Sue Knight

NLP V PRAXI

Neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti

MANAGEMENT PRESS
mp

Neurolingvistické programování (NLP) cesta k osobní jedinečnosti a výjimečnosti

Žijeme ve světě plném chaosu a nepředvídatelných událostí. Je proto nezbytné, abychom si osvojili schopnosti, dovednosti a postoje, jež nám pomohou se v tomto chaotickém prostředí orientovat a vtisknout mu smysl, a abychom se naučili, jak se z nejistoty a zklamání poučit a určit si směr, jímž se budeme dále ubírat. Osvojit si tyto schopnosti, dovednosti a postoje nám umožňují postupy a techniky NLP.

NLP je proces *modelování* jedinečných – každému člověku vlastních – vědomých i nevědomých vzorců (chování, myšlení, komunikačních vzorců) s cílem dosahovat *jedinečných a výjimečných výsledků*. Umožňuje opustit staré, tradiční vzorce chování a návyky, jež omezují náš růst, a nechat projevit naše skryté vlohy a nadání, neustále rozvíjet nové způsoby myšlení, které nám pomohou lépe se vyrovnat s vnějším světem. Je to přístup založený na rozvíjení toho, co se osvědčilo a co funguje. Jak tvrdí Richard Bandler, jeden z tvůrců systému NLP: „Vezmeme to nejlepší, co lidé dělají, spojíme to dohromady, učiníme osvojitelným a sdílíme s ostatními!"

Kniha *NLP v praxi* mezinárodně uznávané konzultantky a trenérky je jednou z nejlepších a nejucelenějších publikací k tomuto tématu. Nabízí koncept, který lze využít jak v práci, tak v osobním životě. NLP funguje v každé situaci a za všech okolností: v podnikání, ve světě marketingu i informačních technologií, stejně tak jako v umění, sportu nebo při trávení volného času, ve vztazích s druhými lidmi stejně tak jako ve vztahu k sobě samému. Kromě „tradičních" technik a postupů – jako kladení nepředpojatých a upřesňujících otázek (umění naslouchat s respektem a nepředpojatostí s cílem dovědět se co nejvíce o touhách a potřebách druhého), modelování jedinečných vlastností druhých, vytváření raportu (schopnosti napojit se na druhé způsobem, který vytváří atmosféru důvěry), kotvení (schopnosti nahradit nevítané a nechtěné pocity a myšlenky pocity a myšlenkami libými a chtěnými) či poskytování a získávání zpětné vazby – zahrnuje i metody, jako jsou humor a provokativní terapie (umět se smát a radovat tak, aby humor podněcoval učení se a měl hojivé účinky „na duši") a efektivní využití času (činit taková rozhodnutí, abychom prožili čas způsobem, jakým skutečně chceme).

Autorka srozumitelnou, čtivou a přístupnou formou, s využitím řady praktických příkladů a případových ministudií, proniká k podstatě toho, co dělá činnost člověka excelentní, a pokud si koncepty obsažené v její knize osvojíte a přijmete za své, objevíte podstatu, *esenci* výjimečnosti a jedinečnosti sebe sama i druhých a mnohem snadněji dosáhnete toho, čeho dosáhnout chcete.

NLP V PRAXI

MANAGEMENT PRESS

Sue Knight

NLP V PRAXI

Neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2011

Sue Knight: *NLP at Work. Neuro Linguistic Programming. The Essence of Excellence. Third Edition*

Copyright © Sue Knight Books & Talks Ltd., 1995, 2002, 2009
Translation © Aleš Lisa, 2011
Cover design © Petr Foltera, 2011

This Third Edition of „NLP at Work. Neuro Linguistic Programming. The Essence of Excellence“ first published by Nicholas Brealey Publishing, London and Boston, 2009. This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing.
All rights reserved.

ISBN 978-80-7261-231-4

Obsah

Předmluva k třetímu vydání 7

1 Co je NLP? 11

Část I Prvky NLP **19**

NEURO 24

2 Vzorce myšlení 26
3 Filtry vnímání světa 38
4 Myslíme tělem 53

LINGVISTICKÉ 68

5 Zušlechtěná komunikace 69
6 Nepředpojaté otázky 79
7 Metafory: Klíč k nevědomé mysli 91
8 Upřesňující otázky 103
9 Hypnotický jazyk 118

PROGRAMOVÁNÍ 131

10 Modelování 133
11 Strategie úspěšného života 148

Část II **Modelujeme sami sebe s pomocí NLP** **161**

12 Napojte se na svůj skrytý potenciál: Kotvení 165
13 Sladění: Roviny vlivu 183
14 Píšeme vlastní životní scénář: Víra ve schopnost vyniknout 205
15 Dosahujeme toho, čeho skutečně dosáhnout chceme: Dobře definované cíle a výsledky 234
16 Carpe diem: Čas 255

Část III **Vedení lidí a NLP** **269**

17 Vytváříme klima důvěry: Raport 273
18 Pozice vnímání: Razíme si cestu životem 291
19 Řešení konfliktů: Integrace částí 311
20 Poskytujeme a získáváme zpětnou vazbu 320
21 Koučováním k vysoké výkonnosti 335
22 Humor léčí 354

Slovníček pojmů *367*
Poděkování *369*

Předmluva k třetímu vydání

Od chvíle, kdy vyšlo první vydání mé knihy *NLP at Work,* uplynulo více než deset let. Během této doby se kniha dočkala překladu do 14 jazyků, vyšla postupně v USA, v Turecku, na Madagaskaru, v Dánsku, ve Švédsku, ve Finsku, v Portugalsku, v Belgii, ve Francii, v Kanadě, v Austrálii a dokonce i v Indii, a mohli se s ní tak postupně seznámit čtenáři ve všech koutech světa.

Poněkud nekonkrétní název *NLP at Work* jsem zvolila záměrně, protože NLP je funkční ve všech souvislostech a prostředích: v podnikání, v domácnosti, ve vztazích s druhými lidmi stejně jako ve vztahu k sobě samému; ve světě marketingu, informačních technologií a financí stejně jako v umění, sportu nebo při trávení volného času. Razila jsem cestu využití NLP v podnikání a první vydání této publikace v tom sehrálo významnou roli – zpřístupnilo NLP nejenom lidem v byznysu, ale ukázalo na možnosti jeho využití i v ostatních sférách života. Přesto před námi stále zůstává dlouhá cesta.

Během dvaceti let, jež uplynuly od chvíle, kdy jsem poprvé slyšela pojem NeuroLingvistické Programování, se z něj stala hlavní oblast mého pracovního zájmu a života. V té době jsem netušila, jak dalece mě NLP ovlivní. Mám štěstí, protože mohu dělat to, co mě opravdu baví – při školeních a seminářích, debatách, koučování a psaním mohu pomáhat druhým lidem vyniknout a stát se excelentními. NLP jsem poznávala, učila se mu a zkoumala na příkladu mnoha mimořádných lidí – jak těch, kteří se proslavili a jsou všeobecně známí, jako jsou Brian Keenan, Heston Blumenthal a Paul Boateng, tak i těch, kteří jsou známí méně, jako jsou například zakladatel vesniček SOS, v nichž nalezlo v Indii domov mnoho opuštěných dětí nebo sirotků, či dvaaosmdesátiletý cyklistický veterán, který i přes svůj věk vítězí v cyklistických závodech a každý týden ujede na kole, bez ohledu na počasí, více než tři sta kilometrů. Koučuji mnoho lídrů v byznysu a, což je ještě důležitější, učím se od nich.

Co je v tomto vydání nového?

Každá kapitola tohoto vydání přináší něco nového. V kapitole o metaforách jsem přidala další způsoby práce s nimi. Část knihy věnovaná modelování přináší více příkladů využití NLP při dosahování vynikajících výsledků z oblasti různých kultur a neverbálních způsobů komunikace. Kapitola objasňující význam, smysl a aplikaci nepředpojatých otázek se vzájemně doplňuje s kapitolou věnovanou upřesňujícím otázkám. Do tohoto vydání jsem rovněž zahrnula témata, jež patří k výuce NLP již mnoho let a jsou jeho natolik zřejmou a neodmyslitelnou součástí, že se často opomíjejí: humor a provokativní terapie. Přidala jsem rovněž zcela novou část zabývající se reprezentací času a tím, jak tuto reprezentaci využít k obohacení svých současných zkušeností a prožitků.

Uvědomuji si, že mnoho lektorů NLP, stejně jako já, využívá tuto knihu ve svých kursech. Abych jim i jejich žákům usnadnila práci, přidala jsem v kapitolách o cílech, výsledcích a percepci jejich shrnutí a kontrolní přehled kroků určený pro studenty. NLP bylo často mylně chápáno a využíváno, zejména v důsledku nadměrného důrazu kladeného na jeho postupy a techniky. Příliš jsme se zaměřili na prst místo toho, na co ukazuje. Abych to napravila, zjednodušila jsem, ve srovnání s předešlými vydáními, některé kapitoly věnované postupům a technikám NLP.

Hlavním důvodem toho, že jsem se pustila do přípravy třetího vydání, je ale skutečnost, že to, co jsem napsala v předešlých dvou vydáních, nyní nahlížím a používám, obohacená o časem nashromážděné zkušenosti a poznání. I já a moje práce zrajeme jako víno. V tomto vydání jsem dala prostor aplikacím a jemným odstínům, které dokáži skutečně ocenit až dnes – na rozdíl od doby, kdy jsem před lety pracovala na prvních verzích textu. Změnil se také svět, v němž žijeme. Jedinou neměnnou a přetrvávající věcí je věčná nejistota a smrtelnost. NLP mi umožnilo naučit se s obojím žít. Pokud bych měla u svých studentů dát z mnoha věcí, jimž by se měli naučit, něčemu přednost, byla by to schopnost ponořit se do stavu nevědění, žít v současnosti a vstřebávat každým pórem těla zpětnou vazbu, jíž se jim dostává.

Lidé se mě často ptají, zda je možné NLP využít i v jiných kulturách. Moje odpověď zní: „NLP je o kultuře – je o naší individuální a kolektivní kultuře." NLP je prostředkem respektování a přijímání odlišností. Když jsem byla nedávno dotázána, jak NLP „prodávám" v jiných kulturách, odpověděla jsem, že to nedělám. Používám NLP k poznávání krásy a jedinečnosti jiných kultur a k tomu, aby ti, jejichž kultura to je, si osvojili její strukturu způsobem, který jim umožní ji plně sdílet s druhými lidmi.

Chtěla bych, abyste si z tohoto nového vydání mé knihy odnesli pocit zvědavosti, úžasu a tajemství – protože vždy zbývá něco, čemu se můžeme naučit. Pokud po jejím přečtení budete mít více otázek než odpovědí, pokud vás něčím osloví a rozdmýchá vaše emoce, pokud se vám neočekávaně na jejím konci zježí vlasy na hlavě nebo se začnete červenat, pokud vás inspiruje k tomu, abyste poznávali a zažívali něco dalšího, potom se mi moje práce zdařila.

Dovolte mi na tomto místě skončit a dopřát vám čas věnovat se četbě. Mnoho dalšího naleznete na mých webových stránkách www.sueknight.com, na nichž mně můžete sdělit své dojmy. Vážím si vašich názorů.

Sue Knight
září 2009

Дизайн — это не только внешний вид вещей. Дизайн — это то, как вещи работают. Дизайн — это то, как вещи ощущаются в руках. Дизайн — это то, как вещи меняют наше поведение, наше восприятие и наше отношение к миру. Дизайн — это то, как вещи рассказывают свои истории.

Дизайн — это не только внешний вид вещей. Дизайн — это то, как вещи работают. Дизайн — это то, как вещи ощущаются в руках. Дизайн — это то, как вещи меняют наше поведение, наше восприятие и наше отношение к миру. Дизайн — это то, как вещи рассказывают свои истории.

Дизайн — это не только внешний вид вещей. Дизайн — это то, как вещи работают. Дизайн — это то, как вещи ощущаются в руках. Дизайн — это то, как вещи меняют наше поведение, наше восприятие и наше отношение к миру. Дизайн — это то, как вещи рассказывают свои истории.

1 Co je NLP?

Přemýšlíme o tom, co vidíme a slyšíme. To, o čem přemýšlíme, v nás vyvolává pocity. Naše pocity ovlivňují naše reakce. Reakce se mění v návyky, které určují náš úděl.

– Bob Gass

Neurolingvistické programování (NLP) se zabývá tím, jak vyniknout, jak dosahovat mimořádných výsledků. Je o učení se, zvídavosti a respektu – o hledání jedinečných, skvělých cest a způsobů naplnění našeho bytí, vlastní existence. NLP postupně objevuje stále více nástrojů a postupů, díky nimž můžeme odhalovat a poznávat faktory umožňující být excelentní a vyniknout – obzvláště pak samu *esenci* výjimečnosti, dokonalosti, mimořádnosti a znamenitosti – odlišností, jež dokáží vše změnit – a dělá to způsobem, který umožňuje tyto poznatky a činnosti zakódovat a reprodukovat. Možnost vyniknout máme díky NLP na dosah ruky, a to kdykoli se nám zachce. Můžeme tak koučovat sebe i druhé k tomu, abychom neustále – při podnikání i v životě – dosahovali výsledků, o něž usilujeme.

NLP je prostředkem nalezení základu a podstaty výjimečnosti

Co je neurolingvistické programování?

Neurolingvistické programování (NLP) je proces modelování jedinečných, každému člověku vlastních, vědomých i nevědomých vzorců (myšlení, komunikace a chování), při němž nepřetržitě rozvíjíme a posilujeme svůj vlastní potenciál. NLP není jen tak ledajaký přístup – je to poznávání toho, co se skutečně osvědčilo, obzvláště pak toho, co funguje opravdu dobře. Může snad něco takového vzbuzovat nelibost?

NLP je poznávání toho, co se osvědčilo a funguje

- Slovo **neuro** obrací pozornost k našemu mozku a fyziologii. Osvojujeme si různé návyky, přičemž některé jsou pro život nezbytné: jak chodit a mluvit, jak dýchat, jak řídit, jak jezdit na kole, jak jíst, jak se smát a plakat, jak pociťovat vše, co děláme. Většina návyků má své místo v nevědomé části naší mysli. Některé jsou užitečné, jiné nám neprospívají. Pokud si budeme lépe uvědomovat, jak myslíme, můžeme se dovědět, jak my sami ovlivňujeme výsledky, jichž v práci a životě dosahujeme. Klíč k úspěchu v osobním životě i v byznysu musíme hledat uvnitř sebe samých; pokud poznáme, jak myslíme, umožní nám to nalézt odpovědi, které potřebujeme.

Osvojujeme si návyky – dobré i špatné

- Slovo **lingvistické** odkazuje k verbálnímu i neverbálnímu jazyku, který využíváme při komunikaci se sebou samými i s druhými lidmi. Náš jazyk je náš život. O tom, co dokážeme vyjádřit, můžeme přemýšlet a dělat to. Učit se rozumět a mistrně ovládat strukturu našeho jazyka je ve světě, v němž komunikace ve všech možných podobách je životodárnou mízou jak osobního života, tak v byznysu, naprosto nezbytné.
- Slovo **programování** odkazuje na způsob, jímž vzorce myšlení, jazyka a chování spojujeme dohromady ve snaze dobrat se určitých výsledků – příznivých i nepříznivých. V životě využíváme různé strategie obdobně tomu, jak počítač využívá program k dosažení konkrétních výsledků. Pokud tyto strategie poznáme a pochopíme, můžeme si vybrat, zda budeme pokračovat v tom, co děláme a jak to děláme, nebo rozvineme svůj potenciál, pozdvihneme ho na vyšší úroveň a budeme dosahovat ještě lepších, vynikajících výsledků. Stručně řečeno, NLP se zabývá zkoumáním našeho myšlení, chování a vzorců jazyka, a to s cílem pomoci nám vytvořit si soubor strategií pro všechno, co děláme: rozhodování, utváření vztahů, rozjezd podnikání, koučování týmu, inspirování a motivování druhých lidí, dosažení rovnováhy v našem životě, každodenní jednání s druhými lidmi (i se sebou samými), a především – osvojování si schopnosti učit se. Je dobré vědět, že se můžeme naučit zdokonalovat a cizelovat existující strategie, stejně jako objevovat a osvojovat si nové. Můžeme dokonce vyřadit ty, jež jsou nadbytečné nebo postradatelné. Měli bychom ovšem také vědět, že to není snadné – klíčové prvky těchto strategií se většinou nacházejí mimo vědomou sféru našeho vnímání. Nevíme, co děláme nebo jak to děláme.

V životě používáme různé strategie

S pomocí NLP můžeme proniknout nejenom k vědomým, ale zejména k nevědomým prvkům naší mysli, a *můžeme* tak poznat, jak děláme to, co děláme. To nám umožňuje dělat to, co skutečně dělat chceme, a dosáhnout toho, co si zasloužíme.

Nejlepší lék na smutek, odvětil Merlin ... je něčemu se naučit. To je jediná věc, která nikdy nezklame. Můžeš zestárnout a propadnout stařeckému třesu, můžeš ležet za bezesných nocí v posteli a naslouchat kolotu krve v oslabených cévách ... můžeš vidět svět ničený výstředními pomatenci nebo svoji do prachu zadupanou čest. Jenom jediné ti může pomoci – učit se. Poznat, proč se svět točí jednou sem a podruhé tam a co je toho příčinou. Učit se je jediná věc, která lidské mysli nikdy nezevšední, neunaví ji, nezpůsobí jí bolest, nevyvolá v ní strach nebo nedůvěru a které nebude nikdy litovat. Učit se je to, co potřebuješ.

T. H. White, The Once and Future King

Důležitost a význam NLP

S tím, jak budeme brát za své nové kultury, pronikat na nová teritoria, zpochybňovat a odmítat tradiční způsoby činnosti a tíhnout k nim tam, kde to bude vhodné, se význam NLP bude zvyšovat.

Důležitost a význam NLP se postupně zvyšují

Musíme se naučit tvůrčím způsobem, jinak než dosud, využívat nové technologie. Pokud budeme i nadále dělat to, co jsme dělali vždy, nedostaneme nové výsledky. Ti, kteří dokáží „přemýšlet o tom, jak myslíme" a spojit toto uvažování s novými technologiemi, budou představovat nový, odlišný typ lídrů a nezávislých podnikatelů. V oblasti lidského rozvoje a učení neexistuje nic tak účinného jako NLP. Emocionální inteligence, duchovní inteligence, vizualizace a různé další koncepty nejsou nic jiného než deriváty odvozené z procesu NLP.

Chceme-li něco pochopit, není jiné cesty než si v mysli vytvořit praktický, funkční model, umožňující povznést se nad detaily ... Každý úspěšný podnikatel, kterého znám, to dělá ... Tento nadhled jim umožňuje zformulovat jednoduchou, přibližnou formuli, využitelnou při rozhodování.

Peter Small, The Entrepreneurial Web

Žijeme ve světě bezprecedentních změn, ve světě plném nepředvídatelnosti a složitosti. Čím více ho poznáváme, tím více toho zůstává nepoznáno. Každá otázka přináší další a další, dosud nezodpovězené otázky. Potřebujeme schopnosti, dovednosti a postoje, jež nám pomohou poznat, jak tomuto chaosu vtisknout smysl. Když nám připadá, že všechno kolem nás před nás staví nelehké otázky a zpochybňuje naše snažení, potřebujeme vědět, jak nalézt vnitřní jistotu týkající se toho, co chceme a v co věříme. Musíme o sebe pečovat, nalézat sebejistotu sami v sobě, umět nezávisle na druhých projevovat empatii a dát najevo, alespoň někdy, svoji zranitelnost

a musíme umět požádat o pomoc. Potřebujeme vědět, jak se vzchopit, když jsme na dně, jak se z nejistoty a zklamání poučit, určit si směr, jímž se budeme ubírat, a dokonce i jak se vyrovnat s tím, když o všechno přijdeme.

Potřebujeme potenciál, jenž nám umožní jednat rychleji než kdykoli dříve a současně dokázat setrvat na místě a radovat se a zhluboka pít z kalichu hojnosti daného okamžiku. Potřebujeme umět komunikovat s lidmi pocházejícími z výrazně odlišných kultur – a ze všeho nejvíce pak se sebou samými. Musíme chápat, jak věci vidí druzí lidé, i když jejich představy jsou na hony vzdáleny našim; potřebujeme umět naslouchat moudrosti našeho těla.

Potřebujeme se umět smát, nechat věci být tak, jak jsou, učit se, růst, truchlit – a jít dál. Potřebujeme pokoru, velkodušnost a sílu přijímat nedůslednost, nestálost a vrtkavost sebe sama i druhých. Potřebujeme houževnatost a nezlomnost, jež nám umožní zvládat bolest, a dokázat ve všem nalézat radost a potěšení. Potřebujeme sami v sobě objevit sobě vlastní výjimečnost a jedinečnost, z celého srdce a hloubi duše si jí vážit a dát jí možnost se projevit. Musíme odpouštět druhým, ale v první řadě sobě samým. Potřebujeme vědět, jak zapomenout, a umožnit sobě i druhým být těmi, kým skutečně jsme. Potřebujeme se učit tak jako nikdy předtím. A ze všeho nejvíce potřebujeme lásku.

Ze všeho nejvíce potřebujeme lásku

Jak toho můžeme dosáhnout? Odpověď se může zdát být svým způsobem paradoxní. Namísto kursů rychlého čtení a učení se, jež nám mají umožnit rychleji se učit, se musíme ponořit do vlastního nitra a nalézt v něm sobě vlastní, jedinečné zdroje. To nám umožní vytvořit si vlastní rovnici úspěchu. Potřebujeme vědět, jak se z každé situace, od každého člověka a z každého poznání poučit.

Poznatků týkajících se technologického a osobního rozvoje je tolik, že si je nikdo nemůže osvojit všechny. O tom, zda se přiřadíme k těm, kteří povedou ostatní k napínavé, tvořivé a na spolupráci založené budoucnosti, nebo k těm, kteří se budou pokoušet je následovat a brzy se tak ocitnou na vedlejší koleji, rozhodne naše schopnost zvládat vlastní myšlení, konflikty a to, jak budeme umět nakládat se zkušenostmi, jichž se nám dostalo. A právě tomu nás může naučit NLP.

Co vám tato kniha nabízí?

Zdrojem našeho úspěchu jsme my sami. Náš úspěch se odvíjí od schopnosti vynikat – ve všem, o čem přemýšlíme, co říkáme a děláme. NLP nám umožňuje toho dosáhnout.

Pokud si osvojíte a přijmete za své koncepty obsažené v této knize, objevíte podstatu, esenci výjimečnosti a jedinečnosti sebe sama i druhých. Dosáhnete více z toho, čeho chcete skutečně dosáhnout, a stanete se více než dosud tím, kým ve skutečnosti jste.

Schopnost vynikat se odvíjí od kontextu. Mnoho modelů podnikání je neúspěšných, protože vycházejí z představy, že to, co je funkční v jednom prostředí, bude fungovat i v jiném. Jenže to, co v určitém prostředí umožňuje stát se lídrem, může být na hony vzdálené tomu, co je zdrojem úspěchu v jiném prostředí. NLP umožňuje „zakódovat" schopnost vynikat a rozvíjet ji, a tím i dělat to, co je skutečně funkční ve vašem prostředí a s přihlédnutím k vašim schopnostem a dovednostem.

Schopnost vynikat se odvíjí od kontextu

Konkrétněji – NLP vám může pomoci naučit se

- objevit podstatu, esenci vaší schopnosti vynikat a tím ji dokázat využívat v libovolném kontextu,
- docílit totéž u druhých lidí,
- urychlit rozvoj vaší schopnosti učit se, což vám umožní nejenom řídit změny, ale také je iniciovat a oblíbit si je, a vyniknout díky tomu v tom, co děláte (ve své specializaci a oblasti činnosti),
- smát a radovat se spolu s ostatními tak, aby to podněcovalo učení se a mělo hojivé účinky,
- objevit, jaký je váš přístup k času a jak s ním nakládáte, a činit taková rozhodnutí, která vám umožní prožít čas tak, jak chcete,
- naslouchat s respektem a nepředpojatostí způsobem, který umožňuje se o druhých lidech, jejich potřebách a touhách něco skutečně dovědět a poznat je,
- neustále průběžně rozvíjet nové způsoby myšlení, které vám umožní lépe se vyrovnat s vnějším světem bez ohledu na to, k jakým změnám v něm dochází,
- opustit staré, tradiční vzorce chování a návyky, jež omezují váš růst, a nechat projevit skryté vlohy, vhodné pro současnost,
- vítat zpětnou vazbu a přistupovat k ní způsobem, jenž umožňuje – s přispěním všech vašich zákazníků, kolegů a přátel – přicházet s novými myšlenkami a produkty,
- stanovit si náročné a podmanivé cíle, které vás svojí podstatou nenechají usnout na vavřínech a maximalizují tak vaše šance, že dosáhnete – v osobním životě i byznysu – toho, čeho chcete,
- vytvořit si vlastní formuli odezvy na prostředí a, což je ve světě rozvinutých technologií ještě důležitější, na role lídra, a dokázat tak kombinovat to nejlepší (myšlení), pokud jde o technologie, s vnímáním a uvědomováním si sebe sama i druhých,

- navázat prvotřídní vztahy s důležitými lidmi, a to ve všech oblastech a souvislostech vašeho života, s využitím všech vhodných prostředků,
- lépe vnímat sebe sama i druhé lidi a díky tomu dokázat citlivě vnímat jemné změny chování a postojů, jež představují zpětnou vazbu vypovídající o účinnosti vašeho způsobu komunikace,
- být flexibilnějším, v důsledku toho získat větší možností volit si a následně i více ovlivňovat jednotlivé životní situace, v nichž se ocitnete,
- zlepšit svoji schopnost vyvolávat v druhých lidech odhodlání, ochotu spolupracovat a nadšení pro věc,
- ovládat své myšlenky a pocity a mít díky tomu pod kontrolou své emoce a osud,
- rozvinout schopnost napojit se na své nevědomí a využívat jeho dokonalejší moc a potenciál,
- přijímat a mít rád vše, čeho se vám dostalo, milovat sebe i druhé lidi tak, aby to přetvořilo váš byznys i život.

