s cílem. Opakované otázky mohou působit agresivně a výzvy nemusí být tak přímé. Spíše než „Jak to víš?“ můžete říci „To by mě tedy zajímalo, jak to víš?“ Nebo „Moc nechápu, jak to víš?“ Konverzace nemusí být křížový výslech. Pro změkčení dotazu můžete použít uctivý a měkký tón.

Robert Dilts vypráví, jak byl počátkem 70. let v lingvistickém kurzu na Univerzitě Santa Cruz, kde John Grinder vyučoval metamodely během jediné dvouhodinové lekce. Bylo to ve čtvrtek, kdy vyzval skupinu, aby procvičovala metamodely. Následující úterý polovina skupiny přišla mimořádně sklíčená. Znepřátelili si své milované, své učitele a své přátele, když je rozcupovali pomocí metamodelů. Při NLP je prvním nutným krokem raport. Při používání bez citlivého přístupu a raportu se metamodely stávají meta výpraskem, meta zmatkem a meta běsem.

Otázku lze často položit elegantně a přesně. Například někdo může říci (*a zvednout zrak nahoru*), „Moje práce není zrovna to pravé“. Můžete odvětit „To by mě zajímalo, jak by měla tvá práce vypadat, aby to bylo to pravé?“

Jedním z užitečných způsobů použití metamodelů je jejich použití ve vašem vnitřním dialogu. To může být účinnější než chodit celé roky na semináře o tom, jak jasně uvažovat.

Dobrou strategií při nácvičení používání metamodelů je zvolit si jednu nebo dvě kategorie a strávit celý týden jednoduše všímáním si příkladů v každodenní konverzaci. Další týden si vyberte jiné kategorie. Když se seznámíte a prakticky si vyzkoušíte rozlišování jednotlivých vzorů, můžete si v mysli sestavovat tiché otázky. Nakonec, když už znáte vzory a k nim příslušející otázky, můžete je začít používat ve vhodných situacích.

Metamodel má také vztah k logickým úrovním. Vezměme si výrok:

„*To tady (já) nemohu dělat.*“

„*já*“ je totožnost osoby.

„*nemůže*“ se vztahuje k jejímu přesvědčení.

„*dělat*“ vyjadřuje její schopnost.

„*to*“ označuje chování.

„*tady*“ znamená prostředí.

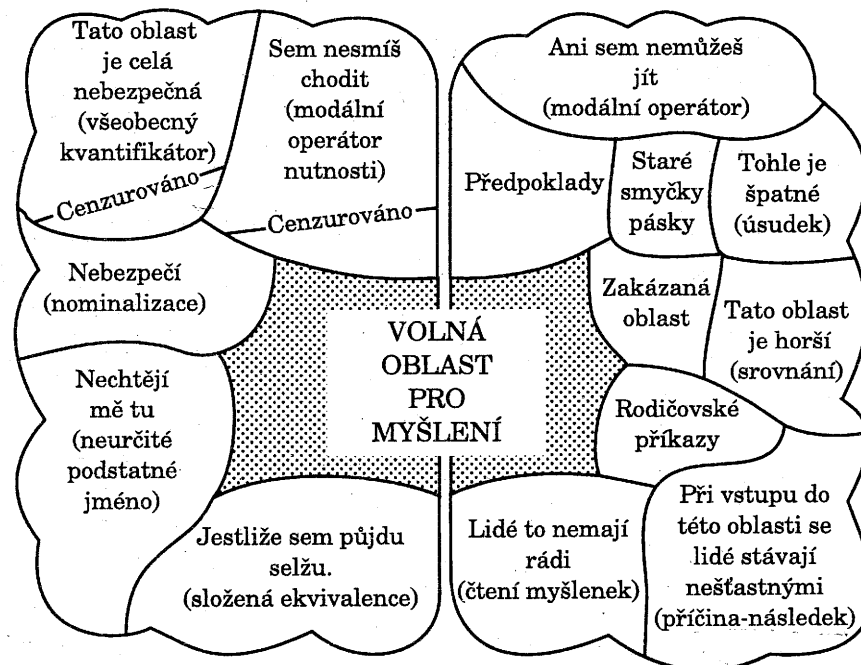
Tento výrok můžete zpracovávat z více hledisek. Jedním ze způsobů, jak začít, by mohlo být uvažování o logické úrovni, kterou chcete zpracovat. Také vám může dotyčná osoba sama naznačit, co je nejdůležitější částí výroku zvýrazněním tónu některého slova. To se nazývá označení tónem.

Jestliže někdo řekne „*To tady nemohu dělat*“, pak můžete sáhnout po modálním operátoru dotazem „Co vám v tom brání?“

Jestliže řekne „*To tady nemohu dělat*“, můžete se zeptat „Co přesně?“

Všimněte si, která slova jsou zdůrazněna tónem hlasu nebo řečí těla, naznačí to, na který metamodel se máte zeptat. S použitím jiné strategie můžete poslouchat danou osobu po několik minut a všimnout si, kterou kategorií používá nejčastěji. To nejspíše ukáže, kde je její myšlení omezeno a tam směřující dotaz může být nejlepším začátkem.

V každodenním kontextu představuje metamodel systematický způsob shromažďování informací, když potřebujete vědět přesně, co má druhá osoba na mysli. Je to dovednost, kterou stojí za to se naučit.



Jazyk může omezovat náš svět

„Můžeš mi, prosím, říci,“ řekla Alenka, „co to znamená?“
 „Teď mluvíš jako rozumné dítě,“ řekl Humpty Dumpty, a vypadal přitom velmi potěšeně. „Neproniknutelností jsem myslel, že už jsme o tom řekli dost, a že by bylo docela dobré, kdyby ses zmínila, co chceš dělat teď, protože předpokládám, že tady nechceš zůstat stát po celý zbytek života.“

Alenka za zrcadlem, Lewis Carroll

UPTIME A DOWNTIME

Doposud jsme se soustředili na důležitost smyslové bdělosti, abychom udržovali smysly otevřené a vnímali reakce lidí kolem. Tento stav naladění smyslů na vnější svět se v terminologii NLP označuje jako *uptime*. Existují však také stavy, které nás zavedou hlouběji do naší mysli, naší vlastní reality.

Odpoutejte se na chvíli od této knihy a vzpomeňte si na chvíli, kdy jste byli hluboce zamýšleni...

Abyste si připomněli tento stav, budete se pravděpodobně muset hluboce zamyslet. Budete soustředěni do sebe, budete cítit, vidět a slyšet vnitřně. Tento stav všichni dobře známe. Čím hlouběji postupujete, tím méně vnímáte vnější podněty; dobrým popisem tohoto stavu je výraz „hluboce zamýšlený“, v NLP se tento stav nazývá *downtime*. Přístupové klíče vás uvedou do *downtime*. Kdykoliv někoho požádáte, aby se koncentroval na své vnitřní já, aby vizualizoval, poslouchal zvuky a vnímal pocity, znamená to, že ho vedete do stavu *downtime*. *Downtime* to je tam, kam chodíte snít za dne, plánovat, sprádat fantazie a vytvářet možnosti.

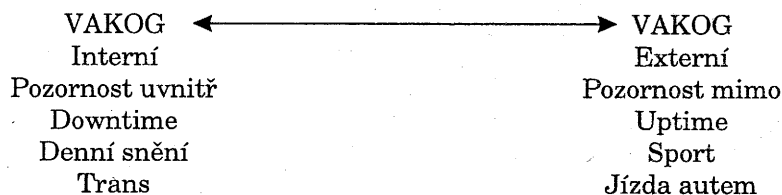
V každodenní praxi jsme jen zřídka plně ve stavu *uptime* nebo *downtime*; naše každodenní vědomí je směsí částečné vnitřní a částečné vnější bdělosti a vnímání. Obracíme smysly ven nebo dovnitř podle okolností, ve kterých se právě nacházíme.

Je užitečné uvažovat o mentálních stavech jako o nástrojích pro nejrůznější činnosti. Vaše mysl je v úplně jiném stavu při hře v šachy než při jídle.

Neexistuje špatný stav mysli, ale je třeba myslet na důsledky. Ty mohou být katastrofické, jestliže se například pokusíte přejít rušnou ulici ve stavu mysli, ve kterém obvykle usínáte — při přecházení ulice je zřejmě nejlepší stav mysli *uptime* — nebo — pro pousmání — když se například pokusíte vyslovit jazykolam ve stavu mysli povzbuzeném příliš velkým množstvím alkoholu. Často se do určité věci nepouštíte, protože nejste ve vhodném stavu. Nebudete dobře hrát tenis, budete-li ve stavu mysli, ve kterém hrajete šachy.



Můžete přímo využívat podvědomé zdroje navozením a používáním typu downtime označovaného jako trans.



Ve srovnání s obvyklým stavem mysli je trans alternativním stavem mysli. V transu hluboce soustředíte svou pozornost jen na omezené ohnisko. Zážitek transu je u každého člověka jiný, protože každý vychází z jiného normálního stavu ovládaného jeho preferovanými reprezentačními systémy.

Většina prací o transu a alternativních stavech vznikala při psycho-terapeutických sezeních, protože všechny terapie transu do jisté míry využívají. Všechny různými způsoby využívají podvědomé zdroje. Každý, kdo volně asociuje na pohovce psychoanalytika nebo hraje roli v gestalt terapii, je ve stavu downtime. Hypnoterapie používá trans přímo.

Každý, kdo podstupuje terapii, tak činí proto, že mu došly veškeré vědomé zdroje. Uvázl na mrtvém bodě. Neví, co potřebuje nebo kde by to našel. Trans je příležitostí k řešení problému, protože překlenuje vědomé myšlení a zpřístupňuje podvědomé zdroje. Největší změna se odehrává na podvědomé úrovni a propracovává se nahoru. Pro zahájení změn není nutná vědomá mysl, ta si jich stejně ani nevšimne. Konečným cílem každé terapie z hlediska klienta je stav, kdy má opět všechny zdroje pod svou kontrolou. Každý má bohatou osobní historii naplněnou zkušenostmi a zdroji, ze kterých lze čerpat. Obsahuje veškerý materiál potřebný pro provedení změn, pouze se k němu musí dostat.

Jedním z důvodů, proč používáme tak malou část naší možné mentální kapacity, může být ten, že náš vzdělávací systém klade příliš velký důraz na vnější testování, standardní pokroky a plnění cílů jiných lidí. Jsme velmi málo poučení o využívání našich skvělých vnitřních možností. Velká část naší individuality je podvědomá. Trans je ideálním stavem mysli pro prozkoumávání a obnovu našich skvělých vnitřních zdrojů.

MILTONŮV MODEL

„To je skvělá věc, dát slovu nějaký význam,“ řekla Alenka zamyšleným tónem.

„Když dělám slovo, dělám spoustu takové práce,“ řekl Humpty Dumpty, „vždy za to platím víc.“

Alenka za zrcadlem, Lewis Carroll

Gregory Bateson byl nadšen knížkou *Struktura kouzla 1*, která obsahuje metamodel. V těchto myšlenkách viděl velký potenciál. Řekl Johnovi a Richardovi, „tam dole ve Phoenixu v Arizoně je takový starý podivín. Skvělý terapeut, ale nikdo neví, co vlastně dělá, nebo jak to dělá. Proč za ním nezajdeš a nezjistíš to?“ Bateson znal toho „starého podivína“, Milтона Ericksona, a to už 15 let, a tak zorganizoval schůzku s Ericksonem.

John a Richard spolupracovali s Miltonem Ericksonem v roce 1974, kdy byl obecně uznávaný jako nejpřednější terapeut provozující hypnoterapii. Byl také zakládajícím prezidentem Americké společnosti klinické hypnózy a hodně cestoval, přednášel a provozoval soukromou praxi. Měl světovou reputaci jako citlivý a úspěšný terapeut a proslavil se svým přesným pozorováním neverbálního chování. Studie Johna a Richarda byla základem dvou knih. *Vzory hypnotických technik Milтона H. Ericksona Díl 1* byla vydána vydavatelstvím Meta Publications v roce 1975. Díl 2, za spoluautorství Judith DeLozier, následoval v roce 1977. Knihy jsou jak o jejich percepčních filtrech, tak o Ericksonových metodách, přesto Erickson prohlásil, že tyto knihy poskytují mnohem lepší výklad jeho práce, než by byl sám schopen dát. A to byl pěkný kompliment.

John Grinder řekl, že Erickson byl sám o sobě nejdůležitějším modelem, který kdy vytvořil, protože Erickson otevřel vrátka nejen do jiné reality, ale do celé jiné třídy realit. Jeho práce s transem a změnami stavů byla překvapující a Johnovo myšlení prošlo hlubokou proměnou.

NLP rovněž prošlo podstatným vývinem. Metamodel hovořil o přesných významech. Erickson používal jazyk záměrně neurčitým způsobem, takže jeho klienti si význam mohli převzít tak, jak jim to nejlépe vyhovovalo. Vyvolával a používal stavy transu, aby umožnil lidem překonat problémy a odhalit své vlastní zdroje. Tento způsob používání jazyka se stal známým jako Miltonův model, jako komplementární část a protiklad k přesnosti metamodelu.

Miltonův model je způsob používání jazyka pro vyvolání a udržení transu za účelem dosažení skrytých zdrojů naší osobnosti. Tento způsob jde cestou, kterou mysl pracuje přirozeně. Trans je stav, kdy jste vysoce motivováni učit se ze svého podvědomí vnitřně usměrněným způsobem. Není to pasivní stav, ani nejste pod vlivem někoho jiného. Je to spolupráce mezi klientem a terapeutem, kdy klientovy reakce řeknou terapeutovi, jak pokračovat dál.

Ericksonova práce byla založena na mnoha myšlenkách, s kterými se ztotožňovali mnozí citliví a úspěšní terapeuti. Tyto se staly předpoklady NLP. Erickson respektoval podvědomou mysl klienta. Předpokládal, že pozitivní úmysl existuje za každým, byť i nejbizarnějším chováním, a že každý člověk volí nejlepší možnost z těch, které má právě k dispozici. Jeho snahou bylo poskytnout klientům více možností. Také předpokládal, že na určité úrovni má každý člověk všechny zdroje, které potřebuje pro provedení změn.

Miltonův model je způsob používání jazyka, jehož cílem je

1. Vcítit se a vést realitu osobnosti
2. Rozptýlit a využít vědomou mysl
3. Aktivizovat podvědomí a zdroje.

PACING A LEADING

Milton Erickson byl mistrem v získávání raportu. Respektoval a přijal klientovu realitu. Zastával názor, že klientovy zábrany jsou způsobeny nedostatkem raportu. Považoval všechny reakce za platné a použitelné. Pro Ericksona neexistovali nepřístupní klienti, jen nepružní terapeuti.

Abyste mohli sdílet něčí realitu, naladit se do jeho světa, pak vše, co musíte udělat, je jednoduše popsat jeho stávající smyslovou zkušenost: co musí pociťovat, slyšet a vidět. Bude pro vás snadné a přirozené sledovat, co říká. Je důležité, jak mluvíte vy. Nejlépe vyvoláte míruplný vnitřní stav pomalým hovorem, měkkým tónem a sladěním své řeči s jeho dýcháním.

Postupně pak přicházíte s podněty, které klienta jemně přivedou do stavu hluboké koncentrace do sebe — downtime. Vše popisujete obecnými slovy, takže přesně odrážejí osobní zkušenost daného člověka. Nebudete například říkat: „Teď zavřete oči a budete se cítit příjemně

a dostanete se do transu.“ Místo toho můžete říct „Je snadné zavřít oči, kdykoliv se potřebujete cítit příjemně ... pro mnoho lidí je snadné a příjemné dostat se do transu.“ Tento druh obecných komentářů pokryje jakoukoliv odezvu a přitom jemně uvádí chování vedoucí k transu.

Je vytvořena smyčka. Jakmile je klientova pozornost neustále udržována ve stavu koncentrace a zaměřena na několik málo podnětů, dostává se hlouběji do stavu downtime. Jeho zážitky se stávají subjektivnějšími a terapeut je zpětně využívá na prohloubení transu. Neříkejte klientovi, co má dělat, jenom přitáhněte jeho pozornost k tomu, co tam již je. Jak můžete vědět, co si někdo jiný myslí? Nemůžete. Existuje však způsob, jak používat jazyk, který je dostatečně vágní na to, aby si klient vytvořil vhodný význam. Nejde o to, říct mu, co si má myslet, ale nevytrhnout ho ze stavu transu.

Takto předkládané myšlenky budou nejúčinnější, jestliže jsou přechody mezi větami jemné a plynulé. Například můžete říci něco jako „Když se podíváte na barevnou tapetu na zdi před sebou ... kresbu světla na zdi ... přitom si uvědomíte svůj dech ... jak se vám zvedá a klesá hrudník ... pohodlnou židli ... váhu vašich nohou na podlaze ... slyšíte zvenku děti, jak si hrají ... přitom posloucháte zvuk mého hlasu ... a začnete se divit ... jak hluboko jste se dostali do transu ... a to už v této chvíli.“

Všimněte si v příkladu slov „a“, „přitom“ a „když“, jak hladce spojují tok myšlenek, když uvedete něco, co se právě děje (zvuk vašeho hlasu) a spojíte to s něčím, co chcete, aby se dělo (dostat se do transu).

Bez přechodů vzniknou skokové věty. Jsou odděleny jedna od druhé. Jsou pak méně účinné. Doufám, že je to jasné. Psaní je jako mluvení. Plynulé nebo staccato. Co se vám líbí víc?

Člověk v transu je obvykle potichu, se zavřenýma očima, puls je zpomalen a tvář je klidná. Mrkací a polykací reflexy jsou obvykle pomalejší nebo zmizí úplně, a dech je zpomalen. Pociťuje pohodlí a relaxaci. Aby vyvedl klienta z transu, použije terapeut buď připravený signál, nebo jej vyvede obsahem hovoru, nebo se klient může spontánně vrátit do normálního vědomého stavu, když si jeho podvědomí myslí, že je to vhodné.

HLEDÁNÍ VÝZNAMU

Metamodel vás udržuje ve stavu uptime. Nemusíte vcházet dovnitř své mysli, když budete hledat význam toho, co slyšíte. Můžete požádat

hovořícího, aby se vyjádřil přesněji. Metamodel obnovuje informaci, která byla vypuštěna, přeroučena, nebo generalizována. Miltonův model je zrcadlovým obrazem metamodelu, je to způsob konstrukce vět používající vypuštění, přeroučení, zkrácení a zveřejnění. Posluchač musí vyplnit podrobnosti a aktivně hledat význam slyšeného z vlastních zážitků.

Jinými slovy, vy vytvoříte kontext s nejmenším možným obsahem. Dáte klientovi rám a necháte jej, aby si do něj dal obraz, jaký chce. Když posluchač poskytne obsah, je jisté, že tomu, co říkáte, dá ten nejpatříčnejší a nejaktuálnější význam.

Představte si, že vám někdo řekne, že jste v minulosti získali důležitou zkušenost. Není řečeno jakou, musíte prohledat svou minulost a vybrat vhodnou zkušenost, která vám nyní připadá nejvhodnější. To se děje na podvědomé úrovni, vaše vědomá mysl je na tento úkol příliš pomalá.

Takže věta jako „Lidé se mohou učit“ vzbudí myšlenky o určitých věcech, které se mohou naučit já, a jestliže pracuji na určitém problému, jsou tyto věci spojovány s otázkami, s kterými se právě potýkám. Tento způsob hledání provádíme neustále, abychom dali význam tomu, co nám ostatní říkají, a používá se k uvedení do transu. Důležitý je význam, který přidá klient, terapeut to nepotřebuje vědět.

Je snadné vytvořit šikovné vágní pokyny, takže klient si může vybrat vhodný zážitek a poučit se z něj. Vyzvěte jej, aby si vybral nějaký důležitý zážitek ze své minulosti, znovu si jej prožil se všemi vnitřními pocity a pokusil se z toho něco nového pochopit. Pak požádejte jeho podvědomí, aby použilo toto pochopení v budoucích kontextech, kde by mohlo být užitečné.

ROZPTÝLENÍ A VYUŽITÍ VĚDOMÉ MYSLI

Důležitou součástí Miltonova modelu je vypouštění informací, a tím se udržuje vědomá mysl zaměstnána vyplňováním mezer ze skladu vzpomínek. Už jste někdy zažili vágně položenou otázku a zkoušeli jste vymyslet, co by to mohlo znamenat?

Nominalizace vypustí značné množství informace. Když sedíte s *pocitem příjemna a pohodlí*, vaše *chápání potenciálu* tohoto druhu *jazyka* roste, neboť každá *nominalizace* v této větě je psána kurzívou. Čím méně je řečeno specificky, tím menší je riziko konfliktu se zkušenostmi druhé osoby.

Slovesa zůstávají nespecifikována. Když si *zapřemýšlíte*, kdy jste naposledy slyšeli někoho *komunikovat* za použití neurčitých sloves, možná si *vzpomenete* na pocit zmatku, který jste *pociťovali*, a jak jste museli *hledat* váš vlastní význam, aby vám věta dávala smysl.

Stejným způsobem mohou být spojení podstatných jmen zveřejněna nebo úplně vynechána. Je dobře známo, že *lidé* mohou číst *knihy* a dělat *změny*. (Komu je to dobře známo? Kterí lidé, jaké knihy a jak budou provádět tyto změny? A co změni, a na co to změni?)

Mohou být použita konstatování. „Těší mne, když vidím, jak jste uvolněný.“

Srovnávání rovněž používá vypouštění. „Je lepší zajít do hlubšího transu.“

Jak srovnání, tak konstatování jsou dobrým zdrojem přísunu předpokladů. To jsou mocné prostředky pro vyvolání a používání transu. Dodáváte předpoklady toho, na co nepřipouštíte dotazy. Například:

„Můžete být překvapen, když se dostanete do transu.“ Nebo, „Chcete se dostat do transu teď nebo později?“ (Dostanete se do transu, otázkou je jen kdy.)

„Zajímalo by mě, jestli si uvědomujete, jak jste uvolněn?“ (Jste uvolněn.)

„Když se Vám nadzvedne ruka, je to znamení, na které čekáte.“ (Vaše ruka se zvedne a čekáte na signál.)

„Můžete odpočívat, a Vaše podvědomí se přitom bude učit.“ (Vaše podvědomí se učí.)

„Bude pro Vás příjemné odpočívat a nemuset vzpomínat?“ (Odpočíváte a nevzpomínáte.)

Přechody (a, když, jakmile, během, přitom) spojující výroky jsou jemnou formou příčiny a následku. Silnější formou je použití slova „způsobí“, např. „Pohled na tento obrázek způsobí, že se dostanete do transu.“

Jsem si jist, že jste zvědaví, jak je možné vetkat čtení myšlenek do tohoto modelu používání jazyka. Nesmí být příliš určitý, jinak se nemusí hodit. Obecné výroky o tom, co si druhá osoba může myslet, vedou k vcítění a vedení jejích zážitků. Například, „Může Vás překvapit, jak vypadá trans,“ nebo „Překvapují Vás některé věci, které Vám říkám“.

Všeobecné kvantifikátory se rovněž používají. Například: „Můžete se poučit z *každé* situace“, a „Uvědomujete si, že podvědomí má vždy nějaký smysl?“

Modální operátory možností jsou také užitečné. „Nevěříte, že pohledem na toto světlo se dostáváte hlouběji do transu.“ Tento výrok rovněž předpokládá, že pohled do světla prohlubuje trans.

„Nemůžete otevřít oči“ by byl příliš přímý návrh, a vyzývá posluchače odporovat mu.

„Na této židli se můžete dobře uvolnit“ je jiným příkladem. Když řeknete *můžete* něco udělat, dáváte tím svolení, aniž byste požadovali nějakou akci. Lidé obvykle reagují na návrh provedením dovolené akce. Přínejmenším o tom budou muset přemýšlet.

LEVÁ A PRAVÁ MOZKOVÁ HEMISFÉRA

Jakým způsobem mozek zpracovává jazyk a jak se vypořádá s těmito krásně vágními jazykovými formulacemi? Přední část mozku, cerebrum, je rozdělena na dvě poloviny neboli hemisféry. Informace mezi nimi přecházejí přes spojovací tkáň, corpus callosum.

Experimenty, při kterých byla měřena aktivita obou hemisfér při plnění různých úkolů, ukázaly, že mají různé, navzájem se doplňující funkce. Levá hemisféra je obecně označována jako dominantní hemisféra a pracuje s jazykem. Zpracovává informace analytickým, rozumovým způsobem. Pravá strana, označovaná jako nedominantní hemisféra, pracuje s informací více holistickým a intuitivním způsobem. Vypadá to, že se více zabývá hudbou, vizualizací a úkoly vyžadujícími srovnávání a postupnou změnu.

Tato specializace hemisfér existuje u více než 90 % populace. U malé menšiny (obvykle leváci) je tomu opačně a pravá hemisféra pracuje s jazykem. Někteří lidé mají tyto funkce rozložené v obou hemisférách.

Lze pozorovat, že nedominantní hemisféra také vykazuje schopnosti pracovat s jazykem, většinou s jednoduchými významy a dětskou gramatiku vyjadřování. Dominantní hemisféra byla ztotožněna s vědomou myslí a nedominantní s podvědomou, ale to je příliš jednoduchá kategorizace. Je dobré pokládat náš levý mozek za toho, kdo pracuje s naším vědomým chápáním jazyka a pravý mozek za toho, kdo pracuje s jednoduchými významy, v nevinném smyslu pod úrovní našeho uvědomování.

Miltonův model rozptyluje pozornost vědomé mysli tím, že udržuje dominantní hemisféru přetíženou. Milton Erickson by to vyjádřil složitým a vícevrstevným způsobem, že všech sedm plus mínus dva shluky vědomé pozornosti jsou zaměstnány hledáním možných významů a tří-

děním nejednoznačností. Existuje mnoho způsobů jak použít jazyk, abychom rozptýlili a odpoutali pozornost levé hemisféry.

Nejednoznačnost je jednou z takových metod. Jako například tato věta: Co říkáte, může znít nejednoznačně. Nebo: Co říkáte, může být absolutně nejednoznačné. Co přesně máte na mysli? Je váš výrok nejednoznačný foneticky nebo absolutně? (Pozn. překl.: V původním textu jsou uvedené dva významy vyjádřeny jedinou větou, rozlišení významu spočívá ve dvou sémantických výkladech slova „soundly“, které má v angličtině m.j. také význam zvukově — foneticky nebo absolutně, důkladně.)

Z hlediska poslechu se přikloníme v angličtině k fonetické interpretaci, ale toto je příklad toho, jak jedno slovo může mít dva významy. Existuje mnoho slov s rozdílným významem, ale stejnou zvukovou podobou. (Pozn. překl.: V angličtině je takových slov mnohem více než v češtině.)

Jinou formou nejednoznačnosti je skladba věty (syntaxe), například: „Fascinovat lidi (fascinování lidé) může (mohou) být obtížné (složití, problémové).“ (Pozn. překl.: V angličtině jsou tyto dvě významové verze vyjádřeny jednou větou se stejnou větnou syntaxí — význam záleží na kontextu.) Máme na mysli fascinované lidi nebo fascinovat lidi? Tento druh nejednoznačnosti se konstruuje pomocí názvu činnosti vyjádřené slovesem a vytvořením věty, ve které není jasné, zda slouží jako přívlastek nebo přísudek.

PŘÍSTUP DO PODVĚDOMÍ A KE ZDROJŮM

Pravá hemisféra je citlivá na tón hlasu, hlasitost a směr zvuku (všechny ty aspekty, které se mohou měnit postupně) spíše než na vlastní slova, která jsou navzájem oddělena. Je citlivá na kontext sdělení, spíše než na slovní obsah. Protože pravá hemisféra je schopna chápat jednoduché tvary jazyka, jednoduché zprávy, jimž je dán nějaký zvláštní důraz, projdou do pravého mozku. Takové zprávy jdou mimo levou hemisféru a jen zřídka je možné je zaznamenat vědomě.

Tento druh důrazu lze uplatnit mnoha způsoby. Můžete zdůraznit části vaší řeči jiným tónem hlasu nebo gesty. Toho lze použít pro zvýraznění pokynů nebo otázek pro upoutání podvědomé pozornosti. V knihách se pro tento účel používá *kurzíva*. Když vás chce autor *poprosit* a chce, abyste si *přečetli* něco na této stránce, určitou *větu*, a velmi *pozorně*, vyznačí ji *kurzívou*.

Chápete sdělení, které je v tom obsaženo?

Podobným způsobem mohou být zvýrazněna slova zvláštním tónem hlasu pro upoutání pozornosti, aby byl vytvořen příkaz obsažený v řeči. Erickson, který byl jistou část svého života odkázán na invalidní křeslo, se naučil pohybovat hlavou tak, aby části toho, co říkal, přicházely z různých směrů. Například, „Pamatujte si, že nemusíte *zavírat* oči, abyste se dostali do transu.“ Zdůraznil obsažený příkaz otočením hlavy, když vyslovoval slova uvedená kurzívou. Zdůrazňování důležitých slov hlasem a gesty je rozšířením toho, co přirozeně děláme během normální konverzace.

Můžeme to dobře přirovnat k hudbě. To, co je v hudbě důležité, zdůrazňují hudebníci různými znaky a vytvářejí tak melodii. Posлуhač to nemusí vědomě vnímat, ale to vše zvyšuje jeho potěšení a radost. Nemusí si být vědom všech prostředků účinkujícího.

Podobným způsobem můžeme vkládat dotazy do delších vět. „Zajímalo by mě, jestli víte, která z vašich rukou je teplejší?“ Tento výrok rovněž obsahuje předpoklad. Není to přímá otázka, ale typicky má za následek to, že daná osoba zkoumá teplotu svých rukou. Zajímalo by mě, jestli plně oceníte, jak jemný a elegantní způsob získávání informací to představuje?

Existuje také zajímavý způsob označovaný jako *citace*. Můžete říci cokoli, jestliže nejprve uvedete kontext, z kterého je zjevné, že to nejste vy, kdo to říká. Nejsnadnější způsob, jak tuto „citaci“ uplatnit, je vyprávět příběh, ve kterém vložíte své poselství do úst někoho jiného. Citací zvýrazníte své sdělení od zbytku vyprávění.

Vzpomínám si na seminář o těchto jazykových vzorcích. Po jeho skončení za námi přišel jeden z účastníků a my jsme se ho zeptali, jestli slyšel o citaci jako o jazykovém vzorci. Odpověděl, „Ano. Bylo to legrační. Před několika týdny jsem šel po ulici, když mne najednou oslovil naprosto cizí člověk a řekl: „*Není citace zajímavý jazykový jev?*““

K podobným vzorcům patří také *negace*. Negace existuje jen v jazyce, ne v zážitcích. Negativní příkazy fungují stejně jako pozitivní příkazy. Podvědomá mysl nezpracovává lingvistický zápor. Jednoduše ho nebere v potaz. Rodič nebo učitel, který řekne dítěti, aby něco nedělalo, si může být jist, že to dítě udělá zase. Řekněte provazochodci „Buď opatrný“, ne „*Neuklouzni!*“

Čemu kladete odpor, to přetrvává, protože to stále přitahuje vaši pozornost. Protože je tomu tak, nechceme, abyste zvážili, jak by vaše komunikace byla lepší a účinnější, kdyby byla formulována pozitivně...

Posledním vzorcem, jímž se zde budeme zabývat, se nazývá *konverzační postuláty*. To jsou otázky, které doslovně vyžadují pouze odpověď ano/ne, ve skutečnosti však vyžadují reakci. Například, „Můžeš vynést smetí?“ není doslovný dotaz na naši schopnost provést tento úkol, je to žádost o jeho provedení. Jiné příklady:

„Jsou ty dveře stále otevřené?“ (Zavři dveře.)

„Je prostřeno?“ (Prostři stůl.)

Tyto metody se používají v běžné konverzaci a všichni na ně reagujeme. Jestliže je znáte, můžete si lépe zvolit, kdy je použijete, a také jestli na ně budete reagovat. Protože tyto metody jsou tak běžné, John Grinder a Richard Bandler by si na veřejných seminářích protiřekli. Jeden by řekl: „Taková věc jako hypnóza neexistuje“ a druhý „Ne, v hypnóze je všechno.“ Je-li hypnóza jenom jiným názvem pro vícevrstvou, ovlivnitelnou komunikaci, můžeme říci, že jsme všichni v hypnóze a neustále se dostáváme do transu a z něj ... nyní ...

METAFORA

Slovo metafora se používá v NLP obecným způsobem pro označení vyprávění nebo výroku, který využívá srovnání. Zahrnuje jednoduché srovnání nebo podobnosti a delší příběhy, alegorie a paraboly. Metafora komunikují nepřímě. Jednoduché metafory srovnávají jednoduše: bílý jako papír, krásný jako obrázek, tlustý jako soudek. Mnohá z těchto rčení se stala obecným klišé, dobrá jednoduchá metafora může objasnit neznámé přirovnáním k něčemu známému.

Složitě metafora jsou příběhy s mnoha úrovněmi významu. Vyprávění elegantně odpoutá vědomou mysl a aktivuje podvědomé hledání významu a zdrojů. Jako takové představuje vynikající způsob komunikace s někým, kdo je v transu. Erickson u svých klientů používal metaforu velmi často.

Podvědomí oceňuje *vztahy*. Sny využívají představivost a metaforu; něco zastupuje něco jiného, protože mají nějakou společnou vlastnost. Vytvoření zdařilé metafory, takové, která ukáže cestu k řešení problému, vyžaduje stejné vztahy mezi prvky příběhu jako mezi prvky problému. Pak metafora rezonuje v podvědomí a mobilizuje tam zdroje. Podvědomí přijme sdělení a začne provádět potřebné změny.

Vytváření metafor je jako komponování hudby, a metafora na nás mají stejný účinek jako hudba. Melodie se skládá z not ve vzájemném vztahu, může být transponována výš nebo níž a stále to bude ta stejná melodie, za předpokladu, že noty budou stále ve stejném vztahu a ve stejné vzdálenosti jako v původní melodii. Hudba má pro nás jiný význam než jazyk. Jde přímo do podvědomí, levá hemisféra se nemá čeho zachytit.

Allegro con brio



„Byl jednou jeden...“

Vytvořit metaforu je jako komponovat hudbu.

Tak jako dobrá hudba, musí dobrý příběh vytvářet očekávání a následně jej v souladu se stylem skladby uspokojit. Řešení typu „svoboda s omezením“ nejsou dovolena.

Pohádky jsou metafora. „Za dávných časů...“ představuje umístění pohádky do vnitřního času. Informace, která následuje, není informace ze skutečného světa, ale informace z vnitřního světa. Vyprávění pohádek je prastaré umění. Pohádky jsou zábavné, předávají poznání, vyjadřují pravdy, předkládají možnosti a potenciál za hranicemi obvyklého jednání.

Vytvoření metafor

Vyprávění příběhů vyžaduje umění Miltonova modelu a ještě něco navíc. Pacing a leading, kotvení, trans a hladké přechody, to vše je zapotřebí pro vytvoření dobrého příběhu. Přednes musí být (psycho)logický a v souladu s posluchačovými zážitky.

Chcete-li vytvořit užitečný příběh, nejprve zjistíte současný stav dané osoby a její požadovaný stav. Metafora bude příběh o cestě z jednoho stavu do druhého.

Současný stav —————→ Požadovaný stav

„Byl jednou jeden...“

„... a žili navždy šťastně.“

Uspořádejte prvky obou stavů, osoby, místa, předměty, aktivity, čas, nezapomeňte na reprezentační systémy a submodalita jednotlivých prvků.

Pak zvolte pro příběh vhodný kontext, který danou osobu zaujme, a nahraďte všechny prvky problému jinými prvky, zachovejte však vztahy mezi nimi. Vykreslete příběh tak, aby měl stejnou formu jako současný stav a vedl přes strategii vedoucí k rozuzlení (požadovanému stavu). Nít příběhu oklame levou hemisféru a sdělení vchází do podvědomí.

I když tištěné slovo postrádá tón, celistvost a vzor Miltonova modelu příslušného vypravěče, zkusme si tento proces přiblížit na příkladu. Nebudu pochopitelně vyprávět metaforu vztahující se k vám, čtenáři. Toto je příklad, jak se vytváří metafora.

Jednou jsem pracoval s člověkem, který měl obavy, že jeho život postrádá rovnováhu. Velmi obtížně se rozhodoval v zásadních otázkách svého života a dělal si starosti s tím, že některým projektům věnoval příliš mnoho energie a jiným málo. Některé mu připadaly nedostatečně připravené, a jiné až příliš připravené.

To mi připomnělo zážitky z dětství. Učil jsem se hrát na kytaru a někdy jsem směl zůstat déle vzhůru a hrát hostům po večeri. Můj otec byl filmový herec a mnoho z našich návštěvníků bylo na těchto sešlostech zvyklých jíst a rozprávět dlouho do noci o všem možném. Měl jsem to rád a potkal jsem při tom mnoho zajímavých lidí.

Jednou večer byl hostem mého otce skvělý herec, známý jak z filmového plátna, tak z divadelního jeviště. Byl pro mne skutečným idolem a rád jsem mu naslouchal.

V průběhu večera se jej jiný host zeptal na tajemství jeho mimořádného umění. „No,“ řekl herec, „zní to poněkud zábavně, ale mnoho jsem se naučil tím, že jsem v mládí často kladl úplně stejnou otázku. Když jsem byl malý kluk, miloval jsem cirkus — byl krásně barevný, hluchý, výstřední a vzrušující. Představoval jsem si, jak jsem v manéži zalitý světlem a vnímám hluk davu. Byl to nádherný pocit. Jedním z mých hrdinů byl provazochodec ze slavného potulného cirkusu; na laně měl mimořádný smysl pro rovnováhu a grácii. Jedno léto jsem se s ním spřátelil, byl jsem fascinován jeho uměním a auroou nebezpečí, jež jej obklopovala, zřídka kdy používal záchranou síť. Jedno pozdně

letní odpoledne jsem byl smutný, protože cirkus odjížděl příštího dne z našeho města. Vyhledal jsem tohoto svého přítele a povídali jsme spolu až do soumraku. V té době jsem chtěl být jako on; chtěl jsem jít k cirkusu. Zeptal jsem se ho, co je tajemstvím jeho umění.

„Za prvé,“ řekl, „se dívám na každý výstup jako na nejdůležitější věc mého života, jako na svůj poslední výstup, který chci udělat nejlépe ze všech. Plánuji každý výstup velmi pečlivě. Spoustu věcí ve svém životě dělám ze zvyku, ale tohle ne. Dbám na své oblečení, co sním, jak vypadám. Mentálně si nacvičím každý výstup jako úspěch ještě před jeho začátkem, co uvidím, co uslyším, jak se budu cítit. Tímto způsobem vyloučím nepříjemná překvapení. Také se přemísťuji do publika a představím si, co uvidí, uslyší a pocítí. Všechno toto přemýšlení provádím předem, ještě dole na zemi. Když jsem nahoře na laně, vyčistím svou mysl a soustředím veškerou svou pozornost směrem ven.“

Tohle nebylo zrovna to, co jsem tehdy chtěl slyšet, i když to bylo dost zvláštní, stále si pamatuji, co řekl.

„Myslíš si, že neztrácím rovnováhu?“ zeptal se mne.

„Nikdy jsem vás neviděl ztratit rovnováhu,“ odpověděl jsem.

„Mýlíš se,“ řekl. „Stále ztrácím rovnováhu. Jednoduše ji udržuji v mezích, které si stanovím. Nemohl bych chodit po laně, aniž bych neustále ztrácel rovnováhu, nejprve na jednu stranu a pak na druhou. Rovnováha není něco jako klaunův falešný nos, je to stav řízeného pohybu sem a tam. Když dokončím svůj výstup, vracím se zpět, abych zjistil, zda se z toho mohu poučit. A pak na něj úplně zapomenou.“

„Při svém hraní uplatňuji stejné zásady,“ řekl můj idol.

Nakonec bychom chtěli zmínit příběh z publikace The Magus, od Johna Fowlese. Tento krásný příběh napoví mnoho o NLP. Pamatujte si, že existuje jen jeden způsob, jak o tom mluvit. Nechejte jej rezonovat ve vašem podvědomí.

PRINC A KOUZELNÍK

Za dávných časů žil byl jeden mladý princ, který kromě tří věcí věřil v životě všemu. Nevěřil na princezny, nevěřil na ostrovy, nevěřil v Boha. Jeho otec, král, mu řekl, že takové věci neexistují. Protože v království jeho otce nebyly ani princezny ani ostrovy, a žádný důkaz Boha, tento mladý princ věřil svému otci.

Ale jednoho dne utekl princ z paláce. Přišel do sousední země. Tady, ke svému úžasu, viděl z každého břehu ostrovy, a na těchto ostrovech

byla zvláštní a znepokojivá stvoření, která se neodvážil pojmenovat. Když hledal člun, podél břehu k němu přišel muž ve večerním obleku.

„Jsou toto skutečné ostrovy?“ zeptal se mladý princ.

„Samozřejmě, jsou to skutečné ostrovy,“ řekl ten muž ve slavnostních šatech.

„A ta zvláštní a znepokojivá stvoření?“

„To jsou pravé a opravdové princezny.“

„Pak musí existovat i Bůh!“ vykřikl princ.

„Já jsem Bůh,“ odvětil muž v tmavých šatech, s úklonou.

Mladý princ se vrátil domů, jak nejrychleji mohl.

„Tak ty ses vrátil,“ řekl jeho otec, král.

„Viděl jsem ostrovy, viděl jsem princezny, viděl jsem Boha,“ řekl princ vyčítavě.

S králem to ani nehnulo.

„Žádné skutečné ostrovy, žádné skutečné princezny, žádný skutečný Bůh neexistují.“

„Viděl jsem je!“

„Řekni mi, jak byl Bůh oblečen.“

„Bůh měl na sobě tmavé slavnostní šaty.“

„Měl u saka vyhrnuté rukávy?“

Princ si vzpomněl, že tomu tak bylo. Král se usmál.

„To je úbor kouzelníka. Byl jsi oklamán.“

V této chvíli se princ vrátil do sousední země, a šel na stejný břeh, kde opět přicházel stejný muž ve večerních šatech.

„Můj otec, král, mi řekl, kdo jste,“ řekl mladý princ rozhořčeně. „Minule jste mne oklamal, ale už se to nestane. Teď už vím, že tyto ostrovy ani princezny nejsou skutečné, protože vy jste kouzelník.“

Muž na břehu se usmál.

„Jsi to ty, kdo jsi byl oklamán, můj chlapče. V království tvého otce je mnoho ostrovů a mnoho princezen. Ale ty jsi pod vlivem kouzla svého otce a nevidíš je.“

Princ se zamyšlen vrátil domů. Když uviděl svého otce, podíval se mu do očí.

„Otče, je to pravda, že nejsi skutečný král, ale jenom kouzelník?“

Král se usmál a vyhrnul si rukávy.

„Ano, můj synu, jsem jenom kouzelník.“

„Pak ten muž na břehu byl Bůh.“

„Ten muž na břehu byl jiný kouzelník.“

„Musím se dozvědět skutečnou pravdu, pravdu, kterou ukrývá toto kouzlo.“

„Žádná pravda kromě kouzla neexistuje,“ řekl král.

Princovo srdce se naplnilo smutkem.

Řekl: „Zabiji se.“

Král kouzlem přivolal smrt. Smrt stála ve dveřích a kývla na prince. Princ se zachvěl hrůzou. Vzpomněl si na krásné, ale neskutečné ostrovy a na neskutečné, ale krásné princezny.

„Dobře,“ řekl. „Jsem s tím smířen.“

„Vidíš, můj synu,“ řekl král, „teď se i ty stáváš kouzelníkem.“

Z publikace *The Magus* © John Fowles, vydal Jonathan Cape, 1977.

PŘERÁMCOVÁNÍ A TRANSFORMACE VÝZNAMU

Nic není dobré ani špatné, až když je to za dobré nebo špatné považováno.

William Shakespeare

Lidé se vždy snažili odhalit význam všeho, co je obklopovalo. Události se dějí, ale dokud jim nedáme význam, nepropojíme je se zbytkem našeho života a nevyhodnotíme možné následky, nejsou důležité. Učíme se význam věcí z naší kultury a individuální výchovy. Pro lidi ve starověku měly astronomické jevy velký význam, komety byly posly změny, vztahy mezi hvězdami a planetami ovlivňovaly osobní osudy. Nyní si vědci neberou ekliptiky a komety osobně. Jsou nádherné na pohled a potvrzují, že vesmír se stále ještě chová podle zákonů, které jsme pro něj vytvořili.

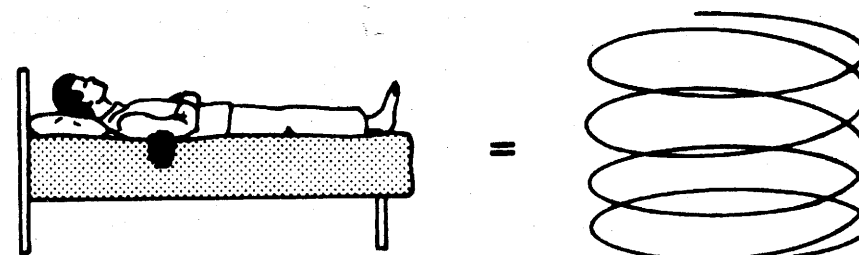
Co znamená bouřka? Špatnou zprávu, když jste venku bez pláštěnky. Dobrá zpráva, jestliže jste rolník a bylo sucho. Špatná zpráva, když organizujete party pod širým nebem. Dobrá zpráva, když je vaše kriketové družstvo blízko porážce a zápas je odvolán. Význam každé události závisí na rámci, do kterého jej vsadíte. Změníte-li rámec, změníte také význam. Změní-li se význam, změní se také vaše reakce a chování. Schopnost změnit rámec událostí dává větší svobodu a možnost volby.

Jeden náš dobrý známý upadl a vážně si poranil koleno. Bylo to bolestivé a znamenalo to, že nemohl hrát squash, který hrál velmi rád. Pojal nehodu spíše jako příležitost než jako omezení, probral svá zranění s mnoha lékaři a terapeuty, a zjistil, jak fungují svaly a kosti v kolenně. Naštěstí nepotřeboval operaci. Vytvořil si pro sebe cvičení a o šest

měsíců později bylo jeho koleno silnější než dříve a také byl zdravější a pohyblivější. Především upravil svůj fyzický postoj, který vedl k zeslabení kolena. I jeho hra byla lepší. Poranění kolena bylo v konečném důsledku velmi užitečné. Neštěstí je věc pohledu.

Metafory jsou nástroje pro změnu rámce. Ve skutečnosti říkají „Tohle by *mohlo* znamenat, že...“ Pohádky jsou nádherným příkladem změny rámce. Co se zdá být neštěstím, se stává užitečným. Ošklivé káčátko je mladou labutí. Prokletí je ve skutečnosti přestrojené požehnání. Žába může být princem. A jestliže se ve vše, čeho se dotknete, promění na zlato, máte opravdu velký problém.

Vynálezci nacházejí jiné rámce. Existuje velmi dobře známý příklad jednoho z nich, který se jedné noci probudil tím, že jej píchala do zad zrezivělá pružina staré matrace. Jak by mohla být užitečná stará pružina v posteli? (Kromě toho, že vám nedá spát.) Tento člověk však pružinu přemístil do jiného rámce — do podoby stylového kalíšku na vajíčko a na tomto zdařilém nápadu založil úspěšnou firmu.



Bolest v zádech

Kalíšek na vajíčko

Vtipy jsou také přerámčováním. Téměř všechny vtipy začínají představením událostí v určitém rámci a pak je náhle a drasticky mění. Vtipy berou věci nebo situace a dávají je náhle do jiného kontextu, nebo jim náhle dávají jiný význam.

Proč anarchisté pijí bylinkový čaj? (Odpověď najdete na konci kapitoly.)

Triky způsobu vyjádření

Zde je několik příkladů různých pohledů na jeden výrok:

„V zaměstnání se mi nevede a cítím se mizerně.“

Generalizace: Možná se prostě cítíte obecně mizerně a v zaměstnání je všechno v pořádku.

Uplatnění na sebe: Možná vás právě tyto myšlenky uvádí do deprese. **Zjistěte hodnoty nebo kritéria:** Co důležitého se děje ve vašem zaměstnání, že si myslíte, že se vám neveďte?

Pozitivní cíl: Můžete zvýšeným úsilím překonat daný problém.

Výsledek o změně: Možná potřebujete změnit zaměstnání.

Konstatování dalšího cíle: Můžete se nějak poučit z nynější situace ve vašem zaměstnání?

Vytvoření metafor: Je to tak trochu jako učit se chodit...

Redefinování: Vaše mizerné pocity mohou znamenat, že máte zlost vyplývající z nesmyslných požadavků, které na vás klade vaše zaměstnání.

Krok dolů: S čím konkrétním nejste v zaměstnání spokojený?

Krok nahoru: Jak se věci mají všeobecně?

Protikladné příklady: Vedlo se vám někdy v zaměstnání špatně, aniž byste z toho byli v depresi?

Pozitivní úmysl: Je zřejmé, že máte zájem o své zaměstnání.

Časové hledisko: Je to jen určitá fáze, která pomine.

Prerámcování není jen způsob pohledu na svět přes růžové brýle, takže všechno je po prerámcování „opravdu“ skvělé. Problémy nezmizí samy o sobě, stále je ještě musíte řešit, ale z čím více úhlů se na ně můžete podívat, tím snadněji je budete řešit.

Prerámčujte tak, abyste viděli možný užitek, a zobrazte svůj zážitek takovými způsoby, které podporují vaše vlastní cíle a cíle, které sdílíte s ostatními. Nemáte možnost svobodné volby, když se necháte zatlačit silami, které nemůžete ovlivnit. Prerámčujte tak, abyste měli prostor k manévrování.

Existují dva základní typy prerámcování: *kontext a obsah*.

PRERÁMCOVÁNÍ KONTEXTU

Téměř každé chování je *někde* užitečné. Jen málokteré nemá význam a účel v nějakém kontextu. Svléknete-li se donaha na zalidněné hlavní ulici, zatknou vás, ale v nudistickém táboře můžete být zatčeni, pokud tak neučiníte. Nudit posluchače na semináři se nedoporučuje, tato schopnost je však užitečná, potřebujete-li se zbavit nevíтанých hostů. Nebudete oblíbeni, když budete vykládat bizarní lži svým přátelům nebo rodině, ale budete oblíbeni, použijete-li svou představitivost při psaní fantazijního bestselleru. A co nerozhodnost? Může být užitečná, nebu-

dete-li se moci rozhodnout, zda se rozčlíte ... nebo ne ... a pak na všechno zapomenete.

Prerámcování kontextu funguje nejlépe, řeknete-li si „Také budu...“ Nebo „Chtěl bych přestat dělat...“ Zeptejte se sami sebe:

„Za jakých okolností by toto chování bylo vhodné?“

„Kde by toto chování bylo užitečné?“

Najdete-li situaci nebo okolnosti, kdy by bylo toto chování vhodné, můžete si jej mentálně nacvičit v dané situaci, a vylepšit své původní chování. Zde může pomoci *generátor nového způsobu jednání*.

Jestliže nějaké chování vypadá z vnějšího pohledu podivně, je to obvykle způsobeno tím, že daná osoba je právě ve stavu downtime a vytvořila si vnitřní kontext, který nesouhlasí s vnějším světem. Transfer v psychoterapii je toho příkladem. Pacient reaguje na terapeuta stejným způsobem, jakým reagoval na své rodiče před mnoha lety. Co bylo vhodné u dítěte, není vhodné u dospělého. Terapeut musí prerámcovat způsob chování a pomoci pacientovi vytvořit jiný způsob chování.

PRERÁMCOVÁNÍ OBSAHU

Obsahem nějakého zážitku může být cokoliv, na co zaměříte svoji pozornost. Význam může být cokoliv, co se vám líbí. Když se dvouletá dcera jednoho z autorů zeptala, co to znamená lhát, vysvětlil jí vážně a otcovsky (s ohledem na její věk a schopnost porozumět), že to znamená úmyslně říkat něco, co není pravda, aby si někdo jiný myslel, že něco je správné, i když tomu take není. Malé děvčátko nad tím chvíli uvažovalo a pak se mu rozjasnila tvář.

„To je legrační!“ řekla. „Pojďme to dělat!“

Dalších několik minut strávili tím, že si navzájem říkali nehorázné lži. Prerámcování obsahu je užitečné u výroků jako „Rozčlil mne, když po mně někdo něco chce“. Nebo „Propadám panice, když mám splnit nějaký termín“.

Všimněte si, že tyto typy výroků používají porušení metamodelů příčina-následek. Zeptejte se sami sebe:

„Co jiného by to mohlo znamenat?“

„Co je kladným přínosem tohoto chování?“

„Jak jinak bych mohl popsat toto chování?“

Politikové jsou skvělým příkladem přerámcování obsahu. Dobré číselné ekonomické výsledky mohou být považovány za ojedinělý příklad poukazující na všeobecný sestupný trend nebo za ukazatel prosperity, podle toho, kterou stranu v parlamentu zastupujete. Vysoké úroky jsou špatné pro ty, kteří si půjčují, ale dobré pro střadatele. Dopravní zácpy jsou strašně nepříjemné, když v některé vězíte, ale ministr vlády je označuje za příznak prosperity. Kdyby byly v Londýně odstraněny dopravní zácpy, nejspíše by prohlásil, že to znamená smrt hlavního města jako centra zaměstnanosti.

„Neustupujeme,“ řekl generál, „postupujeme směrem dozadu.“

Reklama a prodej jsou dalšími oblastmi, kde je přerámcování velmi důležité. Výrobky jsou představovány v nejlepším možném světle. Reklamy jsou pro produkt rámcem pro daný okamžik. Pít tuto kávu *znamená*, že jste sexy, používání tohoto pracího prášku *znamená*, že pečujete o svoji rodinu, jíst tento chléb *znamená*, že jste *inteligentní*. Přerámcování je tak rozšířené, že uvidíte příklady, kam se jen podíváte.

Jednoduchá přerámcování obvykle neznamenají drastickou změnu, ale jsou-li podána ve shodě s ostatním, třeba metaforou, a obsahují-li pro někoho důležité sdělení, mohou být velmi účinná.

ÚMYSL A CHOVÁNÍ

Jádrem přerámcování je rozlišení mezi chováním a úmyslem: co děláte, a čeho vlastně chcete dosáhnout svým chováním. Toto rozlišení je klíčové při posuzování jakéhokoli chování. Často vaše chování nepřinese požadovaný výsledek. Například, žena si může stále dělat starosti o svoji rodinu. Je to způsob, jakým projevuje svoji lásku a péči. Rodina to však vnímá jako otravování a odmítá to. Muž může chtít projevovat svou lásku k rodině prací dlouho do noci. Rodina si však může přát trávit s ním více času, i kdyby to mělo znamenat nižší příjem.

Někdy vám určité chování nepřináší požadovaný účinek, ani nekomunikuje s vaší osobností. Například úředník může lichotit svému šéfovi a baví ho, protože chce přidat na platu, ale zároveň se za to může nenávidět. Jindy se může stát, že nerozpoznáte, co je smyslem určitého chování, je vám prostě nepříjemné. Za každým chováním je vždy nějaký kladný úmysl, proč jinak byste to dělali? Všechno, co děláte, děláte v zájmu dosažení nějakého cíle, jenom se to někdy může minout účinkem. A existují druhy chování, které přináší různé výsledky (kouření je dobrým příkladem).

Snaha zbavit se nežádoucího chování silou vůle není vždy nejlepší cestou. Tím si zajistíte, že bude přetrvávat, protože mu věnujete pozornost a energii. Najděte si jiný, lepší způsob naplnění úmyslu, který lépe koresponduje s podstatou vaší osobnosti. Nezrušíte plynové osvětlení, dokud nenainstalujete elektřinu, pokud ovšem nechcete zůstat potmě.

Každý z nás žije v jedné kůži v někdy nesnadném spojení s několika osobnostmi. Každá z nich se pokouší naplnit svůj vlastní cíl. Čím těsněji budou žít v harmonii a spolupráci, tím šťastnější budeme. Jsme směsí mnoha částí, které se často dostávají do konfliktu. Rovnováha se neustále přesouvá a to činí život zajímavým. Je obtížné, být zcela kongruentní, zcela oddán jedinému směru, a čím je akce důležitější, tím více součástí naší osobnosti musíme zapojit.

Těžko se zbavujeme návyků. Kouření je pro tělo špatné, ale uvolňuje nás, zaměstnává ruce a podporuje přátelství s druhými lidmi. Vzdát se kouření, aniž bychom vzali v úvahu tyto ostatní potřeby, zanechává za sebou prázdnotu. Citujme Marka Twaina: „Přestat kouřit je snadné. Dělal jsem to každý den.“

ŠEST KROKŮ PŘERÁMCOVÁNÍ

Jsme si tak nepodobní, jak jsme nepodobní jiným.

Montaigne

Pro zastavení nežádoucího chování používá NLP poněkud formálnější postup nalezením lepších alternativ. Zůstanou tak zachovány výhody daného chování. Je to tak trochu jako vydat se na cestu. Zdá se, že kůň a kočár jsou jediným prostředkem, jak se dostat do cíle, i když nepohodlně a pomalu. Pak vám přítel řekne, že tam vlastně jezdí vlak a létají tam pravidelné linky — jiné a lepší způsoby, jak se dostat do místa určení.

Proces šesti kroků přerámcování funguje dobře, jestliže jedna vaše část se nechová tak, jak si představujete. Přerámcování lze použít také v případě psychosomatických příznaků.

1. *Najděte chování nebo reakci, kterou chcete změnit.* Obvykle si řeknete: „Chci... ale něco mi v tom brání.“ Nebo „Nechci dělat tohle, ale vždycky to udělám úplně stejně“. Pracujete-li s někým jiným, nemusíte znát vlastní problematické chování. Pro proces pře-

rámčování není důležité, o jaké chování se jedná. Může to být skrytá terapie.

Zamyslete se na chvíli nad tím, co pozitivního vám tato část přinesla a zřetelně si řekněte, že se tohoto přínosu nevzdáte. To může být obtížné v případě, že toto chování (nazvěme ho X) není zrovna příjemné, můžete však ocenit záměr chování, není-li již přijatelný způsob, jakým je naplněno.

2. Navažte komunikaci s tou částí vašeho já, která je zodpovědná za toto chování.

Obraťte se do svého nitra a zeptejte se, „Ty, části mne, jež jsi zodpovědná za chování X, jsi ochotna se mnou vědomě komunikovat?“ Všimněte si své reakce. Otevřete všechny své smysly pro vnitřní obrazy, zvuky, pocity. Nehádejte. Určete si přesný signál, často je to jemný tělesný pocit. Můžete reprodukovat tento signál vědomě? Jestliže ano, položte otázku znovu, až dostanete signál, který nemůžete ovládat vůlí.

Zní to divně, ale část vás zodpovědná za chování X je podvědomá. Kdyby byla pod kontrolou vědomí, nemuseli byste přerámčovávat, jenom byste to přestali dělat. Jsou-li části vás v konfliktu, vždy existuje nějaký příznak, který se dostane do vědomí. Už jste někdy souhlasili s návrhem někoho a přitom jste měli pochybnosti? Jak se to projeví na vašem tónu hlasu? Dokážete ovládat ten pocit v žaludku, když souhlasíte s tím, že budete pracovat, i když byste raději odpočívali na zahradě? Potrásání hlavou, úšklebky a změny tónu hlasu — to jsou zřejmě příklady, jakým se projevují vaše hádající se části. Kde je nějaký střet zájmů, je vždy nějaký mimovolní signál a obvykle je velmi jemný. Musíte být ostražití. Signálem je *ale* ve spojení „Ano, ale...“

Nyní je třeba, abyste převedli tuto reakci na signál ano/ne. Požádejte část vás, aby posílala signál pro „ano“ a snížila ho pro „ne“. Požádejte o oba signály, jeden po druhém, aby byly zřetelné.

3. Oddělte pozitivní úmysl od chování

Poděkujte vaší dané části za spolupráci. Zeptejte se, „Sdělí mi ta moje část, která je zodpovědná za toto chování, o co se pokouší?“ Je-li odpověď signál „ano“, dostanete úmysl, a to může být pro vaši vědomou mysl překvapení. Poděkujte své části za informaci a za to, že vám ji poskytla. Přemýšlejte, jestli opravdu chcete, aby část vás dělala zrovna tohle.

Není však nutné znát úmysl. Je-li odpověď na váš dotaz „ne“, můžete zkoumat okolnosti, za kterých by část vás byla ochotná říci vám,

čeho chce dosáhnout. Jinak předpokládejte dobrý úmysl. To neznamená, že se vám dané chování líbí, jen že předpokládáte, že část vás má svůj důvod, a že vám to nějakým způsobem prospívá.

Obraťte se dovnitř sebe a zeptejte se své části, „Kdybys měla k dispozici možnosti, které ti pomohou naplnit tento záměr, alespoň tak dobře, nebo ještě lépe, než jak to děláš teď, chtěla bys ho vyzkoušet?“ „Ne“ v tomto bodě znamená, že vaše signály jsou zkreslené. Žádná část ve správné mysli by nemohla zamítnout takovou nabídku.

4. Požádejte svou tvořivou část, aby vytvořila nový způsob chování, který by splnil stejný účel.

Ve vašem životě byly chvíle, kdy jste byli tvořiví a plni zdrojů. Požádejte tu část sebe, se kterou pracujete, aby sdělila svůj pozitivní záměr vaší tvořivé části. Tvořivá část pak bude moci vytvořit jiné způsoby naplnění tohoto záměru. Některé budou dobré, jiné budou méně dobré. Některé si možná budete uvědomovat, ale nevádí, není-li tomu tak. Požádejte svou část, aby si vybrala jen ty, které považuje za dobré nebo lepší než původní chování. Musí být okamžité a dostupné. Požádejte ji, aby dala signál „ano“ vždy, když dostane nějakou jinou možnost. Pokračujte, až dostanete alespoň tři signály „ano“. Touto částí procesu se můžete zabývat tak dlouho, jak chcete. Po skončení poděkujte své tvořivé části.

5. Zeptejte se své části X, jestli bude souhlasit s používáním nové možnosti místo starého chování po dobu několika následujících týdnů.

To je pacing do budoucnosti, mentální nácvik nového chování v budoucí situaci.

Jestliže vše až dosud šlo dobře, není důvod, abyste nedostali signál „ano“. Dostanete-li „ne“, ujistěte svou část, že stále ještě může používat starý způsob chování, ale že byste byli rádi, kdyby nejprve použila novou možnost. Jestliže stále ještě dostáváte „ne“, můžete svou namítající část přerámčovat novým průchodem šesti kroků procesu přerámčování.

6. Kontrola ekologie

Je třeba, abyste věděli, zda některé jiné části vás by měly námitky proti vašim novým možnostem. Zeptejte se, „Má některá moje část námitky proti mým novým možnostem?“ Velmi pozorně vnímejte všechny signály. Obdržíte-li nějaký signál, požádejte tuto svoji část, aby svůj signál zintenzivnila, má-li opravdu nějaké námitky. Ujistěte se, že nové

možnosti jsou potvrzeny všemi zainteresovanými částmi vás, jinak bude některá z nich sabotovat vaši práci.

Existuje-li nějaká námitka, můžete udělat dvě věci. Buď se vrátit do kroku 2 a přerámcovat část, vůči které existují námitky, nebo požádat tvořivou část, v konzultaci s namítající částí, aby poskytla další možnosti. Ujistěte se, že tyto nové možnosti prošly ekologickým testem vzhledem k dalším novým možnostem.

Šest kroků přerámcování je technika pro terapii a osobní rozvoj. Přímo využívá několik psychologických metod.

Jednou z nich je *sekundární zisk*: ať se nějaké chování jeví být jakkoli bizarní nebo destruktivní, vždy slouží nějakému účelu na nějaké rovině, a tento účel je obvykle podvědomý. Nemá smysl dělat něco, co je zcela v rozporu s našimi zájmy. Vždy existuje nějaký prospěch, naše směs motivů a citů je zřídka kdy harmonická.

Další je *trans*. Každý, kdo provádí šest kroků přerámcování, bude v mírném transu, soustředěn dovnitř.

Za třetí, šest kroků přerámcování také využívá schopnost vyjednávání mezi jednotlivými částmi jedné osoby. V další kapitole se podíváme na schopnost vyjednávání mezi lidmi v obchodním prostředí.

ČASOVÉ LINIE

Nikdy nemůžeme existovat jindy než „teď“ a stroj času máme uložený ve vlastní lebce. Když spíme, čas se nepohybuje. A v našich denních snech a nočních snech můžeme snadno přeskakovat mezi současností, minulostí a budoucností. Připadá nám, že čas letí nebo že se vleče, podle toho, co zrovna děláme. Ať už je čas jakýkoliv, naše subjektivní vnímání času se stále mění.

Měříme čas vnějšího světa — vzdálenost a pohyb — pohybující se ručičku na ciferníku hodin — ale jak se náš mozek vyrovnává s časem? Musí existovat nějaký způsob, protože bychom nikdy nevěděli, zda jsme něco udělali, nebo jsme chtěli udělat; zda to patří k naší minulosti nebo budoucnosti. Bylo by pro nás těžké žít s pocitem *déja vu* ve vztahu k budoucnosti. V čem se liší způsob našeho přemýšlení o minulé události a budoucí události?

Možná bychom se něco dozvěděli z mnoha úsloví o čase: „Nevidím v tom žádnou budoucnost,“ „Vězí v minulosti,“ „Podívejme se zpět na události,“ „Brzy se zase uvidíme.“ Možná s tím má něco společného vize a směr.

Nyní si zvolte nějaké jednoduché opakující se chování, něco, co děláte téměř každý den, jako třeba čištění zubů, česání, mytí rukou, snídaně nebo sledování televize.

Představte si dobu asi před pěti lety, kdy jste tyto věci dělali. Nemusí to být žádné konkrétní chování. Víte, že jste to před pěti lety dělali, můžete předstírat, že si vzpomínáte.

Nyní myslíte na to, jak jste dělali to samé před týdnem.

Nyní myslíte na to, jaké by to bylo, kdybyste to dělali právě v tomto okamžiku.

Nyní jeden týden dopředu.

Nyní myslíte na to, jak děláte to samé za pět let. Vůbec nevadí, že nevíte kde budete, jenom myslíte na tu samou činnost.

Teď si vezměte tyto čtyři příklady. Nejspíše máte nějaký druh obrazu každého z těchto výskytů dané činnosti. Může to být film nebo foto. Kdyby je nějaký skřítek náhle poposunul všechny navzájem, když se nedíváte, jak můžete říci, který byl který?

Možná pro vás bude zajímavé zjistit, jak to uděláte. Později vám prozradíme nějaké obecné informace.

Znovu se na ty obrázky podívejte. Jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými obrázky z hlediska následujících submodalit?

Kde jsou v prostoru?

Jak jsou velké?

Jak jsou jasné?

Jak jsou zaostřené?

Jsou stejně barevné?

Jsou to filmy nebo fotografie?

Jak jsou vzdálené?

Je obtížné generalizovat časovost, avšak obvyklý způsob organizování obrazů minulosti, současnosti a budoucnosti je umístění. Minulost je obvykle na naší levé straně. Čím dále do minulosti, tím dále obrazy jsou. „Zamlžená a vzdálená“ minulost bude nejvzdálenější. Budoucnost bude pokračovat od vás napravo, se vzdálenou budoucností daleko na konci osy. Obrazy na každé straně mohou být nějakým způsobem zařazené za sebou nebo vedle sebe tak, aby bylo možné je snadno prohlížet a třídit. Mnoho lidí používá systém vizuálního prohlížení pro představení si posloupnosti vzpomínek v čase, mohou se však vyskytnout některé rozdíly v submodalitách i v jiných systémech. Zvuky mohou být hlasitější, jsou-li bližší současnosti, pocity mohou být silnější.

Tento způsob organizace času se shoduje s normálními přístupovými očními nápovědami (a čtením), což může vysvětlovat, proč je to obvyklé.



Existuje mnoho způsobů, jak organizovat svou časovou osu. Žádná časová osa není „špatná“, všechny mají také posloupnost. Kde a jak ukládáte události na své časové linii, ovlivňuje vaše myšlení...