Skutečnou radost z aplikace a účinnost NLP přináší hledání a nalézání vhodných způsobů jeho využití a vlastních „návodů" na cestě k úspěchu. Obzvláště v byznysu umožňuje NLP dosahovat podstatně odlišných výsledků, pokud jde o soudržnost osobního a podnikatelského života, komunikaci, strategické uvažování, e-business, motivaci, vliv, vyjednávání, vedení, podnikání, osobní rozvoj … možností je bezpočet.

Vcelku vzato, smyslem osvojení si NLP je podnítit a rozvíjet schopnost dále se učit a plně využít vlastní potenciál. Pokud chcete již hotové odpovědi na své otázky, není NLP tím, co potřebujete.

Jak NLP funguje?

NLP se příliš nezabývá tím, co lidé říkají, že dělají, protože to obvykle má jenom málo nebo vůbec nic společného s tím, co skutečně dělají. Pokud si myslíte, že se zeptáte těch nejlepších, jak dosáhli svých úspěchů, a dostane se vám přesných odpovědí, mýlíte se. Klíč k úspěchu zůstává na vědomé úrovni myšlení často zahalen tajemstvím. Kouzlo NLP spočívá, alespoň podle některých, ve schopnosti odhalit dosud neznámé věci. Ve skutečnosti na tom nic tajemného není. NLP nám pomáhá uvědomit si, co dokáže věci skutečně změnit – to, co běžnější modely a techniky ponechávají stranou. S pomocí nástrojů NLP můžeme tyto neznámé prvky zjistit, vynést je na světlo a díky tomu své vlohy „zakódovat".

Některé věci, které děláte, (zatím) nechápete. Víte například:

- Proč v některých situacích jste v určitých okamžicích naprosto skvělí, ale nedokážete takto jednat, kdykoli chcete?
- Proč občas tím, co řeknete nebo uděláte, dokážete docílit, že druzí ze sebe vydají to nejlepší, zatímco u jiných tím vyvoláte v život to, co je v nich nejhorší?
- Co vede k tomu, že ve vztazích s některými lidmi, v nichž jste si vytvořili vynikající raport, víte už dopředu, co řeknou?
- Proč v některých situacích dokážete kontrolovat své pocity, zatímco v jiných nikoli?
- Co ve vás v situacích, v nichž pociťujete obzvláštní sebedůvěru, vyvolává vnitřní pocit jistoty a klidu dokonce i tehdy, kdy se proti vám vše spiklo?
- Čím si získáváte a přitahujete lidi, kteří s vámi chtějí pracovat a žít?
- Jak je možné, že v některých případech při neosobní komunikaci dosahujete stejných, ne-li lepších výsledků, než při rozhovoru z očí do očí?
- Jak využíváte technologie v případech, kdy se vám daří zapůsobit na druhé tak, aby s vámi chtěli dělat byznys?
- Proč se někdy všechno, co děláte, zdá být správné, pociťujete soulad se sebou samými a dosahujete nejlepších osobních výsledků?
- Co se děje v situacích, kdy jste schopni „přeřadit" na nový rychlostní stupeň na cestě k úspěchu a dosáhnout více, než se vám až dosud zdálo být možné?

Pokud znáte odpovědi na tyto a další podobné otázky, máte větší možnost volit si, jak budete uvažovat, cítit se a chovat. Můžete více ovlivňovat svoji jedinečnou odezvu na to, co před vás staví život.

Odkazy

Bob Gass (1999): *Word for Today*, UCB Broadcasters.
John Grinder & Judith DeLozier (1996): *Turtles All the Way Down: Prerequisites to Personal Genius*, Metamorphous Press.
T. H. White (2001): *The Once and Future King* (nové vydání), Voyager.

William James je obvykle považován za otce americké psychologie. Jednou byl pozván, aby přednesl několik přednášek na Harvardské univerzitě. Téma si mohl zvolit sám zcela podle své libosti. Jeho přednášky byly, což nebylo zcela běžné, přístupné veřejnosti. James si po jistém přemýšlení odvážně zvolil pro první přednášku téma „Je možné prokázat existenci Boha?", což na počátku dvacátého století nemohlo v Nové Anglii zůstat bez poněkud rozpačité odezvy.

James proto s jistým rozechvěním a obavami sledoval, jak posluchači proudí do posluchárny. Těsně před začátkem přednášky uviděl, jak prostřední uličkou kráčí dolů drobná stará dáma, která se nakonec posadila doprostřed přední řady. Profesor James jako obvykle přednášel se svým pověstným vtipem a šarmem. Všiml si, že ho ona malá stará dáma velmi pozorně sleduje. Zdálo se, že je tím, co slyší, potěšená – vypadalo to, že se usmívá i tehdy, když se nikdo jiný nesměje. Všechno se zdálo být v pořádku.

Na konci přednášky, která byla přijata velmi dobře, se vytvořila fronta posluchačů, kteří mu chtěli poblahopřát. Na jejím konci, jak jinak, stála ona stará dáma. Když na ni došla řada, podívala se bystře na Jamese a řekla: „Dokore Jamesi, vaše přednáška se mi velmi líbila. Přesto bych měla jednu otázku."

„Prosím, ptejte se," odpověděl jí James zdvořile.

„Víte, pane Jamesi," opáčila s šibalským záblekem v oku, „jestliže není Bůh, co brání tomu, aby zem spadla."

James rychle posoudil své možnosti ... vzal v úvahu taková vysvětlení, jako je dostředivá síla, gravitace ... ale nakonec se rozumně rozhodl odpovědět tak, aby se něco dozvěděl. Vrátil jí proto její otázku a zeptal se: „Madam, rád na vaši otázku odpovím, ale řekněte mi, co podle vás vede k tomu, že zem nespadne?"

„To je přece velmi jednoduché, doktore Jamesi. Země spočívá na krunýři gigantické želvy!"

James se na chviličku zamyslel a potom s náznakem triumfu v hlase staré dámě položil otázku, která se nabízela.

„Potom mi ale prosím řekněte, co drží tuhle gigantickou želvu, aby nespadla?"

„Ne, ne, ne, doktore Jamesi, na to mě nenachytáte!" opáčila stará dáma. „Drží ji další želvy, jedna na druhé, stále níž a níž!"

Otištěno z předmluvy ke knize *Turtles All the Way Down* s laskavým svolením autorů, jimiž jsou John Grinder a Judith DeLozier.

Část I

Prvky NLP

NLP využívá mnoho postupů a technik, které jsou známé již mnoho let, a kombinuje je s novými poznatky. NLP spojuje studium a rozbor opravdových mistrů změn, z nichž někteří již nežijí, s rozpoznáním a akceptováním vloh vlastních každému člověku. Proces NLP je cesta plná objevů.

NLP se nerozvíjelo uspořádaně a chronologicky. Jako blesk z čistého nebe zasáhlo nejdříve oblast terapie, aby poté stejně razantně vstoupilo do světa podnikání. NLP stále sílí a získává si větší vliv, mimo jiné i proto, že se vyvíjí. Všechny živé systémy utvářejí samy sebe. Jsou složeny z konkrétních prvků a samy jiné prvky vytvářejí. Vezměme si například hromadu kompostu. Její krása spočívá v tom, že svojí existencí napomáhá vzniku toho, co ji činí funkční. Dáváme do kompostu biologicky rozložitelný materiál a používáme ho k hnojení – k produkci většího množství téhož materiálu, který jsme do kompostu vložili, rostlin. Tak fungují živé systémy – a stejně tak funguje i NLP. Když využíváme NLP, děláme to s cílem „produkovat" více těch prvků, jež „vyživují" celý proces modelování systému NLP.

NLP je na vzestupu

NLP produkuje prvky, jež „vyživují" proces modelování

Dobrým příkladem může být například raport. Když John Grinder a Richard Bandler začali studovat vynikající příklady hypnoterapie, zjistili, že jednou z věcí, která vedla k odlišným výsledkům, byla úroveň raportu, který si terapeuti vytvořili s klienty. Poznatky o utváření raportu, které získali, byly využity ke zkvalitnění procesu modelování – umožnily totiž těm, kteří modelování prováděli, navázat s klienty vztahy prodchnuté důvěrou a respektem, a díky tomu urychlit a zefektivnit celý proces modelování.

Když jsem pracovala na prvním vydání této knihy, společně s mým nakladatelem jsme podrobně debatovali o tom, jak ji strukturovat tak, aby čtenáři rychle pochopili podstatné prvky NLP a začali díky tomu sami

poznávat a oceňovat jeho účinnost. Vyzkoušela jsem mnoho různých přístupů, než jsme se nakonec rozhodli vyjít při strukturování knihy z pojmu neurolingvistické programování. Vypadá to jako snadné řešení, ale nebylo tomu tak!

Jednotlivé prvky NLP se nedají zcela dokonale zařadit do kategorií **Neuro**, **Lingvistické** a **Programování**. Přesto tyto pojmy vhodně zastřešují obsah NLP. Puristy mezi čtenáři této publikace prosím o jistou dávku tolerance, pokud jde o přiřazení jednotlivých prvků NLP do těchto kategorií. Odezva čtenářů prvního vydání mě utvrdila v tom, že takto koncipovaná struktura jim pomáhá osvojit si NLP, a rozhodla jsem se ji proto zachovat i v tomto rozšířeném vydání.

Vybrala jsem do něj ty prvky NLP, o nich jsem přesvědčená, že jsou dobrým úvodem do problematiky NLP a jsou nejvíce užitečné a relevantní v našem rychle se rozvíjejícím světě. Kniha, kterou držíte v ruce, je nejenom snadno pochopitelným úvodem do NLP, ale současně přináší užitečné zdroje a odkazy určené těm, kteří hledají pomoc při koučování a tréninku. Ve skutečnosti v ní naleznete to, co je základem mých kursů NLP. V několika posledních letech mi mnoho školitelů a instruktorů NLP řeklo, že se na tuto knihu odvolávají ve svých kursech. To mě přivedlo k tomu, abych do některých kapitol zařadila více konkrétních kroků napomáhajících využít schopnosti a dovednosti, o nichž v nich hovořím.

Prvním „technickým zastřešujícím pojmem" je **Neuro**. Tento pojem odkazuje k tomu, jak při přemýšlení využíváme svoji mysl, tělo a smysly – a jak dáváme své zkušenosti smysl. Čím více vnímáme a uvědomujeme si to, jak myslíme, tím více flexibility a vlivu na svůj životní úděl máme.

Neuro

Tato sekce knihy začíná **kapitolou 2 – Vzorce myšlení**. Pokud odhalíme a poznáme, jak (my sami) myslíme, otevřeme si tím dveře k porozumění mnoha modelům (změny), jimiž se zabývám v dalších částech této publikace. Mnoho knih nás nabádá, abychom „mysleli pozitivně", „zachovali klid", „získali a udrželi si kontrolu". NLP jde mnohem dále – ukazuje, jak toho dosáhnout.

NLP nám říká „jak"

NLP je „přemýšlení o přemýšlení". Tato kapitola se proto zaměřuje obzvláště na to, jak rozvinout schopnost přemýšlet. NLP se nezaměřuje na pevně dané, neměnné techniky a postupy, které v případě některých lidí fungují, ale u druhých nikoli. NLP umožňuje poznat, co děláte *vy* sami, když „myslíte pozitivně", „zachováváte klid", „získáváte a udržujete si kontrolu". Každý z nás přistupuje k těmto zdrojům a využívá je svým vlastním, jedinečným způsobem. Nezáleží přitom na tom, jak zřídka nebo „letem světem" jste je až dosud využívali. Jakmile jednou poznáme a pochopíme prvky našeho osobního „programu", můžeme se dobrat esence v něm obsažené nám vlastní výjimečnosti a „spustit" ho pokaždé, když se

pro to rozhodneme. Tato kapitola vám umožní lépe, na vyšší úrovni poznání pochopit, jak děláte to, co děláte – tento odrazový můstek na cestě k mistrovskému ovládnutí sebe sama, k tomu, být vlastním pánem. Modely a vzory při vedení lidí a změn stále více berou v úvahu mentální mapy. NLP vám umožní poznat podstatu vaší vlastní mentální mapy a její vliv na všechno, co děláte.

Můžeme se dobrat esence naší schopnosti vyniknout

Další částí knihy zařazenou do sekce Neuro je **kapitola 3 – Filtry vnímání světa**. Filtry, přes něž prochází naše zkušenost a prožitky, určují, jak vnímáme různé situace a lidi. Pokud tyto filtry rozpoznáme, můžeme zachytit, co my i druzí lidé při dosahování svých cílů děláme a co si myslíme. Můžeme lépe porozumět naší schopnosti vztahovat se k jedinečným stylům druhých lidí. Všimli jste si například někdy, jak na poradách a jednáních někteří lidé hovoří o tom, čím se jednotlivé nápady a návrhy odlišují, zatímco jiní hledají, co se jim na nich zamlouvá, a srovnávají je s dalšími myšlenkami? Zažili jste někdy, jak se lidé, nadchnutí vizí budoucnosti, snaží prorazit přes ty, kteří se chtějí zabývat existujícími problémy? Pokud chceme někdy žít ve sjednoceném světě, musíme se naučit přijímat všechny odlišnosti i podobnosti, které mezi sebou máme.

Pokud chceme někdy žít ve sjednoceném světě, musíme se naučit přijímat všechny odlišnosti i podobnosti

Kapitola 4 – Myslíme tělem se zabývá ústřední částí NLP, jež i dnes nejvíce zajímá všechny, kteří se chtějí věnovat tomuto způsobu poznávání lidského chování. Je to důležitá kapitola, protože mnoho lidí se v nějaké podobě seznámilo s obvyklejšími, tradičnějšími teoriemi řeči těla, v nichž například škrábat si nos znamená, že lžeme, kdežto založit si ruce na prsou se interpretuje jako projev defenzivního chování. NLP nabízí výrazně odlišné chápání těchto projevů – takové, které bere v úvahu individualitu jedince a respektuje ho. NLP se nepokouší různá gesta zařadit do předem určených „škatulek", ale umožňuje vytvořit si jemné dělení a ohodnocení (na stupnici) naší vlastní řeči těla, stejně jako řeči těla člověka, s nímž jsme v kontaktu, a to bez ohledu na komunikační kontext. V této kapitole se dozvíte, jak rozpoznat odlišné vzorce chování a následně díky tomu i odlišné vzorce myšlení. To vám umožní v libovolné situaci lépe komunikovat s kýmkoli.

Pod titulkem **Lingvistické** naleznete sekci obsahující kapitoly **Zušlechtěná komunikace, Metafory, Upřesňující otázky** a **Hypnotický jazyk**, které jsem rozšířila o nové poznatky a zcela novou kapitolu **Nepředpojaté otázky**. Tato kapitola je důležitá. Nepředpojatý jazyk je objev, který vzešel z práce pozoruhodného terapeuta, jímž je David Grove. Nepředpojaté otázky jsou konstruovány s cílem pracovat pouze s klientovým viděním světa a se symboly, které využívá

Lingvistické

k zakódování své zkušenosti. Je to jeden z prvků, jež se stávají integrální součástí celého procesu modelování, životně důležitá složka oné hromady kompostu, o níž jsem se zmiňovala výše. Kdybyste si měli přečíst pouze jednu kapitolu této knihy, měla by to být tato. S poznáním, které díky tomu získáte a z něhož máme my všichni štěstí, že můžeme těžit, dojdete daleko.

Nepředpojaté otázky jsou životně důležitou složkou hromady „kompostu NLP"!

Otázka, jak užíváme jazyk ve snaze usnadnit změny, představovala významnou část raných prací zakladatelů NLP, Johna Grindera a Richarda Bandlera. V byznysu představuje jazyk jednu z nejsnadnějších a nejdostupnějších forem ovlivňování. Pokud si uvědomujeme své jazykové vzorce, můžeme využívat všechny smysly k obohacení svého jazyka a jeho činorodému využití. Upřesňující otázky nám mohou pomoci naučit se generovat životní mízu podnikání – kvalitní informace. Upřesňující otázky jsou bezpochyby rovněž jedním z nejúčinnějších nástrojů potlačení těch zábran, které si sami vytváříme. Upřesňující otázky jsou tu od toho, abychom obnovili spojení s naší smyslovou zkušeností.

Sekce věnovaná jazyku se dotýká pozoruhodně širokého spektra otázek a předpokladů, na nichž můžeme sami a s druhými pracovat s cílem objevit to, co je vynikající, a napomáhat a usnadňovat dosažení změny. Otázky, jimiž se zde zabývám, nenacházejí využití pouze při koučování a realizaci změn. Pokud poznáme a osvojíme si jazykové vzorce a způsoby odezvy na ně, pomůže nám to naučit se výjimečně dobře komunikovat, vytvářet vztahy, vést druhé, vystupovat, vyjednávat, zvládat konflikty, projevovat respekt, učit se a modelovat … a mnohem, mnohem více.

Při mém úsilí pomáhat prosadit NLP ve světě byznysu jsem zpočátku bagatelizovala význam hypnotického jazyka. Chtěla jsem se soustředit na to, jak můžeme nevědomé učinit vědomým, spíše než podněcovat k užití jazyka k práci v transu. Od té doby jsem se ale dostala dál nejenom já, ale i svět byznysu. Myslím, že v současnosti se dostává mnohem většího porozumění tomu, že hypnóza nabízí něco víc než vystoupení na varietní scéně. Tuto kapitolu jsem se rozhodla zařadit s cílem pomoci vám uvědomit si, jak velký vliv na nás má hypnotický jazyk, s nímž se setkáváme každý den, všude kolem sebe – a jak si ho můžeme osvojit a efektivně využívat ku prospěchu věci. Mnoho technik a postupů, podstatných pro byznys a náš osobní rozvoj, staví na naší vůli čerpat z našeho nevědomí, což hypnotický jazyk umožňuje.

Abych získala prostor pro nové věci, vypustila jsem jednu z původních kapitol – Metasdělení. Naleznete ji ale stále na mých webových stránkách, na adrese www.sueknight.com.

Sekci o **Programování** jsem dále rozšířila, abych se vyrovnala s rostoucím významem této centrální složky NLP a zájmem o ni. Znalosti,

schopnosti a dovednosti spojené s NLP a jeho využitím v byznysu se od posledního vydání této knihy výrazně rozrostly. Mám více zájemců o trénink NLP pro pokročilé (Practitioners a Master Practitioners) než kdykoli dříve za celou dobu existence mých kursů. Úroveň, na níž dnešní kursy začínají, je výrazně vyšší než před několika lety. Poznání, že celé NLP je o modelování, se odráží v přepracovaných kapitolách **Modelování** a **Strategie úspěšného života**.

Programování

Naše znalost NLP v byznysu se podstatně zvýšila

Zjistila jsem, že mnoho čtenářů nedocenilo význam modelu TOTE v kapitole 11, a proto jsem tuto část textu přepracovala. Tento model je příliš důležitý na to, aby zůstal nepochopen.

Všechny prvky NLP lze využívat různými způsoby. Jako nezávislé techniky vám umožní zlepšit vaše vztahy, mít pod kontrolou vlastní život, volby a výsledky, jichž dosahujete. Kromě toho, přestože mnoho těchto prvků bylo objeveno při kódování výjimečnosti a jedinečnosti, se dnes používají i ke zkvalitnění samotného procesu kódování. Pokud budete lépe vnímat a chápat jemnější odlišnosti jazyka, dokážete „vytáhnout na světlo", vytříbit a zušlechtit podstatu dokonalosti v těch modelech, které se rozhodnete studovat.

Možností, jak seznamovat druhé s NLP a učit je mu, je mnoho. Kdysi jsem většinu těch, kteří vedli kvalifikované, aprobované kursy NLP, znala. Nyní jich jsou tisíce a využívají různé styly výuky, kladou důraz na odlišné věci. Při psaní této knihy jsem vycházela z toho, jak k NLP přistupuji já sama. Zaměřila jsem se na to, co považuji za důležité a co se zaujetím prosazuji – integritu a dostupnost NLP. Mnozí mě považují za natolik „závislou" na NLP, že mu nejenom vyučuji a píši o něm, ale žiji jím. Jsem přesvědčena, že jsme se narodili, abychom aspirovali na dosažení nám vlastní dokonalosti. NLP je prvkem jejího dosažení.

Nabízím to, čemu věřím – to, jak vidím věci já sama. Pokud vás to bude inspirovat k nalezení vaší vlastní skutečnosti, toho, co považujete za pravdivé, mělo moje úsilí smysl.

Neuro

Duchovní život je život za hranicemi běžných nálad. Je to život, v němž si volíme radost a nedovolujeme sami sobě stát se oběťmi pocitů štěstí nebo skličenosti.

– *Henri J. M. Nouwen,* The Road to Daybreak

Nemůžeme změnit druhé lidi, můžeme změnit pouze sami sebe. Naše prostředí je „vyztuženo" našimi mentálními modely. Někteří lidé vidí v druhých pouze to dobré. Nemají žádnou představu špatného. V jejich světě zlo neexistuje.

Naše myšlenky „prosakují" do všeho, co děláme – často způsobem, který přesahuje hranice našeho vědomého vnímání. Tyto myšlenky „vysílají" do světa kolem nás, do našeho prostředí signály o tom, co chceme, čemu věříme a kým jsme. A svět na ně reaguje. Klíčem k ovlivnění této odezvy na námi vysílané vnitřní signály je proto změnit je.

Naučte se zvládat vlastní mysl

NLP představuje příležitost naučit se nakládat s těmito vnitřními reprezentacemi a signály. Pokud to zvládneme, napojíme se na nejúčinnější počítač, jaký existuje – náš mozek – a využijeme jeho potenciál. Když se naučíme zvládat své myšlenky, můžeme

- změnit dojem, který máme z různých situací a lidí,
- ovlivnit reakce, jichž se nám dostává,
- pamatovat si věci tak, abychom v sobě posilovali osobnost, kterou chceme být,
- utvářet budoucnost v souladu s tím, jakou chceme, aby byla,
- vytvářet takové vztahy, jaké chceme mít,
- objevovat myšlení, které uvolní cestu naší jedinečnosti a vynikajícím výsledkům.

Tento seznam není zdaleka úplný – ve skutečnosti je určen spíše pro ty, kteří s NLP teprve začínají. Můžeme se naučit zacházet s naším myšlením tak, aby pracovalo v náš prospěch a pomáhalo nám vést smysluplný život.

Na samém konci Argentiny se nachází oblast, kterou Fernando de Magallanes pojmenoval podle ohňů hořících na pobřeží Tierra del Fuego (Ohňová země). Domorodci, kteří o ohně pečovali, velkým plachetnicím proplouvajícím úžinami nevěnovali žádnou pozornost. Když byli dotázáni, proč tomu tak bylo, říkali, že je považovali za přízraky, protože byly příliš odlišné ode všeho, co až dosud spatřili. Jejich zkušenost a dokonce ani představivost jim neumožňovaly dekódovat to, co bylo očividné.

Philip Yancey, Rumours of Another World

2 Vzorce myšlení

Naše současné výsledky nejsou nic jiného než výsledek našeho dřívějšího uvažování. Jsme tam, kam nás naše myšlenky přivedly, a zítra budeme tam, kam nás dovedou naše dnešní úvahy.

– Blaise Pascal

To, zda budeme vynikající, je do značné míry dáno strukturou našeho myšlení. To, jak uvažujeme, ovlivňuje naše jednání. Pokud dokážeme pochopit, jak naše myšlení formuje naše jednání, můžeme zachytit a zopakovat okamžiky vynikajícího jednání.

Pokud se naučíme vnímat, jak myslíme, získáme schopnost reprodukovat nejenom vlohy druhých lidí, ale i sebe sama. Vnímání, které získáme s pomocí NLP, se to, co nám připadalo jako „štěstí", změní v choreografii úspěchu.

Naučit se vnímat, jak myslíme, nám umožní pochopit mnoho odlišných kultur, s nimiž se dostáváme do styku, a vytvořit si k nim vztah. Většina týmu, pro nějž pracuji, jsou multikulturní týmy, a dokonce i když jsou jejich členové ze stejné země a hovoří stejným jazykem, každý člen týmu se vyjadřuje svým vlastním jedinečným jazykem a vyznačuje se svojí vlastní, osobitou kulturou. Můžeme se naučit rozpoznávat, uvědomovat si, respektovat a utvořit si vztah k těmto jedinečným stylům a díky tomu nasměrovat svoji cestu globální sítí rozmanitého a různorodého světa tak, aby byla úspěšná.

Můžeme se naučit vztahovat ke všem kulturám

Když poznáváme strukturu myšlení a jednání – svého i druhých lidí – začneme chápat jemné rysy těchto kultur. Nemusíme s tím začínat měsíce dopředu – vše může probíhat v průběhu poznávání různých kultur. Výhodou osvojování si NLP je to, že vše probíhá v reálném čase.

Každý člověk je jedinečný, pokud jde o spojení, která si vytváří, a způsob, jímž zaznamenává vzpomínky, myšlenky a informace. Každý myslí svým způsobem.

Co si myslíme, určuje, kým jsme

Pokud chápeme podstatu našich zpodobnění, začneme ovlivňovat své myšlení, emoce a nakonec i zkušenosti a prožitky. Co si myslíme, z nás dělá člověka, kterým jsme.

Informace získáváme všemi smysly – zrakem, sluchem, hmatem, chutí a čichem. Tyto informace zpodobňujeme ve své mysli jako kombinaci smyslových systémů a vnitřních pocitů. Tyto vzorce myšlení jsou součástí toho, jak „kódujeme" své prožitky a zkušenosti. Když se naučíme zvládat a řídit své myšlenky, poznáme, jak utvářet svůj život a kariéru tak, aby byly v souladu s tím, co chceme. Život je takový, jaký si ho uděláme.

Život je takový, jaký si ho uděláme

Preference ve vzorcích myšlení

Podívejme se na některé odlišnosti vzorců myšlení – a to na příkladu „kávy". Co se vám při tomto slově vybaví v mysli?

Obrázek? Šálky s kávou a kávovar?

Nebo snad sykot vařící vody? Zvuk kávy nalévané do šálku?

Či to byl spíše pocit – hrnečku či potěchy, kterou si spojujete v mysli s ranním šálkem kávy? Nebo pocit aroma a chuti kávy?

Možná to byla kombinace některých či všech výše uvedených věcí.