Představte si například, že vaše minulost je právě přímo před vámi. Vždy se na ni budete dívat a bude přivolávat vaši pozornost. Vaše minulost by tak byla důležitou a vlivnou součástí vaší zkušenosti.

Velké, jasné obrazy ve vzdálené budoucnosti ji učiní velmi přitažlivou a budou vás k ní přitahovat. Budete orientovaní na budoucnost. Bezprostřední budoucnost byste plánovali obtížně. Kdyby byly velké, jasné obrazy v blízké budoucnosti, dlouhodobější plánování by mohlo být obtížné. Obecně, cokoli, co je velké, jasné a barevné (jsou-li tyto submodalities pro vás kritické), pro vás bude nejpřitažlivější a budete tomu věnovat největší pozornost. Můžete opravdu říci, kdo má temnou minulost nebo jasnou budoucnost.

Submodalities se mohou postupně měnit. Například čím jasnější nebo zaostřenější je obraz, tím blíže k současnosti. Tyto dvě submodalities jsou vhodné pro ilustraci postupné změny. Někdo třídí své obrazy oddělenějším způsobem za pomoci určitých míst, kdy každá vzpomínka je oddělena od předchozí. Pak bude mít tato osoba tendenci při hovoru o svých zážitcích používat krátká, úsečná gesta spíše než plynulá, táhlá gesta.

Budoucnost může být rozložena daleko před vámi, a způsobit vám nepříjemnosti při plnění termínů, které se zdají být daleko před vámi, až se najednou objeví ve své velikosti. Na druhé straně, je-li budoucnost příliš stlačena, kdy mezi jednotlivými obrazy budoucnosti není dost místa, můžete cítit, že jste tlačeni časem. Všechno vypadá, jako kdyby to muselo být hotovo najednou. Někdy je vhodné stlačit časovou osu, jindy ji zase roztáhnout. Záleží na tom, co chcete. Obvykle se lidé, kteří jsou orientovaní na budoucnost, rychleji zotaví z nemoci, a lékařské studie to potvrzují. Terapie časové osy či časových linií by mohla pomoci při zotavování po vážné nemoci.

Časové osy jsou důležité pro vnímání reality, takže se těžko mění, pokud tato změna není ekologická. Z hlediska reality se minulost jeví reálnější než budoucnost. Budoucnost existuje spíše jako potenciál nebo možnost. Je nejistá. Submodalities budoucnosti to obvykle nějakým způsobem odrážejí. Časová osa se může rozdělit na více větví, nebo mohou být obrazy neostře.

Časové osy jsou důležité v terapii. Není-li klient schopen vytvořit si svou budoucnost, mnoho technik nebude fungovat. Mnoho terapeutických technik NLP předpokládá schopnost pohybovat se v čase, přistupovat k minulým zdrojům nebo vytvářet zajímavou budoucnost. Někdy je třeba předtím časovou osu vyjasnit a přeorganizovat.

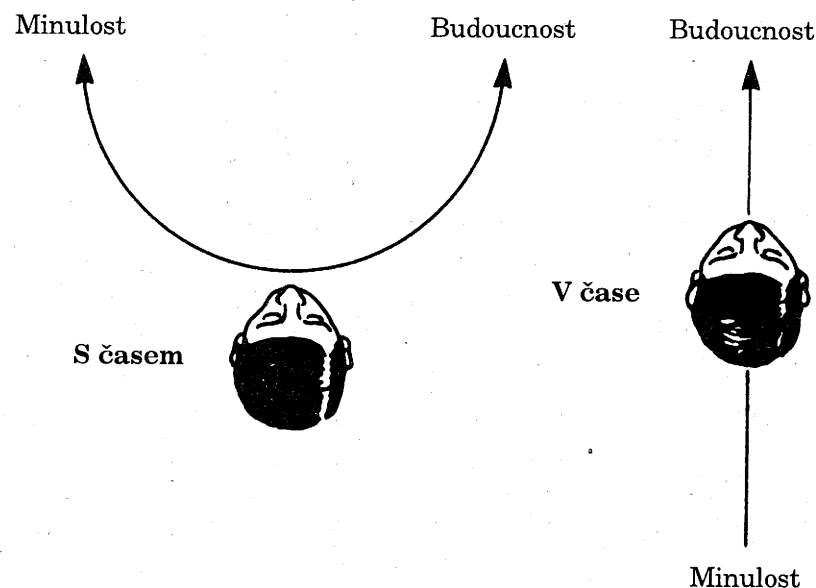
V ČASE A S ČASEM

Ve své knize *Základ osobnosti*, popisuje Ted James dva hlavní typy časových os. První z nich nazývá „s časem“, neboli anglo-evropský typ času, kdy časová osa přechází z jedné strany na druhou. Minulost je na jedné straně, budoucnost na druhé a obě vidí osoba před sebou. Druhý typ nazývá „v čas“, neboli arabský čas, kde se časová osa rozkládá odpředu dozadu tak, že jedna část (obvykle minulost) je za vámi a není viditelná. Abyste se na ni mohli podívat, musíte otočit hlavu.

Lidé typu s časem mají dobrou lineární představu o čase. Očekávají plánování a realizaci schůzek přesně. Tato časová osa převládá v obchodním světě. „Čas jsou peníze.“ Osoba typu s časem také obvykle ukládá svou minulost jako disociované obrazy.

Lidé typu v čas nemají tu výhodu, že minulost a budoucnost je před nimi rozprostřena. Existují vždy v přítomném čase, takže termíny, obchodní schůzky a vnímání času jsou pro ně méně důležité než pro osobu typu s časem. Jsou spojeni se svojí časovou osou a jejich vzpo-

mínky jsou obvykle asociované. Tento model vnímání času je obvyklý ve východních, obzvláště arabských zemích, kde je plánování obchodních schůzek pružnější než v západním světě. Tato skutečnost může být pro západního obchodníka velmi frustrující. Na budoucnost se hledí spíše jako na posloupnost přítomných okamžiků „ted“, takže naléhavost se projevuje jako akce právě v této minutě. Tam, odkud „ted“ přicházejí, je jich spousta.



Přehled některých generalizací rozdílů typů v čase a s časem:

s časem

Západní
Zleva doprava
Minulost / přítomnost / budoucnost
Vpředu
Uspořádanost
Vzpomínky obvykle disociované

Časový plán je důležitý
Obtížné zůstat v daném okamžiku

v čase

Východní
Zezadu dopředu
Čas se odehrává teď
Ne vše vpředu
Čas je pružný
Vzpomínky obvykle asociované
Časový plán není důležitý
Snadné soustředění na přítomnost

HOVOŘIT S ČASEM

Mozek je ovlivňován jazykem. Na jazyk reagujeme na podvědomé úrovni. Způsob, jak mluvíme o událostech, naprogramuje, jak je budeme interpretovat v naší mysli, a proto také, jak na ně budeme reagovat. Již jsme prozkoumali některé z důsledků používání nominalizací, univerzálních kvantifikátorů, modálních operátorů a podobných vzorců. Ani časy a vidy sloves nejsou výjimkou, že?

Nyní myslíte na to, kdy jste se naposledy *procházeli*.

Tvar této věty ve vás vyvolá myšlenku na asociovaný film. Řeknu-li myslíte na to, kdy jste se byli naposledy *projít*, nejspíše to povede na disociovaný, nehybný obraz. Tvar slov odejmul z obrazu pohyb. Obě věty však mají stejný význam, že?

Nyní myslíte na to, kdy se půjdete *projít*. Stále je to disociované. Nyní myslíte na to, kdy se půjdete *procházet*. Nyní bude vaše myšlenka podobná spíše asociovanému filmu.

Nyní vás pozvu do vzdálené budoucnosti, kdy budete myslet na vzpomínku, která se vlastně ještě neodehrála. Je to nějaký trik? Vůbec ne; přečtete si následující větu.

Myslete na okamžik, kdy se (v budoucnosti) vrátíte z procházky.

Nyní si uvědomte, kde jste. Ovlivňujete druhé a orientujete je v čase tím, co říkáte. Při uvědomění si této skutečnosti máte možnost volby. Můžete na ně působit podle svých přání. Nemůžete se v této činnosti zastavit. Každá komunikace má nějaký záměr. Je to v souladu s vašimi přáními? Slouží vašemu cíli?

Představte si ustrašenou osobu, která navštíví dva terapeuty. První říká „Tak vy jste cítili strach, ano? Cítili jste se tak?“

Druhý říká, „Tak vy pocítujete strach? Co vám způsobuje strach?“

První způsob disociuje osobu od jejího zážitku pocitu strachu a dává jej do minulosti. Druhý způsob asociuje osobu do pocitu strachu a programuje ji, aby měla strach v budoucnosti.

Je mi jasné, kterého terapeuta bych raději navštívil.

To je jen malý příklad toho, jak ovlivňujeme druhé jazykem způsobem, který si normálně neuvědomujeme.

Takže teď, když pomyslíte, jak elegantní a účinná může vaše komunikace být ... a podíváte se zpět s těmito zdroji na své obvyklé způsoby chování předtím, než jste se změnili ... jaké to bylo, když jste byli takoví ... a co jste podnikli, abyste se změnili ... jak tady tak sedíte ... s touto knihou v ruce?

KONFLIKT A KONGRUENCE

Všichni žijeme ve stejném světě a protože si o něm vytváříme různé modely, dostáváme se do konfliktu. Dva lidé se mohou dívat na stejnou událost, slyšet stejná slova — a dát jim úplně jiný význam. Z těchto modelů a významů dostaneme bohatou pluralitu lidských hodnot, politických orientací, náboženství, zájmů a motivů. Tato kapitola se zabývá vyjednáváním a snahou usmířit střet zájmů. Některé z nich jsou úspěšně používány ve světě byznysu.

Jednou z nejdůležitějších částí naší mapy jsou přesvědčení a hodnoty, které formují naše životy a dávají jim smysl. Řídí naše činy a mohou nás přivést do konfliktu s jinými lidmi. Hodnoty definují, co je pro nás důležité; konflikt nastane, jestliže trváme na tom, že věci důležité pro nás by měly být důležité i pro jiné. Někdy i naše vlastní hodnoty koexistují nesnadno, a my musíme obtížně volit. Zalžu kvůli příteli? Mám vzít nudné a dobře placené zaměstnání, nebo bezvadnou práci, která je špatně placená?

Různé části nám ztělesňují různé hodnoty, sledují různé zájmy, mají různé záměry a dostávají se tak do konfliktu. Naše schopnost jít za požadovaným cílem je radikálně ovlivněna tím, jak tvořivě a s porozuměním zvládneme tyto součásti sebe sama. Zřídka kdy jsme schopni jít celým srdcem nebo zcela kongruentně za nějakým cílem, a čím je požadovaný cíl větší, tím více částí nás samotných bude do věci zapojeno a tím větší je možnost střetu zájmů. Zabývali jsme se již technikou šesti kroků přerámcování, a v další kapitole budeme dále zkoumat, jak řešit některé z těchto vnitřních konfliktů.

Vnitřní kongruence dává sílu a osobní moc. Jsme kongruentní, jestliže veškeré naše verbální a neverbální chování podporuje náš cíl. Všechny části nás jsou v souladu a máme tak přístup ke svým zdrojům. Malé děti jsou téměř vždy kongruentní. Když něco chtějí, tak to chtějí celou svou bytostí. Být v souladu neznámá, že všechny naše části hrají stejnou *melodii*. V orchestru jednotlivé nástroje splývají, celková melodie je více než cokoli, co by mohl jednotlivý nástroj zahrát sám o sobě,

Proč anarchisté pijí bylinkový čaj? Odpověď: Protože vlastnictví majetku je krádež.

a jsou to rozdíly mezi nimi, které dávají hudbě její barvu, zajímavost a harmonii. Takže, jsme-li kongruentní, pak naše přesvědčení, hodnoty a zájmy působí dohromady a dávají nám energii, abychom šli za svými cíli.

Když stojíte před nějakým rozhodnutím a jste kongruentní, pak víte, že můžete postupovat s velkou nadějí na úspěch. Otázka zní, jak víte, zda jste kongruentní? Zde je jednoduché cvičení, jak rozpoznat váš vnitřní signál kongruence:

IDENTIFIKACE SIGNÁLU VAŠÍ KONGRUENCE

Vzpomeňte si na případ, kdy jste opravdu něco chtěli. Určitou radost, dárek nebo zážitek, na který jste se opravdu těšili. Když na to budete vzpomínat a asociujete se do té doby a události, můžete si *uvědomit*, jaký je to pocit být *kongruentní*. Seznamte se s tímto pocitem, abyste jej mohli v budoucnosti použít ke zjištění, zda jste plně kongruentní v otázce svého cíle. Všimněte si, jak se cítíte, všimněte si submodalit zážitku, když se k němu vracíte. Můžete identifikovat nějaký vnitřní pocit, pohled nebo zvuk, který nepochybně definuje, že jste kongruentní?

Inkongruence znamená smíchaná sdělení — nástroj mimo melodii orchestru, cákanec barvy, který nepatří do obrazu. Smíchaná vnitřní sdělení vyslou jiné osobě nejednoznačné sdělení a projeví se zmatenými činy a sebesabotáží. Když stojíte tváří v tvář rozhodnutí a jste v dané věci nekonzistentní, pak to představuje bezcennou informaci z vašeho podvědomí. Říká, že není moudré pokračovat a že je čas přemýšlet, shromáždit více informací, vytvořit více možností nebo se zabývat jinými cíli. Otázkou tedy je, jak poznáte, zda jste kongruentní? Proveďte následující cvičení, abyste zvýšili svou vnímavost na signál kongruence.

IDENTIFIKACE SIGNÁLU VAŠÍ INKONGRUENCE

Vzpomeňte si na případ, kdy jste měli výhrady k nějakému plánu. Možná jste cítili, že je to dobrý nápad, ale něco vám říkalo, že by mohl vést k problémům. Nebo jste to dokonce udělali, ale stále jste měli ten neurčitý pocit. Když budete myslet na své výhrady, budete mít nejspíše nějaký tělesný pocit, možná nějaký určitý obraz nebo zvuk, který vás

upozorní, že nejste zcela oddáni věci. To je váš signál inkongruence. Seznamte se s ním, je to dobrý přítel a může vám ušetřit spoustu peněz. Ověřte si ho ve více různých zážitcích, u kterých víte, že jste měli pochybnosti nebo výhrady. Schopnost zjistit v sobě inkongruenci vám ušetří spoustu chyb.

Prodávací ojetých aut mají z pohledu kongruence velmi špatnou pověst. Jedním ze znaků inkongruence je také tzv. Freudovské uklouznutí (chyba ve vyjádření, nebo vynechání slov, která je motivována podvědomou touhou nebo přáním — pozn. překl.); když někdo velebí „tuto archaickou technologii“, pak zřejmě nebude příliš nadšen softwarem. Rozpoznat inkongruenci u druhých lidí je důležité, jestliže s nimi chcete jednat citlivě a účinně. Například učitel se po vysvětlení nějaké myšlenky zeptá studentky, zda tomu porozuměla. Studentka může říci „Ano“, ale tón jejího hlasu nebo výraz může protířečit slovům. Jestliže prodejce není schopen rozpoznat stav inkongruence u zákazníka, nejspíše neudělá obchod, a když ho udělá, vyvolá u zákazníka soucit, ale už ne další obchod.

HODNOTY A KRITÉRIA

Naše hodnoty mají velký vliv na to, zda jsme v zájmu dosažení cíle kongruentní. Hodnoty určují, co je pro nás důležité a jsou podporovány naším přesvědčením. Získáváme je, stejně jako přesvědčení, z našich zkušeností a z modelování rodiny a přátel. Hodnoty se vztahují k naší identitě, opravdu nám na nich záleží; jsou to základní principy, podle kterých žijeme. Jestliže jednáme proti našim hodnotám, nacházíme se ve stavu inkongruence. Hodnoty nám dávají motivaci a směr, jsou to důležitá náměstí, hlavní města na naší mapě světa. Nejtrvalejší a nejvlivnější hodnoty si svobodně volíme, nejsou nám vnucovány. Volíme je s vědomím následků. Nesou mnoho pozitivních pocitů.

Hodnoty jsou však obvykle podvědomé a zřídka kdy je pozorně zkoumáme. Abyste mohli růst ve firmě, musíte přijmout hodnoty firmy. Odlišují-li se od vašich, může to vést k inkongruenci. Firma pak zaměstnává jen půl člověka, jestliže její klíčový pracovník má hodnoty, které jsou v rozporu s jeho prací.

NLP používá slova kritérium pro popis těch hodnot, které jsou důležité v určitém kontextu. Kritéria jsou méně obecná a obsáhlá než hodnoty. Kritéria jsou důvody, pro které něco děláte, a co z toho získáváte. Jsou to obvykle nominalizace jako bohatství, úspěch, zábava, zdraví,

extáze, láska, poučení, atd. Naše kritéria určují důvod, proč pracujeme, pro koho pracujeme, koho si bereme za manžela nebo manželku (a jestli vůbec), jak navazujeme vztahy a kde žijeme. Určují auto, kterým jezdíme, jaké šaty si kupujeme nebo kam chodíme jíst.

Pacing hodnot nebo kritérií druhých lidí vytvoří dobrý raport. Jestliže se dokážete vcítit do těla člověka, ale neodhadnete jeho hodnoty, nejspíše se vám nepodaří vytvořit raport. Pacing hodnot druhých lidí neznamena, že s nimi musíte souhlasit, znamená to, že je respektujete.

Zjišťování kritérií

Napište si seznam asi tak deseti nejdůležitějších hodnot vašeho života. Můžete si ho sestavit sami, nebo vám s tím může pomoci někdo blízký. Zjišťujte své odpovědi otázkami jako:

Co je pro mne důležité?

Co mne doopravdy motivuje?

V co musím věřit?

Kritéria a hodnoty musí být vysloveny pozitivně. Vyhybat se špatnému zdraví by mohlo být hodnotou, ale je lépe to nazvat dobrým zdravím. Jistě snadno najdete hodnoty, které vás motivují.

Kritéria jsou obvykle nominalizace, a pro jejich určení budete potřebovat metamodel. Co znamenají tyto hodnoty ve skutečných, praktických termínech? Dá se to zjistit tak, že požádáte o důkaz, který vám napoví, že kritérium bylo splněno. Nemusí být vždy snadné nalézt odpovědi, položte si však otázku:

Jak se dozvíte, že je máte?

Je-li jedno z vašich kritérií učení, co se budete učit a jak to uděláte? Jaké jsou možnosti? A jak poznáte, že jste se něco naučili? A pocity? Schopnost dělat něco, co jste předtím nebyli schopni dělat? Tyto určité otázky jsou velmi cenné. Kritéria mají tendenci mizet v mlze, když se dostanou do styku s reálným světem.

Když zjistíte, co pro vás tato kritéria opravdu znamenají, můžete se zeptat, zda jsou realistická. Jestliže úspěchem rozumíte pěticiferný plat, Ferrari, dům ve městě, chalupu nebo důležitý post v zaměstnání v City a to vše do vašich příštích narozenin, může se docela dobře stát, že budete zklamáni. Zklamání, jak říká Robert Dilts, vyžaduje přiměřené

plánování. Abyste byli opravdu zklamáni, musíte si vyfantazírovat dlouhý seznam toho, co si přejete.

Kritéria jsou vážná a mohou být druhými lidmi interpretována velmi odlišně. Vzpomínám si na dobrý příklad u jedné dvojice, kterou dobře znám. Pro ni znamenalo být něčeho schopna, že opravdu nějaký úkol úspěšně zvládla. Bylo to jednoduše popisné a nijak ceněné kritérium. Pro něho být něčeho schopen znamenalo mít pocit, že by tento úkol zvládl, *kdyby se do toho opravdu pustil*. Pocit být něčeho schopen tímto způsobem mu dával sebedůvěru a byl vysoce ceněn. Když mu říkala, že není něčeho schopen, velice se rozčiloval — dokud nepochopil, co tím vlastně mínila. Jakými různými způsoby se lidé dívají na ženskou nebo mužskou přitažlivost — to je síla, která hýbe světem.

HIERARCHIE KRITÉRIÍ

Mnoho věcí je pro nás důležitých a jedním z užitečných kroků je získat smysl pro relativní důležitost vašich kritérií. Kritéria jsou ve vztahu ke kontextu, a proto kritéria vztahující se na vaši práci budou jiná, než kritéria uplatňující se ve vašich osobních vztazích. Můžeme použít kritéria pro zkoumání záležitostí jako je oddanost povolání nebo nějaké skupině lidí. Zde je cvičení pro zkoumání takových kritérií:

1. Předpokládejme, že jste oddáni nějaké skupině lidí. Co by se muselo stát, abyste ji opustili? Najděte hodnotu nebo kritérium, které by vás přimělo odejít. Nesahejte zpočátku po věcech, které jsou otázkou života nebo smrti, myslte na něco, co by bylo prvním impulsem.
2. Dále se zeptejte, co by se muselo stát, abyste zůstali v případě, že by se stalo (1). Zkuste najít kritérium, které by překonalo to, co jste objevili v (1).
3. Pak se zeptejte, co by se muselo stát, abyste odešli, kdyby se stalo (1) a (2)? Zkuste najít důležitější kritérium.
4. Pokračujte tak dlouho, až už nebudete moci dál, takže *nic* by vás nepřimělo zůstat, jestliže by nastalo kritérium (n). Určitě najdete po cestě od (1) do (n) nějaké zajímavé myšlenky.

Kritéria můžete používat mnoha způsoby. Za prvé, často děláme věci takřka bezdůvodně. Z důvodů, které nevyjadřují plně naše hodnoty. Podobně můžeme chtít něco dělat jen tak trochu, ale nakonec to neudě-

láme, protože nám stojí v cestě jiná, důležitější kritéria. Tak se dostáváme zpátky k požadovaným výsledkům v první kapitole. Požadovaný výsledek nebo cíl bude možná nutné připojit k většímu cíli, který je dostatečně motivující, protože je podporován důležitým kritériem. Kritéria poskytují energii pro dosažení požadovaných cílů. Jestliže se něco stane pro vás důležité tím, že to připojíte k vysokým kritériím, překážky zmizí.

Předpokládejme, že si myslíte, že chodit pravidelně cvičit a dostat se do dobré fyzické kondice je dobrý nápad. Čas utíká a vy se k tomu nedostanete, protože je pro vás problém najít si během rušného týdne čas. Když si ovšem pravidelné cvičení spojíte s přitažlivým vzhledem a navíc požitkem z příjemného sportu, pak budete nejspíš mnohem více motivováni a můžete překonat časový faktor a čas si uděláte. Obvykle máme čas na to, co chceme dělat. Nemáme čas na věci, které nás dostatečně nemotivují.

Způsob, jakým uvažujete o vašich kritériích má strukturu submodality. Důležitá kritéria mohou být zobrazena jako větší, bližší nebo jasnější obrazy, nebo hlasitější zvuk nebo silnější pocit, možná umístěný do určité části těla. Jaké jsou submodalities vašich kritérií, a jak poznáte, která kritéria jsou pro vás důležitá? Neexistují zde žádná univerzální pravidla. Tyto myšlenky si musíte prozkoumat sami.

HADI A ŽEBŘÍKY – KROKY NAHORU A DOLŮ

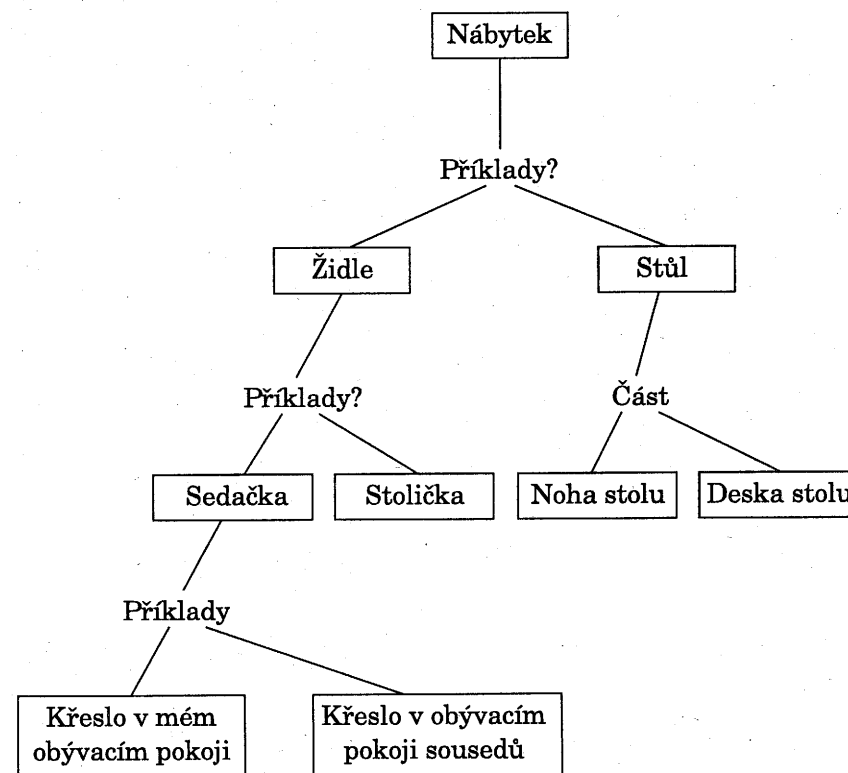
Když si spojíte své činnosti a kritéria, je to jako hra na hady a žebříky. Můžete začít s něčím malým, ale když to spojíte s nějakým důležitým kritériem, dostanete se velmi rychle nahoru. Budete motivováni k tomu, abyste postupovali a budete přemýšlet v souladu se submodalitami, které vám poskytnou důkazy.

Způsob, jakým spojujeme události a myšlenky, dávají tvar podstatě našich map, silnicím mezi městy. Porozumět něčemu neznamená jen mít informaci, ale také spojit ji s jinými částmi naší mapy. Když jsme se zabývali velikostí našich cílů a požadovaných výsledků, spojili jsme menší výsledek s větším, aby se propojily jejich energie, a rozdělili jsme větší cíl do řady menších, aby se s nimi snadněji zacházelo. To byl příklad obecné myšlenky, které se v NLP říká *členění* nebo *krokování*. Členění je termín ze světa počítačů, který znamená dělení věcí na menší kousky. Členit nebo krokovat nahoru znamená pohybovat se směrem od určitého k obecnému nebo od části k celku. Členit nebo krokovat

dolů znamená pohybovat se směrem od obecného k určitému, od celku k části.

Myšlenka je jednoduchá. Vezměte si například takový každodenní předmět jako židle. Krok nahoru do další úrovně znamená zeptat se „Čeho je to příklad?“ Možnou odpovědí je třeba „Kusu nábytku“. Také se můžete zeptat „Čeho je to část?“ Možnou odpovědí je třeba „Jídelny“. Krok dolů znamená otázku „Co je příkladem třídy objektů označovaných jako židle?“ Možnou odpovědí bude „Sedačka“. Vyšší úroveň vždy obsahuje to, co je na nižší úrovni.

Také můžete udělat krok do strany a zeptat se „Co je jiným příkladem této třídy věcí?“ Krok do strany může u židle dát odpověď „Stůl“. Krok do strany od sedačky může být třeba „Stolička“. Krok do strany je vždy určen tím, co je na další vyšší úrovni. Nemůžete se ptát na jiný příklad, pokud nevíte, co daný příklad reprezentuje.



Metamodel využívá tuto myšlenku; zkoumá směr dolů, takže myšlenka se stává stále určitější. Miltonův model jde nahoru k obecné úrovni tak, aby do sebe pojal všechny příklady na spodních úrovních.

Když vás někdo požádá o nápoj a vy mu dáte kávu, je možné, že ve skutečnosti chtěl limonádu. Káva i limonáda jsou nápoje. Potřebujete určitější informaci.

Krok směrem dolů jde na určité události ze skutečného světa založené na smyslovém vnímání. (Chci 200 ml značkové limonády Fizzo ve vysoké sklenici teplé 5 °C, se třemi kousky ledu, protřepanou, ne míchanou.) Krok nahoru může případně vést k cíli a kritériím (chci se napít, protože mám žízeň), když se začnete ptát proč na vysoké úrovni.

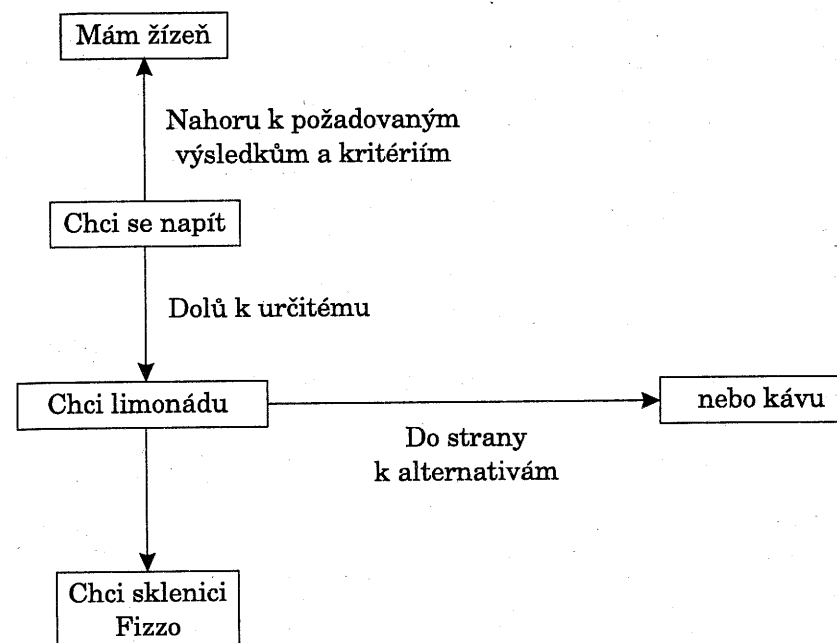
Vtipy často využívají krokování a pak nahoře náhle mění pravidla. Lidé spojují věci zvláštními a úžasnými způsoby (v každém případě podle své mapy). Nepředpokládejte, že pro spojování myšlenek používají stejná pravidla jako vy. Vůbec nepředpokládejte, že znáte jejich pravidla. Jako ve hře na tichou poštu, čím dále jste pokročili, tím více, i když jemně, se text mění a vy se vlastně vzdalujete od původního výroku.

Zde je příklad krokování nahoru rozdílnými způsoby. Káva může být spojena s každou z následujících věcí, pokaždé jinak. V prvním případě jsou čaj i káva prvky obecnější třídy označované jako nápoje. Podívejte se, zda můžete najít jiné kroky nahoru pro kávu a každou z následujících věcí:

1. Čaj a káva? Nápoje.
 2. Brambory a káva?
 3. Kapr a káva?
 4. Amfetaminy a káva?
 5. Ignatia a káva?
- (Odpověď je na konci kapitoly.)

Takže je možné dělat kroky do strany ke zcela odlišným věcem a dospět na úplně jiné místo. Je to jako u často citované věty, že v této globální vesnici vás šest vztahů ve společnosti dostane ke komukoliv na světě. (Znám Freda [1], který zná Joan [2], která zná Susy [3], která zná Jima [4], atd.)

Takže ještě jednou, význam závisí na kontextu. Spojení, která děláme, jsou důležitá. Zdi nedrží pohromadě ani tak cihly jako spíše malta, která je spojuje. Na co klademe důraz a způsob, jakým spojujeme myšlenky, je důležité při setkáních, vyjednávání a prodeji.



METAPROGRAMY

Metaprogramy jsou filtry vnímání, podle kterých obvykle konáme. Existuje spousta informací, ke kterým se dostáváme, a většinu z nich ignorujeme, protože máme k dispozici nanejvýš devět částí vědomé pozornosti. Metaprogramy jsou vzory, které používáme pro určení informací, které projdou filtrem. Například si představte sklenici plnou vody. Teď si představte, že polovinu vypijete. Je ta sklenice poloplná nebo poloprázdná? Samozřejmě obojí, je to věc pohledu. Někteří lidé si všimnou, co je na dané situaci pozitivní, co tam skutečně je, jiní si všimnou, co tam chybí. Oba způsoby pohledu jsou užitečné a každý dává přednost některému z možných pohledů.

Metaprogramy jsou systematické a návykové, a obvykle se neptáme, zda nám slouží rozumně. Vzory mohou být stejné pro různé kontexty, ale jen málo lidí se chová v naprosté kongruenci se svými návyky, takže metaprogramy se obvykle mění se změnou kontextu. Co udrží naši pozornost v pracovním prostředí se může lišit od toho, čemu věnujeme pozornost doma.

Takže metaprogramy filtrují svět, aby nám pomohly vytvořit si naši mapu. Můžete si všimnout metaprogramů druhých lidí prostřednictvím jejich jazyka a chování. Protože metaprogramy filtrují zkušenosti a my předáváme naše zkušenosti pomocí jazyka, určité jazykové výrazy jsou typické pro určité metaprogramy.

Metaprogramy jsou důležité v takových klíčových oblastech, jako jsou motivace a rozhodování. Lidé se schopností dobře komunikovat formují svoje vyjadřování tak, aby bylo v souladu s modelem světa druhé osoby. Takže vyjadřování (jazyk), které souzní s metaprogramy druhé osoby předem upravuje informaci a zajišťuje, že jí druhý snadno pochopí. To nám dává více energie pro rozhodování a získání motivace.

Když si budete pročítat metaprogramy, můžete zjistit, že je vám sympatický určitý pohled v každé kategorii. Dokonce se můžete divit, jak může někdo myslet jinak. To je klíč ke vzoru, který sami používáte. Ze dvou extrémů vzoru metaprogramu nejspíše nebudete s některým vůbec souhlasit, nebo ho nebudete chápat. Ten druhý je váš.

Existuje mnoho vzorů, které lze pokládat za metaprogramy, a různé publikace o NLP zdůrazňují různé metaprogramy. My se zde zmíníme o těch nejužitečnějších. Tyto vzory nehodnotíme. Samy o sobě žádné nejsou „lepší“ nebo „správnější“. Všechno závisí na kontextu a na výsledku, který chcete. Některé vzory fungují nejlépe pro určitý druh požadavku. Otázka zní: jste schopni splnit úkol, který máte před sebou tím nejužitečnějším způsobem?

Proaktivní — reaktivní

Tento první metaprogram je o akci. Proaktivní osoba zahájí akci, pustí se do ní a pokračuje v ní. Nečeká na druhé, aby zahájili akci.

Reaktivní osoba čeká, až druhí zahájí akci nebo si dá na čas, než ji zahájí. Může se dlouho rozhodovat nebo také nikdy akci nepodniknout.

Proaktivní osoba bude mít sklon používat celé věty s osobním podmětem (podstatným jménem nebo zájmenem), aktivním slovesem a hmatatelným předmětem, například „Sejdu se (já) s ředitelem“.

Reaktivní osoba bude mít sklon používat trpná slovesa a neucelené věty. Také často používá hodnotící fráze a nominalizace, například „Je nějaká šance, že by bylo možné zorganizovat setkání s ředitelem?“

I v tak krátkém příkladě je mnoho možností pro použití tohoto vzoru. Proaktivní osoba je motivovaná frázemi jako „Jdi do toho“, „Udělej to“ a „Je čas jednat“. Při prodeji půjdou proaktivní lidé spíše vpřed a kupují, dělají rychlá rozhodnutí. Reaktivní osoba nejlépe reaguje na

fráze jako „Čekajte“, „Podívejme se na to“, „Rozmyslete si to“, a „Zeptejte se, co si o tom myslí ostatní“.

Jen málo lidí jedná podle těchto vzorů takovým extrémním způsobem. Většina lidí představuje směs obou směrů.

Směrem k — směrem od

Druhý vzorec je o motivaci a vysvětluje, jak lidé udržují svoje soustředění na cíl. Lidé s metaprogramem „k“ zůstávají zaměřeni na své cíle. Usilují o to, co chtějí. Lidé „od“ snadno rozpoznají problémy a vědí, čemu se vyhnout, protože je jim jasné, co nechtějí. To může vést k problémům, když si mají stanovit dobře formulovaný požadovaný výsledek. Vzpomeňte si na starý argument v podnikání, vzdělávání nebo rodičovství — použít přístup cukru nebo biče? Jinými slovy, je lepší nabídnout lidem odměny nebo hrozby? Odpověď je samozřejmě následující: záleží na tom, koho motivujete. Lidé „k“ jsou aktivováni cíli a odměnami. Lidé „od“ jsou motivováni tím, že se vyhnou problémům a třetím. Hádat se o to, co je obecně lepší, je pošetilé.

Tento vzorec se snadno pozná ze způsobu vyjadřování. Mluví dotýčný o tom co chce, dosáhne nebo získá? Nebo vykládá o situacích, kterým se chce vyhnout, a problémech, z kterých chce bezpečně vybruslit? Nejlepším úkolem pro lidi „směrem k“ je dosažení cíle. Lidé „od“ jsou vynikající při hledání chyb a velmi dobře se uplatní například jako kontrolori jakosti. Umělečtí kritici obvykle mají silnou orientaci „od“, jak může dosvědčit mnoho aktivních umělců!

Interní — externí

Tento vzorec vypovídá o tom, kde lidé nalézají své normy. Interní člověk má své normy v sobě a používá je při srovnávání směru akce a rozhodování o následném kroku. Použije svých vlastních standardů, aby si udělal srovnání a rozhodl se. Na dotaz „Jak víš, že jsi udělal dobrý kus práce?“ odpoví „Já to prostě vím“. Interní člověk přijímá informace, ale bude trvat na vlastním rozhodování podle svých vlastních standardů. Silně interní člověk nemá rád, když za něj rozhoduje někdo jiný, i když je to dobré rozhodnutí.

Externí lidé potřebují druhé, aby jim poskytovali normy a určovali směr. Že dobře splnili úkol pochopí až tehdy, když jim to někdo řekne. Budou se ptát na vaše standardy. Vypadá to, jak kdyby měli potíže s rozhodováním.

Interní lidé obtížně přijímají řízení jinými. Jsou často dobrými podnikateli a rádi pracují samostatně. Mají jen malou potřebu dohledu.

Externí lidé potřebují být řízeni a dohled. Potřebují dostat normu úspěchu zvnějšku, jinak si nejsou jisti, zda něco udělali dobře. Jedním ze způsobů, jak rozpoznat tento metaprogram, je dotaz „Jak víš, že jsi dobře udělal svoji práci?“ Interní lidé řeknou, že se rozhodli. Externí lidé řeknou, že vědí, protože jim to někdo jiný potvrdil.

Možnosti volby — předepsané postupy

Tento vzorec je důležitý v podnikání. Osoba s potřebou možností chce mít možnost volby a rozvíjet alternativy. Váhá, má-li postupovat podle obvyklých a zavedených postupů, jakkoli jsou dobré. Osoba s potřebou předpisu postupu je dobrá, má-li postupovat podle ustálených, stanovených postupů činnosti, hůře si vede při jejich rozvíjení, soustřeďuje se spíše na způsob provedení než na důvod. Věřící, že věci se dělají „správným“ způsobem. Zjevně nebývá vhodné zaměstnat osobu s potřebou postupů při vytváření nových alternativ k momentálně používaným systémům. Podobně není užitečné zaměstnat osobu s potřebou možností tam, kde je nutné striktně dodržovat stanovené postupy. Dodržování postupů není jejich silnou stránkou. Cítí potřebu být tvořiví.

Tento metaprogram můžete identifikovat dotazem „Proč sis vybral své současné zaměstnání?“ Lidé s potřebou volnosti uvedou důvody, proč dělají své povolání. Lidé s potřebou předpisu budou spíše povídat o způsobu, jakým přišli k této práci nebo prostě uvedou fakta. Na otázku odpoví tak, jako kdyby začínala slůvkem „jak“.

Lidé s potřebou volnosti reagují na takové propagační myšlenky, které rozšiřují jejich možnosti. Lidé s potřebou předpisu reagují na myšlenky, které jim předkládají jasně formulovanou, vyzkoušenou cestu.

Obecní — určití

Tento vzorec má co do činění s krokováním. Lidé obecní rádi vidí velký obraz. Cítí se nejlépe s velkým balíkem informací. Osoba určitá se nejlépe cítí s malými kousky informací, staví od malého k velkému a líbí se jí posloupnosti, v extrémním případě je schopná zabývat se jen jedním následujícím krokem v posloupnosti. Lidé určití mluví o „krocích“ a „posloupnostech“ a dávají přesné popisy. Mají tendenci mluvit určitě a používat správné názvy.

Osoba obecná, jak lze očekávat, ráda generalizuje. Vynechává kroky v posloupnosti, takže je lze těžko sledovat. Vidí celou posloupnost jako jeden celek spíše než posloupnost postupných kroků. Osoba obec-

ná vynechává velké množství informací. Koupil jsem si jednou žongléřské koule a přiložený návod psala jednoznačně osoba obecná. Bylo tam napsáno: „Postavte se vzpřímeně, rovnovážně rozkročení na šířku ramen. Pravidelně dýchejte. Začněte žonglovat.“

Lidé obecní jsou dobří při plánování a tvorbě strategií. Lidé určití jsou dobří pro malé, postupné úkoly vyžadující smysl pro detail. Podle vyjadřování lze určit, zda je daná osoba myslí obecně nebo určitě. Vykládá vám o podrobnostech nebo o velkém obrazu?

Shoda — rozdíl

Tento vzorec se týká srovnávání. Někteří lidé si všimnou, co je na více věcech shodné. Tomu se říká shoda. (To se nevztahuje na vzorec raportu.) Ti, u kterých převažují rozdíly a odlišnosti, si všimnou, kde jsou při srovnávání rozdíly. Označí rozdíly a často se dostanou do sporu. Osoba krokující směrem dolů velmi detailně probírá informace a hledá rozpor. Patříte-li k lidem shody a myslíte ve velkých celcích, přivede vás k nepřítetnosti. Podívejte se na tři trojúhelníky pod tímto odstavcem. Pokuste se tiše sami sobě zodpovědět otázku: jaký je mezi nimi vztah?



Žádnou odpověď nelze prohlásit za správnou, neboť jejich vztah zahrnuje podobnost a rozdíl.

Otázka předkládá čtyři možné vzorce. Jsou lidé hledající shodu a všimnou si věcí, které jsou stejné. Mohou říci, že všechny tři trojúhelníky jsou stejné. (A ony opravdu jsou.) Takoví lidé jsou často spokojeni ve stejném zaměstnání nebo se stejným typem práce po mnoho let a jsou dobří v úkolech, které zůstávají v podstatě stejné.

Jsou lidé, kteří si všimnou podobnosti, ovšem s výjimkou. Nejprve si všimnou podobnosti a pak rozdílů. Při pohledu na trojúhelníky odpoví, že dva trojúhelníky jsou stejné a jeden je jiný, vzhůru nohama. (Zcela správně.) Tito lidé mají obvykle rádi postupné a pomalé změny, a líbí se jim postupný vývoj v jejich práci. Když vědí, jak práci udělat, jsou schopni ji většinou dělat po dlouhou dobu a dobře. Často používají srovnávání, například „lepší“, „horší“, „více“, „méně“. Reagují na reklamy používající slova jako „lepší“, „zlepšený“ nebo „novější“.

Lidé hledající rozdíly by řekli, že všechny tři trojúhelníky jsou jiné. (Opět správně.) Takoví lidé vyhledávají změny a těší se z nich, často

rychle mění zaměstnání. Přitahují je nové výrobky, v reklamě uváděné jako „nové“ nebo „jiné“.

Lidé hledající rozdíly s výjimkou si nejdříve všimnou rozdílů a pak podobností. Řeknou, že trojúhelníky jsou jiné a dva z nich jsou stejně postavené. Hledají změnu a rozmanitost, ale ne v takovém rozsahu jako ti, co hledají odlišnosti. Tento metaprogram lze rozpoznat dotazem „Jaký je vztah mezi těmito dvěma věcmi?“

Vzorce přesvědčování

Existují dva způsoby, jak se o něčem přesvědčit. Za prvé, jakým *kanálem* informace prochází, a za druhé, jak daná osoba zpracovává informaci, když ji dostane (*způsob*).

Nejprve kanál. Představte si nakupování. Co potřebuje zákazník udělat, aby se přesvědčil, že výrobek je hodnotný? Nebo jaký důkaz potřebuje manažer, aby byl přesvědčen, že někdo je dobrý na svém místě v zaměstnání? Odpověď na tuto otázku je často spojena s primárním reprezentačním systémem dané osoby. Někteří lidé potřebují *vidět* důkaz (vizuální). Jiní to potřebují *slyšet* od druhých. Někteří lidé potřebují *číst* zprávu, například, když Asociace spotřebitelů ve své zprávě srovnává a podává informace o více výrobcích. Jiní potřebují něco *udělat*. Například si mohou výrobek vyzkoušet, zhodnotit ho nebo pracovat s novým zaměstnancem, než se rozhodnou, že jim nabídnou místo. Otázka pro určení tohoto metaprogramu je: „Jak víš, že někdo je dobrý ve své práci?“

Osoba *vizuální* potřebuje vidět příklady. Osoba *sluchová* potřebuje s lidmi mluvit a shromáždit informace. Osoba *čtecí* potřebuje číst zprávy nebo posudek. Osoba *činu* musí pracovat s dotyčnou osobou, aby byla přesvědčena, že je na svém místě dobrá.

Jinou stránkou tohoto metaprogramu je způsob, jakým se lidé nejnadhěji učí nové úlohy. Osoba vizuální se nejlépe učí nové věci, když jí někdo ukáže, jak se to dělá. Osoba sluchová se nejlépe naučí, když jí někdo řekne, jak se to dělá. Osoba čtecí se to nejlépe naučí přečtením návodu. Osoba činu se nejlépe naučí, když jde a vyzkouší si to sama, vlastníma rukama.

Druhou částí tohoto metaprogramu je způsob, jak zacházet s informacemi a jak je prezentovat. Někteří lidé potřebují předložit informace o důkazu víckrát — třeba dvakrát nebo třikrát — než jsou přesvědčeni. To jsou lidé, které přesvědčí *více příkladů*. Jiní nepotřebují mnoho informací. Obdrží několik málo faktů, představí si zbytek a rychle se rozhodnou. Často si vytvoří závěr na základě malého množství údajů.

Tomu se říká *automatický vzorec*. Na druhé straně jsou lidé, kteří nejsou nikdy skutečně přesvědčeni. Budou přesvědčeni jen v určitém daném případě nebo určitém kontextu. Tomu se říká *konzistentní vzorec*. Zítřka jim to můžete dokazovat znova od začátku, protože zítřka je jiný den. Potřebují přesvědčování pořád. V poslední řadě jsou pak lidé, kteří musí být přesvědčováni *po nějakou dobu* — den, týden, než dojdou k přesvědčení.

To byl jen krátký přehled hlavních metaprogramů. Původně je navrhli Richard Bandler a Leslie Cameron Bandler, pro použití v podnikání je upravil Rodger Bailey jako „Profil jazyka a chování“. Kritéria jsou často nazývaná metaprogramy, ale nejsou to vzorce, jsou to hodnoty a věci, které pro vás opravdu něco znamenají, proto jsme se jimi zabývali zvlášť.

Orientace v čase je také často považována za metaprogram. Někteří lidé jsou v čase (*in time*), to jest asociováni se svou časovou osou. Jiní lidé jsou s časem (*through time*), to jest primárně disociovaní od své časové osy. Jiný vzorec, který bývá často považován za metaprogram, je preferovaná pozice vnímání. Někteří lidé stráví většinu svého času v první pozici. Jiní se více vcítují a stráví mnoho času ve druhé pozici. Jiní dávají přednost třetí pozici.

Různé knihy uvádějí různé seznamy vzorců metaprogramů, a žádnou odpověď nelze považovat za výslovně správnou. Správný je ten seznam, který budete využívat. Ostatní můžete ignorovat. Nezapomínejte, že všechno se obvykle mění s kontextem. Muž vážící 90 kilogramů bude těžký v kontextu třídy aerobiku. Bude zde zcela na konci stupnice. Dejte ho do tělocvičny plné zápasníků sumo a bude na opačném konci stupnice. Osoba, která vypadá velmi proaktivní v jednom kontextu může být reaktivní v jiném. Podobně, někdo může být velmi určitý v pracovním kontextu a velmi obecný ve svém volném čase.

Metaprogramy se mohou také měnit v závislosti na emocionálním stavu. Někdo se může stát více proaktivním, je-li vystaven stresu, a více reaktivním, je-li v pohodě. U všech vzorců uvedených v této knížce je odpověď vždy člověk stojící před vámi. Vzorec představuje jen mapu. Metaprogramy nejsou jen jiným způsobem zaškatulkování lidí. Důležité je položit si tyto otázky: Jste schopni si uvědomit své vlastní vzorce? Jaké volby poskytnete druhým? Jsou to účinná vodítka. Pokuste se identifikovat v danou chvíli vždy jen jeden vzorec. Naučte se používat dovednosti vždy po jedné. Používejte je, když přinášejí užitek.

Shrnutí metaprogramů**1. Proaktivní — reaktivní**

Proaktivní osoba vyvolává akci. Reaktivní osoba čeká na druhé, až oni zahájí akci a až něco nastane. Nejprve si nechá čas na rozbor a porozumění věci.

2. Směrem k — směrem od

Osoba „k“ zůstává zaměřena na své vlastní cíle a je motivována dosažením pokroku. Osoba „od“ v zájmu dosažení cíle problémy spíše obchází.

3. Interní — externí

Interní osoba má svůj vnitřní standard a rozhoduje se za sebe. Externí osoba si bere standard zevnějšku a potřebuje nasměrování a instrukce od druhých.

4. Možnosti volby — předepsané postupy

Lidé s potřebou možností chtějí volnost v rozhodování a jsou dobří v rozvíjení alternativ. Lidé s potřebou postupů jsou dobří při dodržování soustavy předpisů. Nejsou iniciativní, vynikají při dodržování předepsaných postupů.

5. Obecní — určití

Lidé obecní se cítí dobře, když mají k dispozici hodně informací. Nevěnují pozornost detailům. Lidé určití věnují pozornost detailům, stačí jim malé množství informací, aby pochopili smysl většího obrazu.

6. Shoda — rozdíl

Lidé hledající shodu si při srovnávání většinou všimnou podobností. Lidé hledající rozdíly si všimnou při srovnávání rozdílů.

7. Přesvědčování

Kanál:

Vizuální: potřeba vidět důkaz.

Sluchový: potřeba slyšet.

Čtecí: potřeba číst.

Čin: potřeba jednat.

Způsob:

Počet příkladů: potřebují dostat informaci několikrát, než jsou přesvědčeni.

Automatičtí: potřebují jen částečnou informaci.

Konzistentní: potřebují mít informaci vždy, aby se přesvědčili, a pak vždy jen pro daný případ.

Časové období: potřebují, aby informace zůstala konzistentní po nějaké časové období.

PRODEJ

O psychologii prodeje již byly napsány celé knihovny knih, ale my se zde prodeje dotkneme jenom lehce, abychom si ukázali některé možnosti použití myšlenek NLP.

Prodej bývá často nepochopen, stejně jako reklamy. Populární definice popisuje reklamu jako způsob zablokování inteligence na tak dlouhou dobu, než z ní bude možné vydolovat peníze. Ve skutečnosti je celý účel prodeje, jak sděluje kniha *Minutový prodáváč* od Spencera Johnsona a Larry Wilsona, způsob, jak pomoci lidem, aby dostali, co chtějí. Čím více pomáháte lidem, aby dostali, co chtějí, tím úspěšnější prodáváč jste.

Mnoho myšlenek NLP pomáhá naplnění tohoto cíle. Důležitý je počáteční raport. Zakotvení zdrojů umožňuje potkat pravou příležitost v pravou chvíli. Dobré pocity vám pomohou dělat tuto práci dobře.

Pacing do budoucnosti pomáhá vytvořit situace a pocity, které si přejete tím, že si je nejdříve vyzkoušíte mentálně. Definice dobře formulovaného cíle je při prodeji neocenitelnou dovedností. V kapitole 1 jste uplatnili dobře formulovaná kritéria na své požadované cíle a výsledky. Stejně otázky můžete použít i u druhých lidí, aby si udělali jasno v tom, co chtějí. Tato dovednost je klíčová při prodeji, protože kupujícího můžete uspokojit jen tehdy, když přesně víte, co chce.

Myšlenka krokování nahoru a dolů vám může pomoci zjistit, co lidé chtějí. Jaká jsou jejich kritéria? Co je pro ně u tohoto výrobku důležité?

Vědí přesně, co chtějí? Můžete jim v rozhodování pomoci?

Vzpomínám si na jeden osobní příklad. Nedaleko místa, kde bydlím, je hlavní ulice, na které je nadprůměrné množství železářství. Nejlépe si vede menší, spíše zapadlý obchod. Majitel se vždy šikovně pokouší zjistit, co děláte, na co potřebujete požadované nářadí nebo zařízení. I když se mu nepodaří vždy vytvořit dobrý raport, protože jeho zjišťování je někde na úrovni třetí třídy, vždy se ujistí, že vám neprodává něco, co by vám výslovně nepomohlo dosáhnout toho, co si přejete. I když nemá potřebné nářadí, vždy vás nasměruje na obchod, kde jej mají. Daří se mu velmi dobře tvářit v tvář silné konkurence velkých obchodních domů s podstatně nižšími cenami.

Podle našeho modelu krokuje nahoru, aby zjistil kritéria a požadavky svého zákazníka, a pak krokuje dolů přesně k určitému nářadí, které potřebuje. To může zahrnovat i krok stranou od skutečného požadavku, s nímž zákazník přišel. (Když tam jdu, je tomu tak vždy.)

Krok stranou je vždy užitečný při zjišťování, co se někomu na daném výrobku líbí. Co jsou klady? V čem jsou rozdíly, podle kterých se člověk rozhoduje pro tento výrobek místo pro jiný? Zjištění, co zákazník chce v těchto třech směrech, je konzistentní vzorec nejschopnějších prodejců. Kongruence je základem. Používal by prodávající výrobek, který prodává? Opravdu věří výhodám, o kterých mluví? Inkongruence může proniknout na povrch v tónu hlasu a gestu a může být pro zákazníka nepřijemná.

RÁMCE

Rámcování v NLP se týká způsobu, jakým umísťujeme věci do různých kontextů, abychom jim dali jiný význam; co pro danou chvíli zdůrazníme. Zde je pět užitečných způsobů rámcování událostí. Některé jsou implicitně obsaženy v jiných aspektech NLP, a bude dobré, abychom je zde výslovně uvedli.

Rámec cíle

To je vyhodnocování z hlediska cíle. Nejprve poznejte svůj cíl a ujistěte se, že je dobře formulovaný. Je pozitivní? Je ve vaší moci? Je dostatečně určitý a má správnou velikost? Jaký je důkaz? Máte dost svých zdrojů, abyste jej mohli realizovat? Jak je v souladu s jinými vašimi cíli?

Za druhé, můžete potřebovat zjistit cíle dalších lidí zapojených do vašeho projektu, abyste jim pomohli objasnit, co vlastně chtějí, a tak se všichni mohli pohnout kupředu. Za třetí, existují cíle, které mají zapadat do sebe. Když znáte svůj cíl i cíl druhé osoby, uvidíte, jak do sebe zapadají. Možná budete muset vyjednávat o rozdílech mezi nimi.

V poslední řadě, když na své cíle myslíte, můžete zjistit, zda se k nim přibližujete. Není-li tomu tak, musíte dělat něco jiného.

Rámec požadovaného cíle — to jsou mimořádně užitečné brýle, kterými se díváte na své chování. V podnikání, jestliže výkonní pracovníci nemají jasnou představu svého cíle, nemají pevnou základnu pro svá rozhodnutí a žádným způsobem nemohou posoudit, zda je nějaká akce užitečná nebo ne.

Ekologický rámec

Tímto tématem jsme se zabývali zřetelně u cílů a implicitně v celé knize. Jak mé chování zapadá do širších souvislostí zájmů mé rodiny, přátel a mého povolání? Je to výraz mé celkové integrity jako lidské

bytosti? A respektuje to integritu jiných lidí, se kterými mám co do činění? Kongruence je způsob, jakým nám naše podvědomí dává vědět o ekologii, a je předpokladem moudrého jednání.

Rámec důkazu

Ten se soustřeďuje na jasné a určité podrobnosti. Konkrétně, jak zjistíte, že jste dosáhli svůj cíl? Co uvidíte, uslyšíte a jaké budete mít pocity? To dává tvar části vašeho rámce cíle, a někdy je užitečné použít jej samostatně, obzvláště v případě kritérií.

Rámec „jako kdyby“

Tento rámec představuje tvořivý způsob řešení problémů předstíráním, že se něco stalo, abychom mohli zkoumat možnosti. Začněte slovy „Kdyby se stalo, že...“ nebo „Předpokládejme, že...“ Tento postup může být užitečný mnoha způsoby. Například, jestliže na jednání chybí klíčová osoba, můžete se zeptat, „Kdyby tady byl X, co by dělal?“ Jestliže někdo dobře zná X, jeho odpovědi mohou být velmi užitečné. (Později vždy ověřte zpětně s X, jedná-li se o důležitá rozhodnutí.)

Jiným způsobem využití této myšlenky je projekce sebe sama do doby úspěšné budoucnosti za šest nebo dvanáct měsíců. Pak se ohlédněte zpět a zeptejte se „jaké kroky jsem tehdy podnikl, co mě přivedlo do tohoto stavu?“ Z této perspektivy můžete často odhalit důležité informace, které v současnosti nevidíte, protože se nyní nacházíte v její těsné blízkosti.

Jiný způsob je představit si nejhorší případ, který by mohl nastat. Co byste dělali, kdyby tento nejhorší případ nastal? Jaké možnosti a plány máte? „Jako kdyby“ lze použít pro prozkoumání nejhoršího možného případu jako jednoho příkladu z obecného a velmi užitečného postupu zvaného plánování sestupu. (Pojišťovny průmyslové výroby na tom vydělávají velké peníze.)

Rámec zpětného pohledu

Tento rámec je jednoduchý. Rekapituluje informaci, kterou dosud máte pomocí klíčových slov a tónů hlasu druhé osoby ve zpětném sledu. Tím se liší od shrnutí, které často systematicky zkresluje slova druhé osoby. Zpětná projekce je užitečná při otevírání diskuse, při uvádění nových lidí do skupiny a při kontrole dohody a porozumění ve skupině účastníků jednání. Pomáhá vytvořit raport a je neocenitelná vždy, když se ztratíte; objasní cestu dopředu.

Mnoho prohlášení vypadá, že byla přijata na základě dohody, ale účastníci odcházejí s úplně jinými názory na to, co bylo vlastně dohodnuto. Návrat stejnou cestou vám pomůže udržet směr k cíli.

JEDNÁNÍ VE SKUPINĚ

I když budeme popisovat jednání ve skupině v kontextu podnikání, uvedené vzorce platí stejně v jakémkoli kontextu, kde se sejdou dva nebo více lidí se společným cílem. Když budete číst tuto kapitolu, proberte si každý vzorec v jakémkoliv kontextu, který vám připadá vhodný.

NLP má mnoho nabídek pro oblast byznysu. Největším zdrojem jakéhokoli byznysu jsou jeho lidé. Čím efektivnější jsou lidé, tím efektivnější je podnik. Podnik je tým lidí, jejichž aktivity směřují ke společnému cíli. Jejich úspěch závisí zejména na tom, jak si poradí v těchto klíčových bodech:

- a) Stanovení cíle.
- b) Efektivní komunikace uvnitř skupiny a směrem k vnějšímu světu.
- c) Přesná znalost prostředí. Priorita potřeb a reakcí zákazníka.
- d) Oddanost úspěchu: kongruence.

Schopnost, pružnost, filtry vnímání, umění prezentace a komunikační dovednosti jednotlivých lidí v podniku určují jeho úspěšnost. NLP se dotýká jemných dovedností, které vytvářejí úspěch v podnikání.

NLP jde do jádra organizace podniku pomocí zlepšování a rozvoje účinnosti každého jednotlivého člena týmu. Obchodní jednání jsou jedním z míst, kde se tyto dovednosti projeví. Začneme kooperativním jednáním, kde většina účastníků do značné míry souhlasí se stanoveným cílem. Jednání, na kterých se vyskytují zjevně sporné cíle, probereme v rámci vyjednávání.

Jednání ve skupině je účelové. Cíl kooperativní schůze je většinou zřejmý, například setkání kolegů jednou týdně — například výměna informací, přijetí zásadních rozhodnutí, rozdělení odpovědnosti. Jiným příkladem by bylo plánování rozpočtů pro příští rok, zlepšení výkonu nebo kontrola projektu.

Jste-li účastníkem důležitého jednání, musíte dokonale znát problematiku a být kongruentní v roli, kterou máte hrát. Zde mohou po-

moci kotvy, jak před jednáním, abyste se dostali do dobrého stavu, tak během jednání, když se věci začnou ubírat nevhodným směrem. Uvědomte si, že jiní lidé jsou pro vás kotvy a vy jste kotva pro jiné. Místnost sama o sobě může být kotvou. Kancelář je obvykle plná záchytných bodů osobní moci a úspěchů osoby za stolem. Můžete potřebovat všechny zdroje, které můžete získat.

Účast na jednání a jeho osnova mají být stanoveny předem. Musíte mít důkazy, že se jednání ubírá správným směrem. Musíte přesně znát jeho cíl: jak poznáte, že jste ho dosáhli. Musí vám být zcela jasné, co chcete vidět, slyšet a jaké chcete mít pocity. Když odcházíte na schůzku či jednání bez konkrétní představy cíle, pravděpodobně plýtváte svým časem.

Základní schéma pro úspěšné jednání se podobá třiminutovému semináři o NLP v kapitole 1:

1. Vědět, co chci.
2. Vědět, co chtějí druhí.
3. Nalézt způsob, jak uspokojit všechny.

To vypadá jednoduše a zřejmě, ale často se to ztratí v zápalu boje, a dosáhnout bod 3 může být obtížné v případě značně protichůdných zájmů.

Na začátku jednání se snažte získat konsensus v otázce společného cíle. Je důležité, aby se všichni shodli na cíli jednání, společném předmětu jednání. Když máte cíl, zakotvěte jej. Nejsnadněji se to dělá klíčovou frází, napište ji nahoru na tabuli. Také je třeba se domluvit na způsobu, jakým se prokáže, že bylo dosaženo požadovaného cíle. Jak každý pozná, že ho bylo dosaženo? Použijte rámce důkazu.

Ještě jednou, raport je základním krokem. Je třeba, abyste vytvořili raport s ostatními účastníky, jestliže jste jej ještě nezískali pomocí neverbálních dovedností a vhodného jazyka. Buďte vnímaví k jakékoli inkongruenci kteréhokoli účastníka, týkající se společného cíle. Mohou existovat skryté body jednání, a je lepší vědět o nich na začátku než později.

Během diskuse můžete využít rámce důkazu, ekologie, zpětné projekce a rámce jako kdyby. Při jednání se stává, že se zcela odbočí od původního tématu. Než si to uvědomíte, vymezený čas je pryč a rozhodnutí nebo požadovaného výsledku nebylo dosaženo. Nejedno jednání se vydalo lákavou stezkou a skončilo ve slepé uličce.

Rámec cíle lze použít pro posouzení relevantnosti jakéhokoliv příspěvku a udržet tak jednání v původním tématu. Předpokládejme, že kolega přispěje do diskuse něčím, co nevypadá, že by se vztahovalo ke vzájemně dohodnutému požadovanému cíli. Může to být zajímavé, informativní a pravdivé, ale nesouvisející. Můžete říci něco jako „Je to fajn, ale nevidím, jak by nás to mohlo přivést blíže k našemu cíli; můžeš nám říci, jak to zapadá do tohoto jednání?“ Takovou výzvu ke zjištění souvislosti můžete zakotvit vizuálně pohybem ruky nebo hlavy. Dotyčný pak musí ukázat, jak jeho názor souvisí s tématem. Nesouvisí-li, ušetří se cenný čas. Příspěvek může být důležitý v jiném kontextu, v takovém případě jej označte jako takový a dohodněte, že se jím budete zabývat jindy. Uzavřete postupně každé téma a umístěte ho do stanoveného společného cíle, nebo dohodněte jeho přesunutí na jiné jednání.

Jestliže někdo ruší jednání nebo je vede zjevně mimo téma, můžete říci něco jako „Těší mne, že se tak zajímáš o toto téma a že je pro tebe tak zajímavé. Dohodli jsme se však, že tohle není místo pro diskusi o této věci. Můžeme si o tom popovídat později a vyřešit to?“

Když děláte tento druh návrhů, kalibrujte shodu. Kalibrace vám může například říci, že X si zapálí cigaretu, když je spokojen s dosaženým výsledkem. Y se vždy podívá dolů, když má námitky (takže se ho zeptáte, co potřebuje, aby byl spokojen v dané věci). Z si kouše nehty, když je nešťastný. Existuje mnoho způsobů uvědomování si na nižší úrovni, kdy lze zjistit postup jednání a předcházet potížím dříve než vzniknou.

Na závěr jednání použijte rámec zpětného pohledu a dosáhněte konsensus o dosaženém pokroku a požadovaném cíli. Jasně definujte a dosáhněte dohody o tom, jaké akce je třeba podniknout a kdo je má provést. Někdy neexistuje plná shoda, takže závěr závisí na určitých akcích. Takže můžete říci něco jako „Kdyby se stalo tohle a kdyby X udělal tohle a když přemluvíme Y, že takhle to může být, můžeme pokračovat?“ To se označuje jako podmíněný závěr.

Zakotvěte dohodu klíčovými slovy vcítěním se do budoucnosti (future pacing). Co připomene účastníkům, že jednají v souladu s dohodou? Promítněte nyní dohodu do vnější reality a ujistěte se, že je spojena s jinými nezávislými událostmi, které se mohou stát vhodnými signály a připomenout účastníkům jednání, aby provedli dohodnutou akci.

Výzkum ukázal, že nejlépe si pamatujeme věci, které se objeví v několika prvních nebo posledních minutách jednání. Využijte toho a důležité body umístěte na začátek a na konec jednání.

Shrnutí schématu jednání

A) Před jednáním:

1. Stanovte si společný požadovaný cíl a důkaz, který vám řekne, že jste jej dosáhli.
2. Určete účastníky a osnovu jednání.

B) Během jednání:

1. Buďte ve stavu aktivace zdrojů. V případě potřeby použijte kotev zdrojů.
2. Vytvořte raport.
3. Dosáhněte konsensu o společném cíli a důkazu o něm.
4. Použijte výzvy pro zjištění souvislosti a držte se projednávaného tématu.
5. Není-li k dispozici dostatek informací, použijte rámec „jako kdyby“.
6. Použijte rámec zpětné projekce a shrňte klíčové body dohody.
7. Udržujte pohyb směrem k cíli, používejte metamodely nebo jiné nástroje podle potřeby.

C) Na závěr jednání:

1. Přezkoušejte kongruenci a dohodu ostatních účastníků.
2. Shrňte akce, které mají být provedeny. Použijte rámec zpětného pohledu a využijte skutečnosti, že konce jednání si lépe zapamatujeme.
3. Přezkoumejte dohodu, je-li třeba.
4. Použijte podmíněný závěr, je-li potřeba.
5. Prověřte svá rozhodnutí pomocí vcítění se do budoucnosti.

VYJEDNÁVÁNÍ

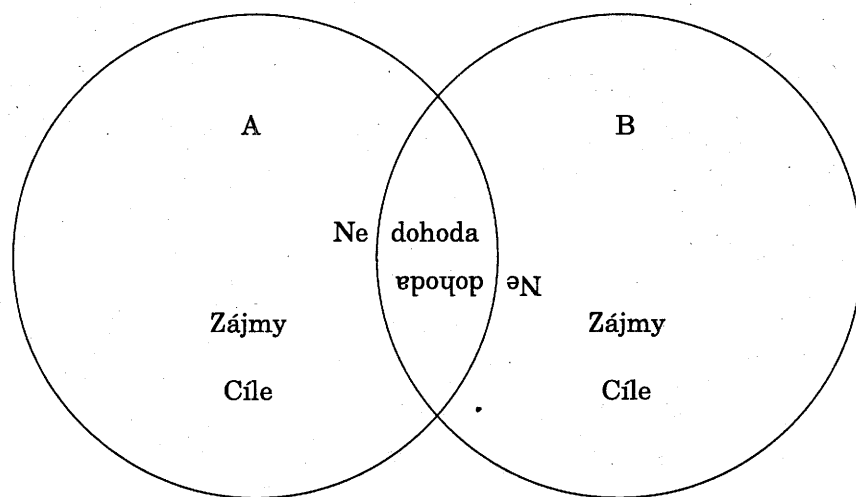
Vyjednávání je komunikace za účelem dosažení společného rozhodnutí, s kterým kongruentně souhlasí obě strany. Je to proces, jak dostat od druhých, co chci tím, že jim dám, co chtějí oni. Tento druh komunikace se vyskytuje při každém střetu zájmů.