Tyto odlišné způsoby myšlení jsou:

- **Vizuální** Myslíme v obrazech. Myšlenky, vzpomínky a představy reprezentují mentální obrazy, například obraz šálku kávy.
- **Sluchové** Přemýšlíme ve zvucích. Těmito zvuky mohou být hlasy nebo ruchy, například zvuk kávovaru.
- **Pocitové** Myšlenky reprezentujeme jako pocity – vnitřní emoce nebo myšlenky na fyzické dotyky. Do této kategorie můžeme zahrnout rovněž chuť a čich – například chuť nebo aroma kávy.

Zjistíte, že některé systémy reprezentace preferujete před jinými, a to jak pokud jde o to, jak myslíte, tak o to, jak komunikujete.

Když se vztahujeme ke světu jako takovému, pomáhá nám, když se obrátíme na všechny smysly. Tak se napojíme na vše, čemu naši čtenáři či ti, kteří nás poslouchají nebo sledují, nebo potenciální klienti, dávají přednost. V současnosti se objevuje prudký odpor vůči některým podobám e-byznysu, a současně rychle roste zájem o některé jeho jiné formy – například propojení kamenných obchodů s e-byznysem. Vzhledem

k tomu, že potřebujeme, jak již víme, oslovit všechny smysly, není na tom nic překvapivého. Kombinace technologie s fyzickou podobou je přitažlivá pro naše intelektuální a fyzické potřeby. Takže lidé dnes budou spíše hledat na webu, co chtějí, ale poté se vydají do obchodu, kde si mohou to, co chtějí, koupit, prohlédnout, vyzkoušet a promluvit si o tom.

Na tom, že komunikace je jedním z nejčastěji zmiňovaných a diskutovaných problémů v byznysu, není opravdu nic překvapivého. Stačí vzít v úvahu úroveň frustrace, o níž lidé hovoří, pokud jde o průběh různých porad a jednání, jichž se zúčastňují. Dokonce i když se přítomní dokáží shodnout na tom, o čem budou hovořit a co je cílem, je velmi pravděpodobné, že pro každého účastníka bude úspěšný závěr představovat něco jiného. Například:

- **Vizuální** Na tabuli zapsané návrhy, včetně jmen lidí.
- **Sluchový** Účastníci jednání, kteří spolu v jeho závěru hovoří, říkají věci jako: „Bylo to opravdu užitečné. Vím zcela přesně, co má moje oddělení dělat."
- **Pocitový** Myšlenky o tom, jak si s ostatními potřásli rukama, doprovázené hřejivým pocitem spokojenosti.

Můj manžel dostal nové auto se satelitní navigací, u které si můžeme nastavit, co ukazuje. Manžel dává přednost mapě v co nejmenším měřítku, na níž se zobrazují symboly indikující směr jízdy. Já si raději nastavím pohledovou mapu v největším možném měřítku. Když cestujeme po Francii, ráda sleduji, kde se nacházíme v kontextu celé země, zatímco manžel dává přednost tomu, vidět detaily a názvy v našem nejbližším okolí.

Podstatné na celém systému je to, že jeho tvůrci byli natolik moudří, že umožnili uživatelům volit si. Schopnost poskytovat volbu se stala tím, co odlišuje jednotlivé subjekty v byznysu. Můžeme si zvolit vzhled naší domovské stránky na webu, barvu na obrazovce. Můžeme si vybrat, jak nám budou poštou přicházet objednávky. Můžeme si zvolit, za jaké služby chceme zaplatit, když si rezervujeme jízdenky nebo letenky. Abychom to mohli dělat, musíme vědět, jak naši zákazníci uvažují, a to dokonce i tehdy, když oni sami to na vědomé úrovni myšlení nevědí (a často tomu tak skutečně je). Toto vnímání nevědomých potřeb se stává mnohem důležitější než informace získávané ze standardních zákaznických šetření. Nevíme, co nevíme! Musíme umět nabízet volby, jejichž význam si zákazníci uvědomí teprve tehdy, když vidí jejich odlišnost.

Schopnost poskytovat možnost volit si se stala tím, co odlišuje jednotlivé subjekty v byznysu

Na to, jak myslíme, ukazují pohyby očí. Je někde poblíž vás v tuto chvíli někdo, kdo umí dobře hláskovat? Požádejte ho, aby hláskoval

„NEJNEZDEVĚTADEVADESÁTERONÁSOBITELNĚJŠÍHO“, aniž by si to napsal. Sledujte při tom jeho oči. Pokud je dotyčný opravdu dobrý, požádejte ho, aby toto slovo hláskoval pozpátku. Lidé, kteří umějí dobře hláskovat, se budou dívat nahoru, s očima otočenýma vpravo nebo vlevo, aby viděli svět uvnitř své mysli. (Někteří se mohou dívat přímo dopředu, ale nezaostřeným zrakem.) Protože dokáží „vidět“ slovo, které hláskují, nečiní jim potíž hláskovat ho dokonce i pozadu. Mají ho napsané před očima.

Pohyby očí ukazují na to, jak myslíme



Řekl vám někdy učitel ve škole, že odpověď nenajdete na stropě? Ve skutečnosti ji tam nejspíš uvidíte!

Oči ukazují, jak myslíme. Znám manažery, kteří se s podezřením dívají na uchazeče o zaměstnání, jež při pohovoru neudržují oční kontakt. Důsledek? Mají dobrou šanci zaměstnat lidi, kteří nemyslí!

Tomuto tématu se podrobněji budu věnovat v kapitole 4.

Jemnější odlišnosti v myšlení

V rámci každého z hlavních vzorců myšlení – vizuálního, sluchového a pocitového – existují jemnější odlišnosti, jakými jsou například barva a jasnot obrazů, tón a hlasitost zvuku, síla a místo prožívaných pocitů. Lidé, kteří dokáží ovlivňovat své emoce a prožitky, si při myšlení dokáží volit tyto jemnější odlišnosti. Pokud se naučíme využívat a rozšířit dosah svých vzorců myšlení, posílíme mentální hbitost – stejně jako cvičením posílíme pružnost těla.

Přicházíte domů a míříte do kuchyně. Pracovní plochy jsou čisté a bez poskvrny. Na jedné z nich je modrá keramická miska s ovocem – svěže zelenými jablky, nachovými hrozny a několika jasně žlutými citróny. Vezmete jeden z citrónů a v prstech cítíte jeho povrch. Dáte ho k nosu, přičichnete a vnímáte jeho ostrou vůni. Vedle misky leží ostrý kuchyňský nůž a dřevěné prkénko na krájení. Položíte na něj citrón a uprostřed ho rozříznete. Do vzduchu se rozstříkne jemný závan citrónové šťávy. Vezmete jednu polovinu citrónu a zahledíte se na jednotlivé navzájem oddělené segmenty a jadérka, z nichž některá jsou překrojená. Zvednete ji k ústům – ostré aroma je ještě silnější. Zakousnete se do kůry.

Sbíhají se vám po přečtení předešlého odstavce sliny? Síla myšlenek může být opravdu velká. Způsob, jímž uvažujete, působí na váš vnitřní stav, který pro změnu

Mysl a tělo jsou jedno

vyvolává fyzické reakce – v tomto případě slinění. Vaše mysl nerozlišuje mezi imaginárním a skutečným.

Například:

Součástí Jimovy práce byly časté prezentace. Přestože mu nečinilo potíže jednat s někým z očí do očí, kdykoli měl mluvit ke skupině lidí, měl obavy, pociťoval napětí a byl nervózní. Pokud věděl, že bude vystupovat před druhými několik dní dopředu, bylo to ještě horší, protože si začal představovat, co všechno by se mohlo zvrtnout. Obzvláště ho trápila představa, v níž viděl tmavou místnost s nezřetelnými tvářemi svých posluchačů. Jeho vnitřní hlas mu obvykle v takovém případě začal s trpkostí a kriticky připomínat všechny potíže, které by mohly nastat – nedokáže vše vyložit jasně a srozumitelně, ztratí se ve svých poznámkách, posluchači se začnou nudit. Kdyby se slyšel mluvit, prakticky by šeptal. Viděl lidi, jak se naklánějí dopředu, aby slyšeli, nebo sedí opřeni a hledí do prázdna. V žaludku pociťoval nepříjemný pocit, srdce bilo rychleji a v ústech měl sucho. Na čele a rukách mu vyskočily kapky potu. A to všechno ještě před tím, než prezentace vůbec začala.

Naše životy jsou sebenaplňující se proroctví

Své životy si ve své mysli zkoušíme „nanečisto" do té míry, že to má vliv na konečný výsledek. Naše životy jsou sebenaplňující se proroctví. Jsme tím, co si myslíme.

Řídíme proces svého myšlení

Zamyslete se nad něčím, co jste udělali minulý týden. A teď popřemýšlejte o něčem, co jste pro změnu neudělali, přestože jste to udělat mohli. Jak víte, že jste jednu věc udělali a druhou ne? Koneckonců, jsou to přece pouhé vzpomínky – jedna na to, co si pamatujete, druhá, kterou jste si vytvořili. Kolikrát jste s jistotou nevěděli, zda jste něco udělali nebo ne? „Zamkl jsem vchodové dveře?", „Zhasl jsem světlo?".

Jak rozlišujete věci v čase?

Zamyslete se nad něčím, co jste udělali včera a stejně tak to uděláte i zítra – vstanete z postele, vyčistíte si zuby, nastavíte budík. Jak *odlišíte* to, co bylo včera, od toho, co bude zítra? Můžete vůbec odlišit to, co jste dělali včera, od toho, co uděláte zítra?

Mnoho lidí odlišuje minulost a budoucnost tím, že jejich zobrazení odlišně umístí ve své mysli. Například minulé věci za nebo nalevo od sebe, budoucí věci před nebo napravo od sebe. Jak je tomu ve vašem případě? Kde se pro vás nachází to, co už bylo, a kde to, co bude? A kde to,

co právě je – současnost? Tím, jak kódujeme čas, se podrobněji zabývám v kapitole 16.

Vyberte si dva lidi – jednoho, kterého máte rádi a obdivujete ho, a druhého, jehož rádi nemáte. Zamyslete se nad prvním z nich:

- Jaká je představa, kterou o něm máte? Máte vůbec nějakou?
- Doprovází tento obraz nějaké zvuky?
- Čím se tyto zvuky vyznačují? Jsou hlasité nebo mdlé, ostré nebo jemné?
- Kde tyto zvuky lokalizujete?
- Co pocity? Jaké pocity přesně zakoušíte, kde je lokalizujete?

Nyní se zamyslete nad člověkem, kterého nemáte rádi, a odpovězte na stejné otázky. Co je ve vašem uvažování o těchto dvou lidech podobné a v čem se odlišuje? Nejde o obsah vašich úvah, ten je v tomto případě irelevantní. Je to sama *povaha* vašeho uvažování, jeho charakter, která vede k odlišnostem, o nichž je řeč.

Povaha myšlení vede k odlišným výsledkům

Schopnost rozlišovat mezi různými aspekty vlastních zkušeností a zkušeností týkajících se druhých lidí je tím, co odlišuje ty, kteří dosahují pro ně podstatných věcí, od těch, kterým se to nedaří.

Vizuální odlišnosti

Podívejme se nyní na tyto odlišnosti vzorců myšlení podrobněji. Poslouží nám k tomu několik jednoduchých představ, s nimiž budeme pokusně pracovat.

Zamyslete se například nad svojí cestou do práce. Prožitek z této cesty můžete změnit k lepšímu nebo horšímu tím, že o ní budete různě uvažovat. Začněte tím, že změníte některé vizuální rysy své představy – například pokud je obraz ve vaší mysli matný a tlumený, oživte ho a potom ho opět vraťte do původní podoby. Jestliže je nehybný, rozpohybujte ho, jako by to byl film. Pokaždé, když budete experimentovat s některou součástí své představy, ji před tím, než přejdete k další, vraťte do původní podoby. To vám umožní zjistit, jak změna určité konkrétní součásti vaší představy působí na prožitek s ní spojený – v tomto případě na prožitek z cesty do práce. Můžete zjistit, že vaše uvažování o cestě do práce je uvolněnější, více vás stresuje, je zajímavější nebo dokonce více rozčilující či vzrušující.

Zřetelnost	Čirá nebo matná, tlumená či zamlžená? Mdlá nebo jiskřivá?
Jasnost	Matná a neurčitá nebo ostrá a zaměřená?
Velikost	V nadživotní nebo životní velikosti, menší než v životě?
Barevná/černobílá	Celé spektrum barev, odstíny šedé, částečně barevná, černobílá?
Umístění	Před vámi, na straně, za vámi?
Vzdálenost	Blízko nebo daleko?
Pohyb	Statické momentky nebo film?
Rychlost	Rychlý/pomalý?
Zarámovaná/ panoramatická	Zarámovaná nebo panoramatická?
Posloupnost	Následná/nahodilá/simultánní obrazy
Spojení/Oddělení	Vidíte věci tak, jako kdybyste se na ně dívali vlastníma očima (asociace), nebo jste sami součástí obrazu, který sledujete (disociace)?

Zpočátku se může stát, že si nebudete uvědomovat žádné obrazy přítomné ve vašem myšlení. To není nic neobvyklého. Pokud tomu tak je, zavřete oči a vnímejte, čeho si všímáte.

Sluchové odlišnosti

Vezměte si další vzpomínku, například na to, kdy jste se v práci naposledy nad něčím nepohodli nebo jste s něčím nesouhlasili. Experimentujte s touto vzpomínkou a zaměřte se na sluchové odlišnosti.

Pokud se vám podaří vybavit si hlasy, ztište je tak, aby byly pouhým šeptáním a zněly jemně. Poté jim dodejte na síle tak, aby doslova duněly. Než se zaměříte na další odlišnost, nezapomeňte vzpomínku vrátit do původní podoby.

Hlasitost	Jak hlasitá/tichá?
Rychlost	Rychlá nebo pomalá?
Umístění	Kde se nachází zdroj příslušného zvuku? Před vámi, po straně, za vámi?
Vzdálenost	Je zvuk blízko nebo daleko od vás?
Hlas/zvuk	Je to hlas nebo slyšíte další zvuky? Pokud je to hlas, komu patří a jaký je jeho tón?
Intenzita	Vysoká/nízká/střední?
Plynulost	Je zvuk souvislý nebo přerušovaný?

Všimněte si, jak tyto pokusy působí na vzpomínku, s níž experimentujete. Co bylo zpočátku nepříjemnou vzpomínkou, se může stát zábavným jenom tím, že se změní charakter hlasů. Nechte někoho mluvit hlasem postavy z kresleného filmu. Jaký účinek to bude mít?

Pocitové odlišnosti

Nyní si vzpomeňte na okamžik, kdy jste byli šťastní. Jaký pocit ve vás vyvolává „štěstí", kde přesně ve vašem těle ho zakoušíte?

Jaký pocit ve vás vyvolává „štěstí"?

Znovu experimentujte – tentokrát s intenzitou pocitu štěstí. Můžete ji zvyšovat a snižovat? Vraťte se k původnímu pocitu. Změňte rychlost jeho pociťování. Experimentujte se všemi součástmi pocitu štěstí. Pokaždé, když budete experimentovat s některou součástí svého pocitu, ji před tím, než přejdete k další, vraťte do původní podoby.

Tlak	Jaký typ tlaku pociťujete? Máte pocit, že jste tlačeni, pociťujete obecný nebo konkrétní tlak?
Umístění	Kde v těle zakoušíte jakýkoli pocit/vjem?
Pohyb	Vykazuje příslušný pocit nějaký posun či tendenci? Kolísá, je stálý, přerušovaný, vyznačuje se záchvěvy?
Teplota	Horko/chlad/vlažnost?
Intenzita	Silný/slabý?
Tempo	Je to rychlý nebo pomalý pocit?

Zjistíte, že v každém případě objevíte jednu nebo dvě pro vás podstatné odlišnosti. Pokud je změníte, přinese to jinou kvalitu vašeho prožitku.

Jim experimentoval s úvahami o svých prezentacích. Začal s tím, co mu nečinilo potíže, pociťoval při tom sebedůvěru a cítil se uvolněně – s prezentací pro jednoho posluchače. Zjistil, že pro něj klíčovými odlišnostmi byly zřetelnost, zaměření a tón hlasu, jímž hovořil sám k sobě. To, že vlastnosti svého přemýšlení o svých prezentacích přizpůsobil svému uvažování o jednáních „z očí do očí", tím že tento obraz učinil zřetelným a zaměřeným, a tím, že zjemnil tón svého vnitřního hlasu, dokázal si povšimnout, že pociťuje trvalý pocit „vochlování" na hrudi. Přesně stejný pocit zakoušel při jednáních „z očí do očí". Tento pocit si spojil s pocitem sebedůvěry.

Odlišnosti spojené s pocity sebedůvěry, štěstí a jistoty vykazují některé obecné trendy, jež se, nijak překvapivě, odrážejí v každodenním výrazovém rejstříku. Například:

Každodenní výrazový rejstřík ukazuje na trendy v myšlení

- „Budoucnost se jeví jasnější" nebo „Budoucnost vyhlíží černě".
- „Stává se to zřejmější" nebo „Je to poněkud mlhavé".
- „Naše diskuse byla neuspořádaná" nebo „Šlo to hladce".

Bohatství našeho vnitřního myšlení „prosakuje" do naší komunikace a do toho, jakým způsobem ovlivňujeme sami sebe a druhé. Obohaťte své myšlení – obohaťte svůj život.

Obohaťte své myšlení – obohaťte svůj život

Shrnutí

Když něco zažijeme, stane se to součástí našich vzpomínek. Když reagujeme na vzpomínky, nereagujeme přímo na prožitek, ale na to, jak jsme si ho uchovali v mysli. Pokud ovládneme odlišnosti obsažené a uložené v našem myšlení, dokážeme ovlivňovat a měnit povahu našich vzpomínek – a uložit si je v mysli tak, abychom se cítili tak, jak chceme.

Můžeme si zvolit stav, v němž se chceme nacházet

Mnoho lidí má ve zvyku ukládat si vzpomínky tak, že to u nich vyvolává deprese, hněv nebo jiné negativní pocity. Proč bychom to měli dělat, když si můžeme zvolit radost a klid? Totéž platí i pro budoucnost. Proč se obávat nebo zneklidňovat něčím, co se ještě nestalo, když můžeme místo toho pociťovat sebedůvěru a zakoušet pohodu? Některé ze svých starostí a trápení si můžeme uchovat v podobě obav a znepokojení. Jde o to, že si zvolíme, jak se chceme cítit – místo toho, aby tomu bylo naopak. Schopnost ovládat svůj stav se ve světě, který se vzpírá kontrole a zdá se být stále více chaotický, stává stále důležitější. Nebo si to jenom myslím?

Proč se obávat nebo zneklidňovat, když můžeme pociťovat sebedůvěru a zakoušet pohodu?

Ve svém myšlení odlišnosti takto již bezpochyby využíváte. Kdykoli změníte nějaký prožitek, téměř jistě přeprogramujete způsob, jímž o dané věci uvažujete, přestože si možná neuvědomujete, že to děláte.

Zkratka na cestě k ovládnutí myšlení: metoda SWISH

SWISH je technika založená na využití odlišností v myšlení k nahrazení problematického stavu stavem žádoucím. Je to rychlý a účinný postup, který je skvělým nástrojem rovněž pro vypořádání se s nechtěnými návyky a chováním. Přestože je tato technika užitečná, nemusí být ideální v případě hlubších, významnějších problémů – příslušnými technikami se budu zabývat později.

1 Nejdříve určete ty odezvy, které chcete změnit. Kterou reakci chcete nahradit jinou? Například – změnit stav charakteristický obavami nebo zlými předtuchami.

2 Přesně určete, co tuto odezvu spouští. Bude to něco konkrétního, co těsně předchází vaší reakci. Rozpoznat a určit, co to je, je klíčové. Pokud například jde o odezvu na to, jak s vámi někdo hovoří, určete, co konkrétního dotyční říkají nebo jakým konkrétním způsobem to říkají, že to ve vás vyvolává příslušnou reakci. Znovu si příslušnou situaci vytvořte ve své mysli. Pokud jde o to, jak s vámi druzí hovoří, naslouchejte tomu, jak skutečně hovoří. Pokud je spouštěčem pohled na posluchače, představte si sama sebe v takové situaci, včetně toho, jak se na přítomné díváte. Sledujte přesně stejný obraz, jaký byste viděli, kdybyste se na sebe v dané situaci dívali.

3 Nyní určete, které aspekty vašeho uvažování o spouštěči vás nejvíce ovlivňují. Některé prvky budou vaši reakci činit intenzivnější. Technika SWISH se nejvíce hodí pro vizuální spouštěče, přičemž největší vliv mívá velikost a jasnost obrazu. Například pokud je spouštěčem odezvy pohled na určitého člověka, experimentujte postupně s každou odlišností – nezapomeňte pokaždé před tím, než přejdete k další odlišnosti, vrátit obraz situace do původní podoby. Cílem je nalézt jednu nebo dvě odlišnosti, které činí odezvu intenzivnější. Přestože tyto prvky v současnosti vyvolávají nežádoucí odezvu, smyslem techniky SWISH je ukotvit tyto prvky s žádoucí odezvou. Zdroje, jimiž disponujete, tak budou pracovat spíše ve váš prospěch než proti vám.

4 Začněte myslet na něco úplně jiného, abyste „zlomili pouta a odpoutali se od svého stavu". Například na to, jakou barvu měly dveře domu, v němž jste naposledy bydleli?

5 Nyní si představte, jakým člověkem byste chtěli být – a to bez ohledu na to, kým jste až dosud byli, a na jakékoli konkrétní chování. Získáte tak příležitost představit si, jakými byste chtěli být, jaké vlastnosti byste chtěli mít, jaký styl jde dohromady s tím, kým doopravdy jste. Představte si, že se na sebe díváte zvnějšku, jako nezúčastněný pozorovatel. Pokračujte tak dlouho, až získáte podmanivý a žádoucí obraz sebe sama. Ověřte si, že toto vaše „já" je v souladu s lidmi, kteří jsou pro váš život skutečně důležití – pokud se chcete stát novými lidmi, musí vaše nová „podoba" být prospěšná a vyhovovat i jim. Prozkoumejte, jak toto všechno jde dohromady s cílem a smyslem vašeho života, ať už je jakýkoli, s vašimi hodnotami a přesvědčením, se vším, co je pro vás významné. Ověřte si, že toto vaše nové já je v souladu s potřebami, které jste až dosud uspokojovali méně „zdravým" způsobem. Například pokud se vám dostávalo pozornosti, protože jste byli vystaveni stresu, ověřte si, že váš nový způsob života vám zajistí takovou úroveň a kvalitu pozornosti, jakou potřebujete.

6 Opět se zamyslete nad něčím naprosto jiným, abyste „zlomili pouta a odpoutali se od svého stavu" – například jaké je vaše telefonní číslo pozpátku.
7 Představte si příslušný spouštěč, onen stimul, který podněcuje odezvu, kterou chcete změnit. Použijte klíčové faktory, které napomáhají jeho spuštění. Například pokud jsou těmito faktory velikost a jasnost obrazu, učiňte ho ve své mysli velkým a zřetelným.
8 Vezměte obraz svého „nového já", učiňte ho ve své mysli malým a tmavým – a umístěte ho do jednoho z rohů většího obrazu.
9 Velmi rychle velký obraz zmenšete a ztmavte a malý naopak zvětšete a zjasněte. Udělejte to tak rychle, jak dokážete – rychlost je zde podstatná. Celý proces můžete doprovodit zvukem svistu (proto se tato technika označuje SWISH, tj. svist). (Můžete si samozřejmě zvolit jiný zvuk, pokud chcete.) Tento zvuk se může stát asociací pocitů spojených se „stáváním se novým člověkem".
10 Opět se odpoutejte od svého stavu. Rozjasněte obrazy, které si vybavujete a začněte nanovo – znovu od základu. Před tím, než začnete, si v mysli utvořte nový obraz, jinak by se mohlo stát, že se vaše myšlení bude pohybovat ve smyčce.
11 Opakujte celý proces pětkrát a sledujte, jestli funguje. Poznáte to podle toho, že zakusíte nebo si představíte spouštěč původního stavu a vaše odezva se změní tak, že myšlenkově „prosvištíte" směrem k tomu, kým chcete být. Pokud se to nestane, zopakujte celý proces a zkoušejte jeho jiné prvky – tak dlouho, dokud neuspějete.

Stimulujeme myšlenky

1 Které druhy práce by se podle vašeho názoru nejlépe hodily pro lidi, kteří preferují (a) vizuální, (b) sluchové, (c) pocitové uvažování?
2 Zamyslete se, co by bylo úspěšným výstupem porady či jednání, jichž se zúčastňujete nebo je svoláváte. Jak o něm uvažujete? V obrazech? Vybavují se vám zvuky nebo rozhovor? Zakoušíte určité pocity?
3 Zahleďte se na webovou stránku, která na vás působí přitažlivě. Které smysly k vám promlouvají a stimulují vaši pozornost?
4 Zamyslete se nad tím, co vás na vaší práci opravdu baví. Zamyslete se nad tím, co vás na vaší práci baví méně. Jak se mění odlišnosti, o nichž uvažujete?
5 Uvažujte o někom, s kým máte opravdu dobrý vztah. Přemýšlejte o někom, s nímž obtížně vycházíte a obtížně se vám s ním jedná. Porovnejte odlišnosti ve vašem myšlení o těchto lidech. Jaké jsou hlavní odlišnosti?
6 Vezmětě si dopis nebo email, který jste nedávno dostali. Které smysly při jeho četbě využíváte?

Odkazy

Steve Andreas & Connirae Andreas (1987): *Change Your Mind: And Keep the Change*, Real People Press.

Jednoho dne kráčel poutník po cestě z jedné vesnice do další. Jak tak šel, spatřil na poli mnicha, který oral. Když mnich uviděl poutníka, pozdravil ho a ten mu rovněž pokývl na pozdrav.

Poutník se zastavil a zeptal se mnicha, zda by mu vadilo, kdyby se ho na něco zeptal.

„Vůbec ne," opověděl mu mnich.

„Jdu z vesnice v horách do vesnice v údolí. Víš, jaké to tam je?"

„Řekni mi, jaká byla vesnice v horách," řekl mnich.

„Strašlivá," odpověděl poutník. „Upřímně řečeno, jsem rád, že jsem odtamtud pryč. Lidé nebyli vůbec pohostinní. Když jsem přišel, přijali mě chladně. Nikdy jsem neměl pocit, že tam patřím, i když jsem se snažil sebevíc. Vesničané jsou velmi uzavření a k cizincům se chovají odměřeně. Řekni mi, co mohu očekávat ve vesnici v údolí?"