Jen kdyby bylo tak jednoduché to udělat, jak je jednoduché tento proces popsat. Existuje rovnováha a tanec mezi vaší integritou, hodnotami a cíli a integritou, cíli a hodnotami dalších účastníků vyjednávání. Tanec komunikace se pohybuje dopředu a dozadu, některé zájmy a hodnoty jsou shodné, některé jsou v opozici. V tomto smyslu vyjed-

návání prostupuje vším co děláme. Na tomto místě se zabýváme procesem vyjednávání, spíše než aktuálním vyjednáváním.

Vyjednávání se často zabývá nedostatkem zdrojů. Klíčovou dovedností ve vyjednávání je umění poskládat požadované cíle tak, aby do sebe zapadaly: uspořádat je tak, aby každý účastník dostal své (i když to nemusí být totéž, co požadoval na začátku vyjednávání). Nejlepším předpokladem, jak dosáhnout svého cíle, je zajistit, aby každý z účastníků také dosáhl svého cíle.

Protiklad snahy poskládat požadované cíle vhodným způsobem je manipulace, kdy přání ostatních nejsou zohledněna. Na ty, kteří praktikují manipulaci, čekají čtyři draci: výčitky svědomí, zášť, obvinění a pomsta. Když vyjednáváte a hledáte způsob uspořádání cílů, ostatní účastníci se stávají vašimi spojenci, ne vašimi protivníky. Může-li být vyjednávání umístěno do rámce spojenců, kteří řeší problém společně, je problém již částečně vyřešen. Propojení cílů je už pouze nalezení společného zájmu.



Oddělte lidi od problému. Je dobré si uvědomit, že většina vyjednávání se týká lidí, se kterými máte nebo chcete mít trvalý vztah. Ať jednáte o prodeji, platu nebo dovolené, když dostanete své na úkor druhé osoby, nebo když se ona domnívá, že jste ji ošidili, ztratíte dobrou pověst, která může být mnohem cennější z dlouhodobého hlediska než úspěch v jednom jednání.

Vyjednáváte, protože máte různé cíle. Je třeba, abyste prozkoumali tyto rozdíly, protože ukazují na oblasti, kde můžete udělat vzájemně prospěšné kompromisy. Zájmy, které jsou v konfliktu na jedné úrovni, se mohou vyřešit, jestliže najdete způsob, jakým by každá strana dosáhla svého cíle. Tady vám krokování nahoru umožní najít a využít alternativní výsledné požadavky na vyšší úrovni. Počáteční cíl představuje pouze jeden způsob dosažení požadovaného cíle vyšší úrovně.

Například při vyjednávání o výši platu (původní cíl), je více peněz jediným prostředkem pro získání lepší kvality života (požadovaný výsledek na vyšší úrovni). Mohou existovat jiné způsoby zlepšení kvality života, nejsou-li dostupné peníze — například delší dovolená, nebo pružnější pracovní doba. Krokování nahoru dokáže přemostit rozdíly.

Lidé mohou chtít stejnou věc z různých důvodů. Představte si například dva lidi, jak se hádají o dýni. Oba ji chtějí. Když však mají vysvětlit proč, zjistíte, že jeden z ní chce dužinu na koláč a druhý obal na výrobu masky na Halloween. Ve skutečnosti se vůbec neperou o stejnou věc. Mnoho sporů zmizí, když se tímto způsobem rozeberou. To je malý příklad, ale představte si všechny možnosti, které jsou ve zdánlivém sporu.

Jestliže dojde k patové situaci, a někdo odmítá uznat nějaký krok, můžete položit otázku, „Co by se muselo stát, aby tohle nebyl problém?“ nebo „Za jakých okolností bys byl připraven to uznat?“ Tohle je tvořivé použití rámce jako kdyby a odpověď může často prolomit neřešitelný problém. Žádáte osobu, která vytvořila blokádu, aby vymyslela, jak ji obejít.

Stanovte si meze, než začnete. Je matoucí a destruktivní, když musíte vyjednat sami se sebou, když potřebujete vyjednat s někým jiným. Potřebujete to, co Roger Fisher a William Ury ve své nádherné knize o vyjednávání Jak získat souhlas nazývají BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement), neboli nejlepší alternativa jak vyjednáváním dosáhnout dohody. Co uděláte, jestliže přes veškeré úsilí obou stran nelze nalézt dohodu? Rozumná BATNA vám poskytne při vyjednávání větší páku a vyšší pocit bezpečnosti.

Zaměřte se na zájmy a záměry spíše než na chování. Je snadné utopit se v pocitech vítězství a odmítavém chování, ale v takových situacích doopravdy nevyhrává nikdo.

Moudrá a trvalá dohoda bere v úvahu společenské a ekologické zájmy. Řešení, které uspokojí obě strany, je založeno na modelu, ve kterém vyhrávají všichni, resp. obě strany (tzv. win-win strategy), nikoli

pouze jedna strana (win-lose strategy). Takže důležitý je problém a ne lidé, záměry a ne chování, zájmy stran a ne jejich pozice.

Je také důležité mít postup stanovení průkaznosti, který je nezávislý na zúčastněných stranách. Je-li vyjednávání umístěno do rámce společného hledání řešení, bude se řídit zásadami a ne tlakem. Podřizujte se pouze zásadám, ne tlaku.

Při vyjednávání je třeba mít na mysli určité myšlenky. Nedělejte protinávrh okamžitě poté, co druhá strana dala svůj návrh. To je přesně ta chvíle, kdy má druhá strana nejmenší zájem o vaše nabídky. Nejříve prodiskutujte její návrh. Nesouhlasíte-li, nejprve uveďte důvod. Když hned řeknete, že nesouhlasíte, je to nejlepší způsob, jak si zajistit, aby váš partner zůstal hluchý k vašim dalším větám.

Všichni dobří vyjednavací používají hodně otázek. Ve skutečnosti dva dobří vyjednavací často zahájí vyjednávání značným množstvím otázek. „Já jsem zodpověděl tři z vašich otázek, takže teď odpovíte na některé z mých...“ Otázky vám poskytují čas na přemýšlení a jsou alternativou k nesouhlasu. Je mnohem lepší umožnit druhé osobě nahlédnout na slabiny její pozice otázkami, než když mu řeknete, kde je sami vidíte.

Dobří vyjednavací také výslovně oznamují své otázky. Řeknou něco jako „Mohu se vás na to zeptat?“ Když tak učiní, zaměří pozornost jednání na odpověď a působí tím dotazované osobě obtíže vyhnout se odpovědi, jestliže už jednou souhlasila, že otázku zodpoví.

Vypadá to, že čím více důvodů uvedete pro svoje stanovisko, tím lépe. Fráze jako „váha argumentu“ by mohla vyvolávat dojem, že je vhodné pokládat argumenty na váhy tak dlouho, až se převáží na vaši stranu. Ve skutečnosti je přesný opak pravdou. Čím méně důvodů uvedete, tím lépe, protože řetěz je jen tak pevný, jak pevný je jeho nejslabší článek. Slabý argument rozpustí silný a když se necháte zatáhnout do jeho obrany, máte pod nohama nepevnou půdu. Dávejte si pozor na toho, kdo se zeptá „Je to váš jediný argument?“ Máte-li dobrý argument, řekněte „Ano“. Nenechte se svést k uvedení jiného, nutně slabšího argumentu. Pak následuje „Je to všechno?“ Když mu sednete na lep, jenom mu dodáte municí. Naštěstí se, je-li vyjednávání umístěno do rámce společného hledání řešení, tento druh triků neobjeví.

Nakonec můžete použít rámec Jako kdyby a hrát ďáblovu advokáta a vyzkoušet dohodu („Ne, nemyslím si, že by to opravdu fungovalo, připadá mi to všechno příliš slabé...“). Když s vámi někdo souhlasí, víte, že je třeba ještě dohodu dopracovat. Jestliže se s vámi prou, je všechno v pořádku.

Kontrolní seznam pro vyjednávání

A) Před jednáním:

Stanovte si BATNA a své meze pro vyjednávání.

B) Během vyjednávání:

1. Vytvořte raport.
2. Ujasněte si svůj vlastní požadovaný výsledek a důkaz jeho dosažení. Určete požadované výsledky ostatních účastníků a důkaz jejich dosažení.
3. Umístěte jednání jako společné hledání řešení.
4. Objašněte hlavní témata a získejte obecný souhlas. Uspořádejte požadované cíle tak, aby do sebe zapadaly, v případě nutnosti nalézt společný cíl krokujte nahoru. Ověřte si, že máte kongruentní souhlas všech stran s tímto společným cílem.
5. Rozeberte cíl a identifikujte oblasti, ve kterých je dosažení dohody nejvíce a nejméně pravděpodobné.
6. Začněte s nejsnadnějšími body a posunujte se k dohodě pomocí následujících řešitelských technik:

Vyjednávání se dostává mimo téma...	Výzva k zachování souvislosti.
Cíle a výsledky se střetávají...	Krokujte nahoru a dolů ke společnému cíli.
Nejistota...	Zpětná projekce.
Nedostatek informací...	„Jako kdyby“ a metamodel.
Patová situace...	Co by se muselo stát?

Zpětný pohled použijte, kdykoliv je v některé oblasti dosaženo dohody, na závěr si nechejte nejsložitější oblasti.

C) Závěr vyjednávání:

1. Rámec zpětného pohledu.
2. Zkouška dohody a zkouška konzistence.
3. Future pacing (vcítění/promítnutí do budoucnosti).
4. Sepište dohodu. Všichni účastníci obdrží podepsanou kopii.

PSYCHOTERAPIE

První modely NLP pocházely z psychoterapie. NLP však není omezeno na psychoterapii, byla to jen historická náhoda, že John a Richard měli přístup k výjimečným osobnostem v oblasti psychoterapie, když začali s modelováním. *Struktura kouzla 1* zkoumala, jak můžeme omezit svůj svět způsobem používání jazyka, a jak používat meta modely, abychom se osvobodili od těchto omezení. *Struktura kouzla 2* rozvíjela téma zobrazovacích systémů a rodinné terapie. Na těchto základech vytvořilo NLP mnoho účinných psychoterapeutických technik, a tato kapitola se zabývá třemi z těch nejdůležitějších: léčbou fobie, vzorec svistu (swish pattern) a vnitřním vyjednáváním. Uvádíme také několik návodů, jak je co nejlépe využít.

Obecným rámcem všech takových technik je jejich moudré používání, s respektem k vnějším vztahům a vnitřní rovnováze dané osoby. Smyslem NLP je vždy poskytnout více možností volby, ne je odebírat.

Každý terapeut, nebo kdokoli, kdo pomáhá někomu jinému měnit jeho život, musí brát v úvahu dva zásadní aspekty. Prvním je vztah. Vytvořit a udržovat raport, aby byla vytvořena atmosféra důvěry. Druhým je kongruence. Je třeba, abyste byli úplně kongruentní ve všem, co chcete udělat, když chcete někomu pomoci. Vaše inkongruence způsobuje smíšená sdělení a snižuje účinnost procesu změny. To znamená, že je třeba, abyste jednali kongruentně, musíte vyjadřovat víru v účinnost technik. Vztah a kongruence jsou na vyšší logické úrovni než jakákoli technika, kterou chcete uplatnit. Použijte rámce pro požadovaný výsledek, buďte vnímaví ke všemu, co uvidíte, uslyšíte a pocítíte, a buďte připraveni reagovat u dané osoby na předmět zájmu o změnu. Používejte techniku jen uvnitř všech těchto rámců. Techniky jsou pevné prostředky. Buďte připraveni je pozměnit nebo opustit a použít jiné, abyste dosáhli svého cíle.

Odpovědi:

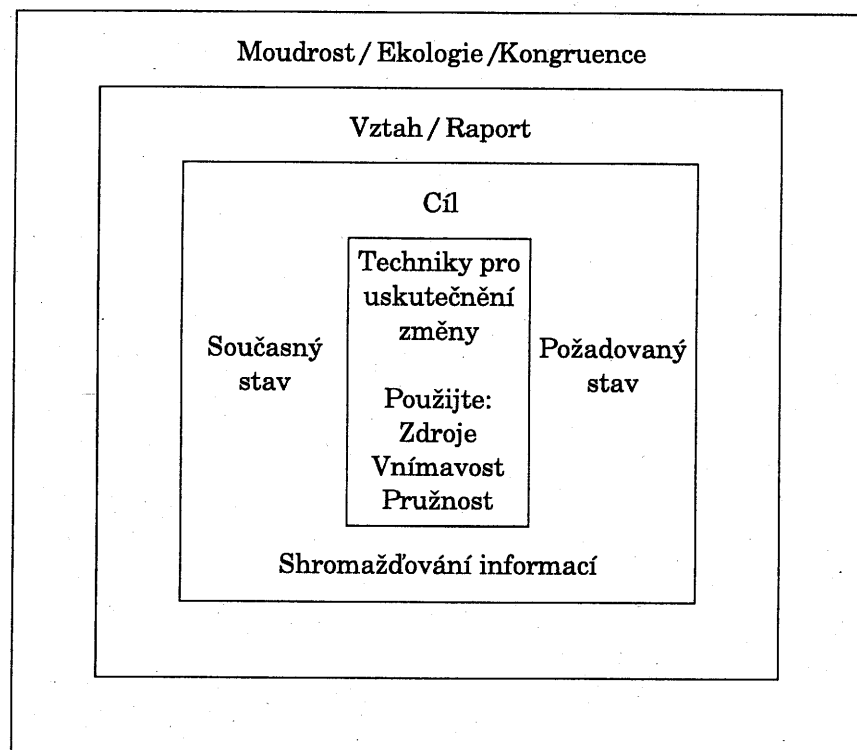
Čaj a káva — nápoje

Brambory a káva — tržní plodina

Kapr a káva — slovo o 4 písmenech, začínající na k

Amfetaminy a káva — povzbuzující látky

Ignatia a káva — diuretika



ZMĚNA PRVNÍHO ŘÁDU

Podívejme se na jeden způsob použití této techniky. Nejjednodušší případ nastává tehdy, když chcete dosáhnout jen jednoho cíle: jiného stavu nebo reakce v dané situaci. To se nazývá *změna prvního řádu*. Například zjistíte, že vás vždy rozčílí určitá osoba, nebo je vám nepříjemné jednat s někým v práci. Tréma je jiným příkladem, kdy ve vás veřejné mínění nebo vystupování na veřejnosti vyvolává nervozitu nebo nepřiměřené reakce.

Na začátku je velmi dobrým způsobem změny jednoduché přerámování, takže zjistíte, kdy je tato reakce užitečná a co jiného by mohla znamenat. Techniky kotvení jsou zde také vhodné. Rušení, hromadění nebo řetězení kotev přenesou zdroje z jiných kontextů. Původní chování nebo stav byly zakotveny, takže pro změnu stavu, ve kterém jste uvízlí, používáte stejný proces, jakým byl tento stav vytvořen. Generátor

nového jednání a mentální nácvik také dobře fungují, potřebujete-li novou dovednost nebo nové jednání.

Tyto kotvící techniky někdy nefungují, protože daná osoba příliš silně reaguje na nějaký předmět nebo situaci. Události z minulosti mohou ztěžovat změnu směru v současnosti. Změna osobní historie nemusí fungovat, protože zde jsou traumatizující zážitky z minulosti, na které je pro danou osobu těžké i pomyšlení bez nepříjemných pocitů. Tyto zážitky někdy vytvářejí fobii, kdy nějaký předmět nebo situace generuje okamžitou paniku, protože je asociovaná s traumatem v minulosti. Fobie mohou být značně různorodé: strach z pavouků, strach z létání, strach z otevřeného prostoru. Ať je příčina jakákoli, reakcí je příliš velký strach. Léčba fobie konvenčními prostředky může trvat léta; v NLP existuje technika, která může vyléčit fobii během jediného sezení. Někdy se označuje jako vizuálně/kinestetická (nebo V/K) disociace. Než začnete tyto techniky používat, nepamenejte si přečíst poznámku s upozorněním v kapitole 3, poslední odstavec Kotvy.

LÉČBA FOBIE

Pociťovat můžete jen v přítomném okamžiku. Každý špatný pocit pochází z toho, jak si vzpomínáte na tento zážitek. Tehdy jste se cítili špatně. Jednou to stačilo.

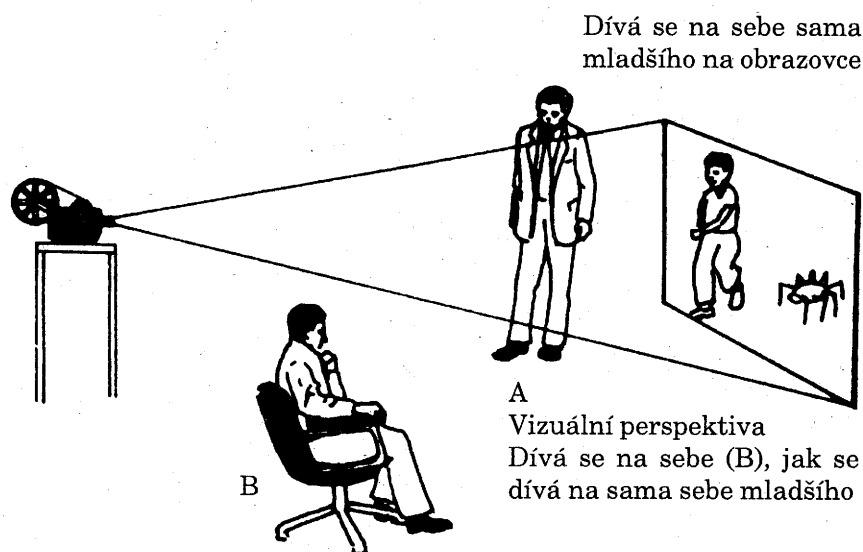
Nejjednodušším způsobem znovuprožívání špatných pocitů událostí v minulosti je vzpomínání na ně jako na asociovaný obraz. Musíte být opět na daném místě, vidět to, co bylo k vidění vašimi vlastníma očima a znovu to prožívat. Přemýšlení o vzpomínce disociovaným způsobem tak, že se díváte sami na sebe, jak jste v té situaci, zeslabuje pocity v přítomném okamžiku.

To je klíčový fakt, který vám umožňuje vymazat špatné pocity asociované z událostmi minulosti (jak je tato fráze příhodná), takže se na ně můžete jednoduše podívat zpět z určité perspektivy. Chcete-li pracovat s vaší vlastní fobií nebo velmi nepříjemnou vzpomínkou, je nejlepší, když vás těmito kroky provede přítel nebo kolega. Druhá osoba vám poskytne neocenitelnou podporu, když se vypořádáváte s obtížnými osobními záležitostmi. Technika je popsána z hlediska průvodce nebo terapeuta.

1. Klient se vydává na obtížnou cestu do minulosti, aby si vybudoval účinnou bezpečnostní kotvu. Můžete vytvořit buď jen dočasnou kotvu, nebo můžete požádat klienta, aby přemýšlel, asociovaně, o zá-

žitku z minulosti, kde se cítí velmi bezpečně. Nechte jej, aby si prohlédl scénu, slyšel zvuky, měl pocit bezpečí. Zakotvíte kinesteticky — dotykem — toto bezpečí. Ověřte si, že váš dotyk přináší pocit bezpečí. Dobře funguje držení rukou; budete doslova v dotyku s pocity dané osoby. Kotvu můžete držet po celou dobu, nebo ji použít v případě potřeby.

2. Požádejte klienta, aby si sám sebe představil jako v kině nebo v televizi, „zamrzlým“ obrazem na obrazovce. Když to provedl, požádejte ho, aby si představil, jak ze situace vypluje a dívá se na obrazovce na sebe.
3. Požádejte klienta, aby plaval podél své časové osy až k nepříjemné události, nebo k úplně první příhodě, která vytvořila fobii. Nemusí být vždy možné vrátit se k první, ale snažte se dostat k nejranější možné. Požádejte klienta, aby si přehrál film s touto příhodou, od samého začátku, kdy byl v bezpečí, až k bodu, kdy bezprostřední nebezpečí pominulo a kdy byl opět v bezpečí. To se dalo popsat jednou větou, ale ve skutečnosti to trvá nějakou chvíli. Klient se na to bude dívat ve dvojnásobně disociovaném stavu, když se dívá na sebe, jak se dívá na mladšího sama sebe prožívajícího zážitek na obrazovce. Takto je udržován potřebný emocionální odstup. Z této pozice A na obrázku klient pozoruje svou vlastní fyziologii v pozici B, tak



jako se dívá na obrazovku. Jestliže jeho fyziologie začíná kolabovat do fobického stavu, nechte ho okamžitě smazat obrazovku. Požádejte ho, aby si pustil film znovu, a vyzvěte ho, aby změnil submodalitu obrazu na obrazovce, například aby jej ztmavil, zmenšil nebo vzdálil, aby byla zeslabena intenzita negativních pocitů. To vše je součástí smíření se se zážitkem.

To vše vyžaduje čas a velmi dobrou pozornost. Buďte tvořiví a pružní, potřebuje-li klient pomoc během základního procesu. Když vedete klienta zážitkem, musíte být při hovoru s ním velmi přesní, mluvíte-li s ním, s ní, teď, jak se dívá na něj, tam, jak se dívá na sebe sama mladšího na obrazovce, tehdy. Jakmile klient upadne zpět do nežádoucího pocitu, vraťte se do tady a teď, znovu navodte kotvu pohody a začněte znovu (samozřejmě, jen přeje-li si to klient). Možná bude klient potřebovat, abyste jej ujistili něčím jako „Jste v bezpečí, tady, jako byste se díval na film“. Tato fáze je dokončena, jestliže se klient podíval na celý zážitek v pohodě.

4. Když je film promítnut, poblahopřejte klientovi, že se mu podařilo prožít zážitek poprvé, aniž by propadl svým starým negativním pocitům a nechte klienta opět vplout do svého těla. Podle obrázku se A spojí s B. Tak je integrována vizuální perspektiva se skutečnou polohou těla.
5. Nyní ať si klient představí, že vkročí do obrazovky, aby poskytl sobě samému mladšímu tak potřebnou podporu a povzbuzení. Může ujistit sebe sama mladšího, „Já jsem z budoucnosti, přežil jsi, jsi v pořádku. Už nikdy tím nebudeš muset projít.“ Osoba přítomnosti, se silou a zdroji vyplývajícími z poznání, se může utkat s nehodou. Jestliže původní nehoda obsahovala skutečné nebezpečí, je dobře, že daná osoba stále pociťuje určitý strach z dané situace. Například, jestliže se fobie vztahovala na hady, je vhodné mít zdravý respekt před hady a nebezpečí, jež mohou představovat, ale zněhybnující hrůza není k ničemu dobrá a měla by zmizet.
6. Když mladší osoba porozumí, vyzvěte klienta, aby přenesl sebe sama z obrazovky zpět do svého těla a nechte jej chvíli v klidu, aby se zotavil a integroval značné změny, kterými prošel.
7. Vcítění do budoucnosti. Požádejte klienta, aby si představil (asociovaně) příští příležitost, kdy by čekal, že bude mít strach. To může vyvolat trochu strachu, ale ne dřívější plný nával hrůzy. Všichni neseme na svých bedrech nějaké břímě minulého strachu a omezení. Zlehčení tohoto břemene je pěkný dárek, který můžeme dát sami sobě i jiným.

Jistým způsobem jsou fobie docela „dobrým výsledkem“, spolehlivou reakcí založenou na jediném zážitku. Lidé nikdy nezapomínají fobické reakce. Nejblíže „dobré fobii“ může být třeba „láska na první pohled“. Bylo by krásné dávat sobě a druhým dobré fobie. Jak je možné, že někdo se může naučit být kongruentně a spolehlivě vystrašen pavouky a přitom se nenaučit stejným, kongruentním a spolehlivým způsobem, cítit se dobře při pohledu do tváře milované osoby?

Manželství se mohou rozpadnout a rozpadávají, protože jeden nebo oba partneři provedou podvědomou „léčbu fobie“ svých dobrých pocitů, disociují od dobrých časů a asociují se špatnými.

Vzorec Swish je účinná technika, která používá kritické změny submodalit. Funguje na určité chování, bez kterého byste se rádi obešli, nebo na reakce, které byste si raději odpustili. Je to dobrá technika, která se hodí pro nechtěné návyky. Tento vzorec mění problémový stav nebo chování tím, že jim poskytne nový směr. Není to jednoduchá změna chování, ale vytvoření nové přínosné změny.

VZOREC SWISH

1. Nejprve popište určité chování, které si přejete změnit. Například kousání nehtů, přejídání nebo kouření. Také si můžete vzít situaci, ve které byste chtěli lépe a pohotověji reagovat třeba při jednání s určitou osobou.
2. Považujte toto omezení za pokrok. Jak se dozvíte, kdy budete mít problém nebo problémové jednání? Jaké jsou specifické spouštěcí mechanismy, které je vytvářejí? Představte si, že máte někoho naučit těmto omezením. Co by museli udělat?

Vždycky musí existovat určitá a definovaná spoušť, která spouští tuto reakci. Je-li spoušť vnitřní, vytvořená vašimi myšlenkami, zobrazte si ji přesně tak, jak ji prožíváte. Je-li to externí spoušť, zobrazte si ji přesně tak, jak se děje: jako asociovaný obraz. Například, spouští pro kousání nehtů může být obraz vaší ruky blížící se k ústům. (Vzorec swish se nejsnadněji uplatní vizuálními obrazy, i když je možné provádět jej se zvukovými nebo kinestetickými spouštěmi, přitom pracujeme se zvukovými nebo kinestetickými submodalitami.)

3. Popište alespoň dvě vizuální submodalities spouštěcího obrazu, které změní vaši reakci na něj. Obvykle dobře funguje velikost a jas obrazu. Zvětšení velikosti a zvýšení jasu obrazu u většiny lidí zvyšuje

účinek. Možná najdete jiné, které budou mít stejný účinek. Vyzkoušejte tyto dvě submodalities na jiném obrazu a ověřte si, zda mají potřebný účinek. Musí to být submodalities, které můžete měnit plynně v určitém rozsahu.

4. Teď přemýšlejte, jací byste chtěli opravdu být, osoba, která by reagovala jinak, která by neměla toto omezení. Jak byste viděli sami sebe, kdyby se vám povedla tato požadovaná změna? Měli byste více možností volby, byli byste schopnější, přiblížili byste se osobě, kterou opravdu chcete být. Předmětem obrazu máte být vy s požadovanými vlastnostmi, ne určený způsob chování. Obraz musí být disociován, aby byl motivující a přitažlivý. Asociovaný obraz by ve vás vyvolal pocit, že změna již byla provedena a nemotivoval by vás.

Ověřte si, že nový obraz sama sebe je ekologický a je v souladu s vaší osobností, prostředím a vztahy. Možná bude potřeba jej trochu doladit, když jej vyzkoušíte.

Uvažujte o zdrojích, jaké tento obraz sama sebe bude mít. Bude potřebovat zdroje, aby se vypořádal se zájmy a záměry starého jednání. Ujistěte se, že obraz je vyvážený, důvěryhodný a není těsně spjat s nějakou určitou situací. Také se ujistěte, že obraz je dostatečně naléhavý, aby představoval významný posun k lepšímu stavu.

Teď přerušte stav a myslete chvilku na něco jiného.

5. Vezměte spouštěcí obraz, zvětšete jej a zvýšte jeho jas, jestli jsou u vás tyto submodalities kritické. Do rohu tohoto obrazu vložte malý, tmavý obrázek nového obrazu sebe sama. Teď vezměte velký jasný obraz omezení a *velmi rychle* jej zmenšete a ztmavte a zároveň zvětšete a zjasněte obraz nového sama sebe. Rychlost je podstatná. Ujistěte se, že současně s růstem nového obrazu starý obraz bledne a mizí. Může vám pomoci, jestliže si představíte, nebo opravdu vyslovíte zvuk, který tento postup vyjadřuje, svist nebo přímo swiš. Ať zvuk vyjádří vaše nadšení ze změny, ze svého nového obrazu. Smažte obrazovku. *Rychle* to opakujte pětkrát po sobě.

Mozek pracuje rychle. Už jste někdy zažili, že jste někomu popisovali nějaký postup a přitom jste měli pocit, že to dělal přesně tak, jak jste popsali? Správně. Dělal to tak. (Myslete na dveře svého bytu... *ale ne teď!*)

Krátce přemažte obrazovku po každém svistu a dívejte se na něco jiného. „Zpětný svist“ by zrušil pozitivní svist. Musí to být jednosměrná jízda. Jestliže to nefunguje ani po pěti opakováních, nepo-

kračujte, nedělejte něco, co nefunguje. Buďte tvořiví. Možná je třeba přizpůsobit kritické modality, nebo požadovaný obraz není dost naléhavý. Postup funguje. Kdo by ve zdravé mysli udržoval problémové jednání tváří v tvář tolika lákavým novým schopnostem?

6. Když jste spokojeni, vyzkoušejte výsledek pomocí pingu do budoucnosti. Pomyslete na klíč/spoušť. Vyvolává stejnou reakci? Příště, až budete v dané situaci, hledejte novou reakci. NLP techniky, stejně jako mozek, fungují rychle a účinně. Účinně „prosvištíme“ přes nejrůznější potíže, aniž si to uvědomíme. Teď můžeme vědomě použít stejný postup, abychom na tom byli lépe. Tyto techniky ukazují, že můžete rychle změnit své nasměrování bez námahy nebo bolesti.

ZMĚNA DRUHÉHO ŘÁDU

Změna druhého řádu nastává v případě, že existuje více cílů a druhotných zájmů. Snad každá terapie se zabývá změnami druhého řádu, neboť nové zdroje nebo reakce je potřebné podpořit nějakým růstem a znovunastolením rovnováhy ve zbývající části osobnosti. U změn prvního řádu to obvykle nastává samo nebo je změna tak malá, že ji můžeme ignorovat.

Změny druhého řádu jsou nejvhodnější pro popis toho, co je potřeba provést v případě, že sekundární cíl je dost silný na to, aby blokoval hlavní cíl. Se sekundárními cíli se můžete vypořádat technikou přerámčování v šesti krocích (six step reframing).

VNITŘNÍ KONFLIKT

Jestliže jsou v konfliktu různé myšlenky, můžeme mezi jednotlivými částmi naší osobnosti využít schopnost vyjednávat. Vyřešení problému spočívá v dosažení rovnováhy v přítomnosti, která je alespoň tak silná jako stará rovnováha.

Vzhledem k tomu, že rovnováha je dynamická a ne statická, konflikty obvykle vznikají mezi těmi různými částmi naší osobnosti, které uznávají různé hodnoty, přesvědčení a schopnosti. Můžete chtít neslučitelné zkušenosti. Je to situace podobná té, kdy jste vyrušeni jinou částí s konfliktními požadavky. Když na ně ale přistoupíte, první část vám to znepříjemní. Často se pak stane, že vás netěší žádná činnost.

Když odpočíváte, jiná část vás zahrne živými obrazy práce, kterou byste měli dělat. Pracujete-li, chcete odpočívat. Je-li vám tento druh konfliktu povědomý a kazí obě činnosti, je čas na vyjednání příměří.

Řešení vnitřního konfliktu

1. Jasně rozlište a oddělte obě části. Vypadá to, že vytváří konfliktní požadavky. Například, jedna část může chtít svobodu a volnost, druhá zabezpečení a stálý příjem. Nebo jedna může být velmi opatrná s penězi, jiná velmi výstřední. Zájem jedné části může být snaha vyhovět lidem, zatímco druhá nelibě nese jejich požadavky. Každá z obou částí odsuzuje druhou. Některé části jsou postaveny na hodnotách rodičů, a pro ně může být nesnadné soužití s částmi, které jste vybudovali na základě svých životních zkušeností. Každá část nabízí něco hodnotného.
2. Vytvořte jasnou představu obou částí. Jsou-li to dvě části, každá může být v jedné ruce, nebo je můžete posadit vedle sebe na židle. Vytvořte si plnou vizuální, kinestetickou a zvukovou představu každé části. Jak vypadají? Jak se cítí? Jaké vydávají zvuky? Existují nějaká slova nebo výroky, které by je charakterizovaly? Nechte obě části, aby prohledaly vaši časovou osu, přítomnost a budoucnost, aby definovaly samy sebe, svoji osobní historii a nasměrování.
3. Zjistěte zájmy a záměry každé z nich. U každé z nich oceňte, že mají pozitivní úmysl. Krokujte do tak vysoké úrovně, jakou potřebujete, aby se obě části shodly na nějakém společném cíli. Nejspíše se obě shodnou na tom, že je třeba i nadále, aby se vám dobře dařilo, a obě musí souhlasit s vůlí dosáhnout dohody. Začněte vyjednávat, úplně jako byste jednali se skutečnými lidmi. Jsou-li části skutečně protichůdné, může být jedinou společnou dohodou přežití dané osoby.
4. Vyjednávejte. Jaké zdroje, které by té druhé pomohly realizovat její zájmy, má každá z obou částí? Jaké výměnné obchody mohou uskutečnit? Jak mohou spolupracovat? Co každá z částí chce od té druhé pro své uspokojení? Ukáže se, že jejich konflikt jim vlastně brání v realizaci jejich záměrů. Snažte se od obou částí získat souhlas s tím, že vám budou signalizovat, když budou něco potřebovat, například více času, svolení, pozornost nebo ocenění.
5. Požádejte každou část, jestli se chce spojit s druhou částí při řešení společného problému. Není důležité, aby části přišly k sobě. Možná bude vhodnější, když obě části zůstanou odděleny (z pohledu ústního projevu). Chtějí-li se však integrovat, přiveďte je obě fyzicky do vašeho těla způsobem, který pociťujete jako vhodný. Když máte obě

části v rukách, vizuálně je promačkejte tleskáním. Pak vytvořte obraz, zvuk a pocit nové, integrované části a vtáhněte je do sebe rychlostí, která vám připadá vhodná. Buďte chvíli v klidu a uvědomujte si změnu. Tato nová část bude možná procházet vaší časovou osou a přerámcovávat události a zážitky z minulosti ve světle vašeho nového poznání a porozumění.

Během tohoto vyjednávání se mohou vynořit jiné části. Čím hlubší je konflikt, tím častěji se to stává. Všechny mohou cítit potřebu přidat se k vyjednávání. Virginia Satir pořádala „večírek částí“, kde různí lidé hráli různé části klienta, který řídil rozvíjející se drama.

Vyjednávání částí je účinný prostředek pro řešení konfliktů na hluboké úrovni. Konfliktu se nikdy nemůžete jednoduše zbavit. V jistých mezích je to zdravá a potřebná příprava ke znovunastolení rovnováhy. Bohatost a nádhera lidského bytí vychází z různorodosti, ze zralosti a spokojenosti, z rovnováhy a spolupráce mezi různými aspekty vaší osobnosti.

UČENÍ JAKO MODELOVÁNÍ

Jako lidské bytosti jsme od přírody nadáni schopností učit se. U mnohých z nás se tento proces se zvyšujícím věkem zpomaluje. U někoho však učení pokračuje neslábnoucím tempem po celý život. Když vyrůstáme, učíme se chodit a mluvit tím, že jsme s jinými lidmi, kteří to také dělají. V každodenní praxi provádíme akce (naše první zkumy krůčky), všímáme si svých výsledků (pořád padáme), a podle nich měníme své akce (opíráme se o židle a o lidi). V podstatě je to učení modelováním. Jak vyrůstáme, začínáme tento přirozený proces učení nazývat sérií malých „úspěchů“ a „neúspěchů“. S podporou rodičů a vrstevníků začneme toužit po „úspěchu“ a obáváme se „neúspěchů“. Vypadá to, že strach z toho, že uděláme něco špatně — je víc než cokoli jiného způsob, jak omezujeme náš proces učení. Mark Twain jednou řekl, že kdyby se lidé učili chodit a mluvit stejným způsobem, jakým je učili číst a psát, všichni by kulhali a koktali.

Jaké jsou tedy některé rozdíly mezi naším přirozeným způsobem učení a způsoby, které nefungují příliš dobře? V tomto okamžiku by mohlo být užitečné srovnat tento přirozený proces učení s prvními výzkumy v modelování Richarda a Johna.

JAK ZAČALO MODELOVÁNÍ NLP

Když se v roce 1972 John a Richard setkali a spřátelili na kalifornské univerzitě v Santa Cruz, byl John asistujícím profesorem lingvistiky a Richard studoval v posledním ročníku na stejné koleji. Richard se velmi zajímal o Gestaltterapii. Vypracoval studii a pořídil několik videozáznamů Fritze Perlse při práci pro svého přítele Boba Spitzera, který vlastnil vydavatelství, Science and Behaviour Books. Tyto videozáznamy daly později vzniknout knize *Svědectví terapie*.

Bob Spitzer vlastnil dům blízko Santa Cruz a občas jej nechával svým přátelům. Gregory Bateson zde po nějaký čas bydlel, a Richard

se přestěhoval do domu na pozemku vzdáleném coby kamenem dohodil od Batesona. Richard začal vést týdenní diskusní skupiny na téma Gestalt, za účastnický poplatek 5 dolarů na osobu za večer. Obnovil kontakt s Johnem Grinderem a vyvolal jeho zájem o Gestalt do té míry, že začal docházet do těchto skupin.

Když John přišel, byl zmaten. Richard věděl, že by mohl úspěšně vést skupiny Gestalt, ale chtěl přesně vědět, jak by to měl dělat a jaké vzorce jsou účinné. Je velký rozdíl mezi dovedností a výslovnou znalostí, jak ji úspěšně uplatnit. John a Richard se dohodli. Richard ukázal Johnovi, jak dělat Gestaltterapii, a John naučil Richarda to, co dělal on. Takže John šel na pondělní večerní skupinu a modeloval Richarda, Richard označil pohledem a jiným tónem hlasu ty vzorce, o nichž byl přesvědčen, že jsou důležité.

John se učil velmi rychle. Trvalo mu dva měsíce, než rozkryl potřebné vzorce a byl schopen stejného výkonu jako Richard. Dělal to, co nazývali „zázrak opakování“ ve čtvrteční večerní skupině. Lidé, kteří přišli ve čtvrtek večer na Johna, prožívali stejné zázraky jako ti, jež zažili již v pondělí Richarda.

Richard potom dostal za úkol pozorovat a pořídit videozáznam měsíčního výcvikového programu, který Virginia Satir pořádala v Kanadě pro rodinné terapeutky. Richard se setkal s Virginíí již dříve a byli už přátelé. Během celého programu byl, kromě mikrofonů z místnosti, kde probíhal seminář, sám, uzavřen ve své malé nahrávací místnosti. Měl rozdělená sluchátka a jedním uchem monitoroval záznam a do druhého si hrál z pásky Pink Floyd. V posledním týdnu Virginia vytvořila poradenskou situaci a vyzvala účastníky, aby ji vyřešili pomocí znalostí, které získali z jejích přednášek. Účastníci vypadali zaraženě. Richard ze své místnosti přiběhl jako velká voda a úspěšně si s problémem poradil. A Virginia řekla, „To je úplně správně.“ Richardovi samotnému to připadalo podivné, protože věděl o Virginíiných terapeutických vzorcích více než kdokoli jiný, aniž by se je snažil vědomě naučit. John modeloval některé z Virginíiných vzorců od Richarda a dokonale je ozřejmil. Jejich účinnost se zvýšila. Tentokrát dosáhli stejného účinku během tří týdnů místo dvou měsíců.

Nyní měli dvojí popis účinné terapie; dva doplňující se a kontrastní modely: Virginie Satir a Fritze Perlse. Skutečnost, že to byly dvě zcela odlišné osobnosti, které by nebyly schopny přátelského soužití ve stejné místnosti, z nich učinila obzvláště hodnotné příklady. Terapeutické vzorce, které měli společné, byly mnohem jasnější, protože jejich osobní styly byly tak odlišné.

Pak pokračovali a modelovali Miltona Ericksona, kdy přidali bohatou sbírku hypnotických vzorců. Proces modelování dovedností vynikajících představitelů v podnikání, vzdělávání, péči o zdraví atd. je neobvykle produktivní a od samých začátků rychle rostlo co do rozsahu a promyšlenosti.

MODELOVÁNÍ

Modelování je tedy jádrem NLP. NLP je studium mimořádných výkonů, modelování je proces, který ozřejmuje vzorce chování, které vedou k mimořádným a vynikajícím výkonům. Jaké jsou vzorce chování úspěšných lidí? Jak dosahují svých cílů? Co dělají jinak než lidé, kteří nejsou úspěšní? Co je natolik odlišuje? Odpovědi na tyto otázky daly vzniknout všem dovednostem, technikám a předpokladům spojeným s NLP.

Modelování může být jednoduše definováno jako proces napodobování vynikajících výkonů jedinců. Vysvětlení toho, proč někteří lidé vynikají více než jiní, obvykle zahrnuje vrozené nadání. NLP obchází toto vysvětlení a zkoumá, jak můžeme vyniknout co nejrychleji. Používáním naší mysli a těla stejným způsobem jako špičková osobnost můžeme okamžitě zvýšit kvalitu našich činů a našich výsledků. NLP modeluje to, co je možné, protože skutečné lidské bytosti to již opravdu udělali.

Plný modelovací proces má tři fáze. V první fázi jste se „svým modelem“ ve chvíli, kdy provádí to, co vás zajímá. Během této fáze si představujete sami sebe v jeho realitě, s použitím druhé pozice dovedností, a děláte to, co on, až jste schopni dosáhnout přibližně stejného výsledku. Soustředíte se na to, co dělá (chování a fyziologie), jak to dělá (strategie vnitřního myšlení) a proč to dělá (podpurná přesvědčení a předpoklady). Co dělá, to zjistíte přímým pozorováním. Jak a proč zjistíte kladením otázek.

Ve druhé fázi systematicky *probíráte* prvky chování modelu, abyste zjistili rozdíly. Když vynecháte něco, co činí jen malý rozdíl, pak to není potřebné. Když vynecháte něco, co způsobuje rozdíl ve výsledcích, pak je to důležitá součást modelu. Během této fáze vylepšujete model a začnete tomu vědomě rozumět. To je přesný opak tradičních výukových postupů. Tradiční vyučování praví, přidej vždy jen malý kousek, až je to celé. Tímto způsobem však nemůžete snadno zjistit, co je důležité. Modelování, které je základem zrychleného učení, vezme všechny prvky a pak odeberá, aby se zjistilo, co je potřebné.

Třetí a poslední fáze představuje návrh způsobů, jak naučit tuto dovednost jiné. Dobrý učitel bude schopen vytvořit prostředí, takže žáci se sami naučí, jak se dobrat výsledků.

Modely jsou navrženy tak, aby byly jednoduché a bylo možno je vyzkoušet. Nepotřebujete vědět, proč fungují, tak jako nepotřebujete rozumět tomu, jak funguje auto, abyste ho mohli řídit. Když se ztratíte v bludišti lidského chování, potřebujete mapu, abyste našli cestu, ne psychologickou analýzu toho, proč potřebujete najít cestu z bludiště.

Modelování v jakékoli oblasti dává výsledky a techniky a také další nástroje pro modelování. NLP je generativní, protože jeho výsledky mohou být použity na posílení jeho účinnosti. NLP je „svěpomocný“ program pro osobní rozvoj. Můžete modelovat své vlastní stavy tvořivosti a schopností a používat je vědomě. A máte-li k dispozici více schopností a tvořivosti můžete se stát ještě schopnější a tvořivější...

Jestliže modelujete úspěšně, budete mít stejné výsledky jako váš model, a nemusíte modelovat dokonalost. Abyste zjistili, jak je někdo tvořivý nebo jak to dělá, aby se dostal do deprese, kladete stejné klíčové otázky. „Kdybys měl být jeden den sebou, co bych musel dělat, abych myslel a jednal jako ty?“

Každý si vnáší do svého konání vlastní jedinečné schopnosti a osobnost. Nemůžete se stát druhým Einsteinem, Beethovenem nebo Edisonem. Abyste dosáhli toho, že budete myslet stejně jako oni, museli byste mít jejich jedinečnou fyziologii a osobní historii. NLP neříká, že kdokoli může být Einsteinem, říká však, že kdokoli může myslet jako Einstein, a používat tyto způsoby myšlení, může-li si vybrat, ve svém životě; přitom se sám dostane blíže k plnému rozvinutí svého osobního génia a svého jedinečného výrazu osobitosti a znamenitosti.

Shrneme-li to, můžete modelovat jakékoli lidské jednání, jestliže zvládnete přesvědčení, fyziologii a specifický proces myšlení, to jest strategie, které jsou za tím. Než je začnete zkoumat podrobněji, je dobré si uvědomit, že se pouze dotýkáme povrchu oblasti tak rozlehlé, jako je náš budoucí potenciál.

PŘESVĚDČENÍ

Přesvědčení, které každý z nás má o sobě, o druhých a o uspořádání světa, mají velký vliv na kvalitu našich zážitků. Díky tezi „na co myslím, to se mi splní“, přesvědčení ovlivňuje chování. Mohou podpořit jisté chování nebo ho omezit. Proto jsou přesvědčení v modelování tak důležitá.

Jedním z nejjednodušších způsobů modelování přesvědčení lidí s mimořádnými schopnostmi je klást jim otázky o tom, proč dělají to, co dělají. Odpovědi, jež vám dají, budou plné vhledů do jejich přesvědčení a hodnot. Existuje příběh o tom, jak jisté dítě v Římě strávilo hodiny pozorováním cizího mladého muže, jak soustředěně pracuje. Konečně chlapec promluvil. „Signore, proč mlátíte do toho kamene?“ Michelangelo zvedl oči od své práce a odpověděl: „Protože uvnitř je anděl a chce ven.“

Přesvědčení obecně nabývá některé ze tří hlavních forem. Mohou to být přesvědčení o významu věcí. Například jestliže věříte tomu, že život je v zásadě soutěživý boj a pak umřete, budete mít asi velmi odlišné životní zkušenosti než když věříte tomu, že je to duchovní škola s nabídkou mnoha bohatých a naplňujících lekcí, přinášejících naplnění života.

Přesvědčení také mohou být o příčinnosti jevů (příčina a následek) a dávat tak vznik pravidlům, která si vybíráme, abychom podle nich žili. Nebo to opět mohou být přesvědčení o tom, co je důležité a na čem nejvíce záleží a dávají tak vzniknout našim hodnotám a kritériím.

Při modelování přesvědčení se chcete zaměřit na ta, která se nejvíce vztahují a nejvíce podporují určité dovednosti, které vás zajímají. Některé otázky vhodné pro zjištění přesvědčení a metafor jsou tyto:

1. Proč děláš to, co děláš?
2. Co to pro tebe znamená?
3. Co by se stalo, kdybys tohle nedělal?
4. Čemu je to podobné? K čemu bys to přirovnal?
5. Co tě k tomu opravňuje?

Jakmile jste jednou určili přesvědčení svého modelu, můžete s nimi začít experimentovat. Když jdete za hranice jednoduchého porozumění a skutečně „přesvědčení vyzkoušíte“, abyste „viděli, jak to vypadá“, může být rozdíl značný. Jednoduše po nějakou dobu jednáte tak, jako by toto přesvědčení bylo pravdivé, a všímáte si nastalých změn. Jedno z nejvnitřnějších Einsteinových přesvědčení bylo, že vesmír je přátelské místo. Představte si, jak by mohl svět vypadat, kdybyste měli jednat, jako kdyby to byla pravda.

Jaké nové akce bys provedl, kdybys tomu věřil?
Co bys dělal jinak?
Čeho jiného bys byl schopen?

Když zjistíte, že přesvědčení je jedinou věcí, která leží mezi vámi a tím co chcete, můžete si začít přizpůsobovat toto nové přesvědčení jednoduše tak, že jednáte, jako by bylo pravdivé.

FYZIOLOGIE

Představte si na chvíli, že se díváte na malé miminko. Když se na vás miminko podívá, oči zešíroka otevřené, rozzáříte se úsměvem. Miminko vrní potěšením a usměje se na vás také. Při srovnávání vaší fyziologie, v tomto případě vašeho úsměvu, miminko zažívá část vašeho potěšení, když vás pozoruje. To je jev označovaný jako „kopírování“ — kdy se nemluvně podvědomě tváří přesně podle výrazu, vzorců a pohybů lidí kolem.

V dospělosti nám pak přijetí výrazu, tónu hlasu a pohybů lidí kolem nás umožňuje kopírovat jejich vnitřní stav, který nám umožní přístup k předtím nedotčených emocionálních zdrojů. Pomyslete nyní na chvíli na někoho, koho obdivujete nebo respektujete. Představte si, jak by seděl, kdyby četl tuto knihu. Jak by dýchal? Jaký by měl výraz ve tváři? Teď se skutečně posadte tak, abyste seděli a dýchali jako on se stejným výrazem. Všimněte si nových myšlenek a pocitů, které přitom vznikají.

S určitou zkušeností může být kopírování fyziologie nejdůležitější součástí. Například při modelování vynikajícího lyžaře se budete dívat, jak lyžuje, až začnete pohybovat tělem stejně jako on. To vám dá zkušenost, jaké to je, dělat to jako on, a možná budete dokonce intuitivně cítit, jaké to je, být jako tento člověk, nebo alespoň být v jeho těle. Přesně zrcadlete vzorce pohybu, postoj i dýchání, a začnete se cítit stejným způsobem jako on *uvnitř*. Získáte přístup ke zdrojům, jejichž objevení mu možná trvalo celé roky.

STRATEGIE

Strategie myšlení jsou snad nejméně zjevnou součástí modelování. Podíváme se přednostně do hloubky na strategie a posléze na ostatní aspekty modelování.

Strategie jsou způsoby, jakými organizujete své myšlenky a chováni při plnění úkolu. Strategie vždy usilují o pozitivní cíl. Mohou být aktivovány nebo vypnuty přesvědčeními; abyste uspěli při plnění úko-

lu, musíte být přesvědčeni, že jste schopni to udělat, jinak se neoddáte věci s plným nasazením.

Také musíte být přesvědčeni, že si to zasloužíte, a být připraveni vložit potřebné zkušenosti nebo přípravu. Také musíte být přesvědčeni, že to stojí za to. Úloha musí upoutat váš zájem nebo zvědavost.

Strategie, které používáme, jsou částí našich percepčních filtrů, určují, jak vnímáme svět. Malá hra výmluvně vyjadřuje pointu. Přčtete si následující větu a počítejte, kolikrát se v ní vyskytuje písmeno „F“.

FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF MANY YEARS.

Je to snadné? Zajímavé na tom je to, že různí lidé vidí různý počet „F“ a jsou si jisti, že mají pravdu. A také mají, každý ve své vlastní realitě. Většina lidí při prvním čtení napočítá tři „F“, ale někteří jich vidí více. Vzpomeňte si, jestliže to, co děláte, nefunguje, udělejte něco jiného. Ve skutečnosti udělejte něco úplně jiného. Přčtete si větu pozpátku písmeno po písmenu. Kolik „F“ jste si uvědomili napoprvé a kolik ne?

Důvodem, proč jste si některých nevšimli, bylo pravděpodobně to, že jste si nejprve slova přeríkali a spolehli se na zvuk „F“ oznamující jejich přítomnost. „F“ zní jako „V“ ve slově „of“. Jakmile se budete dívat na každé slovo pozpátku, takže písmena se nespojí do slova, pak ta „F“ vidíte snadno. Ptali jsme se, kolikrát vidíte písmeno „F“, ne kolikrát ho slyšíte.

Svět vypadá jinak, když změníte strategie.

RECEPT NA ÚSPĚCH

Abyste porozuměli strategiím, představte si šéfkuchaře. Budete-li postupovat podle jeho receptu, možná budete moci vařit stejně dobře jako on, nebo skoro stejně dobře. Strategie je úspěšný recept. Abyste uvařili báječné jídlo, potřebujete vědět tři věci. Potřebujete znát ingredience a kvalitu každé z nich. A potřebujete znát správné pořadí kroků. Koláč bude vypadat úplně jinak, jestliže do něj dáte vajíčka před, během nebo po pečení. Pořadí, ve kterém děláte věci při nějaké strategii, je klíčové, i když se vše stane během několika vterin. Ingredience strategií jsou zobrazovací systémy, a množství a kvalita jsou submodalita.

Pro modelování strategie potřebujete:

1. ingredience (zobrazovací/reprezentační systémy)
2. množství a kvalitu každé z nich (submodality)
3. pořadí kroků

Předpokládejme, že máte přítele, který je v nějaké oblasti činnosti velmi zkušený. Může to být třeba návrh interiéru, nakupování oděvů, vyučování matematiky, ranní vstávání nebo schopnost být duší večírku. Buď jej požádejte, aby dělal tuto činnost, nebo si vzpomeňte na příležitost, kdy to dělal. Vytvořte raport a ujistěte se, že je v asociovaném a kongruentním stavu.

Zeptejte se, „Co jsi v té situaci udělal jako první, nebo na co jsi nejprve myslel?“ Bude to něco, co viděl (V), slyšel (A) nebo cítil (K).

Po této otázce se ptejte, „Co se stalo hned potom?“ Pokračujte, až projdete celou situaci.

Vaše otázky a pozorování, možná s použitím meta modelu, zjistí, které reprezentační systémy daná osoba používá a v jakém pořadí. Pak se ptejte na submodalitu všech VAK zobrazovacích systémů, které jste našli. Při směřování vašich otázek vám pomohou přístupové klíče a predikáty. Například, jestliže se zeptáte, „a co dále?“ a dotyčná osoba řekne, „Nevím,“ a podívá se nahoru, můžete se zeptat, jestli vidí nějaký mentální obraz, protože další krok by u ní mohl být vnitřní obraz. Když se zeptáte a dotyčná osoba odpoví, „Nevím, pouze mi to *připadá jasné*,“ opět se ptejte na vnitřní obraz.

Ve strategii mohou být smysly obráceny směrem do vnějšího světa nebo mohou být používány vnitřně. Jsou-li použity vnitřně, budete moci pozorováním očních přístupových klíčů / podnětů zjistit, zda jsou použity pro zapamatování nebo konstruování.

Například, někdo může mít motivační strategii, která začíná pohledem na práci, kterou má udělat (vizuální externí) (V^e). Pak si vytvoří vnitřní obraz udělané práce (vizuální vnitřní vytvořený) (V^i), dostane dobrý pocit (kinestetický interní) (K^i) a řekne si, že by bylo lepší začít (zvukový dialog) (A^i). Kdybyste chtěli motivovat tuto osobu, řekli byste něco jako třeba: „Podívej se na tuto práci, představ si, jak dobře se budeš cítit, až bude hotová, tady, poslyš, bylo by lepší, kdybys začal.“

Celková strategie $V^e > V^i > K^i > A^i$

Úplně jiný přístup byste museli zvolit u někoho, kdo se podívá na práci (V^e), a zeptá se sám sebe (A^i), „Co by se stalo, kdybys to neudělal?“

Vytvoří si možné důsledky (V^i), a cítí se špatně (K^i). Nechce mít tento pocit a tyto důsledky, takže začne. První osoba jde za dobrými pocity. Druhá osoba se vyhýbá špatným pocitům. První osobu můžete motivovat lákavou budoucností a druhou vyhrůžkou postihů.

Učitelé, manažeři, trenéři, ti všichni potřebují motivovat lidi, takže znalost těchto strategií je velmi užitečná. Každý má strategii nakupování, a dobří prodáváci nemluví s každým stejně. Někdo chce výrobek vidět, promluvit si sám se sebou, až bude mít pocit, že jej chce koupit. Někdo o něm musí slyšet, mít pocit, že je to dobrý nápad a představit si sám sebe, jak jej používá, dříve než jej koupí. Dobří prodáváci vhodně změní svůj přístup, jestliže opravdu chtějí uspokojit své zákazníky.

Pro učitele je důležité, aby rozuměli a reagovali na různé strategie učení u dětí. Některé děti potřebují slyšet učitele a pak si vytvoří vnitřní obrazy, aby porozuměly myšlence. Jiné potřebují nejprve nějakou vizuální reprezentaci. Obraz může mít cenu tisíce slov, ale velmi záleží na tom, kdo se na něj dívá. Někteří studenti mají raději každý den tisíc slov. Učitel, který trvá na tom, že existuje jediný správný způsob učení, vlastně trvá na tom, že každý je povinen používat jeho strategii. To je obtížné pro ty z jeho studentů, kteří mají odlišnou strategii.

Nespavci se mohou naučit strategii usínání. Mohou začít navozením pocitů tělesného uvolnění (K^i), přičemž mohou sami sobě pomalým, ospalým hlasem (A^i) říkat, jak se cítí pohodlně. Jejich stávající strategie možná věnuje pozornost všem nepříjemným pocitům v jejich těle, a přitom naslouchají hlasitému, vystrašenému vnitřnímu hlasu, který jim říká, jak je obtížné usnout. Přidejte několik rychlých, jasných a barevných obrazů, a máte tak skvělou strategii pro to, jak zůstat vzhůru, naprostý opak. Naprostý opak toho, co chtějí.

Strategie vytvářejí výsledky. Jsou to výsledky, které chcete? Dostanete se tam, kam chcete? Každá strategie, jako vlak, funguje perfektně, ale když nasednete do špatného... dostanete se někam, kam jste nechtěli. Neobviňujte vlak.

HUDEBNÍ STRATEGIE

Dobrý příklad některých z těchto myšlenek je uveden ve studii provedené jedním z autorů na téma způsobu, jakým se talentovaní hudebníci učí nazpaměť hudbu; jak jsou schopni podržet v paměti hudební sekvence, které slyšeli jednou nebo dvakrát. Studenti byli vyzváni, aby

vytleskali nebo přezpívali krátkou hudební sekvenci, a jejich strategie byla zjišťována dotazy, pozorováním očních přístupových klíčů a predikátů.

Nejúspěšnější studenti používali několik společných vzorců. Konzistentně zaujali určitý postoj, polohu očí a způsob dýchání, obvykle s hlavou nakloněnou na jednu stranu a očima směrem dolů, a poslouchali. Naladili svá těla na hudbu.

Když tak poslouchali (A^e), dostali celkový pocit z poslechu hudby (K^i). To bylo často popisováno jako „nálada“ nebo „dojem“ z dané skladby. Tento pocit představoval skladbu jako celek a jejich vztah k ní.

Dalším krokem bylo vytvoření nějaké vizuální reprezentace hudby. Většina studentů ji vizualizovala jako nějaký graf, jehož svislá osa představovala změnu výšky, a vodorovná představovala délku v čase (V_c^i).

Čím delší nebo obtížnější kus, tím více studenti spoléhali na tento obraz. Obraz byl vždy jasný, čistý, ostrý, a v pohodlné vzdálenosti, aby jej bylo možné číst. Někteří studenti vizualizovali notovou osnovu s přesnými notami jako partituru, ale to není podstatné.

Při prvním poslechu byly pocit, zvuk a obraz vytvářeny zároveň. Pociťoval celkový kontext pro podrobný obraz. Následný poslech sloužil pro fixaci částí melodie, které byly ještě neurčitě. Čím obtížnější melodie, tím důležitější byly tyto pocity a vizuální paměť. Studenti si znovu mentálně přehrávali melodii okamžitě po jejím doznění, v její původní tónině, a obvykle mnohem rychleji, podobně jako při rychlém přetáčecím vpřed na videorekordéru (A_c^i).

Všichni studenti si přehrávali melodii, obvykle v původní tónině (A_f^i), když ji pak přezpívali nebo vytleskávali. Také si prohlíželi obraz a udržovali si v mysli celkový pocit. Používali tři způsoby ukládání a vybavování skladby. Rozložili hudbu na menší úseky, a všímali si opakujících se úseků, jak ve výšce, tak v rytmu. To si pamatovali vizuálně, byť i po jediném poslechu.

Zdá se, že zapamatování si hudby využívá silnou zvukovou paměť, ale tato studie ukázala, že jde o synestezi. Je to poslouchání obrazu pocitu o melodii. Slyšeli melodii, vytvořili si pocit reprezentující skladbu jako celek, a co slyšeli a cítili, použili pro vytvoření obrazu hudby.

Základní strategie je $A^e > K^i > V_c^i > A^i$. Tato strategie ilustruje některé obecné charakteristiky účinného ukládání do paměti a učení. Čím více reprezentací materiálu máte, tím spíše si jej zapamatujete. Čím více své neurologie zaměstnáte, tím silnější bude zapamatování. Nejlepší studenti také byli schopni pohybovat se mezi reprezentačními systémy, někdy se soustředili na pocit, někdy na obraz, podle typu sly-

šené hudby. Všichni studenti byli přesvědčeni o své schopnosti. Úspěch lze shrnout jako oddanost věci, přesvědčení a pružnost.

Než opustíme hudební strategie, zde je fascinující výňatek z dopisu Wolfganga Amadea Mozarta o způsobu, jakým skládal hudbu:

To vše jímá moji duši, a nejsem-li rušen, můj námět se zvětšuje, stává se uspořádaným a definovaným, a celek, i když je dlouhý, stojí v mé mysli téměř kompletní, takže si ho mohu prohlížet jako krásný obraz nebo nádhernou sochu jedním pohledem. Ve své představě neslyším jednotlivé části za sebou, slyším je všechny najednou. Jaké je to potěšení, to ani nemohu vypovědět!

Z dopisu Mozarta napsaného v roce 1789, citováno z publikace *Život Mozarta, včetně korespondence*, autor E. Holmes, Chapman and Hall, 1878.

STRATEGIE PAMĚTI

Máte dobrou paměť? To je šálivá otázka, protože paměť je nominalizace, nemůžete ji vidět, slyšet ani se jí dotknout. Důležitou věcí je proces pamatování si. Nominalizace jsou akce, které jsou zmrazeny v čase. Paměť je statická, nemůžete ji ovlivňovat. Raději se podíváme na způsoby, jakým si zapamatováváme a jak tento proces lze zlepšit.

Jaká je strategie vaší paměti? Jak byste si zapamatovávali následující pořadí znaků? (A předstírejte na chvíli, že je velmi důležité si ji zapamatovat.)

D J W 1 8 E D L 4 2 1 S

Máte na to TŘICET SEKUND OD TOHOTO OKAMŽIKU...

Čas vypršel.

Zakryjte stránku, zhluboka se nadýchněte a napište posloupnost.

Jak se vám to podařilo? A co je důležitější, ať už jste uspěli jakkoliv, co jste dělali?

Dvanáct znaků je mimo schopnost vědomé mysli podržet si je jako jednotlivé položky. Potřebujete strategii, abyste je spojili dohromady do menších bloků, abyste si je zapamatovali všechny.

Možná jste si opakovali toto pořadí neustále dokola a vytvořili jste si smyčku jako z magnetofonového pásku (A'). Takové smyčky trvají jen velmi krátkou dobu. Možná jste si je rytmicky přerývali. Možná jste si je vypisovali (K^e). Nebo jste si je podrobně prohlédli a pak jste si je opět vnitřně prohlíželi (Vⁱ), když jste se podívali nahoru vlevo. Možná jste použili barvu nebo jinou submodalitu, která vám pomohla zapamatovat si váš vnitřní obraz.

Obrazy jsou ukládány do dlouhodobé paměti, páskové smyčky do krátkodobé paměti. Použijete-li tento test na někoho, koho znáte, budete nejspíše moci říct, jakou strategii používá, aniž byste se ptali. Možná uvidíte, jak se jeho rty potichu pohybují, nebo oči přejíždějící po textu stále dokola. Třeba se usměje, když si vytvoří nějaké zábavné spojení.

Potřebujete-li dát tomuto náhodnému pořadí nějaký význam, může vám pomoci tento postup. Například si tyto znaky můžete převést na Don Juan (bydlící ve W1) 8 (osaměl) s Editou Langovou na 421 Sekund. Využít půl minuty k tomu, abyste dali sekvenci nějaký význam, je dobrým způsobem zapamatování si. Dobrým proto, protože je v souladu s tím, jak mozek přirozeně funguje. Když si vytvoříte mentální obrázek Dona Juana osamělého atd., nejspíše nezapomenete tuto sekvenci do konce této kapitoly, jakkoli se o to budete snažit.

Robert Dilts vyprávěl příhodu o jedné ženě a její strategii, kterou popsala v ukázkové pracovní skupině. Sekvence byla: A2470558SB. Byla kuchařka v Cordon Bleu. Na začátku, vyprávěla, je první písmeno abecedy. Pak je 24: věk, kdy se stala šéfkuchařkou. Pak je 705. To znamenalo, že přišla o 5 minut později na snídani. 58 bylo těžké si zapamatovat, a tak si v mysli představila tyto číslice namalované různými barvami. S tam stálo samo o sobě a tak ho udělala velké: S. A poslední písmeno bylo B, druhé písmeno abecedy, spojující se s A na začátku.

Ted'... přikryjte si knihu a napište tuto sekvenci písmen a čísel. Nezapomeňte to písmeno, co je větší než ostatní...

Nejspíše se vám to povedlo. Ani jste si to nevyzkoušeli. Můžete-li si to zapamatovat bez zkoušení, jaké by to bylo, kdybyste si to mohli vyzkoušet?

Mnohem horší. Zkoušení spotřebovává mentální energii a slovo samo předpokládá obtížnost úkolu a pravděpodobné selhání. Čím více zkoušíte, tím je to těžší. Množství vynaložené energie se stává překážkou. Dobrá, účinná strategie usnadňuje učení a zbavuje ho námahy. Neúčinná strategie učení ztěžuje.

Učit se učit je nejdůležitější dovednost při vzdělávání, a je třeba ji trénovat od první třídy. Vzdělávací systém se většinou soustřeďuje na před-

mět výuky, osnovy, a pomíjí proces učení. To má dva důsledky. Za první, mnoho studentů má potíže při vybírání informací. Za druhé, i když se to naučí, má to pro ně malý význam, protože byly vytrženy z kontextu.

Bez strategie učení se ze studentů stávají papoušci informací a jsou navždy závislí na informacích jiných. Jsou schopni pojímat informace, ale nejsou schopni se učit. Učení potřebuje paměť a porozumění: umístit informace do kontextu a dát jim tak význam. Soustředění na selhání a jeho následky studenty dále odrazuje. Každý potřebuje povolení k selhání. Ti, kdo se umějí dobře učit, dělají chyby, a používají je jako zpětnou vazbu, aby změnili své chování. Udržují svůj cíl v mysli a zůstávají plni zdrojů.

Známky nemají žádný vliv na strategii, kterou student používá. Jsou to většinou jen posudky výkonu, a slouží výhradně pro rozdělení studentů do hierarchie podle zásluh. Studenti se mohou snažit více se stejnou neúčinnou strategií. Kdyby byli všichni studenti vyučováni několika dobrým strategiím, zmizely by velké rozdíly v jejich výkonu. Výuka účinných strategií by zlepšila výsledky všech studentů. Bez toho je vzdělávání jen způsob zařazování lidí do hierarchií. Udržuje status quo, označuje ovce a kozy, a třídí je podle druhů. Nerovnost je posilována.

Vyučování zahrnuje získání raportu, pacing a leading studenta k nejlepším strategiím nebo způsobům používání těla a mysli, aby byl schopen dát informacím smysl. Jestliže studenti selžou a dále selhávají, nejspíše svůj výkon zobecní i na své schopnosti, přesvědčení, a myslí si, že nemohou splnit úkol. Pak se přání opravdu stává otcem myšlenky.

Mnoho školních předmětů je spojeno s nudou a nepříjemnými pocity, a tak se učení stává těžkým. Proč je vzdělávání tak bolestivé a časově náročné? Většinu obsahu celodenního vzdělávání dítěte by bylo možné se naučit za polovinu tohoto času, kdyby děti byly motivovány a kdyby jim byly dány dobré strategie učení.

Veškeré naše myšlení používá strategie, a většinou si tyto strategie při používání neuvědomujeme. Mnoho lidí používá při svém myšlení jen hrstku strategií.

STRATEGIE PRAVOPISU

Správný pravopis je důležitá dovednost, a pro některé lidi je obtížná. Můžete mít dobrou pověst v oblasti tvůrčího psaní, ale ne tvůrčího pravopisu. Robert Dilts vyučuje postup, který používají ti, kteří píšou správným pravopisem, a uspořádal jej do jednoduché, účinné strategie.