„Nerad to říkám," odpověděl mu mnich, „ale obávám se, že získáš podobnou zkušenost."

Poutník skličeně svěsil hlavu a pokračoval v cestě.

O několik měsíců později šel stejnou cestou další poutník. Když přišel k mnichovi, pozdravil ho a mnich mu na jeho pozdrav odpověděl.

„Jak se ti daří?" zeptal se poutník.

„Dobře," odpověděl mu mnich. „A kam jdeš?"

„Jdu do vesnice v údolí. Víš, jaké to tam je?"

„Řeknu ti to," prohlásil mnich. „Ale napřed mi řekni, odkud přicházíš?"

„Jsem na cestě z vesnice v horách."

„Jaké to tam bylo?"

„Bylo to skvělé. Zůstal bych tam déle, kdybych mohl, ale musím putovat dál. Připadal jsem si tam jako jeden z nich. Starší vesničané mi v mnohém poradili, děti se mnou žertovaly a smály se, lidé byli laskaví a štědří. Mrzí mne, že jsme musel odejít. Budu na ně a jejich vesnici vždy obzvlášť vzpomínat. Co mohu očekávat ve vesnici v údolí?"

„Myslím, že víceméně totéž," odpověděl mu mnich.

„Měj se dobře."

„Ty také a díky ti," řekl poutník, usmál se a pokračoval v cestě.

Odkazy

Steve Andreas & Connirae Andreas (1987): *Change Your Mind: And Keep the Change*, Real People Press.

Jednoho dne kráčel poutník po cestě z jedné vesnice do další. Jak tak šel, spatřil na poli mnicha, který oral. Když mnich uviděl poutníka, pozdravil ho a ten mu rovněž pokývl na pozdrav.

Poutník se zastavil a zeptal se mnicha, zda by mu vadilo, kdyby se ho na něco zeptal.

„Vůbec ne," opověděl mu mnich.

„Jdu z vesnice v horách do vesnice v údolí. Víš, jaké to tam je?"

„Řekni mi, jaká byla vesnice v horách," řekl mnich.

„Strašlivá," odpověděl poutník. „Upřímně řečeno, jsem rád, že jsem odtamtud pryč. Lidé nebyli vůbec pohostinní. Když jsem přišel, přijali mě chladně. Nikdy jsem neměl pocit, že tam patřím, i když jsem se snažil sebevíc. Vesničané jsou velmi uzavření a k cizincům se chovají odměřeně. Řekni mi, co mohu očekávat ve vesnici v údolí?"

„Nerad to říkám," odpověděl mu mnich, „ale obávám se, že získáš podobnou zkušenost."

Poutník sklíčeně svěsil hlavu a pokračoval v cestě.

O několik měsíců později šel stejnou cestou další poutník. Když přišel k mnichovi, pozdravil ho a mnich mu na jeho pozdrav odpověděl.

„Jak se ti daří?" zeptal se poutník.

„Dobře," odpověděl mu mnich. „A kam jdeš?"

„Jdu do vesnice v údolí. Víš, jaké to tam je?"

„Řeknu ti to," prohlásil mnich. „Ale napřed mi řekni, odkud přicházíš?"

„Jsem na cestě z vesnice v horách."

„Jaké to tam bylo?"

„Bylo to skvělé. Zůstal bych tam déle, kdybych mohl, ale musím putovat dál. Připadal jsem si tam jako jeden z nich. Starší vesničané mi v mnohém poradili, děti se mnou žertovaly a smály se, lidé byli laskaví a štědří. Mrzí mne, že jsme musel odejít. Budu na ně a jejich vesnici vždy obzvlášť vzpomínat. Co mohu očekávat ve vesnici v údolí?"

„Myslím, že víceméně totéž," odpověděl mu mnich.

„Měj se dobře."

„Ty také a díky ti," řekl poutník, usmál se a pokračoval v cestě.

3 Filtry vnímání světa

Zařízení a stroje si budou brzy pamatovat a předvídat naše potřeby.
– Don Peppers a Martha Rogers, Enterprise One to One

Využíváme stále inteligentnější technologie, pokud jde o poznávání našich osobních potřeb a o odezvu a působení na ně. V kultuře natolik prostoupené technologií není od věci znát rovněž potřeby svých klientů. Pokud chceme navazovat celoživotní vztahy, ať už v osobním nebo podnikatelském životě, potřebujeme se naučit stále lépe studovat a „číst" styly a požadavky druhých lidí.

Potřebujeme znát potřeby svých klientů

Čím lépe dokážeme rozpoznat potřeby, tím lépe dokážeme vynikajícím způsobem prezentovat sami sebe, své výrobky a služby. Společnosti a firmy deklarují, že dělají mnohem víc, než jen uspokojují potřeby svých zákazníků – hovoří o zákazníkově potěšení. Abychom zákazníky opravdu potěšili a uchvátili, musíme dokázat „modelovat" jejich myšlení a chování a zajistit si tak, že se skutečně dovoláváme toho, co je oslovuje a na čem jim záleží. Potřebujeme tyto styly nejenom umět „přečíst", ale také na ně dokázat pružně odpovědět.

Kdysi jsem se rozhodla, že se naučím trochu dánsky, abych mohla zahájit nový program v Dánsku v rodném jazyce posluchačů. Měla jsem pocit, že tím dám najevo respekt k času, který věnuji své přednášce v angličtině. Požádala jsem jednoho z dánských účastníků semináře, který jsem vedla v Anglii, jestli by pro mě nepřeložil text, který jsem si připravila, abych si mohla svůj projev nacvičit, a aby mi ho zaslal emailem. Dotyčný ale usoudil, že mi více pomůže, když text namluví, abych slyšela výslovnost. Jeho dobrý úmysl se ovšem poněkud minul účinkem, protože sluch nepatří v případech jako tento k mým preferovaným volbám. Chtěla jsem vidět napsaná slova, protože výslovnost jsem již částečně zvládla.

Občas jsme v pokušení prezentovat věci způsobem, který je spíše v souladu s námi preferovaným způsobem uvažování, než aby byl v souladu s tím, čemu dávají přednost naši zákazníci. Někdy si myslíme, že víme nejlépe, co by naši zákazníci „měli" mít. A na základě toho, jak dobře a dovedně se lidé, s nimiž chceme dělat byznys, „párují" s našimi potřebami, činíme – vědomě i nevědomě – o nich svá rozhodnutí. Ve výše uvedeném příkladu jsme se oba z toho, co se stalo, poučili. V byznysu nás ale chybná rozhodnutí mohou přijít draho.

Někdy si myslíme, že známe věci nejlépe!

Při rozhodování o tom, jak se uvést zákazníkům, se chyby odpouštějí stále méně. Dobrým příkladem je Internet. Pokud neupoutáte pozornost a zájem potenciálních klientů během šesti vteřin od chvíle, kdy si klikli na vaše stránky, nebudou marnit čas, jak ukazují mnohé výzkumy, ani se nebudou snažit pochopit, co se jim snažíte sdělit – a půjdou jinam.

V této kapitole objasňuji některé základní, podstatné potřeby. Potřeb jsou stovky, dokonce tisíce, a záleží na vás, na vašich schopnostech, zda dokážete určit nejenom ty, jimiž se zde zabývám, ale i další jedinečné potřeby, které vám umožní modelovat, co se odehrává. Pokud to dokážete a budete schopni se pružně adaptovat na vše, co objevíte, budete na dobré cestě uspět při práci a komunikaci s druhými lidmi.

Podívejme se proto na některé vzorce myšlení a komunikace, jež nám umožňují rozpoznat, co se odehrává v našich myšlenkách, jazyce a chování – a totéž v případě druhých lidí. Pokud jim porozumíme, můžeme poznat, co ovlivňuje to, jak prezentujeme sami sebe – aby se tak druzí lidé mohli vztáhnout k tomu, co děláme a říkáme, a my se mohli vztahovat k nim jazykem a stylem, jimž rozumějí a chápou je.

Během života jsme neustále vystaveni působení nespočtu stimulů. Nemáme nejmenší šanci je všechny přijímat a věnovat pozornost všemu, co se nám přihodí. Používáme proto *filtry* a některé věci prostě odfiltrujeme na úkor jiných. V tomto procesu se formují naše vnímání a zkušenosti takové, jaké skutečně jsou. Nejsou to zkušenosti a prožitky samy o sobě, co na nás působí, ale to, jak je zpracujeme. Když chápeme, co my sami i druzí lidé dělají, můžeme porozumět tomu, jak dostáváme výsledky, které máme.

Věci se liší v důsledku toho, jak nakládáme se zkušenostmi a prožitky

Učíme se úspěšně se vztahovat k druhým

Koupili jste si někdy auto a náhle začali vnímat všechna ostatní auta stejného typu, které potkáváte na silnici? Zažili jste někdy například, že jste se zahleděli do sebe sama a zjistili jste, že mnoho vašich přátel mělo

stejnou nebo obdobnou zkušenost, přestože jste si to dříve neuvědomovali? Vnímáte sklenici napůl plnou nebo z poloviny prázdnou – protože se jednou díváte na to, co v ní je, a podruhé na to, co v ní není?

Vnímáte sklenici napůl plnou nebo z poloviny prázdnou?

Existují příklady způsobů vnímání, při nichž podvědomě věnujeme pozornost některým věcem, zatímco ostatní „vymažeme" z okruhu našeho vnímání. Co si myslíme, to dostaneme.

Co si myslíme, to dostaneme

Následující rozhovor osvětluje význam toho, proč potřebujeme chápat a vztahovat se k různým filtrům.

Když spolu Janet a Bill hovořili, oba to rozčilovalo. Janet se s oblibou zabývala podrobnostmi toho, co je zapotřebí udělat, zatímco Bill raději vedl debatu o širších strategických konceptech. Například když Janet řekla: „Chtěla bych, aby se Peter zúčastnil příští porady," Bill jí odpověděl: „Ještě jsme se nerozhodli, které části plánu nejsou funkční." Janet se při rozhovoru zaměřovala na to, co se udělá, zatímco Bill se soustředil více na to, co bylo. Janet věnovala pozornost tomu, co je v různých situacích obdobné: „S podobným nápadem jsem přišla v souvislosti se zlepšením projektu kanceláře." Bill se naopak soustředil na to, co je jiné, a přišel s námitkou: „Ne, to je něco jiného" nebo „Nevzali jsme v úvahu celkový plán." Bylo to, jako kdyby hovořili jinými jazyky. Používali odlišné filtry, přes něž vnímali svoji zkušenost. Jednat spolu pro ně nebylo snadné.

Pokud dva lidé používají stejné filtry, mají větší šanci, že spolu budou komunikovat způsobem, který oba chápou. Nejspíš si vytvoří raport. Jestliže ale používáme jiné filtry než náš partner, potom – stejně jako Janet a Bill – můžeme zakoušet nesoulad a podléhat frustraci. Obdobné jazykové vzorce napomáhají dosáhnout větší vzájemné důvěry a vlivu.

Obdobné jazykové vzorce zvyšují vzájemnou důvěru

Prvním krokem na této cestě je naučit se rozpoznávat filtry, které my sami i druzí lidé používáme. Pokud si osvojíme schopnost pružně je využívat, budeme mít větší šanci nalézt způsob komunikace s každým člověkem, s nímž přijdeme do styku. Každý den se stokrát, tisíckrát a dokonce miliónkrát nevědomě rozhodujeme o tom, čemu věnujeme pozornost a čemu ne. To je v pořádku – pokud se tato rozhodnutí osvědčí. Pokud ale nedosahujeme výsledků, o jaké usilujeme, můžeme se naučit činit nové volby, dokud nezjistíme, co je funkční.

Můžeme činit nové volby, dokud nezjistíme, co je funkční

V našem příkladu by Bill mohl odpovědět například následovně:

Janet: *„Chtěla bych, aby se Peter zúčastnil příští porady."*

Bill: *„Ano, Petr by mohl vnést do našeho rozhodování něco užitečného. Poznamenejme si to, abychom se k tomu mohli vrátit, až se rozhodneme, které oblasti plánu se neosvědčily, a mohli jsme se na základě toho rozhodnout, koho ještě bychom mohli přizvat" (jedná v souladu s tím, co preferuje Janet, která dává přednost dohodě a úvahám o tom, co bude, přičemž se ale současně hlásí ke svým zájmům).*

Janet: *„S podobným nápadem jsem přišla v souvislosti se zlepšením projektu kanceláře."*

Bill: *„Máš spoustu nápadů. Můžeme si o nich pohovořit, až si projdeme moji představu celkového plánu?" (ukazuje, že vzal na vědomí, co Janet říká, odkazuje na budoucnost a předkládá vlastní návrh).*

Jeho strategie má nyní mnohem větší šanci, že ji Janet přijme a bude s ní souhlasit.

Často dopředu nevíme, co se osvědčí. Pokud ale vnímáme, co funguje a co ne, můžeme si volit.

Podívejme se na některé filtry podrobněji. Na následujících řádcích naleznete několik vybraných příkladů, které představují „startovací balíček" pro vaši práci v této oblasti.

Asociovaný/Disociovaný

Zamyslete se nad rozhovorem, který jste nedávno vedli s některým z kolegů. Věnujte při tom pozornost tomu, *jak* o něm uvažujete. Například vidíte, slyšíte a pociťujete danou situaci, jako kdybyste byli ve svém vlastním těle – vidíte ji vlastníma očima, slyšíte ji vlastníma ušima, zakoušíte pocity, jako kdybyste byli přítomní? Nebo vše vnímáte, jako byste byli mimo vlastní tělo – vidíte a slyšíte se tak, jako byste vše pozorovali zvenčí? V prvním případě hovoříme o *asociaci*, v druhém o *disociaci*.

Na chvilku věnujte pozornost tomu, co vás obklopuje. Začněte si všímat, co kolem sebe vidíte, vlastnosti světla, barvy a tvary, stíny, jasnost a světlost. Začněte slyšet bližší a vzdálenější zvuky. Zaměřte na ně vědomou část mysli. Vnímejte jejich místo, hlasitost a jemnost, tón a rychlost. Vnímejte své pocity, tkáň a tlaky, jež působí na vaše tělo. Smyslově pociťujte ty části svého těla, které se dotýkají podlahy nebo židle. Všímejte si vůní a pachů nebo chutí, které zakoušíte. Věnujte při tom všem pozornost vnitřním pocitům, napětí nebo emocím uvnitř vás, tomu, kde se přesně nacházejí a jak jsou intenzivní.

Stav, který jsem popsala výše, označujeme jako asociovaný.

Nyní ustupte dozadu nebo se postavte za židli, na níž jste seděli, a podívejte se na sebe samé, jak sedíte nebo stojíte přesně tak, jak jste seděli nebo stáli před okamžikem. Dívejte se na sebe samé a na to, jak na sebe vzájemně působíte s prostředím. Vnímejte, jak vaše „já" vypadá a zní.

Toto je stav disociace, v němž jste odděleni od toho, co pociťujete. Můžete zvažovat různé situace nezaujatě a objektivně, bez emocí. Oboje má smysl. Někdy je nejlepší volbou asociace – například když chceme zapojit emoce, vytvořit motivaci nebo dát najevo zranitelnost. Lidé, kteří si dokáží uprostřed krizí „uchovat chladnou hlavu" a „držet hlavu zpříma", se obvykle dokáží od dění oddělit (disociace).

Jeden z lidí odpovědných za koučování a podporu členů londýnského hasičského sboru zjistil, že nejvíce stresu zakoušejí ti hasiči, kteří se asociují se svými vzpomínkami a znovu je tak prožívají. Když se vraceli k tomu, co se stalo, znovu zakoušeli stejné emoce jako v době zásahu. Traumatizující situace tak prožívali nejenom při práci, ale rovněž znovu a znovu později. To u nich zvyšovalo a prohlubovalo stres, který pociťovali. Kouč rovněž zjistil, že nejnižší hladinu stresu měli ti z hasičů, kteří se dokázali oddělit (disasociace) od toho, co prožili.

Návrháři her zjistili, že software, který nás vede k tomu, abychom se „asociovali" s určitou rolí, v nás vyvolává intenzivní emocionální prožitky. Cítíme se, jako kdybychom byli ve hře skutečně přítomní – jako kdybychom tam doopravdy byli. Pokud uvážíme, že se často rozhodujeme pod vlivem emocí (emocionální stav), tvůrci a výrobci her potenciálně působí na vytvoření závislosti na těchto hrách. Je proto důležité uvědomovat si, jak jsou tyto taktiky užívány s cílem působit *na* nás a jak mohou potenciálně pracovat *v* náš prospěch.

Tyto taktiky mohou být používány na nás nebo pro nás

Když jsem poprvé pracovala ve sféře informačních technologií, odesílali jsme naprogramované úlohy do nedalekého výpočetního centra a čekali, až dostaneme výsledky – v ideálním případě ještě téhož dne nebo, což bylo častější, do konce týdne. Dnes je tomu zcela jinak. Zvykli jsme si, že výsledky máme během zlomku sekundy. Důležité je, že stejně tak i my sami můžeme pracovat v reálném čase. Pokud to ale chceme dělat úspěšně, musíme být ochotni „ponořit se" do klimatu a prostředí zpětné vazby. Jedním z prvků, který pro to potřebujeme, je schopnost oddělit se od zpětné vazby, kterou bychom si jinak mohli brát osobně a odmítnout ji, a znovu se s ní asociovat, když máme zdroje umožňující ji

přijmout a jednat v souladu s ní. Více se tímto problémem zabývám v kapitole 20 **Poskytujeme a přijímáme zpětnou vazbu.**

Tajemství úspěchu spočívá ve schopnosti volit si příslušný stav (disociace nebo asociace). Vhodnost volby se odvíjí od požadovaného výsledku. Můžeme se rozhodnout pro disociaci, abychom se chránili před působením nepříjemných emocí, nebo se můžeme rozhodnout pro asociaci, abychom v plném rozsahu zakusili všechny pocity spojené s tou či onou situací. Strategie přijatá při rozhodování vyvolává u většiny lidí určitý pocit, a to bez ohledu na to, jak důsledně vše předtím logicky analyzovali. Pokud dáváte přednost, u sebe i druhých, disociaci, nemělo by vás překvapovat, že pro vás i druhé není snadné se rozhodnout!

Rozhodovací strategie v konečném výsledku závisí na tom, co pociťujeme

Pokud váš byznys vyžaduje, abyste podporovali u druhých lidí rozhodování, potřebujete vědět, jak se asociovat a jak ostatním pomáhat dělat totéž.

Jedna z ředitelek marketingové společnosti zjistila, že zápolí s úkolem přimět potenciální klienty, aby přijali rozhodnutí týkající se práce, kterou jim její společnost nabízí. Prošla si proto vše, co jim prezentovala a jak to dělala. Všimla si, že vystupuje velmi objektivně a faktograficky. Všechno, co říkala, bylo logické, ale nebylo v tom žádné místo pro pocity. Její hlas ukazoval konzistentní orientaci na sluchový způsob uvažování – její hlas měl neměnný a poněkud tvrdý tón, s nemnoha odmlkami.

Jakmile se zaměřila na zpětnou vazbu týkající se stylu svého projevu a na pravděpodobnost toho, že klienti se potřebují rozhodovat na základě pocitů, asociovala sebe samu se svojí prezentací a změnila tón hlasu, aby byl měkčí a níže položený (čímž dala najevo, že sděluje a vítá pocity). Mluvila jistěji, místo aby na konci většiny vět zvýšila hlas, jak to dosud dělala. Při následující prezentaci jí zákazník zdaleka nenechal ani domluvit a prohlásil, že mu to stačí – byl spokojený s tím, co říká, a uzavřel obchod. Při této a dalších prezentacích dokázala dovést jednání k úspěšnému konci rychleji než kdykoli dříve.

Na cestě k/od (Požadovaný stav/Problémový stav)

Zamyslete se nad nějakým cílem, jehož chcete právě teď dosáhnout. Může to být osobní nebo pracovní cíl. Může to být krátkodobý nebo dlouhodobý cíl. Vnímejte, jak o něm uvažujete. Představujete si, jaké to je ho dosáhnout, co vidíte, slyšíte a pociťujete? Nebo si uvědomujete, co vám brání ho dosáhnout a co *nechcete*? Například pokud chcete být zdraví, představujete si sami sebe jako štíhlého člověka v dobré kondici

nebo myslíte na jídlo, kterému se chcete vyhnout. Myslíte na nadbytečná kila, která chcete shodit? Co se vám honí hlavou? Schopnost uvažovat o tom, co chceme, se označuje jako *myšlení k něčemu*. Schopnost uvažovat o tom, co nechceme, se označuje jako *myšlení od něčeho*.

Nedávno mě jeden z klientů, pro něž pracuji, požádal, abych vedla seminář určený vyšším manažerům. Požadavek na seminář byl rámcově vymezen takto:

„Jak se vyhnout tomu, aby se výrazné osobní názory stavěly do cesty řízení."

NEpřemýšlejte zrovna teď o klokanech

To je klasické konstatování typu „od něčeho". Než vezmu nějakou práci, chci vědět, co klient skutečně chce. A já jsem si už nějaké závěry udělala!

Co si myslíme, to dostaneme

Konceptem „k/od" se podrobněji zabývám v kapitole 4. V kontextu stanovení cílů jde o to, že co si myslíme, to dostaneme. Naše mysl si neuvědomuje tu část konstatování zaměřeného na problém, která se týká toho, co nechceme. Například když si řeknete, že se nemáte něčeho obávat, efektivně programujete sami sebe k tomu, abyste se toho obávali. Pokud budete myslet na to, že máte sebedůvěru, pravděpodobně tomu tak bude.

Soulad/Nesoulad

Podívejte se na níže uvedené tvary a popište jejich vzájemný vztah.



Popište, co vidíte. Povšimli jste si, v čem si jsou podobné – jsou to ovály – nebo jste si všimli, že dva jsou umístěny vertikálně a jeden horizontálně? Hledáte to, co je jim společné – hledáte soulad – nebo hledáte, co je odlišuje – hledáte nesoulad?

Když se s někým poprvé setkáme, lidé, kteří hledají soulad, uvažují o podobných lidech, podobných situacích nebo o tom, jak se jim dotyčný

podobá. Člověk, který hledá nesoulad, určí, čím se dotyčný člověk a situace odlišují od těch, které zná.

Určité profese učí lidi myslet určitým způsobem. Například u lidí z oblasti informačních technologií a financí se více projevuje hledání nesouladu než u lidí z jiných oblastí byznysu. Není zde dobře nebo špatně. Určité práce vyžadují schopnost hledat soulad, u jiných je tomu naopak. Softwarový inženýr zvyklý objevovat „díry" v systému se může orientovat na hledání nesouladu, na pátrání po tom, co „nesedí". Totéž platí pro účetního, který hledá chyby v účetnictví. Jde o to, v jaké míře nás naše volba vede k výsledku, jehož chceme dosáhnout. Pokud ano, zvolili jsme nejspíš „správně". Pokud ne, je čas ji změnit a vybrat si něco jiného.

Ano, ale...

Vzorec „ano, ale" použitý při rozhovoru je příkladem hledání neshody.

„Jsem opravdu potěšený tím, jak se tento projekt rozvíjí."

„Ano, ale je tady riziko plynoucí z nadměrného sebeuspokojení."

„Máte pravdu. Objektivně posuďme, čeho jsem dosáhli – umožní nám to využít některé dobré postupy při příštích projektech."

„To je všechno pravda, ale momentálně na to nemáme čas."

„Dobrá. Co takhle za pár týdnů? Pojďme si stanovit termín."

„To se snadno řekne, ale hůř udělá. Věci se hrozně rychle mění."

Všechno před „ale" je nesmysl

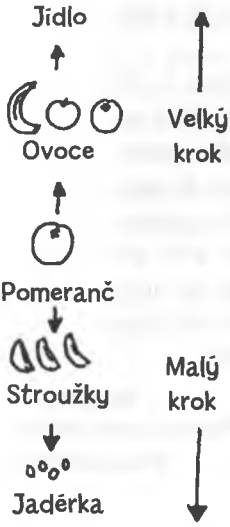
Jak mi kdysi někdo řekl, všechno před „ale" je hovadina!

Vypořádat se při konverzaci s takovým přístupem je obtížné – ledaže také hledáte neshody a dobré námitky vás těší.

Velký krok/Malý krok

Rozhlédněte se po místnosti, v níž se nacházíte. Jak byste ji popsali někomu, kdo ji nikdy neviděl? Čemu věnujete pozornost: tomu, jak prostorná je, pocitu, který ve vás vyvolává, stylu? Nebo počtu oken, barvě nábytku, detailům? Prostor, pocity a styl jsou příklady uvažování, jemuž dominují velké celky, podrobnosti jsou příklady uvažování, jemuž dominují malé celky.

Tento vzorec myšlení lze použít na cokoli. Například pokud jste si stanovili konkrétní cíl, můžete ho „zvětšit" a uvažovat o komplexnějších cílech nebo z něj „odkrojit" menší díly – milníky na cestě ke stanovenému cíli.



Dejme tomu, že navštěvujete kurs vaření. Pro přípravu jídla, které chystáte, potřebujete pomeranč. Další účastník kursu rovněž potřebuje pomeranč, ale k dispozici je jenom jeden. Bez pružného, přizpůsobivého uvažování by nejspíš řešením bylo vzít na vědomí situaci, rozkrojit pomeranč na dvě poloviny a vzít si jednu půlku.

Pokud se ale podíváte na věc z hlediska vašich potřeb a v širším záběru a zeptáte se: „Na co potřebuješ ten pomeranč?", dostanete se k širšímu spektru potřeb. Může se stát, že vy potřebujete pomeranč, protože se chystáte upéci koláč, zatímco váš „konkurent" chce připravit nákyp.

Jestliže přejdete k menším cílům, můžete se zeptat: „Co přesně potřebuješ do nákypu?" Může se stát, že váš kolega potřebuje pouze dužinu – zatímco na koláč je zapotřebí pomerančová kůra, která mu dodá vůni a „šmrnc". Nakonec můžete oba získat to, co potřebujete.

Toto je příklad zkušeného a zručného vyjednávání. Vynikající vyjednavači dokáží s problémem pracovat oběma směry. Zvyšují tím šanci nalézt řešení typu výhra-výhra, kdy všechny strany dostanou nejenom to, co chtějí, ale – což je důležitější – to, co potřebují.

Můžete zvýšit pravděpodobnost řešení výhra-výhra

Minulost/Přítomnost/Budoucnost

Kam v čase soustřeďujete pozornost? Někteří lidé žijí minulostí a uvažují o tom, co bylo. Jiní žijí v současnosti, pro daný okamžik. Další neustále plánují a přemýšlejí o tom, co bude.

Někteří lidé žijí pro daný okamžik

Možná slýcháte následující otázky zaměřené na budoucnost:

- Co bude k večeři?
- Jak dlouho bude trvat, než se dostaneme domů?
- Kam pojedeme na dovolenou?
- Co je další bod programu?
- Do uzavření tohoto projektu chci dosáhnout…

Nebo znáte někoho, kdo se soustředí na minulost:

- Co jsi říkal před tím?
- Viděl jsi, co měla na sobě?

- Vzpomínáš si, kde jsme byli na dovolené?
- Poslední porada byla důležitá.

Schopnost žít v současnosti je důležitá v mnoha kontextech, včetně koučování, naslouchání, prezentování…

- Co se děje?
- Jaké to je?
- Myslíte tím, že…?
- Zakouším…
- Co ještě je momentálně správné?
- To, co říkáte, chápu takto…

Nic není správné nebo chybné, dobré nebo špatné – má to ale implikace pro to, jak lidé spolu komunikují.

Jedna z mých přítelkyň mi zavolala, aby mě pozvala na setkání absolventů a mohli jsme si popovídat o starých časech. Protože patřím k těm lidem, kteří zaměřují pozornost spíše na přítomnost a budoucnost, myšlenka vzpomínat na to, co bylo, mě nijak nenadchla! (Přesto jsem se v době, která uplynula od prvního napsání této knihy, zúčastnila 50. výročí založení mé školy a moc se mi to líbilo. Ukazuje to, že jak jde čas, měníme se.)

Aktivita/Osoba/Objekt/Místo/Čas

Zamyslete se, které bylo vaše nejlepší jídlo za několik posledních týdnů nebo měsíců. Filtr, který použijete, určí, jaká bude vaše vzpomínka. Například pokud třídíte podle:

Aktivita Vyvoláte si v mysli, co jste vy a ostatní dělali. Mohla to být pozoruhodná debata nebo hrála kapela.

Osoba Byl to ten, kdo vás doprovázel, co učinilo událost výjimečnou.

Objekt Vaše vzpomínky se pojí s jídlem, s dárkem, který jste dostali, s fotografiemi z restaurace, nábytkem a dalším vybavením.

Místo Vaše vzpomínky se váží k místu – restauraci, městu, zemi, nebo třeba k umístění stolu, u něhož jste seděli.

Čas Pamatujete si čas a den, vaše vzpomínky se týkají výročí nebo jiné zvláštní příležitosti. Možná to byl váš první den v novém zaměstnání nebo večeře na rozloučenou.

Interní/Externí

Jak poznáte, že jste odvedli dobrou práci? Která odezva z následujících příkladů by nejspíš platila pro vás?

Vím, že jsem odvedl dobrou práci, když

- vidím, že lidé využívají výsledky, jichž jsem dosáhl, nebo to, co jsem vytvořil,
- mám dobrý vnitřní pocit,
- vím, že jsem dosáhl standardů, které jsem si stanovil,
- dostáváme více objednávek,
- mohu si říci „Odvedl jsem dobrou práci".

Toto jsou příklady externích referencí. Lidé, kteří se odkazují k *externím* osvědčením, se spoléhají, pokud chtějí zjistit a prokázat, zda splnili, co chtěli, na externí zdroje. Mohou se rovněž spoléhat na vnější faktory, jako jsou „více objednávek" nebo „lidé využívají dosažených výsledků". Pro lidi, kteří se odkazují k *interním* osvědčením, jsou v tomto kontextu důležité vlastní pocity, představy a vnitřní hlasy.

Tyto preference mají velký význam, pokud jde o to, jak pracujeme a děláme věci. Pokud se odkazujeme k externím osvědčením, s větší pravděpodobností potřebujeme mít kolem sebe lidi. V opačném případě máme skon být nezávislí na lidech a okolnostech.

Lidé, jejichž styl vykazuje znaky nezávislosti, se obvykle odkazují k interním osvědčením. Typickým příkladem tohoto vzorce jednání a uvažování mohou být vyšší manažeři. Zajímají se – a musí se zajímat – o to, co se děje kolem nich! Pocit spokojenosti se u nich ale neodvíjí od vnějších okolností a nezávisí na nich. Umíte si představit ředitele, závislého na tom, že mu jeho podřízení říkají, že si vede dobře?

Já a druzí

Vedli jste někdy podobný rozhovor?

„Uvažujeme o tom, že se vrátíme domů."

„Rozhodl jsem se udělat to už vloni, ale vzhledem k ekonomickému vývoji jsem změnil názor."

„Máme nabídku pracovat ve Španělsku."

„Dostal jsem nabídku pracovat v naší pobočce v Dánsku – uvažuji o tom."

„Je to příležitost zavést náš nový tréninkový program na nově otevřených pobočkách."

„Připravili jsme skvělý, zcela nový tréninkový program pro naše zaměstnance."

Srovnejte ho s následující ukázkou:

„Už nějakou dobu uvažujeme o tom, že se vrátíme domů."

„Co vás k tomu vede?"

„V poslední době jsme hodně cestovali a máme pocit, že potřebujeme někde zakotvit."

„Přemýšlíte o tom, kde byste mohli žít?"

Rozhovory, které vedeme, se v mnohém odvíjejí (a odlišují) od toho, zda soustředíme pozornost na sebe nebo na druhé. Ani o jednom nelze univerzálně říci, že je to správné nebo chybné. Obojí může být dobré nebo špatné, v závislosti na výsledku. Já osobně se přesto častěji setkávám s prvním z uvedených případů než s druhým. Jedním z nejvýznamnějších prvků tréninku NLP je osvojení si schopnosti postavit vlastní agendu na jednu stranu a věnovat plnou, ničím nerušenou pozornost agendě druhých lidí.

V některých kulturách je normou dávat druhé lidi na první místo. Ženy v Indii by o tom mohly vyprávět. Naproti tomu v Dánsku jsou očekávání v tomto směru poněkud jiná. To, co říkám, jsou zevšeobecnění, ale existenci kulturních trendů nelze popřít. Když vnímáme všechny tyto filtry, můžeme proniknout pod povrch toho, co se odehrává, a když je to vhodné, učinit konkrétní rozhodnutí – nebo také ne.

„Všimli jste si toho někdy? Každý, kdo jde pomaleji než vy, je idiot, zatímco všichni, kteří kráčejí rychleji, jsou maniaci."

George Carlin

Vzorce přesvědčení

Vysvětlovala jsem klientovi, jak by mohl restrukturalizovat manažerský tým. Vypadal nejistě, přestože přijal princip mnou navrhovaných změn. Debatovali jsme o možných plánech mnoha odlišnými způsoby. Nakonec jsem reflektovala jeho nejistotu a obrátila ji zpátky k němu.

Odpověděl mi: „Prostě to nevidím, Sue."

Vše jsem znovu objasnila a on mi řekl: „Nedaří se mi udělat si o tom obraz."

V tu chvíli jsem popadla do ruky fixu a vše nakreslila na tabuli.
„Teď už vidím, co říkáš," prohlásil.

Každého člověka přesvědčí něco jiného – jinak řečeno, přesvědčit ho vyžaduje užít jiné prostředky. Klient, o němž jsem hovořila, potřeboval vidět myšlenky zobrazené před sebou, pokud měl dospět k přesvědčení, že budou fungovat. Součástí toho, co vede někoho k tomu, aby byl o něčem přesvědčen, je komunikační kanál, jímž získává informace.

Jiné lidi může stejně dobře přesvědčit, když

- slyší, co jim musím sdělit,
- zjistí, že to, o čem hovořím, se osvědčilo v praxi,
- podrobněji si prostudují plán.

V rámci těchto široce vymezených kategorií existují odlišnosti, pokud jde o to, jak lidé potřebují získat informace. Někteří lidé, mají-li být o něčem přesvědčeni, potřebují informace slyšet vícekrát nebo potřebují větší počet příkladů. Jiné je nutné po určité době opakovaně přesvědčit – v jejich případě je tím, co je vede k rozhodnutí, čas. Někteří lidé se rozhodují na základě holého shrnutí fakt – zatímco jiní potřebují, aby něco bylo znovu a znovu prokazováno. Jejich přesvědčení se vztahuje pouze k jedné situaci a kontextu v určitém čase.

Jestliže je součástí vaší práce přesvědčovat druhé, pokud chcete dosáhnout výsledků, které jste si předsevzali, potřebujete znát vzorec, jimž se řídí. Následně můžete tento vzorec sladit (vytvořit shodu) s tím, jak jim předkládáte informace.

„Přiveďte někoho, kdo dokáže uchopit puls vašich zákazníků online."
David Siegel, Futurize Your Enterprise

S pomocí NLP, zejména díky osvojení si schopnosti rozpoznat způsoby, jimiž vaši zákazníci filtrují informace, můžete dosáhnout takové úrovně jejich podpory, jakou se až dosud může pochlubit jenom málokdo. Většina lidí ví, co potřebují znát, ale jenom málo z nich ví, jak tyto poznatky získat. Naučte se rozpoznávat filtry, o nichž jsem hovořila – u sebe samých a u druhých lidí, a mistrovsky zvládnete příslovečné „jak".

Shrnutí

Filtry, přes něž prochází naše zkušenost a prožitky, určují, jaký smysl dáváme světu kolem sebe. Pokud dokážeme odlišit různé volby, které činíme, týkající se toho, jak si volíme, že budeme prožívat a zakoušet život, můžeme začít chápat, jak a proč je naše zkušenost takovou, jakou je.

Když dokážeme určit, které volby ovlivňují náš život, můžeme začít reprodukovat okamžiky vynikajícího jednání, vztahovat se k druhým lidem způsobem, který chápou a nalézají v něm smysl, a usměrňovat okamžiky, kdy se necháváme emocemi zahnat do kouta. Je na nás, co si zvolíme. Nikdy nebylo tak důležité zvolit si, jak pochopit svět a najít v něm smysl. Naše volba ovlivní, jaký bude svět pro nás i pro příští generace.

„Ne místo, ne podmínky, ale mysl je tím, co může učinit každého šťastným nebo nešťastným."

Roger Lestrange

Stimulujeme myšlení

1 Přečtěte si následující úryvky a určete, jaké filtry autor užívá.
   a) Patřím k lidem, kteří si naplno užívají života. Píši, pracuji na plný úvazek jako prodejce, a moje rodina, kterou jsem nedávno založil, mě zaměstná každou volnou chvilku, kterou mám! Sám si stanovuji své cíle a standardy, takže vím, kdy se mi jich podařilo dosáhnout. Rád cestuji a zajdu si do restaurace.
   b) Ne vždy je snadné se mnou vyjít, jak mi říkají druzí lidé. Obvykle dokáži vidět alternativní názory. Rád diskutuji, pokud je debata dobrá. Jsem perfekcionista. Pokud něco není přesně tak, jak to má být, rozčiluje mě to. Trávím hodně času prací a jsem v tomto směru pečlivý a puntičkářský. Pracuji jako programátor. Moje práce vyžaduje, abych věnoval pozornost detailům, a okamžitě vidím, pokud je něco špatně.
   c) Umím dobře naslouchat. Lidé za mnou chodí se svými problémy. Vždy jsem byl pro ostatní „vrba", ať už pro kolegy v práci nebo pro přátele. Prožil jsem většinu života na jednom místě. Mám zdejší lidi rád. Dokážu si vybavit některé velmi speciální události a okamžiky s přáteli. Vždy jsem byl trochu nerozhodný, pokud jde o to, co bych mohl dělat. Vždy jsem nechal na druhých, aby mě dostrkali do nové situace nebo zaměstnání, a měl jsem sklon něco měnit, když mě to, co jsem dělal, neuspokojovalo.
2 Vezměte si dopis nebo email, který jste nedávno dostali. Jaké filtry odhaluje jazyk, který použil jeho autor?
3 Vezměte si dopis nebo email, který jste nedávno napsali. Jaké filtry odhaluje jazyk, který jste použili?

4 Porovnejte filtry, které používáte při odezvě na komunikaci přicházející od jiného člověka. Do jaké míry nalézáte shodu/neshodu s filtry, které používá?

5 Vyberte si jednoho ze svých klíčových zákazníků. Zamyslete se nad příklady jeho chování a poznamenejte si a určete klíčové filtry, které používá.

6 Zvolte si kontext, v němž se chcete obrátit k širokému obecenstvu a kde můžete očekávat široké spektrum filtrů, které vaši posluchači použijí. Určete, kolik filtrů využíváte při prezentaci sebe sama, vašich výrobků a služeb.

Odkazy

Fiona Beddoes-Jones (1999): *Thinking Styles: Relationship Strategies that Work!* BJA Associates.

Shelle Rose Charvet (1997): *Words that Change Minds: Mastering the Language Influence*, Kendall Hunt.

Don Peppers & Martha Rogers (1998): *Enterprise One-to-One*, Piatkus.

David Siegel (1999): *Futurize Your Enterprise: Business Strategy in the Age of the E-Customer*, John Wiley.

Jeden z účastníků našeho kursu si vybavil příhodu, kterou zažil se svojí tříletou dcerou.

„Kolikrát ti mám říkat, aby sis dala hračky jinam?"

„Čtyřikrát," zněla kategorická odpověď.

4 Myslíme tělem

„Nemůžeme nekomunikovat.“
– Paul Watzlawick

NLP je proces určení podstaty toho, co činí lidi vynikajícími jedinci. A tato podstata je často nepolapitelnou, stále nám uklouzávající součástí toho, co děláme.

Dejme tomu, že umím při obchodních jednáních utvářet raport s potenciálními novými klienty a chcete vědět, jak to dělám. Mohla bych vám říci, že když se připravuji na setkání s novým klientem, přemýšlím o tom, co z jednání vzejde. Rovněž si ověřím, co o jeho společnosti vím, a věnuji pozornost tomu, jak během jednání utvořit raport, zejména zkraje jednání. To zní dobře, jenže otázka zní: Můžete postup, který jsem popsala, napodobit natolik dobře, abyste dosáhli stejného výsledku?

Oční pohyby napovídají, jak myslíme

Klíč k úspěchu neleží ani tak v tom, co říkám, ale spíše v neverbálních projevech a v tom, co dělám. Když mě sledujete, jak hovořím, možná si všimnete, že když mluvím o novém klientovi, kratičce se zahledím nahoru a doprava. Vizuálně si totiž v tu chvíli představuji, jak by jeho společnost mohla vypadat, kdyby realizovali mé myšlenky. Dělám to pokaždé, když jednám s novým klientem, ale považuji to za natolik dané a děje se to natolik nevědomky, že mě dlouho vůbec nepřišlo na mysl zmínit se o tom, když objasňuji své strategie jednání. Tento oční pohyb – nahoru a doprava – je ale velmi silnou nápovědou, že si utvářím vizuální představu. Pokud budete citlivě vnímat mé oční pohyby, budete vědět, že si utvářím vizuální představu, přestože nemusíte vědět, jaká představa to je. Tato nápověda vás může nasměrovat k otázce jako například: „O čem přemýšlíte bezprostředně poté, kdy jste zvážila výsledky?“ Mohli byste se také zeptat konkrétněji: „Co v tu chvíli máte před očima?“ To by mě mohlo pobídnout uvědomit si, že si utvářím vizuální představu. Tato malá nápověda otevírá dveře k jedné z nejdůležitějších částí mého uvažování při setkání s novým klientem.

Pokud si osvojíme schopnost citlivě vnímat řeč těla, můžeme odhalit ty součásti strategie, které něco opravdu mění – ty součásti, které jinak zůstávají neodhaleny. Je to schopnost odhalit vzorce řeči těla tímto specifickým a unikátním způsobem, co z NLP činí zvláštní a důležitý způsob modelování a učení se.

Oči odhalují mnohé

Oči výrazně napovídají o tom, jak uvažujeme. Požádejte někoho, kdo umí dobře hláskovat, aby hláskoval slovo Mississippi. Jaké oční pohyby doprovázejí jeho úsilí? Bedlivě ho sledujte, protože některé z pohybů budou směřovat vzhůru. Většina lidí, kteří dobře hláskují, si utvoří vizuální představu daného slova, které se jim „zobrazuje" jako na tabuli umístěné před nimi a mírně nahoru. Dívají se proto obvykle nahoru a doleva, ale někteří se mohou dívat také nahoru a doprava nebo přímo před sebe s mírně rozostřeným pohledem. Tyto oční pohyby obvykle ukazují na vizuální myšlení, které představuje klíčový prvek úspěšné strategie hláskování.

Oční pohyby ukazují na druh myšlení, jenž se v mysli člověka odehrává. Nezapomínejte při tom, že jsou to signály, nikoli faktický stav věcí – každý člověk je jedinečný. Je proto mimořádně důležité nepoužívat tyto tendence jako univerzální pravidla, ale utvořit si pro každého člověka jemu odpovídající stupnici. Například:



Pohled očí směřující vzhůru a doleva – vizuální, vzpomínky
Tímto směrem se díváme, když si vybavujeme obrazy, které jsme viděli dříve: obličej partnera, místo naší poslední dovolené, pracoviště, včerejší aktivity.



Pohled očí směřující vzhůru a doprava – vizuální, vytváření představ
Tímto směrem se díváme, když si tvoříme vyobrazení, které jsme dosud neviděli: sami sebe na místě, kde bychom chtěli být, ale nikdy se nám to nepoštěstilo, kolega s výrazem ve tváři, jaký jsme u něj nikdy neviděli, přestavěný nebo nově zařízený dům či byt, vize našeho podnikání.



Nezaostřený pohled očí směřující přímo dopředu – vizuální
Na to, zda jde o vzpomínky nebo vytvářené představy, může ukazovat rozložení váhy těla: váha více nalevo napovídá, že jde o vzpomínky, váha více vpravo ukazuje na vytvářené vizuální představy.

Pohled očí směřující do strany a nalevo – sluchový, vzpomínání na zvuky
Tímto směrem se díváme, když si vybavujeme zvuky, které jsme již dříve slyšeli: oblíbenou hudební skladbu, hlas přítele.



Pohled očí směřující do strany a napravo – sluchový, vytváření zvukových představ
Tímto směrem se díváme, když si utváříme zvuk, jaký jsme nikdy neslyšeli: například někdo, koho známe, jak mluví zcela jiným tónem hlasu.



Pohled očí směrem dolů a nalevo – sluchový, vnitřní dialog
Tímto směrem se díváme, když hovoříme sami se sebou nebo se ptáme sebe sama.



Pohled očí směřující dolů a nalevo – externí pocity a emoce
Tímto směrem se díváme, když prožíváme emoce.



Směr se může, stejně jako strany (vpravo, vlevo) odlišovat, ale vizuální uvažování vždy doprovází pohled očí směřující nahoru nebo dopředu (nezaostřený pohled), a sluchové uvažování vždy doprovází pohled směřující k uším (což je dobrá pomůcka k zapamatování). Některé teorie předpokládají, že u dětí, které mají rodiče leváky a samy jsou také leváky, je pravděpodobnější, že se směry navzájem prohodí.

Jak jinak ještě myslíme tělem?

To, jak myslíme, se promítá do řeči těla, což je jedním z důvodů, proč je důležité si uvědomovat, jaké myšlenky tímto způsobem komunikujeme. Řeč těla zahrnuje vše v našem chování, co něco komunikuje – s výjimkou slov. To, jak tato slova vyslovujeme – tón, hlasitost, výška hlasu – je ale součástí řeči těla.

Odhalit způsob myšlení (vizuální, sluchový, pocitový) nám tudíž pomáhají nejenom oční pohyby, ale zdrojem dobré nápovědy může být také řeč těla.

Například člověk, který uvažuje **vizuálně**, obvykle

- hovoří rychle a vysoko položeným hlasem (protože sleduje obrazy, které se mu míhají před očima, a snaží se vyjádřit slovy, co vidí),
- dýchá v horní části hrudi – má rychlé, povrchní dýchání,

- gestikuluje vzhůru, často ve snaze vypodobnit obrazy, které vidí vnitřním zrakem,
- často je u nich možné pozorovat fyzické napětí.

Člověk, který uvažuje **sluchově**, obvykle

- hovoří rytmicky, téměř melodicky,
- hovoří středně posazeným hlasem a tomu odpovídajícím tónem,
- dýchá ve střední části hrudi,
- gestikuluje níže než člověk, který uvažuje vizuálně,
- často naklání hlavu na stranu, jakoby pod tíhou všeho, co slyší,
- často se dotýká uší a úst a drží ruce u obličeje, jako kdyby telefonoval.

Člověk, který uvažuje **pocitově**, obvykle

- mluví zvučně, s častými odmlkami,
- dýchá v dolní části hrudi – zhluboka, pomalu, jako kdyby povzdychával,
- gestikuluje směrem dolů a napravo,
- má „ležérní" postoj, pohybuje se uvolněně a bez zábran.

Řeč těla zahrnuje:

Hlas
Tělo
Tón
Rytmus
Výraz obličeje
Svalové pohyby
Zabarvení kůže
Postoj
Četnost a povaha dotyků, sebe sama i druhých
Přízvuk
Rychlost
Důraz
Pohyby hlavy
Oční kontakt
Výraz úst
Načasování pohybů
Dech: v horní, střední, dolní části hrudi
Hlava a obličej
Intonace
Akcent
Odmlky
Pohyb očí
Svalové napětí
Pohyby těla
Gestikulace
Rytmus těla – charakteristický druh pohybu nebo klidu
Váhání
Četnost odezvy na druhé
Obličejové linie
Postavení hlavy
Blízkost k druhým lidem
Tempo dechu
Postavení a směr nohou a rukou

Všechny tyto i další prvky řeči těla dnes a denně, v každém okamžiku, komunikují naše nejniternější, skryté myšlenky. Není pravda, že lidé tyto signály nerozpoznávají. Zaměstnanci jedné společnosti, pro níž jsem pracovala, velmi dobře vědí, že nastal čas přestat klást dotazy, když ředitel sevře bělající rty.

Všichni sledujeme řeč těla druhých lidí, ale mnozí jsme si zvykli ignorovat signály, které zjišťujeme na nevědomé úrovni mysli. Naučili jsme se ignorovat nebo překrucovat, co nám říká intuice. Pokud budeme vědomě vnímat, co nám tyto signály mohou říkat, začneme při komunikaci těžit z dosud nevyužitého potenciálu.

Význam porozumění řeči těla

Naučit se vnímat řeč těla a odlišnosti mezi různými lidmi a kulturami umožňuje výrazně lépe chápat druhé lidi a působit na ně i to, jak oni chápou a působí na nás. Někteří lidé, jak se zdá, mají přirozenou schopnost působit na druhé, vytvářet klima okamžitého raportu, kdy se všichni cítí s ostatními dobře. Pro jiné jsou tito lidé příkladem někoho, s kým se nesmírně dobře navazuje kontakt či jedná o libovolné záležitosti – což zjevně představuje výhodu při vyjednávání, komunikaci nebo uplatňování vlivu.

Vědci, zabývající se touto problematikou, dospěli k pozoruhodnému a významnému závěru – schopnost ovlivnit druhé obvykle spočívá z více než 90 procent na něčem jiném než na obsahu toho, co sdělujeme.

Pokud nechápeme a nerespektujeme odlišnosti, máme sklon hodnotit ty, které neznáme, negativně. Například ve Velké Británii mnohem více očekáváme zpětnou vazbu (i kdyby to mělo být třeba jenom zavrčení) na to, co říkáme, než je tomu v mnoha jiných kulturách. Menší odezvu na to, co jsme pronesli, proto shledáváme velmi znepokojující – a můžeme mít nutkání ji považovat za projev nezájmu.

Větší očekávání zpětné vazby než v mnoha jiných kulturách

Omezujeme se ovšem nejenom tím, co říkáme. Naši komunikaci činí ještě riskantnější volba slov. Pokud například na poradě nechápeme, co zde zaznívá, většina z nás to neřekne. Jestliže plně nesouhlasíme s tím, co někdo řekl, většina z nás prohlásí, že s tím souhlasí nebo neřekneme nic. Ať už zvolíme a proneseme jakákoli slova, neverbální projevy signalizují naše skutečné pocity.

Když se naučíme věnovat pozornost signálům těla, můžeme

- poznat, kdy konverzaci ukončit,
- říci, v jaké míře člověk, s nímž hovoříme, pochopil, co říkáme,

- určit úroveň dosažené shody,
- uvědomit si, jak dalece se nám podařilo podchytit klíčovou motivaci člověka, s nímž hovoříme,
- zjistit, jak reprezentujeme čas a jaký dopad to má na to, jakým způsobem čas využíváme,
- rozpoznat, kdy jsme vytvořili spojení,
- určit, kdy jsmr dosáhli vysoké úrovně raportu,
- rozpoznat, jaký druh přízvuku a důrazu při prezentaci nejlépe předá naše sdělení,
- zjistit, zda jsme poznali a respektovali kulturu člověka, s nímž jednáme.

Zejména při modelování můžeme díky sledování a naslouchání řeči těla

- zjistit, jak struktury myšlení dotyčného člověka umožňují dosahovat toho, co dělá,
- vynést na světlo nevědomé (a tudíž považované za dané) způsoby myšlení, jež jsou zdrojem odlišných výsledků, jichž dosahujeme,
- provést niterný benchmarking vynikajících výsledků namísto spoléhání se na vnější chování,
- odvodit (dedukcí) hodnoty a přesvědčení nacházející se v pozadí chování lidí,
- rozpoznat odlišné emocionální stavy druhých lidí.

Pokud se naučíme citlivě vnímat signály řeči těla, můžeme říci, kdy někdo začal uvažovat jiným způsobem. Můžeme určit, jaké strategie používá, když dosahuje toho, čeho dosáhnout chce – a když se mu to nedaří.

Hovořila jsem s klientkou o jejích pracovních a životních cílech. Zmínila se o dvou. První se týkal její práce. Když o tomto cíli, který jí byl uložen, mluvila, její tváře zbledly, mluvila se zaťatými rty, nakláněla se dopředu a hrbila ramena. Poté přešla ke svému životnímu cíli – cestovat a pracovat v Kanadě. Jakmile o něm začala přemýšlet, její obličej se mírně rozzářil, ramena zvedla, obličejové svaly se uvolnily a začala plynule a uvolněně gestikulovat.