Lidé s dobrým pravopisem téměř vždy používají stejnou strategii, a můžete si to ověřit, jestliže sami píšete správně nebo někoho takového znáte. Lidé se správným pravopisem se při kontrole pravopisu dívají nahoru nebo přímo dopředu; vizualizují slovo a řeknou, jak se správně píše, a pak se podívají dolů a ověří si svůj pocit.

Lidé, kteří mají s pravopisem problémy, spoléhají obvykle na zvuk. To není tak účinné. Napsat slovo správně, znamená to slovo napsat, předložit je vizuálně na papír. Tento zřejmý krok vede na vnitřní vizuální reprezentaci.

Lidé s dobrým pravopisem uvádějí, že vidí mentální obraz slova s pocitem, že je jim známo. Mají prostě pocit, že to vypadá správně. Redaktoři, kteří musí být experti v pravopisu, pohlédnou na stránku, a říkají, že chyby na ně přímo vyskočí.

Chcete-li být experty v pravopisu, nebo jimi již jste a chcete si ověřit, jak to děláte, zde jsou kroky této strategie.

1. Myslete na něco, co je vám známé a příjemné. Když máte ten pocit, dívejte se několik vteřin na slovo, které chcete správně napsat. Může vám pomoci umístit slovo ve vizuální přístupové ploše nahoru a doleva.
2. Pak se podívejte někam jinam a pohybujte očima nahoru a doleva a vzpomeňte si na co nejvíce ze správného pravopisu slova. Všimněte si mezer (jsou-li tam nějaké) a podívejte se znovu na slovo, zopakujte si písmena, která patří do těchto mezer a opakujte tento postup, až si budete umět vytvořit obraz celého slova.
3. Podívejte se na mentální obraz slova a napište, co vidíte. Zkontrolujte, jestli je to správně, není-li, vraťte se ke kroku 1, podívejte se znovu a vytvořte si ve své mysli jasný obraz.
4. Podívejte se na svůj mentální obraz a napište slovo pozpátku. Tím si opravdu ověříte, že obraz je jasný.

Při této základní strategii vám může být užitečných několik myšlenek:

- a) Použijte submodalitu, které vytvoří jasné a zapamatovatelné obrazy. Představte si nějakou scénu, která je opravdu zapamatovatelná. Kde ji ve vaší mysli vidíte? Jaké jsou submodalitty? Umístěte slovo, které se chcete naučit, na to stejné místo a dejte mu stejné modalitty.
- b) Může vám pomoci, když slovo zobrazíte vaší oblíbenou barvou.
- c) Také může pomoci umístit slovo na známé pozadí.
- d) Části pro vás obtížné zvýrazněte změnou submodalit. Zvětšete je, přiblížte je, nebo měňte barvu.

- e) Je-li slovo dlouhé, rozdělte si je na skupiny tří nebo čtyř písmen. Zmenšete písmena tak, abyste snadno přehlédlí celé slovo, ale ponechte je zároveň dost velké, abyste je snadno přečetli. Nevycházejte ze svého mentálního prostoru. Můžete kreslit písmena ve vzduchu, tak, jak je vidíte, nebo, je-li vaše kinestetická stránka silná, umístěte ji na svou paži a vytvořte si svůj obraz spojený s pocitem.

Tato strategie byla zkoušena na Univerzitě v Monctonu, New Brunswick v Kanadě. Skupina lidí s průměrným pravopisem byla rozdělena do čtyř skupin. Psali test z pravopisu nesmyslných slov, která studenti nikdy předtím neviděli. První skupině (A) byla slova ukázána a byli požádáni, aby slova vizualizovali a dívali se přitom nahoru a vlevo. Druhá skupina (B) byla požádána, aby vizualizovala slova, ale nebyl jim řečen žádný směr pohledu. Třetí skupině bylo jednoduše řečeno, aby se naučili slova jakýmkoli způsobem. Čtvrté skupině (D) bylo řečeno, aby vizualizovali slova a dívali se přitom dolů a vpravo.

Výsledky testu byly velmi zajímavé. Skupina A ukázala 20% nárůst úspěšnosti vzhledem k výsledkům předchozího testu. Skupina B měla 10% nárůst. Skupina C měla přibližně stejné výsledky, a jak asi čekáte, nijak nezměnili strategii. Výsledky skupiny D se však zhoršily o 15%, protože se pokoušeli vizualizovat s použitím očních přístupových pozic, které jim to mimořádně ztížily.

Psát správně je schopnost. Budete-li postupovat podle této strategie, budete moci psát *každé* slovo správně. Naučit se seznamy slov zapamatovat vám možná pomůže psát tato slova, ale nestanou se z vás znalci pravopisu. Učení se nazpaměť nevytváří schopnost.

Tato strategie správného pravopisu byla s úspěchem použita u dětí, které byly označeny jako dislektické. Tyto děti jsou často jednoduše více orientovány zvukově nebo kinesteticky než ostatní děti.

STRATEGIE TVOŘIVOSTI

Raději bavím lidi s nadějí, že se něco naučí, než učím lidi s nadějí, že se budou bavit.

Walt Disney

Robert Dilts vytvořil model strategie Walta Disneye, pozoruhodně tvořivého a úspěšného muže, jehož práce neustále těší bezpočet lidí na celém světě. Byl by skvělým poradcem v podnikání, protože používal obecnou tvořivou strategii, kterou lze použít pro jakýkoli typ problému.

Walt Disney měl obdivuhodnou představivost; byl to velmi tvořivý snílek. Snění je prvním krokem k vytvoření nějakého požadovaného výsledku v reálném světě. My všichni sníme o tom, co chceme, co bychom mohli udělat, jak by co mohlo být jinak, ale jak můžeme projevít tyto sny ve skutečném světě? Jak se vyhnout tomu, aby se růžový zámek neproměnil ve studenou sprchu? A jak zajistit, aby tyto sny byly dobře přijaty kritiky?

Walt Disney si nejprve vytvořil sen nebo vizi celého filmu. Vytvořil si pocit každé postavy ve filmu tak, že si představil, jak celý příběh vypadá jejich očima. Byl-li film kreslený, požádal animátory, aby kreslili tyto postavy z hlediska těchto pocitů.

Pak se na svůj plán podíval realisticky. Zvážil peníze, čas, zdroje a shromáždil všechny potřebné informace, aby zajistil, že film bude moci být úspěšně vyrobený: aby se sen mohl stát skutečností.

Když vytvořil sen o filmu, podíval se na věc znovu, z pohledu kritického diváka. Zeptal se sám sebe: „Je to zajímavé? Je to zábavné? Jsou tam hluchá místa?“

Disney používal tři různé přístupy: Snílek, Realista a Kritik. Jeho spolupracovníci znali tyto tři přístupy, ale nikdy nevěděli, který z nich bude na setkání zastávat. Nejspíše na schůzkách vytvářel rovnováhu a doplňoval ten přístup, který nebyl dobře prezentován.

Uvedme strategii, kterou můžete formálně použít:

1. Zvolte problém, kterým se budete zabývat, může být libovolně obtížný. Ještě o něm nepřemýšlejte. Vyberte si tři místa před sebou, na která si můžete stoupnout. Jedno pro Snílka, jedno pro Kritika, jedno pro Realistu.
2. Vzpomeňte si na situaci, kdy jste byli skutečně tvořiví, kdy váš Snílek skutečně vymyslel tvořivé možnosti. Stoupněte si na místo Snílka a oživte si tuto situaci. Kotvíte si zdroje a strategii Snílka na toto místo.

Je-li pro vás obtížné najít nějakou tvořivou situaci, najdete nějakou metaforu pro daný problém, která vám pomůže tvořivě myslet. Nebo můžete modelovat někoho, koho znáte a kdo je dobrý v tvořivém snění. Zeptejte se ho, jak dostane sám sebe do tohoto stavu, a pak se vraťte ke svému postupu. Může se stát, že bude třeba rozdělit problém do více zvládnutelných částí. Nemyslete realisticky, to přijde později. Neupravujte, ani nehodnoťte. Můžete se dokonce odpoutat poslechem hudby nebo nějakou fyzickou činností. Když jste se „dosyta nasnil“, stoupněte si opět na místo nezávislého pozorovatele.

3. Vzpomeňte si na situaci, kdy jste byli opatrní a realističtí při nějakém plánování, vašem vlastním nebo někoho jiného. Takovou situaci, kdy jste plán uskutečnili elegantním a účinným způsobem. Je-li to pro vás obtížné, vzpomeňte si na osobu, kterou můžete modelovat. Buď se jí zeptejte, jak uskutečňuje své plány, nebo dělejte, jako byste byli tou osobou. „Kdybych byl X, jak bych uskutečnil tyto plány?“ Jednejte, jako byste byli X.

Když jste hotovi, stoupněte si na místo Realisty. Kotvíte svůj realistický přístup a zdroje na toto místo. Když ožívíte svůj zážitek, stoupněte si opět na místo nezávislého pozorovatele.

4. Nakonec hodnocení. Kritik. Vzpomeňte si na situaci, kdy jste konstruktivně kritizovali nějaký plán, viděli jeho slabá místa i jeho silné stránky, a byli schopni určit problémy. Může to být váš vlastní projekt, nebo projekt vašeho kolegy. Opět, je-li to pro vás obtížné, modelujte kritiku, kterou znáte. Když máte referenční zkušenost, stoupněte si na třetí určené místo a oživte si zkušenost. Když jste hotovi, stoupněte si zpátky.

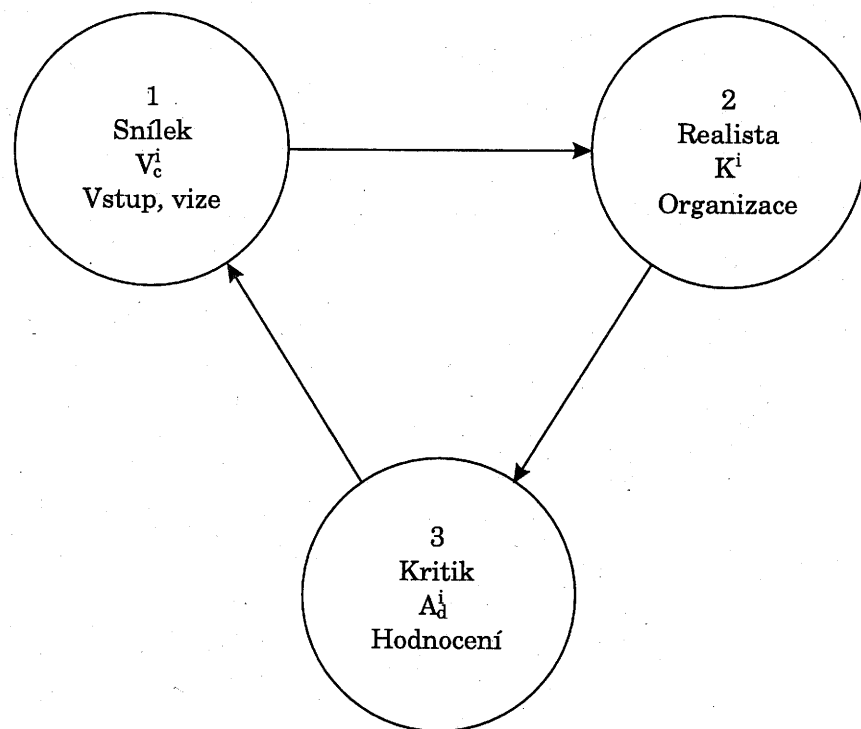
Právě jste si zakotvili Snílka, Kritika a Realistu na tři různá místa. Tato tři místa můžete používat ve své pracovně, nebo dokonce ve třech místnostech. Nejspíše zjistíte, že některý z přístupů zaujmete snadněji než jiné. Můžete si z toho vyvodit určité závěry o svých plánech. Každý z těchto přístupů je ve skutečnosti sám o sobě strategií. Tato strategie tvořivosti je zastřešovací strategií, kdy jsou tři strategie spojeny do jedné.

5. Vezměte problém nebo požadovaný výsledek, se kterým chcete pracovat. Stoupněte si na místo Snílka a ponechte mysli naprostou volnost. Snílek nemusí být realista. Sny jsou obvykle vizuální a váš Snílek bude nejspíš používat vizuálně vytvořené myšlenky. Obloha je vaší mezí. Nenechte realitu omezovat vaše myšlenky. Přemýšlejte bouřlivě. Co byste dělali, kdyby se vám všechno dařilo? Snílka lze shrnout do výrazu „to by bylo, kdyby...“ Když jste hotovi, stoupněte si zpět na místo nezávislého pozorovatele. Ať vám ve škole říkali cokoli, bdělé snění může být užitečným, tvořivým a příjemným způsobem, jak trávit čas.
6. Stoupněte si na místo realisty a přemýšlejte o plánu, který jste si vysnili. Utrďte si myšlenky. Jak by se to dalo uskutečnit? Co by se muselo změnit, aby se mohl plán uskutečnit? Když jste spokojeni, stoupněte si opět na místo nezávislého pozorovatele. Výraz pro rea-

listu je „jak to jenom udělat, aby...“ Realista ve vás by měl být převážně kinestetický, „muž nebo žena činu“.

7. Poté si stoupněte na místo kritika a zkontrolujte a zhodnoťte plán. Chybí v něm něco? Vyžaduje-li plán spolupráci jiných lidí, co je potřeba, aby udělali? Co z toho budete mít? Je to zajímavé? Jak se to vyplatí? Kritikové se ptají, „Co tomu chybí?... Co z toho mám?“ Kritik obvykle pracuje s vnitřním dialogem.
8. Stoupněte si zpět na místo Snílka a tvořivě měňte plán podle toho, co jste zjistili od realisty a kritika. Procházejte opakovaně všemi třemi místy, až s plánem kongruentně souhlasí všichni tři.

Aby kritika byla konstruktivní a ne destruktivní, pamatujte si, že Kritik není o moc realističtější než Snílek. Je to jen jiný způsob uvažování o možnostech. Kritik nesmí kritizovat Snílka nebo Realistu. Kritik musí



Tvořivá strategie Disneyho

kritizovat plán. Někdo kritizuje sebe a pak se cítí mizerně, místo aby použil kritiku jako užitečnou zpětnou vazbu svých plánů. Někdy Kritik přichází příliš brzo a odtrhne sen nebo Snílka.

Někteří lidé používají tuto strategii přirozeně. Mají zvláštní místo nebo místnost, kde tvořivě přemýšlejí, s kotvou pro svého Snílka. Pak mají jiné místo pro praktické plánování, a jiné pro hodnocení a kritiku. Když jsou tyto tři způsoby myšlení prostorově rozčleněny, může každý z nich fungovat co nejlépe a bez vzájemného zasahování. Až když hotová myšlenka funguje na všech místech, jsou připraveni jednat. Na konci tohoto postupu můžete mít docela dobře plán, který je neodolatelný. Pak nestojíte před otázkou „Mám to udělat?“, ale „Musím to udělat. Co jiného bych dělal?“

To je dobrý příklad dobře vyvážené strategie. Zapojeny jsou všechny tři primární reprezentační systémy, takže jsou k dispozici všechny informační kanály. Snílek obvykle pracuje vizuálně, Realista kinesteticky a Kritik sluchově.

V případě, že se vnitřní zpracování plánu dostane do slepé uličky a nehýbe se z místa, je třeba mít možnost vystoupit ze strategie. Na to vám poslouží pozice mimo tři uvedené pozice, odkud můžete prohlížet celý postup a zastavit jej v reálném čase.

ZPĚT K MODELOVÁNÍ

Než opustíme strategii a podíváme se na některé jiné aspekty modelování, stojí za to zmínit se o jedné věci, která trápí některé lidi.

V naší kultuře existuje zvláštní názor, podle něhož přesné zjišťování *jak* něco dělat dobře naruší dobrý průběh činnosti, takže by se mohlo zdát, jakoby ignorance byla předpokladem vynikajících výkonů. Když něco děláte, je střed vaší vědomé pozornosti samozřejmě zaměřen na tuto činnost. Řidič auta nemyslí vědomě na všechno, co dělá, když to dělá, a hudebník nesleduje vědomě každou notu, kterou hraje. Oba vám však potom vysvětlí, co právě dělali.

Jeden z rozdílů mezi tím, kdo ovládá dovednost a mistrem v jakékoli oblasti je ten, že mistr se může vracet a říkat vám přesně, co právě dělal a jak to dělal. Mistři mají podvědomou dovednost a schopnost tuto dovednost ozřejmit. Tato poslední jmenovaná dovednost se nazývá *metapoznání*.

S metapoznáním jste schopni uvědomovat si, jak něco děláte. Znalost toho, jak něco děláte, vám dává možnost předat to jiným. Neustá-

lým určováním rozdílů mezi tím, co děláte, když se daří, a tím, co děláte, když se nedaří, můžete zvýšit pravděpodobnost špičkového výkonu.

Zkoumání procesu modelování také vyvolává otázku, koho modelovat. To závisí na cíli, za kterým jdete. Nejprve potřebujete určit dovednosti, schopnosti nebo kvality, které chcete získat. Pak zvažte, kdo by mohl být váš nejlepší model pro tuto roli.

Další otázkou je, jak modelovat. Existuje spousta možností, od podvědomého a neformálního modelování, které všichni děláme, až po velmi promyšlený výzkum a strategie modelování používané lidmi jako Robert Dilts ve svém posledním projektu modelování pro Fiat o schopnosti vést lidi v budoucnosti. Neformální a jednoduchý způsob začlenění dovednosti modelovat do vašeho rozvoje je zvolit si modely rolí mezi lidmi, které obdivujete a jichž si vážíte. Alexander Veliký modeloval sám sebe na obrazu legendárního válečníka Achilla, Thomas à Kempis měl asi vznešenější úmysly, když napsal *Následování Krista*. V době nedávné si Stravinský značně vypůjčoval od Mozarta, s tím, že na to má právo, protože tak moc miluje Mozartovu hudbu. Ray Charles modeloval Nat King Colea, a říkal při tom že, „dýchal Colea, jedl ho, pil ho a vychutnával ho, ve dne i v noci“, až si vytvořil svůj vlastní hudební styl.

„Dýcháním, jedením, pitím a vychutnáváním“ svého modelu, ať už z knihy, televize nebo filmu, získáte přístup k těm stavům a mentálním zdrojům, které používá váš model. Sedíte-li, udělejte malý pokus. Většina lidí si při čtení subvokalizuje, říkají si slova nahlas ve své hlavě, když je čtou. Všimněte si, co se stane, když se teď vrátíte na začátek tohoto odstavce a necháte hlas ve své hlavě změnit na hlas někoho, koho opravdu obdivujete. Pro mnoho lidí stačí změna hlasu v jejich hlavě na hlas jejich modelu role, aby získali přístup k novým a jiným zdrojům.

Lidé se často zarazí na mystice modelování a myslí si, že to je něco, co nemohou dělat, dokud se nenaučí, jak to dělat „správně“. Ale každý, kdo se zajímá o druhé lidi, to *nemůže* nedělat! Vy už to děláte.

Když se podívám zpět na těch deset let, kdy jsem poprvé objevil NLP, zjišťuji, že většina toho, co jsem se naučil a co bylo užitečné, přišlo z neformálního učení.

Například, když jsem nedávno navštívil své přátele, objevil jsem, že paní domu píše romantické příběhy. Vyjadřovala se o svém psaní poněkud opatrně, ale během půlhodinové společenské konverzace jsem objevil některé strategie psaní, které mně daly přesně to, co jsem hledal. Stručně řečeno, tvořivě využívala čas bdělého snění pro vytváření pří-

běhu a dělala si krátké poznámky do zápisníku, který vždy nosila sebou. Ty jí připomenou obsah, když pak usedne k psaní. Miluje svůj čas tvořivého bdělého snění, jež má v sobě tak motivující strategii. Elegantní.

Modelovat můžete také mnohem rafinovaněji, jestliže si vyberete nějakou dovednost, které se chcete naučit. Vzpomeňte si na tři základní prvky každého chování: přesvědčení, fyziologie a strategie. Například, abych mohl napsat tuto knihu, potřebuji být přesvědčen, že mohu a umím, a že stojí za to ji napsat. Potřebuji několik strategií (pořadí obrazů, zvuků a pocitů), se kterými vytvářím obsah, a potřebuji se cítit pohodlně, když sedím a nechám své prsty běhat po klávesnici.

Kdybyste chtěli rozšířit tento minimální model, asi byste mne chtěli vidět při činu, nebo bych možná měl říci „vidět mne při neakci“, neboť značná část procesu se děje podvědomě na pozadí, když dělám jiné věci. Nejspíš byste se mne chtěli zeptat na spoustu věcí, z těch důležitých třeba:

„V jakém kontextu obvykle používáte tuto dovednost?“

„Proč využíváte při realizaci svých cílů právě tyto dovednosti?“

„Co je pro vás důkazem, že jste dosáhl svých cílů?“

„Co přesně děláte, abyste dosáhl těchto cílů?“

„Jaké jsou příslušné kroky a akce?“

„Když se někde zarazíte, co děláte, abyste mohl pokračovat?“

Tyto otázky jsou TOTE zjišťovací otázky, založené na modelu TOTE (Test-Akce-Test-Konec) uvedeném v kapitole 4. Model, který vytváříte, je systém znovu použitelných do sebe zapadajících vzorců TOTE, nebo zjednodušeně — dovedností v dovednostech, podobně jako v sadě čínských krabiček, z nichž každá obsahuje další a další.

S odpověďmi na otázky tohoto typu si můžete začít vytvářet model „co dělám se svým nervovým systémem“. Abyste zjistili, na co se ptát dále, pustíte si tento model ve svém nervovém systému a zjistíte, co funguje a co chybí. Je to skoro jako když vám někdo dá pravidla, podle kterých máte postupovat, a vy je vyzkoušíte ve své představě, abyste viděli, zda dávají smysl.

V modelování existuje mnoho dalších dovedností, které zde můžeme uvést nebo které se lze naučit z knihy. Například, potřebujete dobrou dovednost druhé pozice, abyste pronikli „zdí vědomí“. Co to je, tato zeď vědomí? Zjednodušeně, když se někdo nadaný pokusí vysvětlit nebo pokusí někoho naučit to, co dělá, zjistí, že mnoho jeho dovedností je

jednoduše podvědomých. Je to, jako když se odstraní vědomé lešení vyučovacího procesu od dokončeného domu, a nezanechá žádné stopy po tom, jak byl postaven.

Na druhém konci spektra, které začíná neformálním modelováním je vysoce kvalitní modelovací projekt, obvykle používaný ve světě byznysu. To vyžaduje mít v malíčku celý soubor modelovacích dovedností.

Typické pořadí událostí může vypadat třeba takto:

1. Předběžné rozhovory s danou organizací za účelem určení souboru dovedností nejvhodnějších pro modelování, nejvýkonnějších osobností a stanovení počtu lidí, kteří budou modelovat. Obvykle jsou vybráni tři nejlepší a nejvýkonnější pracovníci, kteří jsou postaveni do kontrastu se třemi průměrnými osobami (kontrolními), aby bylo možné zvýraznit klíčové rozdíly. Nakonec je odsouhlasen plán postupu.
2. S každým modelem je nutné strávit alespoň několik dní a sledovat jejich chování v akci v různých kontextech. Zaznamenávejte si jejich činnosti a zpovídejte každý model, abyste odhalili jejich přesvědčení, strategie, stavy, metaprogramy, atd. Vyptávejte se na ně jejich kolegů, abyste získali co nejvěrnější popis. Vše opakujte s „kontrolními“ modely rolí. Kontrolním modelům se většinou neříká, že jsou kontrolní, aby byli ušetřeni rozpaků.
3. Věnujte čas výslovnému zmapování toho, co si myslíte, že už máte a co ještě chybí. Tento krok se často provádí se „spolu-modelem“ — paralelním modelem. Kontrastní analýza ozřejmí ty rozdíly, které jsou příčinou rozdílů mezi nejvýkonnějším a kontrolním pracovníkem.
4. V tomto okamžiku je třeba se vrátit zpět a potvrdit vzorce, o kterých se domníváte, že jste zjistili a prozkoumat mezery s větší pozorností a dotazováním. Možná budete muset opakovat tento postup několikrát.
5. Napište úplnou zprávu a zahrňte do ní původní osnovu, metodologii a explicitní model. Tento model pokrývá úroveň od identity, přesvědčení a schopností, až po specifické vnější a vnitřní chování.
6. Ve spolupráci s jejich školiteli vypracujte výcvikový program, který umožní i jiným kopírovat jejich dovednosti. Proveďte výcvikový program a použijte zpětnou vazbu pro jeho vylepšení. Vyškolte jejich školitele tak, aby mohli program realizovat sami. Ukončete program.

Kroky 1 až 5 zabere 20 dnů práce, krok 6 trvá asi o polovinu déle. Tento druh modelového školicího balíku je velmi účinný v organizacích, kde se stejné pracovní zařazení vyskytuje mnohokrát, například vedoucí týmu nebo vedoucí prodejen. Modelování bez školicího úvodu se také začíná používat pro jemné doladění procesu účinného náboru lidí pro specifické pracovní zařazení. Velké organizace začínají oceňovat hodnotu aplikovaného modelování.

NLP, MODELOVÁNÍ A ZRYCHLENÉ UČENÍ

To byl krátký úvod do modelování, od neformálního po formální podnikatelské projekty. A tak jsme nyní tady, v devadesátých letech se sofistikovanými dovednostmi modelování, které vzniklo původně z modelování jazyka.

Když Richard požádal Johna, aby mu pomohl uvědomit si jeho Gestalt vzorce, přistoupil k tomu John tak, jako by se učil nový jazyk. Dělat studii jazyka, kterým nemluvil, bylo absurdní. John musel být schopen jednat podle těchto vzorců ještě dříve, než je mohl studovat. To je přesný opak tradičního učení, které nejprve analyzuje části a pak je teprve skládá dohromady. Zrychlené učení znamená naučit se něco dělat a teprve pak se učit, jak se to dělá. Nezkoumáte proces učení, pokud je stabilní a konzistentní a je vám dobrovolně k dispozici. Pouze tehdy bude dostatečně stabilní, aby vydrželo podrobné zkoumání vědomé mysli.

Tento způsob učení je značně odlišný od čtyř stupňů uvedených v kapitole 1, která začala od podvědomé nedovednosti a končila podvědomou dovedností. Začít od intuice a pak analyzovat — to je základ modelování a zrychleného učení. Můžete jít přímo k podvědomé kompetenci během jediné fáze. Prošli jsme úplný kruh od kapitoly 1.

NLP začalo na základě intuice, způsobem, jakým se učíme mateřský jazyk. Vezmeme-li celé studium dokonalosti jako začátek, můžete analyzovat celou cestu dolů k submodalitám, nejmenším stavebním kostkám našich myšlenek.

Co jde dolů, musí jít zase nahoru. Analýza, kterou jste provedli, zaručuje, že nestoupnete zpět na stejné místo, na němž jste byli předtím. Objevíte se v bodě většího porozumění věci. Tento v jistém smyslu návrat zpět znamená vracet se ke kořenům a poprvé poznávat toto místo. Tento bod je základem pro mnoho nových intuicí, ze kterých lze znovu sestupovat dolů, a tak celý proces pokračuje.

Na každém z těchto kroků se učíte testováním každého objevu na jeho meze. Aplikací každé myšlenky nebo techniky na každý myslitelný problém brzy zjistíte její skutečnou hodnotu a její limity. Pouze když se budete chovat, jako že to funguje, můžete zjistit, zda to opravdu funguje nebo ne, a jaké jsou jeho limity.

Nejprve prošly tímto procesem metamodely. Pak reprezentační systémy, oční přístupové klíče, submodalita a tak dále. Každá část je zatlačena do svých mezí a další část zaujme její místo. Neustálá ztráta rovnováhy následovaná jejím neustálým vyrovnáváním.

Hodnota NLP spočívá v učení, kterým procházíte zkoumáním těchto procesů. Kořeny NLP vycházejí ze systematických vzorců, jež jsou základem chování. Uděláte cokoliv, co přináší výsledky, v rámci etických omezení, a pak to dále zlepšujete, aby to bylo co nejjednodušší, a objevujete tak rozdíl, který způsobuje rozdíl. Účelem NLP je rozšířit možnosti lidské volby a svobody.

UŽIVATELSKÁ PŘÍRUČKA

Když se tak blížíte konci poslední kapitoly této knihy, asi vás začíná zajímat, jak z ní získat co nejvíce. Každý z nás si k tomu hledá svou vlastní cestu a někdy si ani neuvědomujeme, že to děláme. Jednou z věcí, o které se asi budete rozhodovat na vědomé úrovni, je skutečnost, zda se vám tento materiál zdá tak zajímavý a užitečný, abyste pokračovali dále, kupováním knih nebo účastí na kurzech.

Možná budete o těchto myšlenkách mluvit s podobně smýšlejícími přáteli, když vám vaše nové poznatky a objevy začnou dávat nějaký smysl. Možná nečekaně zjistíte, že si všímáte některých jiných vzorců, které jste začali zkoumat, raportu a jemných posunů v řeči těla, pohybu očí, když někdo přemýšlí, jemných a značných posunů ve vašich vlastních emocionálních stavech a jiných věcí.

Možná zjistíte, že si více uvědomujete své myšlenky a způsob myšlení, a začnete si všímat, které vám slouží a které jsou spíše duchy minulosti. Začnete si hrát se změnami obsahu vašich myšlenek a tvarem vašich myšlenek a budete se divit důsledkům, když začnete objevovat, jak je možné vytvářet více emocionálních možností voleb pro sebe a pro druhé.

Možná jste už objevili mimořádnou účinnost návyku stanovení cílů, přemýšlení o problémech jako příležitostech k objevování, dělání něčeho jiného a učení se něčemu novému a vzrušujícímu.

Možná jste zjistili, že máte větší vhled a intuici do světů druhých lidí, nebo že jste lépe ukotveni ve svém vlastním světě. Je to jakoby vaše podvědomá mysl integrovala vaše nové poznatky ve svém vlastním čase a svým vlastním způsobem; mezi vaší vědomou myslí a podvědomou moudrostí se rozvíjí nový vztah. Jakoby znovuobjevováním sama sebe si více uvědomujete, na čem záleží vám a lidem, kteří jsou ve vaší blízkosti.

Při naslouchání vašemu vnitřnímu dialogu zjistíte, že používáte otázky metamodelů, stáváte se zvědavější při objasňování svých vlastních přesvědčení, a pokračujete ve změně omezujících přesvědčení na posilující, které vám umožní stávat se tím, čím jste vždy chtěli být.

Když si začnete lépe uvědomovat svou vlastní identitu, vypadá to, jako byste měli mnohem více možností volby než být otrokem své minulosti. Přemýšlíte jinak o své budoucnosti a to ovlivňuje to, čím se stáváte v přítomnosti.

Možná zjistíte vzrůstající bohatost a důvěrnost ve vašich vztazích s vašimi blízkými přáteli a přání strávit více času s jinými průzkumníky bohatého světa lidské zkušenosti.

A čím více z nás si bude uvědomovat způsob, jakým vytváříme svou realitu, můžeme ji s potěšením začít přetvářet tak, aby více vyhovovala našim přáním a vytvářet tak lepší svět pro všechny.

EPILOG

V této knize jsou praktickým způsobem popsány hlavní myšlenky NLP. NLP se nevyvíjelo v logických krocích, a není snadné je popsat. Pokoušet se popsat NLP v logické posloupnosti je jako pokoušet se popsat hologram po kouscích, kdy každý kousek hologramu obsahuje všechny jeho kousky. Zde je několik závěrečných a obecnějších myšlenek o NLP a jeho místě v naší kultuře.

Jsme přesvědčeni, že NLP je další generací psychologie. Bylo nazváno „novým paradigmatem učení“ a „novým jazykem psychologie“. Jako model struktury lidské zkušenosti může být stejně významným krokem vpřed jako vynález jazyka. V neposlední řadě je to účinný proces, který bude i nadále vytvářet způsoby dosahování vynikajících výsledků v mnoha různých oblastech činnosti. Protože pojednává o subjektivních zkušenostech a komunikaci, je jistým způsobem o všem a o ničem. Gregory Bateson popsal NLP jako první systematický přístup k učení se učit se; je to první aplikovaná epistemologie (věda o povaze, zdrojích, metodách a mezích zkušenosti, přesvědčení a znalostí).

Už ne schopnost učit se, nýbrž schopnost učit se učit se je zásadní. Je mnoho toho, co je třeba se učit, a je na to tak málo času. Nejen že získáváme znalosti a technologie rychleji, ale roste i míra jejich získávání. Jsme na vývojové cestě, která je jako jízda na kolečkových bruslích — začíná pomalu, ale čím dále jedete, tím je rychlejší. A ještě jsme nenašli brzdu. Naneštěstí pouhé shromažďování vědomostí a technického know-how nepřináší sebou moudrost, kterou potřebujeme k jejich správnému používání ve prospěch planety a každého jejího obyvatele. Jsme chytrí, ale ještě ne moudří.

Dějí se obrovské změny. Devadesát procent veškerých vědeckých znalostí bylo nashromážděno za života generace narozené na začátku tohoto století. Tato generace byla svědkem toho, jak se vědecká fikce jejich dětství stala vědeckou skutečností. Paradoxně v nás růst znalostí vyvolává spíše ignorantství a neschopnost. Čím více znalostí, tím více ignorantství, neboť tím více neznáme, a tím více se často musíme spoléhat na experty, abychom udělali i ty nejjednodušší věci.

Věda a technologie, které vedly k této rozsáhlé expanzi znalostí a moci přinesla některé neblahé následky, které si právě nyní uvědomujeme, a jež činí tuto jízdu na kolečkových bruslích tak potenciálně nebezpečnou. Události se hrnou tak rychle, že ve skutečnosti můžeme poprvé vidět svůj směr. Můžeme skutečně v televizi vidět destrukci brazilských deštných pralesů a v novinách číst o globálním oteplení. Vědci mohou pozorovat díry v ozónové vrstvě. Otázkou už není, zda budoucnost bude jiná, ani jak moc jiná. Otázkou je, zda vůbec nějaká bude.

Svět je nyní příliš nebezpečný pro cokoli menšího než Utopie.