Zjistili jsme (bez velkých obtíží), že při uvažování o pracovních cílech přemýšlí o problémech, soustřeďuje se na to, co musí a měla by udělat. Dostávala se při tom do stavu disociace. Když uvažovala o svých cílech spojených s prací v Kanadě, okamžitě si vybavila samu sebe, jak dělá práci, kterou skutečně dělat chtěla. V myšlení se asociovala se svým cílem: mohla věci vidět a slyšet vlastníma očima a ušima. A co bylo nejdůležitější, dokázala cítit, jaké to je. Signály jejího těla, spojené s druhým cílem,

které byly zřejmé, jasně ukazovaly, co charakterizuje pro ni přesvědčivou motivaci.

Většina lidí má dva charakteristické stavy: jeden, kdy jsou sladěni sami se sebou a napojeni na své jedinečné schopnosti, dovednosti a postoje, a druhý, kdy nejsou napojeni na sebe sama, na to, kým jsou a na jejich skutečný potenciál a způsobilost. Pro každý z těchto stavů jsou charakteristické určité vzorce myšlení a řeč těla. Pokud se naučíme je rozpoznávat a odlišovat, můžeme se naučit volit si ten nejefektivnější z hlediska výsledků, jichž chceme dosáhnout.

Máme dva charakteristické stavy

Tradiční způsoby čtení řeči těla

Možná jste četli některé knihy věnované řeči těla, v nichž se například říká, že překřížené paže ukazují na to, že dotyčný člověk je defenzivní. Nebo jste slyšeli, že když se někdo dotýká nosu bříšky prstů, lže. Můj názor je, že činit takové závěry je hloupé a nezodpovědné.

NLP pracuje s řečí těla zcela jinak. NLP vychází z toho, že každý člověk se vyznačuje vlastními jedinečnými vzorci řeči těla. Nesnadným úkolem je proto citlivě je vnímat, aniž bychom činili nějaké předpoklady – pozitivní či negativní – o tom, co tyto signály znamenají.

Jeden z mých přátel se zmínil o ženě, kterou zrovna potkal:
„Je velmi inteligentní," prohlásil.
„Jak to víš?" zeptala jsem se ho.
„Hovoří velmi rychle," odpověděl!

Můžeme zjistit, že překřížené paže znamenají v případě jednoho člověka něco zcela jiného, než je tomu i jiného člověka. Jedním z cílů NLP je zlepšit vnímání vzorců řeči těla, a to u každého člověka, s nímž se setkáme. Můžeme se tak naučit přizpůsobit své chování a napojit se, pokud se pro to rozhodneme, a to způsobem, který ho respektuje.

Mysl a tělo jsou jedno

Co si myslíme, takoví jsme. Řečí těla dáváme najevo své schopnosti, dovednosti, hodnoty, přesvědčení, jakým člověkem jsme, kulturní preference a dokonce i to, o co v životě usilujeme a jaký smysl mu přikládáme. Podáním ruky

Podání ruky řekne vše

odhalujeme vše, co se o nás někdo může dozvědět, pokud je dostatečně vnímavý. Každý den, každý okamžik projevujeme své pocity. Pokud při jednání, na něž se chystáme, očekáváme neshody, řeč těla na to ukazuje.

Když Peter očekával na setkání neshody, zakoušel negativní vnitřní dialog, v němž si představoval to nejhorší, co by každý účastník mohl říci ostatním. Jeho oči při tom směřovaly dolů a nalevo. Jeho obličejové svaly se napínaly a ramena skláněla. Nepotřebovali jste se s ním mnohokrát setkat, když byl v tomto stavu, abyste věděli, co bude následovat!

Šťastné vzpomínky se rovněž projevují v řeči těla.

Když Julia přemýšlela o úspěchu spojeném s její prací pro správní radu, dívala se původně nahoru a doleva (vzpomínajíce na to, jak vypadalo jedno z nejúspěšnějších zasedání správní rady). Na tváři se jí objevil lehký úsměv a zahleděla se dolů a napravo (protože se asociovala se svými pocity vážícími se k tomu, kdy správní rada dosáhla zásadní dohody o budoucím směřování společnosti a nalezla velmi tvůrčí odpověď). Když si představila některé rozhovory, které očekávala na příštím jednání, její zrak se stočil na stranu a doprava. A celou dobu přitom rytmicky kývala nohama ze strany na stranu.

Řeč těla odhaluje pravdu o našich niterných, skrytých myšlenkách a pocitech. S těmito subtilními signály, které kolem sebe šíříme, nemůžeme příliš mnoho dělat.

Pátráme po filtrech

V kapitole 3 jsem popsala a objasnila některé filtry využívané při myšlení a komunikaci. Určit tyto filtry můžeme na základě jazyka. Typ myšlení určitého člověka můžeme odvodit s pomocí vzorců řeči těla.

Řeč těla odhaluje pravdu o našich niterných, skrytých myšlenkách a pocitech

Nezapomínejte, že tyto vzorce nejsou absolutním důkazem, ale jsou to nápovědy. Tím, co nám umožňuje dostat se blíže tomu, co se odehrává v mysli určitého člověka, je poznání jeho vzorců řeči těla, jeho verbální projev a znalost dotyčného *v průběhu času.* Přesto, čím více dokážeme vnímat a číst jednotlivé signály, tím spíše zvolíme u každého člověka takový způsob komunikace, který nám umožní efektivně se k němu vztahovat.

Podívejme se na některé vzorce řeči těla důkladněji.

Asociovaný/Disociovaný

V kapitole 3 jsem ukázala, jak se můžeme asociovat, být vtaženi do toho, co říkáme a co si myslíme, tím, že zakoušíme různé situace, jako kdybychom se jich účastnili. V tomto stavu jsme napojeni na své pocity. Nebo můžeme být ve stavu disociace, kdy pozorujeme různé situace zvenčí, jako moucha na zdi. V tomto případě nejsme napojeni na své emoce.

Řeč těla se zásadně mění podle toho, v kterém z těchto stavů se nacházíme. Na jednáních a poradách je snadné rozpoznat ty z přítomných, kteří se asociují. Obvykle se naklánějí dopředu a živě gestikulují – a dávají tak najevo své pocity. Často přerušují druhé, protože je ovládnou emoce. Když hovoří o svých pocitech, drží ruce na hrudi, blízko srdci. Naopak ti, kteří jsou disociovaní, obvykle sedí nebo se zaklánějí. Tím, že si drží situaci od těla, si udržují objektivitu. Dělají to jak mentálně, tak fyzicky. Ve stavu disociace často o sobě hovoří a ukazují na sebe jako na imaginární já nacházející se ve vzduchu před nimi (jak tomu často v jejich myšlenkách je).

Snažte se prodat něco někomu ve stavu disociace a nejspíš zjistíte, že je to obtížné, ne-li nemožné. U většiny lidí se rozhodnutí koupit pojí s pocity. Schopnost ovlivnit tyto situace spočívá ve znalosti, jak toho dosáhnout a kdy se nám to podařilo.

Problémový stav/Požadovaný stav (Od/k)

Lehkost nebo napětí, které pociťujeme ve svém těle, je výsledkem toho, jak uvažujeme. Zamyslete se na okamžik nad něčím, co dnes musíte nebo byste měli udělat. Všimněte si, co se při tom odehrává ve vašem těle. A nyní se zamyslete nad něčím, co byste chtěli dělat. Představte si, že to skutečně děláte. Všimněte si, co se stalo s vaším tělem. Co dělají vaše ramena, krk a záda? Dokážete říci, jaký výraz se vám objevil ve tváři?

Když uvažujeme o problémech nebo o věcech, které nechceme, soustředíme se na to, čeho se chceme zbavit. Tento druh motivace je často založen na tom, že za sebou zanecháme bolest či nepohodu. V řeči těla se to projeví napětím. Nejspíš se budeme mračit, ramena budeme mít přitažená k sobě a pokleslá a napětí se bude projevovat i v ostatních částech těla. Na tom, že jedním z nejčastějších důvodů nepřítomnosti v práci jsou problémy se zády, není nic překvapivého. Co to asi vypovídá o tom, jaké pocity u velké části populace vyvolává práce, kterou dělají?

Na druhou stranu, když si představujeme, co *opravdu* chceme, promítne se to i do řeči našeho těla. Právě takto lidé, kteří tímto způsobem uvažují, ovlivňují dosažení svých cílů: jednají, jako kdyby jich již dosáhli,

a odezva z prostředí tomu odpovídá. Jejich chování bude nejspíš nenucené, jejich obličejové svaly uvolněné, končetiny se budou pohybovat snadno a s lehkostí, jejich pohyby budou plynulé. Pokud sledujeme, jak zacházíme se svým tělem, a naslouchámeme mu, napoví nám to, co děláme, ve prospěch a proti dosažení toho, čeho dosáhnout chceme.

Co říká váš obličej?

Náš postoj, gesta, výraz a linie obličeje vypovídají o návycích, které jsme si během života osvojili. Podívejte se do zrcadla. Co vám říká váš obličej?

Soulad/Nesoulad

Někteří lidé chtějí, aby je druzí měli rádi, a chtějí jim dělat radost a potěšení, zatímco jiní raději polemizují a nevyhýbají se konfrontaci. Někdy dáváme v určitém kontextu přednost jednomu přístupu a v jiném druhému. To, který z těchto přístupů máme více v oblibě, se projevuje v našem chování. Kdo hledá podobnost (shoda), se bude všemi způsoby snažit být jako člověk nebo lidé, s nimiž je. Bude se stejně pohybovat, oblékat, vypadat.

Možná jste si všimli, jak dva lidé, kteří si jsou blízcí, se sobě podobají. Na tom není nic překvapivého, když si uvědomíme, že chování a projevy lidí, kteří mají někoho rádi nebo jsou zamilovaní, jsou v souladu. Po nějakém čase se u nich rozvinou podobné rysy obličeje. Dokonce i když jsou jejich obličeje v základu odlišné, návyky, které si společně utvářejí, se promítnou do jejich těla. Zahleďte se na svého partnera. Těší vás, co vidíte? Možná se díváte na svůj vlastní obraz v zrcadle.

Člověk, který přirozeně vytváří klima raportu – někdo, kdo je přístupný a je snadné s ním vycházet – je obvykle člověk, který je v souladu s ostatními lidmi kolem něj. To neznamená, že souhlasí se vším, co druzí lidé říkají. Hledá ale příležitosti ostatní tím či oním způsobem podpořit, pozvednout je a nepokouší se je srazit na dno. Jeho chování, včetně pohybů, postoje, výrazu obličeje, gest, dokonce i tempo dechu a mrkání očí, je podobné jako u toho, ke komu se zrovna vztahuje.

Tento soulad neverbálního chování je významný v situacích, kdy panuje neshoda a nesoulad. Na neverbální úrovni můžeme druhému člověku komunikovat, že s ním sice nesouhlasíme, ale má naši podporu. Možná jste si všimli, jak se někteří lidé, kteří poskytují nepříjemnou zpětnou vazbu, současně dotýkají ruky nebo ramene toho, komu je určena. Ve skutečnosti tím říkají, že jsou na něj stále napojeni, přestože se vyjadřují kriticky.

Všimněte si, co se stane, když se někdo, kdo preferuje soulad, setká s někým, u koho je tomu naopak. Protože dotyčný člověk se bude chtít

odlišit, druhá strana bude vypadat zmateně a často bude natolik šokována, že ze sebe nevypraví ani slovo. Chování, jehož smyslem není nápodoba, je mu cizí a připadá mu jako z jiné planety. Může se také stát, že nedovolí dotyčnému, aby se mu příliš vzdálil (odlišil se), a bude ho neustále „sledovat" a synchronizovat se s ním.

Obdobně člověk, který hledá odlišnosti, dává přednost tomu, nenapodobovat. To se promítne i do jeho chování. Bude používat řeč těla protikladnou řeči těla toho, s kým je. Jestliže se jejich partner při hovoru naklání dopředu a asociuje se, on sám se nakloní dozadu a bude se disociovat. Jeho vzorcem je odlišit se a dá to najevo způsobem, jímž se obléká, chová a hovoří.

Takového člověka snadno poznáte: zůstává stranou skupiny – jeho chování je odlišné. Vnější nesoulad s druhými často vyrůstá z vnitřního konfliktu, který se může projevovat například tím, že o sobě, o některých svých subpersonalitách hovoří nebo je zakouší jako „vyděděnce". To se projevuje i v mluvě – „na jedné straně … na druhé straně". Pokoušet se o soulad s někým, kdo dává přednost opaku, může vyvolávat pocity marnosti. Toto chování může být typické pro lidi, kteří mají problémy se vztahy, s nimiž není snadné rozmlouvat a udržovat kontakt, a kteří – jak se zdá – stavějí překážky do cesty napojení na kohokoli jiného.

Minulost/Přítomnost/Budoucnost

Zamyslete se na chvíli nad svojí kanceláří nebo domovem. Víte, kde co je? Mají důležité věci vyhrazené své místo? Pokud máte kancelář a používáte počítač, nejspíš uchováváte různé složky informací na jim určeném místě. Dokonce i když nejste příliš pořádní, nejspíš máte nějaký systém.

Totéž děláme s prostorem, jenž nás obklopuje. Máme místo, které reprezentuje minulost, přítomnost a budoucnost. Přemýšlejte o tom. Kde jsou vaše minulé vzpomínky: za vámi, na straně, nad vámi? Zeptejte se někoho blízkého, jak je tomu v jeho případě – možná s překvapením zjistíte, že má tyto časové zóny prostorově umístěné zcela jinak než vy.

Je to, jako kdybychom s sebou měli, ať jdeme kamkoli, v prostoru umístěný úložný kabinet. Obvykle máme jedno místo pro ty části sebe sama, které máme rádi a ztotožňujeme se s nimi, a zcela jiné místo pro ty, s nimiž bychom se raději nespojovali (disociace).

Když koučuji, všímám si, kde jsou tyto části „uskladněny". Postupně mohu koučovaného přivést k tomu, aby si začal tento systém uvědomovat a měl větší možnost volby jak ho využívat. To, co na sobě máme rádi, často „skladujeme" poblíž hrudi, a to, co na sobě rádi nemáme, umisťujeme v dosahu rukou před

Máme v prostoru umístěný úložný kabinet

námi nebo na straně. Sledujte, kam směřují ruce a gesta lidí, když k vám hovoří, a poznáte, kde „skladují" vzpomínky, různé části sebe sama, vize budoucnosti a mnoho dalšího.

Postup/Volba

Nápovědu o tom, jak se rozhodujme, dáváme svojí gestikulací. Chvíli přemýšlejte, jak se rozhodujete. Jak jste se například rozhodovali, že si přečtete tuto knihu? Měli jste na výběr z vícero publikací nebo jste si její koupi naplánovali a její zakoupení bylo jedním z řady kroků? Ať už tomu bylo jakkoli, ukazuje to, zda preferujete volby nebo postupy.

A kdybych vás požádala, abyste mi svoji volbu objasnili, byla bych zvědavá, jak by se vaše preference promítla do vaší řeči těla. Lidé, kteří dávají přednost volbě, mají sklon mávat rukama před tělem, což naznačuje oblast možných voleb. Lidé, kteří preferují postupy, spíše jednají v sekvencích – pohybují proto rukama od sebe a indikují tak kroky, které je čekají.

Interní nebo externí odkazování

Všimli jste si někdy člověka, který, když při jednání něco navrhuje, upírá pohled na někoho, od něhož očekává souhlas? Nemusí to být přitom ten, komu přednáší návrh. Obrací se na někoho, na jehož zpětnou vazbu a uznání spoléhá. Takto jedná člověk zaměřený na externí odkazování se, který, aby věděl, jak si vede, potřebuje zpětnou vazbu přicházející zvenčí.

Lidé zaměření na externí odkazování upírají pohled na klíčové účastníky jednání a hledají u nich souhlas

Člověk zaměřený na interní odkazování se má vnitřní „metr", s jehož pomocí zjišťuje, jak si vede. Člověk s tímto zaměřením bude spíše hledět zpříma na toho, komu předkládá návrh, nebo se nebude dívat vůbec na nikoho.

Takový člověk bude mnohem pravděpodobněji usilovat o zpětnou vazbu než někdo se zaměřením na externí odkazování se.

Používáme řeč těla k ovlivňování našeho stavu

Vše funguje i naopak: To, jak se chováme, má vliv na to, jak myslíme a jak se cítíme. Když pokrčíme rameny a napneme krk, budeme nejspíš přemýšlet o problémech, jež nás provázejí životem. Pokud současně

upřeme pohled směrem dolů a (obvykle) doprava, budeme rovněž pociťovat emoce spojené s těmito problémy.

Pokud řekneme někomu, kdo je na tom mizerně, aby držel bradu vzhůru, je to rozumná rada. Když zdvihneme hlavu, odpojíme se od pocitů, které většina lidí zakouší se skloněnou hlavou. A když řekneme „odděl se do toho", nabádáme dotyčného člověka, aby si představil sám sebe, jak se nachází mimo své přemýšlející já a disasocioval se od svých pocitů.

„Držte bradu vzhůru" je rozumná rada

Změnou jednoho nebo dvou faktorů způsobu uvažování o určité situaci můžeme docílit, že se podstatně změní naše pocity s tím spojené.

Zkratka na cestě užití řeči těla k dosažení stavu sladění

1. Pracujte s partnerem.
2. Požádejte ho, aby se zamyslel nad dobou, kdy se necítil klidný a vyrovnaný, kdy to neměl sám se sebou snadné, cítil se vyvedený z rovnováhy, pociťoval stres. Požádejte ho (ale pouze stručně), aby se vrátil do této doby, aby vše znovu viděl a slyšel.
3. Všímejte si jeho řeči těla. Sledujte, kolik charakteristických prvků tohoto stavu dokážete určit.
4. Požádejte ho, aby své vzpomínání přerušil (myslel na něco naprosto odlišného).
5. Požádejte ho, aby si vzpomněl na dobu, kdy se cítil naprosto v jednotě sám se sebou. Řeknete mu, aby se s tímto časem asocioval – aby ho viděl, slyšel a pociťoval sám za sebe, jako kdyby tam byl.
6. Všímejte si jeho řeči těla. Kolik charakteristických prvků tohoto stavu dokážete určit?
7. Poskytněte mu zpětnou vazbu o tom, čeho jste si všimli, pokud jde o odlišnosti řeči těla v obou stavech.
8. Požádejte ho, aby totéž udělal pro vás.

Shrnutí

Naše tělo ví mnohem více než naše mysl. Pokud se při učení omezíme na to, co můžeme poznávat intelektuálně, činíme podstatný ústupek.

Žijeme v době, kdy učení se je klíčem k úspěchu. Musíme se naučit nejenom tomu, jak se učit, ale musíme pro učení se využívat všechny dostupné zdroje. Učit se z řeči svého těla znamená využívat, co nám naše

tělo říká o tom, co naše vědomá mysl neví. Nejrychlejším a nejefektivnějším způsobem učení se tomu, jak reagovat na odlišné kultury, s nimiž každodenně přicházíme do styku, je naslouchat a sledovat řeč těla jejich nositelů.

Když lidé začnou vnímat řeč svého těla, dokáží se často pozvednout nad své problémy, odpojit se od nich a podívat se na ně nezaujatě a z odstupu (disasociace). To má smysl zejména tehdy, když jsou do problému natolik emocionálně vtaženi, že ho nemohou nechat být. Vnímání řeči těla vytváří metastav, v němž můžeme sledovat vzorce toho, co se odehrává a jak se to odehrává.

Mluvené slovo, pokud ho nepodporuje neverbální chování, považujte za nepodstatný šum

V kontextu modelování vynikajících lidí je to právě řeč těla, co nám nejvíce napovídá o tom, jak lidé dosahují výsledků, které chceme napodobit.

Stimulujeme myšlení

1. Sledujte někoho při běžné konverzaci v televizi. Všimněte si, kam dává ruce a kam se dívá, když mluví. Nemusíte vědět, co jednotlivá gesta znamenají, stačí, když je budete vnímat.
2. Požádejte někoho, koho znáte, aby srovnal svoji loňskou dovolenou s dovolenou, kterou plánuje letos nebo napřesrok. Všímejte si, kam se dívá nebo co naznačují jeho ruce, když porovnává to, co bylo, s tím, co bude.
3. Naslouchejte pečlivě někomu, s kým hovoříte po telefonu. Určete, kdy se nachází ve stavu asociace a kdy ve stavu disociace – využijte k tomu emoce (nebo jejich nepřítomnost) v jeho hlasu.
4. Na příští poradě věnujte pozornost jednomu člověku. (Zvolte si poradu, na níž nemáte klíčovou roli, takže můžete věnovat čas pozorování někoho jiného.) Určete, kolik času je dotyčný „duchem přítomný" na poradě a s druhými lidmi a kolik času je „někde jinde". Všímejte si jeho očních pohybů.
5. Až budete příště s někým z jiné kultury (a může to být člověk ze stejného státu), převezměte co nejvíce z jeho neverbálního chování. Co se díky tomu dozvíte o jeho skrytých hodnotách (co ho skutečně vede k tomu, že se chová tímto způsobem)?

Podle starší sestry mé matky, naší oblíbené tety (která uměla počítat do deseti a k našemu potěšení dokázala formálně pozdravit Bushmana, přestože se přitom neustále červenala), bylo osudovou chybou dělat v Bushmanově přítomnosti poznámky o tom, že je malý, stejně jako jakkoli naznačovat, že hovoříte s někým, kdo je menší než vy.

Když to říkala, starý Suto její řeč doprovázel výmluvnými pohyby rukou. Bylo zřejmé, že když ve stepi nečekaně natrefíte na Bushmana, není dobré projevovat překvapení. Mohl by si to snadno vyložit tak, že byste ho byli bývali uviděli dříve, kdyby nebyl tak malý. Jedna rozumná věc,

kterou můžete udělat, když se nečekaně někde vynoří, je omluvit se za to, že jste ho překvapili, a říci: „Nezlobte se prosím. Dokážete si představit, že někdo tak velký jako vy by se dokázal schovat tak, aby ho nebylo vidět? Proboha, viděli jsme vás už z dálky a zamířili jsme přímo sem." Oheň v jeho jasných očích v takovém případě okamžitě pohasl, opálená hruď se neuvěřitelně vzedmula a Bushman příchozího s grácií uvítal. Nejstarší ze starých Basutotů mi jednou řekl, že to nejlepší, co může člověk udělat, je pozdravit stejně jako Bushman – zvednout pravou ruku s otevřenou dlaní nad hlavu a hlasitě pronést: „Tshjamm! Dobrý den! Viděl jsem vás zjevit se v dálce a umírám hlady."

Laurens Van Der Post, The Lost World of the Kalahari

Lingvistické

Jazyk a volba slov představují základní nástroje manažera. Pokud je užívá rozumně, výsledkem sladění slov je správné vedení lidí. V opačném případě se dočká pouze bylí.

– *Michael Lissack a Johan Roos*, The Next Common Sense

Slova jsou náš život

Na počátku bylo slovo. Vaše slova jsou váš život. Jazyk, který užíváme, je výšivka složená z vzorců slov, jimiž vyprávíme svůj příběh. Jazyk, který užíváme, je buďto bránou k učení se a volbě, nebo naším žalářníkem.

Jazyk je účinným nástrojem obzvláště v byznysu. Je to měna obchodních transakcí. Když si mistrovsky osvojíme práci s jazykem, můžeme

- zlepšit kvalitu komunikovaných informací, a to bez ohledu na způsob komunikace (komunikační médium),
- zvýšit úroveň pochopení a porozumění,
- ovlivnit výsledek – to, jak určitá situace dopadne,
- čelit jazykovým bariérám, vyrovnat se s nimi a posílit tak sebe a ostatní účastníky komunikace,
- obejít odpor vědomé části mysli zapojením nevědomé části mysli,
- upoutat pozornost a přesvědčivě komunikovat,
- obohatit svůj jazyk a následně i život,
- poznat, jaká sdělení komunikujete na úrovni nevědomé části mysli příjemců vaší komunikace a zda jsou tím, co komunikovat chcete,
- naučit se rozpoznat signály, které vy a druzí lidé vysíláte řečí těla.

Příležitost pracovat s jazykem máme nejenom při interakcích s druhými lidmi, ale i se sebou samými.

5 Zušlechtěná komunikace

Slova, která říkám nebo píši, utvářejí cestu, po níž kráčím.
– Diane Glancy

Osobní úspěch v mnohém počítá s naší schopností komunikovat. Na to, co říkáme, záleží ve srovnání s tím, jak to říkáme, mnohem méně, bez ohledu na to, jaké komunikační médium používáme.

Kvalita jazyka je jedním z podstatných faktorů odlišujících ty, kteří vynikají v komunikaci a uplatňování vlivu, od těch, kteří aspirují na dosažení stejné mety, ale nedaří se jim zažehnout oheň v srdcích a myslích svých posluchačů. Když Barack Obama vedl předvolební prezidentskou kampaň, byl přirovnáván k dalším skvělým lídrům, jakými byli například John F. Kennedy, Martin Luther King a další, kteří dokázali nadchnout a inspirovat, vytvořit lákavou vizi budoucnosti a přimět lidi jednat.

Vynikající komunikátoři a lídři zapálí srdce a mysl svých posluchačů

Jedním z prvních objevů v NLP bylo poznání, že zkušení komunikátoři používají jazyk tak, aby vytvářeli klima důvěry a porozumění. Výzkumné studie talentovaných a vlivných komunikátorů prokázaly, že přirozeně užívají ve všech směrech bohatý jazyk, působící na všechny smysly. Čím bohatší jazyk používáme, tím bohatší je vnitřní prožitek nás i těch, k nimž se obracíme. Přečtěte si následující úryvek ze hry Williama Shakespeara *Marná lásky snaha*:

Láska dá zraku bystré vidění;
milenci vidí tam, kde orel slepne,
milenci slyší nepatrný šum
tam, kde i zloděj nepostřehl nic.
Vždyť lásky jemný, vytříbený cit
je nad tykadla plachých hlemýžďů
a jazýček má mlsnější než Bakchus.[1]

[1] *Marná lásky snaha.* Hry Divadla za branou, svazek 1. Přeložil Josef Topol.

Co má styl Shakespearova psaní společného s korespondencí v současném byznysu? Všechno! To, co je vynikající, přesahuje hranice času. V tomto krátkém úryvku fakticky oslovuje a působí na všechny smysly. To je bohatá, zušlechtěná komunikace. Nemusíte užívat stejná slova, ale měli byste si uvědomovat, že jeho práce oslovuje a má vliv na tolik lidí po tak dlouhou dobu díky stylu jeho psaní. Slova, která používá, mají sílu – tím, že oslovují naše smysly, uvádějí v činnost nevědomou část mysli, která shledává tento způsob komunikace neodolatelným. Rozpaluje naši představivost.

Porovnejte Shakespearův text s výňatkem z článku, který jsem dnes dostala:

„Měl jsem příležitost pracovat se skupinou lidí ze všech oblastí života a různých částí země. Postupně jsem si začal uvědomovat, jak se moje zkušenosti a prožitky sbíhají a vytvářejí nové vazby. Měl jsem rovněž možnost hovořit s učiteli, kteří využívali nový přístup k výuce, pokud jde o metody, postup a postoje."

Protože znám autora těchto řádek, očekávala jsem vzrušující a inspirativní text. Nebylo tomu tak. Překvapilo mě to. Rozhodla jsem se proto text podrobněji prostudovat a zjistit, co na jeho stylu vyvolalo můj dojem. Bylo to důležité už proto, že autor doufal, že tímto článkem „osloví" mnohem více lidí. Jazyk textu není bohatý. Autor používá neutrální slova s velmi malým dopadem na smysly. Neutrální jazyk upoutá spíše intelektuální, kritickou, neimaginativní část mozku než jeho část pracující s představivostí.

Porovnejte si tento text s výňatky z projevů Baracka Obamy.

„Naším úkolem je dál kráčet po dlouhé cestě, na níž se vydali naši předci, na cestě k větší spravedlnosti, rovnosti, svobodě, péči a zájmu, k prosperující zemi. Rozhodl jsem se ucházet o prezidentský úřad právě v dnešní době, protože věřím, že problémy naší doby nemůžeme vyřešit, pokud je nebudeme řešit všichni společně – pokud nezlepšíme náš svazek s vědomím toho, že sice žijeme každý svůj odlišný životní příběh, ale chováme společnou naději. Možná nevypadáme stejně nebo nepocházíme ze stejného místa, ale všichni chceme jít stejným směrem – k lepší budoucnosti pro všechny naše děti a vnuky."

„Dobrý kompromis, dobrý zákon, je jako dobrá věta nebo jako dobrá hudební skladba. Každý je zná. Každý řekne: ‚Funguje to. Má to smysl'."

Je dobré vědět, že si můžeme osvojit bohatý styl vynikajících lídrů, autorů, básníků a lidí, kteří dokáží skvěle komunikovat a vést druhé.

Jak jsem se seznámila s NLP

S NLP jsem se poprvé dostala do styku více než před 20 lety na kursu tvůrčího psaní. Chtěla jsem umět psát tak, aby mé texty měly styl a dokázaly zaujmout. Kurs, jehož jsem se zúčastnila, vedli dva lidé: autor a konzultant, který „kódoval" schopnosti a dovednosti autora tak, abychom mohli reprodukovat něco z autorova stylu při vlastním psaní. Proces kódování nadání mě zaujal a začala jsem se o něj zajímat. To mě přivedlo k NLP.

NLP je proces kódování nadání

Od té doby jsem modelovala mnoho autorů. Měla jsem to štěstí naslouchat Brianu Keenanovi, když hovořil o tom, co prožil, než napsal knihu Kolébka zla (*An Evil Cradling*) – tryznivý příběh jeho čtyř a půlletého zajetí v Bejrútu v Libanonu. Jeho vyprávění bylo stejně podmanivé jako jeho kniha. Jeho komunikace, mluvené i psané slovo jsou stejně bohaté, pokud jde o oslovení všech smyslů. Když k nám hovořil, mohli byste slyšet upadnout špendlík, jak dokázal všechny zaujmout.

Zakódovat lze komunikační styl každého, kdo umí skvěle komunikovat. Občas se zdá, že charakteristické rysy přitažlivé a podmanivé komunikace jsme odhodili stranou a zůstal jenom chladný, neutrální jazyk, který vyplňuje hodiny prezentací a stránky zpráv. Odhalit tajemství bohaté komunikace vám pomůže, když budete sledovat, čím se odlišují lidé, jimž nejspíš budete věnovat pozornost, od těch, jejichž zprávy se ocitnou až na dně hromady na vašem stole.

Jazyk orientovaný na smysly

Úryvek ze Shakespeara obsahuje jazyk orientovaný na zrak, sluch a pocity: „Dá zraku bystré vidění … tam, kde orel slepne", „slyší nepatrný šum", „jemný", „plachý", „jazýček má mlsnější". Shakespeare zapojuje každý z našich smyslů, takže můžeme vidět, slyšet a pociťovat, co říká. Jazyk orientovaný na pocity představující jádro úryvku podněcuje čtenáře, aby si utvořil spojení a napojil se na to, co je zde řečeno. A nakonec, předkládá nám méně obvyklý jazyk, což v nás zanechává příjemné pocity.

Na poradě k projektu nemusíte komunikovat přesně jako Shakespeare, ale nejspíš neuškodí, když posluchače zaujmete a udržíte si jejich pozornost. A určitě chcete zvýšit pravděpodobnost toho, že vám ti, kteří vám naslouchají nebo si čtou, co jim sdělujete, porozumějí.

Přizpůsobujeme se preferencím druhých lidí

Když mluvíte nebo píšete, je důležité dokázat využívat všechny smysly

Když mluvíte nebo píšete, je důležité mít možnost využívat všechny smysly. Vaši posluchači a čtenáři mají, jak ukazuje následující příklad, v tomto směru určité preference.

Pete a Joe se jenom vzácně shodli. Oba si stěžovali, že je ten druhý rozčiluje. Pro tyto vyšší manažery v rychle rostoucí organizaci bylo přitom mimořádně důležité chápat názory toho druhého.

Kdykoli měli učinit nějaké rozhodnutí, Pete chtěl celou situaci poznat a rozhodnout se na základě svých pocitů. Joe naproti tomu chtěl své nápady důkladně prodiskutovat, chtěl se k výsledkům „prohovořit". Obvykle měl seznam věcí, o nichž chtěl hovořit. Peta to ovšem pokaždé záhy unavilo, deprimovalo a obvykle jednání brzy ukončil. Jejich neschopnost dobrat se uspokojivého závěru vedla k tomu, že Pete přeřadil Joea na novou funkci, která vyžadovala mnohem méně přímých kontaktů.

Vypadalo to, že Pete a Joe hovoří odlišnými jazyky. Pete uvažoval a hovořil hlavně na úrovni pocitů. Rozhodoval se na základě pocitů. Joe se při komunikaci orientoval výrazně na sluchovou stránku komunikace. Chtěl vše „prodebatovat" a měl „body k diskusi". Používali při komunikaci, nebo spíše když se pokoušeli komunikovat, odlišné smysly.

Pokud používáme stejné prostředky komunikace jako ten, s nímž komunikujeme, potom doslova hovoříme stejným jazykem. Jestliže ale, stejně jako Pete a Joe, používáme odlišné systémy, není snadné pochopit a přijmout, co druhá strana říká.

Když poznáme, čemu druhá strana dává přednost, můžeme přizpůsobit svůj styl komunikace tak, aby byl v souladu s jejím stylem a zvýšit tak pravděpodobnost, že porozumí tomu, co říkáme. Tím současně zvyšujeme šanci, že si vytvoří vztah k tomu, co říkáme, a bude s tím případně souhlasit. Pokud toho, s nímž komunikujeme, neznáme nebo hovoříme k více lidem, jejichž uvažování a styl komunikace nejsou stejné, je vhodné použít komunikační styl založený na bohatosti výrazových prostředků. Každý si tak může vytvořit vztah k něčemu v našem komunikačním stylu.

Příklady jazyka odrážejícího různé smysly

Řeč vyjadřuje způsob myšlení. Například člověk, který uvažuje vizuálně, bude používat obraty jako:

- Viděl jsem to.
- Nyní je to zřetelné.
- Vidím, co tím chcete říci.

Pokud někdo uvažuje sluchově, nejspíš řekne:

- To zní dobře.
- To ve mně něco rozeznělo.
- Slyším, co říkáte.

Jestliže jsme zaměřeni pocitově, budeme mít sklon říkat:

- To ve mně vyvolává dobrý pocit.
- To na mě zapůsobilo.
- Co jste řekl, se mnou opravdu zacvičilo.

Zbývá jazyk chutí a vůní (které se často řadí k pocitům):

- Vyschlo mi z toho v ústech.
- Ten návrh mi nevoní.

Uvádím zde některá klíčová slova tří výše uvedených systémů:

Vizuální	Sluchový	Pocitový
vidět	zvuk	působení
zaměření	slyšet	chuť
zřetelný	říkat	cítit
zářivý	vyprávět	dotyk
obraz	klapnutí	vůně
mlhavý	bouchnutí	napětí
barva	hovor	kostrbatý
pohled	hlasitost	hořký
nejasný	hlasitý	uvolněný
vzhled	prásknutí	pach

Některé z klíčových obratů těchto systémů jsou:

Vizuální	Sluchový	Pocitový
Věci jsou poněkud mlhavé	Řekl jsem si, že se postarám	Trápený bolestí
Mám nejasný pohled na věc	To rád slyším	Sladká vůně úspěchu
Budoucnost vypadá zářivě	Řekni mi, jaké to je	Dotyk s realitou
Výhled je bezútěšný	Drkotají mi zuby	Chuť strachu
Vidět věci růžovými brýlemi	Věci zaklaply na své místo	Mám to (přišel jsem na to)
Má dneska černou náladu	Nech mě vysvětlit	Vřelé pozdravy
Vznášíme se na růžovém obláčku	Mezi námi vládne harmonie	Mám to v rukách
Těším se, až tě brzy uvidím	Naslouchej sobě samému	Byl jsem dojatý
Věci vypadají lépe	Jsme naladěni na stejnou vlnu	Byla to rána mému egu
Jasně směřujeme kupředu	To byla hudba pro mé uši	Dohodněme se na tom pevně
Barvité vyjádření	Jsem potěšen, že jste to řekl	Vychutnal jsem si ten okamžik
		Vytrvej (drž se toho)

Lidé, kteří umějí vynikajícím způsobem komunikovat, přinejmenším zpočátku používají systém, jemuž ti, s nimiž hovoří, dávají přednost. Hovoří tak stejným jazykem a druhá strana jim porozumí snadněji, než kdyby použili systém, který mají posluchači méně v oblibě.

Využití zušlechtěného jazyka v byznysu

Lodě míjející se v noci, jež k sobě hovoří
Pouhý náznak a vzdálený hlas v temnotách
Na oceánu života se míjíme a hovoříme
Pouhý pohled a hlas, než opět přijde tma a ticho.
Henry Wadsworth Longfellow, „The Theologian's Tale: Elizabeth"

Sotva byste očekávali někoho mého věku
Veřejně vystupovat
A pokud klesnu pod tíhou
Demosthena a Cicera
Nepatřete na mě kritickým zrakem
Ale přehlédněte vše nedokonalé
Neboť z malých pramenů se rodí velké řeky
A z drobných šišek se rodí velké duby
David Everett, „Lines Written for a School Declamation"

Toto jsou příklady působivého, inspirativního jazyka. Rozvíjením schopnosti užívat v jazyce všechny senzorické systémy rozvíjíme schopnost komunikovat zajímavým a působivým způsobem.

Porovnejte následující úryvky:

„Když jdete chodbou k hlavní kanceláři, spatříte na zdi vedle dveří označených VÝCHOD růžové návěští. Přečtěte si ho – připomene vám, co máte dělat v případě ohrožení, tak jak jsme si to ukazovali dnes ráno."

Účinek takového textu je zcela jiný než:

„Při odchodu si všimněte informací o situaci ohrožení."

První formulace má mnohem větší šanci upoutat pozornost posluchačů. Používá senzorický jazyk a podněcuje spojení s prožitkem při čtení textu. Lidé si ho proto nejspíš lépe zapamatují než odtažitý, neutrální jazyk.

Srovnejte dále uvedené texty:

„V poslední době se nám příliš nedařilo. Naším cílem pro následující období je proto zavést program zajištění kvality. Jeho realizace je pro budoucnost společnosti zcela zásadní. Orientace na kvalitu nám umožní chápat a naplnit požadavky našich zákazníků, a to v rámci společnosti i mimo ni. Jde o skutečně mimořádně důležitou záležitost. Prodeje a duch našeho týmu v posledním roce upadaly."

a

„Protože existují věci, které pociťuji jako problém, a protože mi říkáte, že potřebujeme zaměřit pozornost jinam, sepsal jsem své myšlenky o tom, čeho bychom v příštím roce mohli dosáhnout. Rád bych vám je objasnil. Chtěl bych, abyste naslouchali a ptali se sami sebe: ‚Co s tím mohu

udělat, aby mi to vyhovovalo?' Rád bych od vás slyšel odpověď na tuto otázku. V mé vizi budoucnosti všichni zaměstnanci, klienti i další lidé, s nimiž se dostáváme do kontaktu, vidí, jak se rodí nový image – image společnosti, která se zajímá o klienty, dbá o ně a uspokojuje jejich potřeby. Věřím, že toho můžeme dosáhnout, když se každý z nás, bez výjimky, bude ptát: ‚Co od nás potřebujete, abyste skutečně měli pocit, že se o vás náležitě staráme?' a ‚Co vás skutečně přivede k tomu, zůstat s námi a mít nás jako svého hlavního dodavatele příští tři roky?' To, zda se nám to podařilo, poznáme podle toho, že s námi naši zákazníci budou chtít hovořit o svých potřebách a prohlásí: ‚Rozumíte nám a je zřejmé, že budete jednat tak, abyste uspokojovali naše potřeby.'"

Jazyk podněcující asociace si lze zapamatovat

Každý styl komunikace má své místo. V byznysu bohužel často používáme neutrální, abstraktní jazyk spíše ze zvyku než proto, že bychom se pro něj rozhodli. Pokud chceme docílit, aby nám druzí lépe rozuměli a chápali nás, jestliže je chceme motivovat a inspirovat, měli bychom používat bohatý jazyk.

Zkratka na cestě k bohatému jazyku

1. Zvolte si něco, co chcete někomu sdělit – emailem, dopisem, ve formě zprávy nebo prezentace.
2. Rozhodněte se, čeho tím chcete dosáhnout – co má být výstupem. (Viz kapitolu 15 o dobře definovaných cílech a výstupech.) Zamyslete se, jak poznáte, že jste stanoveného cíle dosáhli, například co očekáváte, že uvidíte, uslyšíte nebo pocítíte jako indikátor úspěchu.
3. Zamyslete se nad člověkem, s nímž se chystáte komunikovat. Jaké formě komunikace dává přednost: který ze smyslů preferuje nejvíce, který je druhý v pořadí, který mu vyhovuje nejméně? Pokud si nejste jisti, vraťte se k libovolné předešlé komunikaci s dotyčným člověkem. Pokud komunikujete se skupinou lidí, použijte všechny smysly, pokud (dokud) nevíte, zda existuje kulturní norma, s níž se můžete sladit.
4. Představte si sami sebe v situaci, o níž chcete komunikovat, takže ji můžete vidět, slyšet a pociťovat. (Může jít o minulost, přítomnost nebo budoucnost.)
5. Zvolte preferovaný styl svých posluchačů a poznamenejte si, co vidíte/slyšíte/pociťujete (vytvořte soulad). Zaměřte se na to, abyste prostřednictvím jazyka sdělili to, co vidíte, slyšíte a pociťujete. Pokud si nejste jisti, jaké výrazy použít, vraťte se k seznamu na straně 73.

6 Když jste sdělili, co jste chtěli říci, ověřte si, jak dalece se vám podařilo dosáhnout cíle, který jste si stanovili. V jaké míře se vám podařilo naplnit indikátory úspěchu, které jste si na počátku vymezili?
7 Co jste se při tomto cvičení dověděli o využívání bohatého jazyka?

Shrnutí

Bohatá komunikace se nachází v samém základu, je esencí motivace a odhodlání. Obraťte se ke zraku, sluchu a pocitům svých posluchačů a získáte si jejich porozumění, pochopení a pozornost. Lídři inspirující druhé mimoděk, instinktivně projevují schopnost získat a zmocnit se srdcí a myslí svých posluchačů. Pokud pochopíme složky bohaté komunikace, můžeme rovněž inspirovat a uchvacovat své posluchače. Oživte porady, jednání a prezentace kvalifikovaným užitím jazyka.

Stimulujeme myšlení

1 Jak byste mohli někomu, s kým jste se nikdy nesetkali, představit své nápady a myšlenky a vzít při tom v úvahu vizuální, sluchový, pocitový systém?
2 Přepište následující věty s využitím bohatého jazyka:
   a) Je pro mě důležité růst a rozvíjet se v rámci této organizace.
   b) Chci vědět, čeho chceme na této poradě dosáhnout.
3 Vezměte si někoho, s kým pracujete. Naslouchejte jeho jazyku. Určete libovolné preference, pokud jde o vizuální, sluchový, pocitový systém.
4 Jak zajistíte, že při prezentaci neopominete žádný ze smyslů?
   a) Vizuální.
   b) Sluchový.
   c) Pocitový.
5 Vyberte si oblíbenou knihu. Přečtěte si první stranu a poznamenejte si každý senzorický systém, který jste podle vás zapojili.
6 Sledujte reklamy v televizi. U každé si všímejte, na které smysly zejména „útočí".
7 Vyberte si nějakou webovou stránku. Na jaké smysly se tato domovská stránka obrací? Jak moc chcete v prohlížení pokračovat?

Odkazy

Brian Keenan (1993): *An Evil Cradling*, Vintage.

Gregory Bateson byl jedním z lidí, kteří ovlivnili zakladatele NLP, Johna Grindera a Richarda Bandlera. Většina jeho úvah o změně a učení se byla v té či oné podobě začleněna do pojmů využívaných NLP. Některé jeho poznatky týkající se učení se pocházejí z doby, kdy se zabýval zkoumáním delfínů, včetně jejich pozorování při představeních pro veřejnost v delfináriích.

Diváci mohli sledovat, jak se delfín učí různým trikům. Když plaval v bazénu, trenér ho sledoval a čekal, kdy udělá něco jiného: švihne ocasní ploutví nebo se otočí kolem osy. Kdykoli to udělal – nezáleželo při tom vůbec na tom, co to bylo – podstatné bylo to, že to bylo něco jiného než „pouhé" plavání kolem dokola – trenér zapískal na píšťalku a hodil mu rybu. Jakmile delfín určité chování zopakoval, trenér opět zapískal a dal mu další rybu. Delfín se tak naučil, co má dělat, aby dostal odměnu a choval se podle toho.

Každý den se obvykle uskutečnilo několik představení. Delfín proto, když připlaval do předváděcího bazénu, začal dělat věci, které mu před tím zaručily, že dostane rybu. Protože trenér chtěl divákům ukázat, čemu se jeho svěřenec naučil, tentokrát mu ale rybu nedal. Delfína to postupně stále více frustrovalo, takže ke konci představení začal dělat něco nového: například vyskakovat z vody. Jakmile to udělal, trenér zapískal na píšťalku a hodil mu rybu. Delfín si rychle uvědomil, co je zapotřebí udělat, aby dostal další rybu, a dále vyskakoval z vody. Trenér přitom pokaždé zapískal a odměnil ho rybou.

Při každém dalším představení se vše opakovalo – delfín předváděl nové triky tak dlouho, až začal postupně být stále více frustrovaný, dokud náhodou nepředvedl něco nového. Jakmile se tak stalo, trenér bez odkladu zapískal na píšťalku a odměnil ho rybou. Jeho frustrace postupně natolik narůstala, že trenér občas porušil zavedený postup a dal mu rybu, i když nic nového nepředvedl.

Nakonec, po mnoha představeních, se chování delfína výrazně změnilo. Nemohl se dočkat, až budou moci vplout do předváděcího bazénu. Když se tak stalo, předvedl úžasné představení, včetně osmi zcela nových triků, některé úplně poprvé.

Když se trenéra zeptali, proč občas dal delfínovi rybu, i když nic nového nepředvedl, vysvětlil, že tak udržoval vztah s delfínem. „Jedině když si s ním udržím vztah, s ním mohu prostřednictvím ryb komunikovat a dosáhnout výsledků, které jste viděli."

6 Nepředpojaté otázky

Věnovat něčemu pozornost je zdrojem určité extáze. Může nás to přivést k otevřenému pohledu na svět, kdy ve všem spatřujeme esenci svatosti, známku Boží přítomnosti ve veškerém tvoření.

– Anne Lamott

Přestaňte číst a zamyslete se, čemu právě teď věnujete pozornost. Čemu jste věnovali pozornost během posledních deseti minut? Soustředili jste se na to, co čtete, nebo vaše pozornost odbíhala k jiným věcem? Věnujete pozornost tomu, co zde píši? Byla vaše pozornost upřena na to, jak věci sděluji? Všimli jste si libovolných komunikačních vzorců v mém způsobu vyjadřování. Pokud ne, je čas začít.

Sledovala jsem Hry Commenwealthu. Na obrazovce probíhaly nejdříve závody cyklistů a poté závod ve vrhu koulí. Protože vrh koulí mi přišel nudný, rozhodla jsem se přepnout na jiný program. Mého přítele to překvapilo a zeptal se mě, co mě na vrhu koulí nebaví.

„Jen se podívej na ty různé techniky!" radil mi. „Tenhle závodník se před vrhem otočí kolem své osy. A sleduj, jak rychle to dělá. Uvědomuješ si, že tím dosahuje maximální rychlost vrhu? A všimni si, jak využívá krk jako pružinu. Není divu, že koulaři mají tak mohutný krk."

Začala jsem závodu věnovat pozornost a sledovat dění jinak než dosud. Tato disciplína, která mi až dosud přišla naprosto vzdálená a odtažitá, začala dostávat jiný rozměr. Postupně jsem si začala všímat odlišností mezi jednotlivými závodníky. Krůček po krůčku mě dění na obrazovce začalo zajímat.

A teď jiný příklad. Na jednom z kursů jsem s jeho účastníky dělala následující cvičení. Úkolem vybraného účastníka bylo s pomocí otevřených otázek propátrat cíle jiného z účastníků. Po většinu času se zdálo, že tazatele jeho role příliš nezaujala. Když jsme následně cvičení rozebírali, prohlásil: „Čekal jsem, že budou hovořit o něčem, co mě zajímá!"

Sledování Her Commonwealthu, které jsem mnohokrát a s různými lidmi opakovala, mi ukázalo, že často opomíjím a přehlížím bohatství obsažené v mnoha věcech. Když jsem se ale upřímně a otevřeně začala zajímat o to, co druhé lidi zajímá, začala jsem od nich přebírat jejich zaujetí pro danou věc.

„Všichni jsme diváci – sledujeme televizi, čas na hodinách, dopravní ruch na dálnici – ale jenom málo z nás skutečně pozoruje. Každý se dívá, ale jenom málokdo vidí."

Peter M. Leschak

Postoj zvídavosti

Richard Bandler, jeden ze zakladatelů NLP, prohlásil:

„NLP je postoj, pro nějž je charakteristický pocit zvídavosti a dobrodružství, touha osvojit si schopnosti a dovednosti umožňující zjistit, jaká komunikace působí na druhého člověka a jaké věci stojí za to znát ... vnímat život jako ojedinělou a bezprecedentní příležitost učit se."

Zamyslete se nad následujícím rozhovorem. Jednomu z našich přátel v něm objasňujeme plány úprav našeho domu a srovnáváme projekt s jeho současným stavem.

Já: *„Tohle je představa architekta, jak bude dům vypadat."*
Sam: *„Takže se chystáte snížit střechu?"*
Já: *(poněkud překvapeně) „Ne, střecha zůstane tak, jak je."*
Sam: *„Tam, kde byl otevřený prostor, budou dveře?"*
Já: *„Ne, dveře budou tady a tady bude okno."*
Sam: *„A tady na straně bude ještě jedno okno?"*
Já: *(s pocitem začínající frustrace) „Ne, tady se nic měnit nebude."*
Sam: *„A v podkroví bude nová místnost?"*
Já: *„Ano, přinejmenším jedna."*
Sam: *„Takže se chystáte snížit střechu, abyste to mohli udělat?"*
Já: *(vzdávajíce se snahy komunikovat cokoli přesného o plánovaných změnách) „Ano, to je ono."*

Nenašla jsem způsob, jak vysvětlit, co plán skutečně říká, a naopak se zdálo, že je můj přítel rozhodnutý odpovědět si sám, aniž by mi skutečně naslouchal. To není nic neobvyklého. Schopnost klást otázky a naslouchat – otevřeně a „čistě" – není podle mých zkušeností běžná. Bez ní

ovšem jdeme životem tak, že se utvrzujeme v myšlenkách, které jsme si již osvojili, a osvojujeme si jenom málo nového. Sklon klást naši „mapu světa" na druhé je smutnou skutečností a normou, platnou na mnoha úrovních, a jsem přesvědčena, že právě zde je nutné hledat kořeny mnoha současných problémů.

Schopnost klást otázky a naslouchat otevřeně a „nepředpojatě" je vzácná

Mnoho účastníků mých výukových programů v Indii pociťuje pokušení přetvořit svůj svět v souladu s tím, jak ho znají ze země svého původu. Můžete čekat, že budou chtít jídlo, na něž jsou zvyklí, oblékat se tak, jak jsou zvyklí, používat jim známé jazykové vzorce. Já sama se vyhýbám návratu na některé řecké ostrovy, které jsem poprvé navštívila před 40 lety, protože se obávám, že ztráta jejich přirozené krásy a absence turistiky by mohly otřást mými vzpomínkami na jejich ničím nezkažené kouzlo. Tento sklon bez svolení vnucovat naše zvyky a způsoby považuji za formu buzerace. S takovým postojem je nepravděpodobné, že objevíme ve světě kolem sebe to, co ho činí jedinečným a znamenitým.

Takže – jaké jiné možnosti máme?