Buckminster Fuller

Když se podíváme kolem sebe, kolik z nás je spokojeno s tím, co vidí? Každý z nás zažívá zvyšující se tlak ke změnám. A každý z nás se na tom musí podílet, jestliže se tato jízda na kolečkových bruslích neomezených technologií a moci nemá vymknout z řízení s katastrofickými následky pro celou planetu. Musíme to řídit, nemůžeme seskočit. Ale jak?

Jednotlivec je zdrojem tvořivosti umožňující uskutečnění sociální revoluce; a je to úroveň vědomí jednotlivců ve společnosti, která vytváří úroveň vědomí této společnosti.

Sociální změna začíná změnou jednotlivce. Stojíme tvář v tvář mnoha sociálním a ekologickým problémům. Máme-li rozvíjet společnost, která je může účinně řešit, musíme jednat teď. Jak utíká čas a rostou naše znalosti, stále naléhavější se stávají dvě otázky: Co stojí za to poznat? Co stojí za to, abychom to udělali?

Zdevastovali jsme vnější svět produkty vědy a technologie. Způsob chápání a pohledu na svět, který nám dal tuto vědu a technologie, je v naší kultuře hluboce zakořeněn a má na náš vnitřní svět značný vliv.

Věda se vyvíjí mnoha řízenými a opakovatelnými experimenty na přírodě, a snaží se tak formulovat matematické zákony a teorie. Člověk sám sebe už prakticky nepovažuje za součást přírody. Člověk, experimentátor, musí stát mimo přírodu, mimo svůj experiment. A nepřipouští si, že jeho experiment mění přírodu nebo ovlivňuje výsledek, neboť by to znamenalo, že se vzdává svého tvrzení o objektivitě. Pokusit se získat objektivní výsledek by znamenalo, že by prvního experimentátora musel sledovat jiný experimentátor. To vytváří nemožný a nekonečný pohled zpět, to je malíř, který se pokouší namalovat celou krajinu včetně sebe. Nikdy nemůže namalovat malíře, který maluje obraz.

Došli jsme k tomu, že s přírodou zacházíme jako se strojem, uplatňujeme na ní cizorodé zákony, nepohlížíme na ni jako na živoucí organismus.

Stroj by měl být sám od sebe předvídatelný. Teoreticky všechno, co musíte udělat, je zjistit všechna pravidla a všechny jeho části. A tak začala honba za stále úplnějším obrazem přírody, a na malíře se přitom zapomnělo.

Znalosti se oddělily od zkušenosti. Staly se něčím, co se učíme z druhé ruky, abstraktní teorie existující nezávisle na člověku stále rostoucí. Záleželo jen na konečném produktu, teorii, ne na zkušenosti poznávání.

Tento způsob objektivizace znalostí těžce omezuje druh znalostí, se kterými můžete sami zacházet. V extrémním případě jsou city, umění a vztahy znehodnoceny, protože spočívají na subjektivní zkušenosti. Nezdá se, že by vědecké zákony měly nějaký vztah ke skutečnému světu lidské zkušenosti.

Vědecké teorie jsou metaforami světa, nejsou pravdivé, jsou způsobem uvažování o světě, stejným způsobem jako je malba jedním ze způsobů zobrazení krajiny. Rychle zjišťujeme, že náš způsob přemýšlení o světě byl až dosud užitečný v určitých směrech a katastrofický v jiných.

Metafora předvídatelného, objektivního světa byla otřesena fyzikální kvantovou teorií. Čím více vědeckého výzkumu, tím je jasnější, že pozorovatel ovlivňuje to, co pozoruje, a že pozorovatel je nedílnou součástí každého vědeckého experimentu. Světlo se chová jako částice nebo vlnění, podle toho, jak experiment uspořádáte. Nikdy nelze současně přesně určit, kde částice je, a kdy tam je. Svět je zásadně neurčitý. Kvantová fyzika popírá hodinový stroj jako převládající vědeckou metaforu.

Nové výzkumy a myšlenky teorie systémů a studium chaosu a řádu nám ukazují, že i v jednoduchých systémech nelze sledovat všechny proměnné, a že malé změny mohou změnit celý systém. Je to začátek revoluce, mění to celý způsob pohledu na přírodu.

Chaos je předvídatelná náhodnost, která je vyjádřena takzvaným motýlkovým efektem. Je pojmenován podle vyprávění amerického meteorologa Edwarda Lorenze, nazvaného „Způsobí mávnutí motýlích křídel v Brazílii vznik tornáda v Texasu?“ Lorenz používal počítačový model pro sledování počasí. Byl unaven zapisováním dlouhých čísel a myslel si, že v tom stejně nebude žádný rozdíl, když je zaokrouhlil na několik málo desetinných míst. Byl překvapen, když zjistil, že to zcela znehod-

notilo předpovědi počasí. Maličká změna na správném místě může mít obrovské následky. To zdůrazňuje skutečnost, že příroda jako celek je systém a ne něco mimo nás, na čem můžeme bezstarostně dělat pokusy. Jak říká Gregory Bateson v knize *Kroky k ekologii mysli*, „Nedostatek systémových vědomostí je vždy trestán.“

Tyto nové vědecké metafory nám umožňují být opět součástí přírody. NLP nás stejným způsobem jako metafora opětovně spojuje s naší subjektivní zkušeností a vyjadřuje systémovou povahu naší vnitřní zkušenosti.

Teď víme o složitosti vnějšího světa, a víme něco o dopadu, který my, jako neviditelní pozorovatelé, máme na vnější svět. Důsledky našeho způsobu myšlení jsou vnějším světem věrně odraženy zpět. Vesmír je zařízení, které nám poskytuje skvělou zpětnou vazbu. Na co myslíme, to dostáváme. Chceme-li změnit svět, musíme nejprve změnit sami sebe. Musíme zkoumat a měnit naši vnitřní zkušenost, máme-li ovlivnit a formovat vnější svět s moudrostí.

NLP jako studium struktury subjektivní zkušenosti nám umožňuje zkoumat sebe sama. Neboť je to studium způsobu modelování. Modely, které jsme vytvořili, nezaměňuje s realitou.

Jako způsob vytváření dokonalosti proniká do mnoha oblastí a ovlivňuje je. Určitým způsobem, když bude tento proces ucelený, NLP by mohlo přestat existovat jako zvláštní obor. Bylo by asimilováno do každodenního života jako učitel, kterému se podaří přivést své žáky k takové samostatnosti, že jej žáci již nepotřebují.

NLP je částí hnutí, které stále sílí. Hnutí směrem k efektivnějšímu chování ve světě, s využitím našich dovedností a znalostí, s půvabem, moudrostí a vyrovnaností. Můžeme se poučit z úslav z ostrova Bali, „Nemáme žádné umění, jenom všechno děláme tak dobře, jak je to jen možné.“

Objevujeme sami sebe a naši schopnost probudit se do nádherného a lákavého světa nekonečných překvapení.

Lidé cestují, aby se toulali
vysoko v horách,
v mohutných vlnách moře,
v dlouhých řekách a širých pláních oceánů,
v oběžných drahách hvězd,
a míjejí sami sebe bez povšimnutí.

Svatý Augustin

INVESTICE DO SEBE

Stále více lidí vyhledává uspokojení na vnitřní úrovni. Různí lidé to nazývají různě: osobní rozvoj, osobní pokrok, sebezdokonalování, sebevýchova, duchovní zdokonalování nebo lepší realizace potenciálu.

Podle Petera Russella v jeho skvělé knize *Probouzející se země* oblast osobního zdokonalování roste a přibližně každé čtyři roky se zdvojnásobí. Osobní zdokonalování ve svém nejširším smyslu pokrývá rozsah různých aktivit jako jsou meditace, jóga a tai-chi, poradenství, gestalt, psychoterapie, skupiny, transakční analýza, znovuzrození, nácvik asertivity, řízení stresu, vědomí prosperity, nácvik vztahů a mnoho jiných, samozřejmě včetně NLP.

Každý z nás je přitahován některou cestou osobního zdokonalování, různými způsoby v různou dobu. Skutečnost, že čtete tuto knihu, znamená, že jste právě přitahováni zkoumáním NLP.

Sami jste schopni nejlépe posoudit, která cesta je pro vás právě teď vhodná. Ať se vydáte jakoukoli cestou, bude to vyžadovat určitou investici času a peněz. A také organizovat a cestovat, kupovat knihy nebo pásky, a účastnit se kurzů. Budete investovat určitou část svých peněz do svého osobního zdokonalení. Každý z nás věnuje různé množství peněz v různých životních obdobích.

Stojí za to věnovat několik minut na to, abyste zjistili, kolik procent vašich příjmů jste přibližně investovali do sebe za posledních několik let. Nejprve si udělejte seznam toho, co považujete ve svém životě za aktivity osobního zdokonalování. Jako vodítko může sloužit skutečnost, že mají trvalý účinek, který je nějakým způsobem plodný. Vytvářejí přínos. Meditace má tuto vlastnost, zmrzlina ne.

Nyní přibližně odhadněte finanční náklady na každou z těchto aktivit. Všimněte si také přínosu každé z nich. Sečtěte náklady. Jaké je to procento vašich celkových příjmů za toto období?

Stojí za to srovnat výsledek s procentem příjmů, jež věnujete na školení a rozvoj svých lidí firmy. U většiny firem v této zemi je to jedno až dvě procenta. U nejúspěšnějších firem je to téměř deset procent.

Poměrná část vašeho příjmu, kterou investujete do sebe, odráží míru vašeho sebehodnocení. Vy sami jste vašim nejhodnotnějším zdrojem

a investice do sebe může být tou nejlepší investicí, kterou můžete vůbec udělat.

Investujete do sebe tolik, kolik byste chtěli? Kromě vnitřního přínosu můžete mít i finanční prospěch.

Mám přítelkyni, která přestala být spokojena se svým životem. Pracovala jako kuchařka a vydělávala asi 7 000 liber ročně. Po další tři nebo čtyři roky investovala přibližně deset procent svého příjmu do svého osobního rozvoje a vzdělávání, včetně kurzu NLP. Proměnila sebe a svůj životní styl. Teď ji život mnohem více uspokojuje a také vydělává 20 000 liber ročně.

Tok peněz ve vašem životě přesně odráží tok myšlenek ve vaší mysli. Chcete-li tedy změnit stav vašeho bankovního účtu, změňte své myšlení. To je ústřední myšlenka vědomí prosperity.

Na obecnější úrovni, chcete-li změnit svou vnější realitu, nejprve změňte svou vnitřní realitu.

NLP pojednává o způsobu změny naší vnitřní reality. Není-li přínos dostatečně jasný, chybí motivace věnovat tomu čas a peníze. Jaký je přínos z investic do kurzu NLP?

Každý do kurzu NLP přichází se svou jedinečnou osobností a potenciálem, a přínos je tedy pro každého jiný. Váš přínos závisí na tom, co chcete získat, takže je dobré mít jasno ve svých osobních cílech.

Mnoho lidí přichází především z důvodu osobního zdokonalení. Mohou ve svém životě procházet obdobím změn, a chtějí mít dovednosti a nástroje pro provádění změn. Jiní si jen jednoduše uvědomují, že by mohli mít ze života více.

Někteří přicházejí hlavně z profesních důvodů, i když osobní a profesní zdokonalování jdou spolu ruku v ruce. Dovednosti NLP jsou neocenitelné pro mezilidské vztahy. Mnoho profesionálů ve své práci NLP používá: učitelé, trenéři, poradci, terapeuti, psychiatři, zdravotní sestry, sociální pracovníci, konzultanti při řízení firem a prodejci. NLP zlepšuje efektivitu práce a poskytuje větší pocit životní spokojenosti. Mnoho profesionálů používá NLP, aby dosáhli většího finančního úspěchu, a tím i hmatatelného návratu svých investic.

Účastníci často konstatují nový rozměr svých životních zkušeností, novou perspektivu života, více možností volby, tvořivých myšlenek a nových dovedností, které mohou uplatnit. Zvýšená vnímavost a flexibilita obohacuje jak osobní, tak profesní život.

Poslední, významem však zdaleka ne nejmenší, je skutečnost, že NLP je zajímavé. Kurz je příležitostí potkat zajímavé lidi a těšit se na setkání s nimi.

NLP se můžete učit z knih, ale založeno je na zkušenostech. Percepční filtry, vzorce a dovednosti je třeba mít začleněny do svého způsobu chování, ne je pouze přechovávat v hlavě jako myšlenky. Osobní zkušenost s jinými lidmi má mnohem větší význam a dopad než psané slovo. Má-li NLP přinést nějakou hodnotu, je třeba používat je na úrovni každodenní praxe.

Seminář NLP poskytuje bezpečné prostředí, ve kterém se lze naučit potřebné vzorce v přímé zkušenosti, se sympatickými lidmi, pod odborným dohledem.

Existuje staré čínské přísloví:

Slyším a zapomenu.

Vidím a zapamatuji si.

Udělám a porozumím.

Vaše investice do kurzu je poměrně vyšší než investice do knih a zasluhuje si pečlivé zvážení. Přínos je však také vyšší.

Jediným způsobem, jak zjistit, zda je kurz NLP pro vás přínosem, je zkusit to.

SLOVNÍK NLP

Accessing Cues / Přístupové klíče, nápovědy: Způsob, kterým nalaďíme svá těla pomocí dýchání, postojem, gesty a očními pohyby, abychom mysleli jistým způsobem.

„As If“ Frame / Rámec „Jako kdyby“: Předstírejte, že se některé události staly. Myslet, že se to jako stalo, povzbuzuje kreativní řešení problémů tím, že mentálně obcházíte zjevné překážky na cestě k požadovaným řešením.

Anchor, anchoring / Kotva, kotvení: Proces, kterým se jakýkoliv stimul nebo reprezentace (externí nebo interní) spojuje a spouští reakci. Kotvy se mohou vyskytovat přirozeně nebo vytvářet záměrně.

Associated / Asociovat, asociovaný: Uvnitř zážitku, vidět svýma vlastníma očima, plné zapojení smyslů.

Auditory / Auditivní: Spojený s poslechem/slyšením.

Backtrack: Sumarizovat, dělat přehled, s využitím dalších klíčových slov a tonalit.

Behaviour / Chování: Jakákoliv aktivita, do které jsme zapojeni, včetně myšlenkových procesů.

Beliefs / Přesvědčení: Generalizace, které si utváříme o světě a naše operační principy v něm.

Calibration / Kalibrace: Přesné rozpoznání stavu jiné osoby čtením neverbálních signálů.

Capability / Schopnost: Úspěšná strategie pro splnění úkolu.

Chunking nebo Stepping [čunking] / Krokování: Změna našeho vnímání procházením logických úrovní. Krokování směrem nahoru nás vede k úrovni, která zahrnuje to, co studujeme. Krokování směrem dolů nás přivede k nižší úrovni pro specifitější příklad toho, co studujeme. Můžeme postupovat na základě člena a třídy, nebo části a celku.

Complex Equivalence / Komplexní ekvivalence: Dvě tvrzení, která jsou považována za významově stejná. Například: Nedívá se na mě, takže neposlouchá, co říkám.

Congruence / Kongruence: Stav jednoty, úplné upřímnosti všech aspektů osoby, směřujících k požadovanému cíli.

Conscious / Vědomí(ý): Cokoliv, čeho jsme si v dané/momentální chvíli vědomi.

Content Reframing / Přerámcování obsahu: Dát jiný význam tvrzení soustředěním na jinou část obsahu a otázkou: „Co jiného by to mohlo znamenat?“

Context Reframing / Přerámcování kontextu: Změnou kontextu tvrzení mu dát jiný význam otázkou: „Kde by byla tato reakce vhodná?“

Conversational Postulate / Konverzační postulát: Hypnotická forma jazyka, otázka, která je interpretována jako příkaz.

Criterion / Kritérium: Co je pro nás důležité v jistém kontextu.

Cross over Mirroring / Křížové zrcadlení: Napodobovat řeč těla jiného člověka s použitím odlišného druhu pohybu: např. podupávat nohou v rytmu jeho řeči.

Deep Structure / Hluboká struktura: Kompletní jazyková forma tvrzení, z které je odvozená povrchová struktura.

Deletion / Vypuštění: V řeči nebo myšlení, vynechání jistého „dílu“ zkušenosti.

Digital / Digitální: Kolísání, střídání mezi dvěma odlišnými stavy jako u vypínače (světla), který buď je zapnutý nebo vypnutý.

Dissociated / Disociovaný: Stav mimo zkušenost, vidět a slyšet zvenku.

Distortion / Narušení, rozptýlení: Proces, v kterém je něco neadekvátně zobrazeno v interní zkušenosti a omezeným způsobem.

Dovetailing Outcomes / Úzké propojení, do sebe zapadající cíle, výsledky: Proces propojování různých cílů, optimalizace řešení, základ strategie win-win (vítězství pro všechny zúčastněné).

Downtime [dauntaim]: Stav v lehkém transu s pozorností soustředěnou dovnitř, na své vlastní myšlenky a pocity.

Ecology / Ekologie: Zájem o celkový vztah mezi člověkem a jeho prostředím. Také ve spojení s interní ekologií, celkový vztah mezi osobou a jejími myšlenkami, strategiemi, chováním, schopnostmi, hodnotami a vírou. Dynamická rovnováha jednotlivých částí jakéhokoli systému.

Elicitation / Vyvolání reakce: Vyvolání stavu vašim chováním. Také shromáždění informací buď přímým pozorováním neverbálních signálů nebo využitím otázek metamodelů.

Eye Accessing Cues / Oční pohyby, oční nápovědy, oční přístupové klíče: Pohyby očí určitým směrem, který naznačuje vizuální, auditivní nebo kinestetické myšlení.

Epistemology / Gnozeologie, teorie poznání: Studium toho, jak víme, co víme.

First position / První pozice: Náhled/pozorování světa z vlastního zorného úhlu, spojení se světem vlastní reality. Jedna ze tří pozic vnímání, další jsou Druhá a Třetí pozice vnímání.

Frame / Rámec: Stanovení kontextu nebo způsobu vnímání něčeho jako Rámec cíle/výsledku, Rámec raportu, Rámec zpětného pohledu atd.

Future pace [fjučr pejs] / Vcítění se do budoucí situace, budoucnosti: Mentální zkouška požadovaného cíle v zájmu zajištění požadovaného chování v budoucí situaci.

Generalization / Generalizace: Proces, ve kterém se jedna specifická situace stává reprezentantem celé skupiny zkušeností.

Gustatory / Gustatorický, chuťový: Spojený s chutí/smyslem chuti.

Identity / Identita: váš obraz sebe sama nebo vlastní koncept. Za koho se považujete. Celistvost, jednota vaší osobnosti.

Incongruence / Inkongruence: Stav, kdy „máme rezervy“, nejsme úplně soustředění na cíl, chování vyjadřuje vnitřní konflikt.

Intention / Záměr, účel: Účel, záměr, požadovaný cíl jednání, akce.

Internal representations / Interní reprezentace: Vzorce informací, které vytváříme a uchováváme v naší mysli v kombinaci s obrazy, zvuky, pocity, pachy a chutěmi.

Kinesthetic / Kinestetický: Pocitový, dotykové vjemy a vnitřní pocity jako zapamatované vjemy, emoce a smysl pro rovnováhu.

Leading [li:ding] / Vedení: Změna vlastního chování s raportem, který umožní ostatním vás následovat.

Lead Systém / Vedoucí systém: Reprezentační systém, který nachází vstupní informace pro podvědomí.

Logical Level / Logická úroveň: Něco se nachází na vyšší logické úrovni, když zahrnuje něco na nižší logické úrovni.

Map of Reality / Mapa reality, model světa: Jedinečná představa světa každého člověka vytvořená na základě jeho individuálního vnímání světa a zkušeností.

Matching / Souhra, soulad: Přijaté části chování jiného člověka v zájmu posílení raportu.

Meta: Existující na rozdílných logických úrovních ve vztahu k něčemu. Odvozeno z řečtiny, znamená nad nebo za.

Metacognition / Metapoznání: Vědět o vědění: mít schopnost, zručnost a vědomosti vysvětlit „jak to dělám“.

Metamodel: Model, který identifikuje jazykové vzorce, které zahalují/skrývají význam v komunikaci využitím procesů narušení, vynechání a zobecnění, a specifické otázky na objasnění a upřesnění jazykových nepřesností v zájmu jejich opětovného propojení se smyslovou zkušeností a hlubokou strukturou.

Metaphor / Metafora: Nepřímá komunikace příběhem nebo řečí postav s využitím srovnání. V NLP je součástí metafory také přirovnání, paraboly a alegorie.

Metaprograms / Metaprogramy: Návykové a systematické filtry, na kterých stavíme své zkušenosti.

Milton Model / Miltonův model: Inverze metamodelu, využití vágních jazykových vzorců na sledování, vcítění se do zkušeností jiných a přístup do podvědomých zdrojů.

Mirroring / Zrcadlení: Přesné napodobování určitých částí chování druhé osoby.

Mismatching / Nesoulad: Přijetí odlišných vzorců chování jiné osoby, narušení raportu s úmyslem přeměrování, přerušení nebo ukončení schůzky, jednání nebo konverzace.

Modal Operator of Necessity / Modální operátor nutnosti: Lingvistický termín pro pravidla (měl bych, musím atd.)

Modal Operator of Possibility / Modální operátor možnosti: Lingvistický termín, který označuje, co je považováno za možné (mohu, nemohu atd.)

Model / Model: Praktický popis toho, jak něco funguje, či úmysl je užitečný. Zobecněná, vynechaná nebo zkreslená kopie.

Modelling / Modelování: Proces rozlišení sledu myšlenek a chování, které umožňuje někomu dokončit úlohu. Základ zrychleného učení.

Model of the World (Map of Reality) / Model světa (Mapa reality): Jedinečné vnímání světa každého člověka, který je vystavený z vlastních individuálních zkušeností a vnímání světa. Celkový součet individuálních osobních principů, na základě kterých konáme.

Multiple Description / Vícenásobný popis: Proces popisu stejné věci z hlediska odlišných náhledů a názorů.

Neuro-Linguistic Programming / Neurolingvistické programování: Studium mimořádných výkonů a modelování toho, jak jednotlivci strukturují své individuální zkušenosti.

Neurological Levels / Neurologické úrovně: Znamé také jako odlišné logické úrovně zkušenosti: prostředí, chování, schopnosti, přesvědčení, identita a duchovno.

New Code / Nový kód: Popis NLP, který pochází z práce Johna Grindera a Judith DeLozier v jejich knize *Turtles All the Way Down*.

Nominalization / Nominalizace: Lingvistický termín pro označení procesu změny slovesa na abstraktní podstatné jméno, a také název podstatného jména, které touto změnou vzniklo.

Olfactory / Olfaktorický, čichový: Spojený s čichem.

Outcome / Výsledek, cíl: Specifický, požadovaný výsledek založený na smyslech, který splňuje dobře formulovaná, ustálená kritéria.

Overlap / Přesah: Používání jednoho reprezentačního systému pro získání přístupu do jiného reprezentačního systému, například vybavení si scény a poté zvuků, které jí doprovázejí.

Pacing [pejsing] / Vcítění: Získání a udržení raportu s jinou osobou po jistý čas a jejich propojení v jeho/ její model světa. Můžeme se vcítit do přesvědčení, myšlenek i chování.

Parts / Části: Subpersonality/součásti osobnosti se záměry, někdy v konfliktu.

Perceptual Filters / Filtry vnímání: Jedinečné myšlenky, zkušenosti, jazyk a přesvědčení, které tvarují náš model světa.

Perceptual Position / Pozice vnímání: Názory, které si uvědomujeme v každém momentu jako naše vlastní (První pozice vnímání), názory někoho jiného (Druhá pozice vnímání) nebo objektivní a shovívavý pozorovatel (Třetí pozice vnímání).

Phonological Ambiguity / Fonologická dvojznačnost: Dvě slova, která znějí stejně, ale jejich rozdílnost je zřetelná.

Physiological / Fyziologický: Spojený s fyzickou částí osoby.

Predicates / Predikáty: Slova, která na základě svého smyslového ukotvení naznačují používání jednoho z reprezentačních systémů.

Preferred System / Preferovaný systém: Reprezentační systém, který jednatel typicky využívá při vědomém myšlení a organizaci svých myšlenek.

Presuppositions / Předpoklady: Myšlenky nebo tvrzení, které musíme brát v úvahu, aby komunikace dávala smysl.

Punctuation Ambiguity / Interpunkční dvojznačnost: Dvojznačnost vyvolaná spojením dvou oddělených vět do jedné se může vždy pokusit o to, aby tyto věty měly smysl, význam.

Quotes / Citace: Čteme definici tohoto případu, který říká: „lingvistický vzorec, ve kterém je vaše sdělení vyjádřeno, jakoby někým jiným“.

Rapport / Rapport: Proces vytvoření a udržení vztahu vzájemné důvěry a pochopení mezi dvěma nebo více lidmi, schopnost vyvolat reakce jiného člověka.

Reframing / Přerámčování: Změna rámce vztahu sdělení s cílem přiřadit sdělení nový význam.

Representation / Reprezentace: Myšlenka — kódování nebo ukládání smyslové informace v mysli.

Representation System / Reprezentační systém: Jak kódujeme informace v našich myslích v jednom nebo více z pěti smyslových systémů — vizuálním, auditivním, kinestetickým, olfaktorickým (čich), a gustatorickým (chuť).

Requisite Variety / Potřebná, požadovaná pestrost, rozmanitost: Pružnost myšlení a chování.

Resources / Zdroje: Jakýkoliv prostředek, který může být použitý na dosažení cíle: fyziologie, stavy, myšlenky, úvahy, strategie, zkušenosti, lidé, události nebo možnosti.

Resourceful State / Stav připravenosti: Celková neurologická a fyzická zkušenost, kdy se člověk cítí připravený, „plný zdrojů“.

Second Position / Druhá pozice: Vnímání světa z pohledu jiné osoby. Stav, kdy jsme naladěni a ve styku s realitou jiných. Jedna ze tří pozic vnímání, další jsou První a Třetí pozice vnímání.

Sensory Acuity / Smyslová přesnost: Proces učení, jehož cílem je detailnější a užitečnější rozlišování smyslových informací, které dostáváme z okolního světa.

Sensory-Based Description / Popis založený na smyslovém vnímání: Informace, kterou je možné přímo pozorovat a ověřit smyly. Existuje rozdíl mezi „Její rty jsou roztažené, některé části jejich zubů jsou viditelné a okraje jejich úst jsou výše než hlavní linie jejich úst“ a „Je šťastná“, což je interpretace.

State / Stav: Jak se cítíte, vaše nálada. Celkový souhrn všech neurologických a fyzických procesů jednotlivce v jakémkoliv okamžiku v čase. Stav v afektech, naše schopnosti a interpretace zkušeností.

Stepping / Krokování: viz Chunking

Strategy / Strategie: Sled myšlenek a chování s cílem dosáhnout určitého cíle.

Submodality / Submodalita: Rozdíly v rámci každého reprezentačního systému, vlastnosti našich vnitřních reprezentací, nejmenší stavební části našich myšlenek a úvah.

Surface Structure / Povrchová struktura: Lingvistický termín pro mluvenou nebo písemnou komunikaci, která je odvozena z hluboké struktury vynecháním, zkrácením nebo zobecněním.

Synesthesia / Synesteze: Automatické propojení smyslů.

Syntactic / Syntaktický, skladebný: Dvojznačná věta, kde sloveso a jeho zpodstatnělý tvar — nominalizace, může sloužit buď jako přídavné jméno nebo sloveso (v angl. Sloveso + přípona -ing). Například: Ovlivňování lidí (ovlivňování lidé) může přinést změnu (mohou přinést změnu).

Third Position / Třetí pozice: Vnímání světa z pohledu nezávislého a shovívavého pozorovatele. Jedna ze tří pozic vnímání, další jsou První a Druhá pozice vnímání.

Timeline / Časová osa: Způsob, jakým uchováváme obrazy, zvuky a pocity z naší minulosti, současnosti a budoucnosti.

Trance / Trans: Změněný stav s vnitřním soustředěním pozornosti na několik podnětů.

Tripple Description / Trojí popis: Proces vnímání zkušenosti přes První, Druhou a Třetí pozici vnímání

Unconscious / Podvědomí(y): Všechno, co není v současné chvíli pod vaší vědomou kontrolou.

Unified Field / Jednotné pole: Jednotící rámec NLP. Třírozměrná matrice neurologických úrovní, pozic vnímání a času

Universal Quantifiers / Univerzální, všeobecné kvantifikátory: Lingvistický termín pro slova jako „každý“, „všechno“, „všichni“, které nepřipouští žádnou výjimku, jedna z kategorií metamodelu.

Unspecified Nouns / Neurčitá podstatná jména: Podstatná jména, která neurčují, ke komu, nebo k čemu se vztahují.

Unspecified Verbs / Neurčitá slovesa: slovesa, u kterých je vynecháno příslovce, neříkají, jak byla akce provedena, jak probíhala. Proces není specifikovaný.

Uptime [aptajm]: Stav, kdy jsou pozornost a smysly soustředěny na vnější svět.

Values / Hodnoty: To, co je pro vás důležité.

Vestibular System / Vestibulární systém: Reprezentační systém, smyslové ústrojí, které zajišťuje rovnováhu.

Visual / Vizuální: Spojený se zrakem, zrakovým smyslem.

Vizualization / Vizualizace: Proces vidění obrazů ve vlastní mysli.

Well-Formedness Criteria / Dobře, vhodně formulovaná kritéria: Způsob myšlení a vyjádření požadovaného výsledku nebo cíle, který je možné dosáhnout i ověřit. Jsou základem optimalizovaného propojení několika cílů a řešení, ve kterých získávají obě strany, resp. všichni (win-win).

O AUTORECH A KONZULTAČNÍCH SLUŽBÁCH PRO PODNIKÁNÍ

Joseph O'Connor je spisovatel, školitel a konzultant. Školí NLP a používá je například ve vzdělávání, hudbě a sportu. Je bakalářem v oboru antropologie, má licenci od Královské hudební akademie a je kvalifikovaným učitelem. Joseph studoval NLP u Johna Grindera, Roberta Diltsa a Charlotte Bretto.

Joseph je ředitelem Institutu sportovní výkonnosti, kde se NLP používá při mentálním tréninku atletů. Vytvořil modelovací projekt s vrcholovými juniorskými tenisovými hráči v Londýně. Prováděl originální výzkum o modelování talentovaných hudebníků na Škole Yehudi Menuhina, jehož výsledkem je videozáznam (Umění učit se hudbě), který ukazuje, jak zlepšit sluchové schopnosti hudebníků.

Joseph je zaujat individuálním procesem učení a způsobem jeho spojení s organizačním učním, a je členem vývojového týmu, který vytváří počítačový program kombinující hlavní komunikační dovednosti s pokročilou technologií. Tento program je již používán jednotlivci i firmami na celém světě.

Další knihy:

Not Pulling Strings

Training with NLP (s Johnem Seymourem)

Successful Selling with NLP (s Robinem Priorem)

Mind, Body Spirit Guide: NLP (s Ianem McDermottem)

Joseph spolupracuje s Ianem McDermottem a firmou International Teaching Seminars (ITS), s nimiž zajišťují:

Školení NLP školitelů
Otevřené večerní semináře zaměřené na praktickou aplikaci NLP
NLP pro poradce
Kurzy vůdcovství a školitelství
Školení mistrovských školitelů

Modelovací projekty

Identifikace a modelování špičkových odborníků v jakékoli oblasti, aby bylo možné zjistit, co je činí tak vynikajícími, a návrh výcviku předání těchto vzorců jiným.

NLP počítačový program pro osobní rozvoj

GoalWizard

Prvním ze série programů pro Windows, které nevyžadují předchozí školení NLP, GoalWizard, Vám umožní snadno sledovat všechny Vaše cíle, ukládá je podle kategorie, zkoumá vztahy mezi nimi a objasňuje je, aby byly reálné, motivující a dosažitelné.

NLP počítačový program pro podnik

Tento program vymezuje a objasňuje individuální, týmové a organizační požadované výsledky, hodnoty a styl práce. Používá se pro organizační změny, vytváření týmů a plánování a kontrolu cílů podniku.

Všechny programy jsou funkční na IBM kompatibilním osobním počítači s MS Windows 3.1.

ITS je možné kontaktovat na telefonním čísle 0044 - 181 - 442 4133

nebo na adrese

ITS
7 Rudall Crescent
London NW3 1RS

John Seymour je školitelem, konzultantem a spisovatelem. V roce 1985 založil firmu John Seymour Associates Ltd. Od té doby poskytuje školení NLP, čerpaje z bohatých zkušeností v podnikání, vzdělávání a poradenství, ve stovkách kurzů pro tisíce lidí. John je jedním z nejzkušenějších školitelů NLP ve Velké Británii a pracuje i na mezinárodním poli. Představil NLP v mnoha organizacích a podnicích, a byl pověřen, aby zavedl NLP v britské organizaci Health and Education services na národní úrovni.

John Seymour se vyškolicil v NLP v Spojených státech u autorů Johna Grindera, Roberta Diltse, Judith DeLozierové a později Richarda Bandlera. John je certifikovaným školitelem NLP (dvakrát) a mistrovským školitelem. Je také členem Severoamerické asociace pro NLP a zasedá v poradenské komisi mezinárodního časopisu NLP World.

John je spoluautorem (s Josephem O'Connorem) knih *Úvod do neurolingvistického programování* (Introducing Neuro Linguistic Programming) a *Školení s NLP* (Training with NLP), které jsou obě bestselery, a (s Johnem Hollisem) spoluautorem interaktivního počítačového programu pro osobní rozvoj *Akcelerátor výsledků* (Results Accelerator).

Absolutorium postgraduálního studia pedagogiky a psychologie mu pomáhá při uplatnění jeho talentu dělat složité věci velmi jednoduchými, a umožnit druhým těšit se z osobního rozvoje. John žije v okolí Bristolu spolu se svou životní partnerkou Annie Dalton.

John Seymour Associates Ltd.

Nejstarší organizace ve Velké Británii poskytující školení NLP. Naším cílem je zajistit co nejkvalitnější školení NLP. Jsme hluboce přesvědčeni o tom, že můžeme vytvořit lepší svět pro všechny a že NLP představuje formující se trend vstupující do osobního rozvoje. Investice do těchto tvůrčích schopností učit se může být tou nejlepší investicí, jakou můžete vůbec udělat.