Nepředpojaté (nezatížené) otázky

David Grove, na jehož myšlenkách je koncept nepředpojatých otázek založen, v roce 2008 bohužel zemřel. Jeho práce jako terapeuta přinesla pozoruhodné a myšlenkově bohaté změny a poznatky, které dokázal s mimořádnou efektivitou a elegancí uvádět v život. Lidí, kteří měli takový vliv na NLP, a obzvláště pak na způsob, jímž ho využíváme, není mnoho. Je v tom bezesporu trochu ironie, protože David se nikdy nepovažoval za kouče nebo lektora NLP. Přesto byl – o tom není sporu – výjimečným terapeutem, lingvistou a koučem.

Když jsem poprvé sledovala, jak pracuje se skupinou, byla jsem naprosto okouzlená. Jeho schopnost pracovat s jazykem a vnímat vzorce chování byla fascinující a úžasná. Při úvahách o tom, co mají společného lidé, kteří na mě měli podobný vliv, jsem došla k závěru, že jedním z faktorů vyvolávajících tuto pozoruhodnou odlišnost, pokud jde o vliv na mě samou, je kvalita jejich pozornosti.

V tomto kontextu není na tom, že se lektoři Penny Tompkins a James Lawley rozhodli – bez ohledu na jeho počáteční odpor vůči myšlence NLP jako takovému – modelovat jeho postoj a schopnosti, nic překvapujícího. A díky Bohu to udělali. Díky jejich práci máme dnes k dispozici něco z jeho myšlení a vlastností. Jeho největším odkazem jsou bezesporu nepředpojaté otázky – jednoduché, v souladu se zdravým rozumem, a přitom těžko pochopitelné pro všechny, kteří nejsou přirozeně zvídaví a zkušení a dobře připravení koučové.

Co je nepředpojaté?

Být „nepředpojatý" znamená být naivní, zaměřený na přítomnost, otevřený, nevědoucí, ve střehu, vnímavý, fascinovaný, nezištný a ochotný učit se

Být nepředpojatý znamená v kontextu modelování vynikajících lidí být naivní, zaměřený na přítomnost, otevřený, nevědoucí, ve střehu, vnímavý, fascinovaný, nezištný a ochotný učit se. Pokud by vám to nestačilo, je to schopnost znát účinek každého slova a zvuku a nuance jazyka, který používáte, plně zapojit jazyk a mlčení do služeb objevování toho, co se nachází pod povrchem, a dělat to tak, že společně s klientem dokážete vynést na světlo esenci, věrný obraz jejich zkušenosti – a získat tak buďto popis toho, co je činí vynikajícími, nebo klíč ke změně. Přestože s nepředpojatými otázkami můžeme dosáhnout tak mnoho, jejich struktura je pozoruhodně a překvapivě jednoduchá.

Příkladem nepředpojaté otázky je:

A … (zrcadlení slov druhé strany) **jak**…?

Postoj, představující pozadí použitých slov, musí být upřímný, nesoudící, zanícený a zvídavý.

Podívejme se na naši otázku v určitém kontextu:

Jim: *„Měl jsem pocit, že se mi podařilo navázat se zákazníkem opravdu dobrý vztah."*

Já: *„A jak opravdu dobrý vztah?"*

Jim: *„Hm, dobrá otázka. Náš vztah sotva začal nabývat pevnějších obrysů. Myslím, že jsem očekával, že tomu tak bude."*

Já: *Co tím míníte, že jste to očekával?"*

Jim: *„O celém jednání jsem dopředu hodně přemýšlel a představoval si, jak by mohlo vypadat."*

Já: *„Když říkáte, že jste si představoval, jak by mohlo vypadat, jak jste si ho představoval?"*

Jim: *„Když o tom teď uvažuji, uvědomuji si, že jsem si představoval sebe a zákazníka, dokonce včetně toho, jak náš hovor probíhá způsobem, jímž jsem chtěl, aby se jednání ubíralo."*

Já: *„A když jste si představoval, jak spolu hovoříte způsobem, jímž jste chtěl, aby se jednání ubíralo, jaké to je?"*

Jim: *„To je jako sen – jako báječný sen, kde se všechno odvíjí tak, jak chci, aby tomu bylo, a pociťuji skutečnou sebedůvěru."*

Opusťme na chvíli tento rozhovor a prozkoumejme, co se při něm odehrává.

Jim na začátku řekl, co se stalo. A udělal to tak, jak by většina z nás vysvětlila svůj prožitek, abstraktním vyjádřením „opravdu dobrý vztah". Tento rozhovor se odehrál v rámci koučování, takže nic nebránilo tomu, abych společně s Jimem prozkoumala, co tím myslí. „A", jímž jsem uvedla svoji otázku, ukazovalo na to, že jsem mu naslouchala a souhlasila s jeho komentářem.

„A" je krátké, ale účinné slovo. Toto kouzelné slovo se často využívá při hypnoterapii, protože sděluje, že klientovi naslouchá te, jste s ním a on se může uvolnit. „A" říká: „Chci stavět na tom, co říkáte." Je to přátelské slovo.

„A" je krátké, ale účinné slovo

Poté jsem zopakovala abstraktní pojmy, které Jim použil: „Opravdu dobrý vztah". Vypustil tak, i když ne schválně, detaily toho, co svým vyjádřením mínil. Protože při každodenní konverzaci nemůžeme do rozhovoru zahrnout všechny podrobnosti, obvykle spoléháme na to, že si druzí ve většině případů udělají správný předpoklad o tom, co tím, co říkáme, míníme. Když opakujeme slova druhého člověka naprosto přesně tak, jak je vyslovil, snažíme se ho ujistit, že jsme mu přesně a skutečně naslouchali. Toto zpětné zrcadlení jazyka rovněž podněcuje jeho příjemce k reflexi: jít do sebe a zjistit, co tím, co řekli, skutečně mysleli, protože až dosud to nemuseli na vědomé úrovni vědět.

Když přesně opakujeme slova druhého člověka, ujišťujeme ho tím, že jsme mu skutečně naslouchali

Nakonec jsem se zeptala: „Jak?" Tento dotaz představuje samu podstatu nepředpojatých otázek. Všimněte si, že jsem se nezeptala: „Jaký pocit to vyvolává nebo jako co to vypadá nebo jako co to zní?" Ani jsem se neoptala: „Co jste udělal?" Použila jsem otázku, která neobsahovala žádný z filtrů popsaných v kapitole 3. Je to neutrální otázka umožňující dotázanému odpovědět tak, jak si zvolí. Kdybych se zeptala: „Co jste řekl?" a on ve skutečnosti neřekl nic, moje otázka by „zaskřípala" a narušila stav sebereflexe.

Vidíte, kolik se toho odehrává v rámci jediné věty. Měřítkem toho, zda otázka zafungovala, je samozřejmě výsledek. Kdyby Jim vypadal zmateně, překvapeně nebo polekaně, bylo by to známkou toho, že jsem mu nepoložila tu nejlepší otázku nebo jsem se nezeptala způsobem, jenž by navozoval otevřenou a úplnou odpověď. Tato věta shrnuje mnoho podstatných náležitostí nepředpojatých otázek.

O něco později jsem přišla s mírně pozměněnou verzí téže otázky:

„A když jste si představoval, jak spolu hovoříte způsobem, jímž jste chtěl, aby se jednání ubíralo, jaké to je?"

To je klasická nepředpojatá otázka. Začíná rovněž „a", zrcadlí slova, která Jim použil, a nakonec přichází samotný dotaz „jaké to je?". Všimněte si, že většina nepředpojatých otázek je v přítomné čase. Podněcuje to klienta pamatovat si situaci, jako kdyby se odehrávala právě teď (asociovat se s touto svojí zkušeností a prožitkem). Tato otázka ale jde ještě dál. Vede klienta k uchopení obsahu metaforického vyjádření této zkušenosti a prožitku, přes něž si je uchovává (více k tomuto tématu naleznete v kapitole 7). Metafory nechávají stranou naši nevědomou mysl a umožňují podržet si mnohem více, než můžeme obsáhnout vědomým uvažováním. Když se nám podaří dostat na úroveň metafor, je to tak trochu jako namazat soukolí (kdo maže, ten jede – abych použila další metaforu). Metafory jsou bohatým zdrojem podrobností našich zkušeností a prožitků – přesně toho, co chceme, když modelujeme vynikající lidi.

Když Jim srovnal svoji zkušenost se svojí vysněnou představou, mohla jsem se ho zeptat, jaký sen – jenže on mi to už řekl (což ukazuje na to, že začal mé otázky přijímat za vlastní):

„Báječný sen, kde se všechno odvíjí tak, jak chci, aby tomu bylo, a pociťuji skutečnou sebedůvěru."

V našem příkladu jsme se začali dostávat ke struktuře Jimovy zkušenosti. Je toho ještě mnohem více, co zbývá, ale máme přinejmenším rámec toho, jak si Jim vytváří dobré napojení na klienty. Není to jednorázová zkušenost – to, co Jim dělá, dělá intuitivně. Nyní jsme ale tak daleko, že můžeme začít chápat strukturu toho, co dělá. Tuto detailní strukturu (program) má Jim k dispozici, kdykoli ji bude chtít použít – a může ji díky tomu konzistentně využívat. Tomuto programu může navíc učit druhé (třeba kolegy ze stejného byznysu), takže i oni mohou dosahovat při jeho způsobu práce se zákazníky obdobných úspěchů.

Na následujících řádcích naleznete část z dalšího průběhu mého sezení s Jimem, zaměřeného na modelování a koučování:

Já: *„A tvoje sebedůvěra, kde se asi bere?"*
Jim: *„Pociťuji ji na hrudi" (a ukazuje přitom doprostřed hrudi).*
Já: *(ukazujíce na jeho hrudi na místo, které lokalizoval jako místo svých pocitů) „Jaký je ten pocit sebedůvěry?"*
Jim: *„Je velmi stabilní a vyrovnaný. Prostupuje mě. Když mám takový pocit, cítím se opravdu velmi dobře. Mám pocit, že mohu dosáhnout čehokoli."*
Já: *„A když máš tento pocit, co mu bezprostředně předchází?"*
Jim: *„Hm (odmlčí se uvažuje). „Vybavuji si sám sebe, kdy jsem navázal dobré spojení se zákazníky."*

Já: *„Vybavuješ si sám sebe, jak si sám sebe vybavuješ?“*

Jim: *„Je to něco jako video obsahující výrazné okamžiky z nedávné doby, které byly dobré. Mohu slyšet určitý druh věcí, které jsme já a druzí říkali, a pociťuji sebedůvěru, kterou jsem zakoušel. Hm, to je zajímavé. Neuvědomoval jsem si, že jsem to dělal.“*

Já: *(Čekám, aby si své poznání užil. Tím, že se ve chvílích, jako je tato, odmlčíme, umožníme dotyčnému člověku integrovat své poznatky. Vidím, že u něj dochází k vnitřní reflexi. Počkám tak dlouho, až se na mě podívá a vrátí se k našemu rozhovoru. Jim se usmívá. Panuje ticho.)*

Tím, že se odmlčíme, umožníme dotyčnému člověku intergovat své poznatky

Já: *„A tak si promítáš video obsahující výrazné okamžiky z nedávné doby, které byly dobré. Slyšíš, co ty a druzí říkali, a pociťuješ sebedůvěru.“ (Ukazuji přitom na stejné místo na jeho hrudi, na které předtím ukázal.) Je to jako báječný sen, kde se všechno odvíjí tak, jak chceš, aby tomu bylo, a pociťuješ skutečnou sebedůvěru ... co přijde potom?“*

Jim: *„Potom se cítím velmi dobře (zvedne ramena, usměje se a rozpřáhne ruce v širokém gestu) a jsem přesvědčen, že budeme mít velmi dobrou a zajímavou diskusi bez ohledu na to, o co v ní jde.“*

Nyní máme k dispozici klíčové prvky Jimovy struktury utváření dobrého napojení, pronikli jsme více do hloubky a víme něco o tom, jak věci následují jedna po druhé. Na obdobné struktury jsem natrefila u úspěšných lídrů, prodejců, manželů i manželek.

Co jsou nepředpojaté otázky?

Některé z těchto otázek podněcují a vedou klienta k tomu, aby rozšířil a prohloubil svoje vjemy, které v danou chvíli popisuje. To jsou „rozvíjející otázky“.

A jaký druh (jeho slova) to je?
Tato otázka vede klienta k obšírnějšímu vyjádření. Je pravděpodobné, že se při tom více asociují se smyslově bohatým vylíčením charakteristických rysů typických pro způsob, jímž si uchováváme zkušenosti a prožitky v nevědomé části mysli.

A (jeho slova/shrnutí klíčových slov) ještě něco jiného?
Toto je velmi užitečná otázka, abychom zjistili, kdy přestat. Někdy vyvolá mnohem hlubší zamyšlení, jindy ukáže, že již

Umožňujeme klientovi určit, kam chce směřovat

není co hledat – všechny informace a myšlenky týkající se dané oblasti již zazněly. Tato otázka umožňuje určit, zda přestat nebo pokračovat dál k jádru věci.

A kde (jeho slova)?
Tato otázka pomáhá klientovi přesně určit, kde zakouší určitý pocit nebo jak při uvažování využívá tento prostor. Některé příklady jejího využití naleznete v kapitole 15.

A jako co to je?
Tato klasická nepředpojatá otázka vyvolává metafory.

A existuje nějaký vztah mezi (jeho slova) a (jeho slova)?
Tato otázka podněcuje klienta, aby prozkoumal, jak jsou propojeny prvky jeho myšlení.

A když (jeho slova), co se stane (jeho slova)?
Tato otázka rovněž zkoumá propojení mezi prvky a to, jak změna jednoho ovlivní ostatní. Zdůrazňuje výchozí předpoklad, že všechny prvky naší zkušenosti mají vliv na vše ostatní.

Další otázky vedou klienta k tomu, aby věnoval pozornost věcem vně toho, co momentálně vnímá, a lokalizoval svoji zkušenost a prožitky v čase.

A (jeho slova) co se stane bezprostředně před tím?
Tato otázka pomáhá určit, co je spouštěčem klíčového, nejdůležitějšího stavu. Například pokud pociťujeme sebedůvěru, víme, jaké to je pociťovat sebedůvěru a kde se tento pocit v našem těle projevuje, potom znalost toho, co tomuto stavu bezprostředně předchází, znamená, že víme, jaký krok potřebujeme udělat, abychom tento pocit navodili. Začneme tak mít přístup ke svým emocím, což nám umožňuje uplatnit lepší strategii.

Můžeme se naučit „zapnout" pocity

A (jeho slova) co se stane potom/příště?
Tato otázka pomáhá poznat posloupnost aktivit, jež tvoří součást naší strategie. Začneme mít pořadí kroků vedoucích k dosažení výsledku.

A (jeho slova) odkud to přichází?
Když položíme tuto otázku a vztáhneme ji k pocitům, můžeme začít identifikovat příčinu nebo zdroj našich emocí. Postavíme se tak přesvědčení, že věci nebo emoce jen tak „přicházejí".

Jim si nyní na vědomé úrovni uvědomuje konkrétní prvky a specifika klíčového stavu podstatného pro způsob, jímž utváří dobré vztahy. Pouze když položíme správné otázky a odpovědím na ně naslouchám s naprosto otevřenou myslí, můžeme se skutečně učit, poznávat a respektovat vlohy druhých lidí.

Význam nepředpojatých otázek v každodenní konverzaci

Nepředpojaté otázky nejsou doménou koučů a terapeutů. Tyto otázky obohacují způsoby našeho vztahování se k druhým lidem v každodenním životě. Zamyslete se nad následujícím příkladem rozhovoru člověka, který nepoužíval nepředpojaté otázky:

Nepředpojaté otázky obohacují způsoby našeho vztahování se k druhým lidem

Nedávno mě pozval můj účetní na jednání s finančním poradcem, který by podle něj mohl jednat v mém zastoupení. Po několika zdvořilostních obratech se mě poradce zeptal:

„Asi jste slyšel o některých změnách penzijních plánů?"

„Ne, neslyšel," odpověděl jsem.

„Nejspíš by vás zajímalo, jak se do budoucna zabezpečit, vezmeme-li v úvahu poklesy v oblasti investic."

„Ne, možná ne."

„Vidím, že vašemu podnikání se dařilo velmi dobře, že jste byl příjmově zajištěný, a mám za to, že relativně brzy budete postupně svoji činnost utlumovat."

„Vůbec ne," opáčil jsem. Nebyl jsem si přitom jistý, zda mě jeho čtení myšlenek, do něhož byl ponořen, rozčiluje nebo zda se jím mám bavit.

Neposkytl mi žádný čas přesně opovědět na jeho otázky a okamžitě na mě vychrlil další nekritickou, obsahově zatíženou otázku. Tak to chvíli pokračovalo. Nakonec mi přes stůl postrčil kus papíru a řekl mi, abych mu podepsal plnou moc důkladně prověřit můj penzijní plán. Odmítl jsem. Vypadalo to, že moji reakci nechápe!

Jak často skočíme do něčeho rovnýma nohama a nezatěžujeme se tím, abychom nečinili předpoklady o zkušenostech druhých lidí, které ničemu nepomáhají? Mně se to zcela jistě stává, a to bez ohledu na svoji přípravu a trénink, jímž jsem prošla. Přesto je nyní šance, že vyčkám a budu reagovat až po té, kdy se zamyslím a zeptám, větší, než když jsem bývala mladší!

Nyní je téměř vždy vhodné jít rovnou k věci a ptát se. Otázky nám pomáhají vytvořit jasný a nezatížený základ, pokračovat a sledovat průběh hovoru. Zkuste si představit, jak by mohl výše uvedený rozhovor probíhat.

„Jsem rád, že se setkáváme. Harry mě pozval, abych si s vámi pohovořil. Zajímalo by mě, co od našeho setkání očekáváte?"

„Vážím si Harryho rad a zajímalo by mě, proč se domnívá, že by naše jednání mohlo být důležité."

„Mohu vám předložit věci, v něž věřím, a můžeme vše probrat případně také s Harrym. Harry mi řekl, že by pro mě mohlo být užitečné prodiskutovat s vámi změny penzijních plánů a změny v investování, protože vás mohou do budoucna ovlivnit."

„No, já jsem se o tyhle věci nikdy nestaral, takže by mě docela zajímalo, jaké změny by podle Harryho a vás mohly mít nějaké pro mě významné dopady."

„Dobře, pojďme se na to podívat na tomto základě. Mohu se vás zeptat, jakou máte představu o budoucnosti, pokud jde o vaši práci a možné zajištění?"

„Rád bych i nadále bez ohledu na věk pracoval tak dlouho, jak to půjde."

„Když říkáte pokračoval, co to znamená? Jakým způsobem?"

Nepředpojatý základ rozhovoru a následné konkrétnější nepředpojaté otázky vedou k velmi odlišnému výsledku.

Další aplikace nepředpojatých otázek

Svým způsobem by bylo snazší uvést výčet situací, kdy nepředpojaté otázky nejsou na místě! V následujícím přehledu naleznete některé situace, kdy jsou naopak vhodné:

- Při získávání informací o stylu a potřebách nových nebo stávajících klientů. Umožní vám to nejenom přesně chápat jejich potřeby, ale také styl, jímž by chtěli, abyste s nimi jednali.
- Když chce s vámi někdo probrat nějakou záležitost. Nepředpojaté otázky jim mohou samy o sobě stačit k tomu, aby se s celou záležitostí vypořádali. Tím, že se jich ptáte, zvyšujete jejich povědomí toho, jak formují svoji zkušenost týkající se dané záležitosti.
- Když si nejste jistí, co někdo míní tím, co říká. Spíše než předpokládat, co si myslí, je lepší si svůj předpoklad pomocí otázek ověřit.

- Když chcete někoho podnítit k tomu, aby si uvědomil, že má jako člověk všechny zdroje, které potřebuje. Tím, že mu neposkytujete odpovědi nebo návrhy, podněcujete ho k tomu, aby přijal své problémy a záležitosti za vlastní a nalezl své vlastní zdroje, jež mu umožní se s nimi vyrovnat.
- Když chcete někomu dát prostor pro samostatné, nezávislé myšlení a práci, a podnítit ho k nim.
- Když chcete projevit respekt vůči zkušenostem a znalostem jiného člověka.
- Když modelujete vynikající jedince.
- Když koučujete.

Konkrétních kontextů, v nichž je vhodné použít nepředpojaté otázky, je nespočet. Hledejte je!

Stimulujeme myšlení

1 Na chvilku se zamyslete: Kdy jste naposledy vedli rozhovor, který se týkal pouze agendy druhé strany? Kdy jste naposledy naslouchali celou svojí bytostí, s jediným cílem – pochopit a vážit si toho, co druhá strana říká? Pokud je vaše odpověď „dnes", máte můj obdiv. To rozhodně není běžné.

2 Rozhodněte si, kdy nebo při jakém rozhovoru budete naslouchat absolutně otevřeně a nepředpojatě. Zvolte si situaci, kdy zkoušení si nových schopností a dovedností nebude mít kritický vliv na výsledek debaty. Dopřejte si dopředu určitý čas uvolnit se a dostat se do stavu čisté a upřímné zvídavosti. Ohodnoťte, jak se vám dařilo a jaké byly výsledky. Pokud máte příležitost a je to na místě, zeptejte se toho, s kým jste rozmlouvali, jak vše vnímal on.

Odkazy

Penny Tompkins a James Lawley (2000): *Metaphors in Mind*, Developing Company Press.

Na mých webových stránkách (www.sueknight.com) naleznete dvě přehledná shrnutí týkající se problematiky nepředpojatých otázek.

Bouřné bytosti byly velmi zaneprázdněné vyráběním mraků, které poté posílaly hrát si a tančit na modré obloze. Dědeček Slunce vysílal zářící paprsky, na nichž se houpal nově narozený, nadýchaný Obláček Lidé.

Jeden z nejzvědavějších malých mraků se prohánět ve větru. Rozhodl se, že si pohovoří s Posvátnou Horou. „Babičko Posvátná Horo," přišel

jsem se zeptat, zda tvůj les nepotřebuje dneska déšť. Chci být užitečný a myslel jsem, že se poptám, čeho je nejvíc zapotřebí."

Posvátná Hora mu řekla, že dnes bylo dost vláhy, ale že by mohl pomoci jinak. Posvátná Hora naučila malého mráčka rozumět myšlenkám a otázkám lidí. Slyšet myšlenky lidí stoupající ve vlnách od země a odpovídat na jejich nezodpovězené otázky formováním tvarů a struktur, jež vyvolávaly sérii nápadů, bylo zábavné. Stačilo propojit jednotlivé myšlenky a požadované odpovědi byly na světě.

Když končil den, Malý Mrak zaletěl k Posvátné Hoře a položil jí otázku, která ho tížila. „Babičko Horo, pracoval jsem celý den, abych nalezl odpovědi, které by pomohly bytostem z Kmene Lidí, ale teď mám jednu hrozně důležitou otázku. Jak je můžeme přimět k tomu, aby pohlédli vzhůru a věnovali mi pozornost?"

7 Metafory: Klíč k nevědomé mysli

Když jsem naslouchala předčítání z knihy knih, přimělo mě to uvažovat o hrůzu a obdiv nahánějící síle metafor a o tom, jak důsledně maří naše snažení vše, co je v nich obsaženo.

– *Kathleen Norris*, The Cloister Walk

Když se připravoval na závody v běhu na 100 a 200 m na olympijských hrách, jejich vítěz Usain Bolt z Jamajky pokaždé rozverně zaujal postoj připomínající lukostřelce. To je účinná metafora: posiloval tak své přesvědčení, že je rychlý, svoji pohodu a uvolnění – a současně dával svým soupeřům i divákům najevo totéž. Tento fyzický postoj byl velmi působivý a obsahoval mnoho vlivu.

Co je metafora?

Metafora je způsob pochopení, vyjádření a prožívání jedné věci pomocí druhé. Například o životě můžeme uvažovat jako o „procházce růžovým sadem", o práci jako o „bitevním poli". Každá metafora se promítá do slov, výrazů a tělesného stavu a působí na naše prožitky a zkušenosti, stejně jako na prožitky a zkušenosti druhých lidí.

Metafory korespondují s původní zkušeností, kterou vyjadřují. Použité symboly jsou sice jiné, ale struktura a uspořádání jsou stejné. Usain Bolt vyjadřoval schopnost běžet jako letící šíp (nebo blesk, možná!). Šíp pro něj znamenal být vypuštěn z luku – startovacích bloků, a směřovat k cíli – cílové čáře. Symboly byly odlišné, ale v obou případech se ten, kdo se pohybuje, odlepí od startovacích bloků (Bolt) stejně jako šíp vystřelený z luku opustí tětivu luku. A oba mají cíl, k němuž směřují.

Metafory představují esenci toho, kým jsme

Metafora zachycuje podstatu struktury naší zkušenosti. Je to z valné části rekonstrukce toho, co se předpokládá. Pokud si doma připadáme

jako ve vězení, existuje domněnka, že nás zde (v tomto vězení) někdo nebo něco drží, že existují hranice, které nemůžeme překročit, že existují pravidla, jimiž se musíme řídit, že jsme udělali něco, co nás do této situace přivedlo, a že nemáme nad věcmi žádnou kontrolu. Pokud hovoříme o tom, že si představujeme naši vizi budoucnosti, implikuje to, že jsme ji po celou dobu měli a nyní ji odhalujeme, že je to proces, pohyb, že ji chápeme a postupem času si uvědomujeme, co je důležité.

Metafory sdělují na malém prostoru mnoho

Metafory komunikují mnoho složitých a komplexních informací ve velmi sevřeném a kompaktním tvaru. Metaforou dokážeme vyjádřit více než doslovným popisem.

Kde všude objevíme metafory?

Metafory nás provázejí celým životem. Jsou obsaženy v jazyce, příbězích, pohádkách, podobenstvích, snech, gestech, pohybech, jsou součástí užití prostoru, volby prostředí a umístění (polohy) v něm.

S metaforami se setkáváme celý život

Například na fotografii, kterou jedna z mých kolegyň dříve používala ke svému zviditelnění a propagaci, byla její podobizna poněkud posunutá ke straně – říkala tím, že se necítí zcela „pevně v kramflecích", pokud jde o její odborné znalosti.

S metaforami se setkáváme a jsme vystaveni jejich působení každý den. Reklama, kterou sledujeme a posloucháme, obsahuje metafory. Totéž platí v případě filmů, na něž se díváme, a knih, časopisů a novin, jež čteme. Jestliže v reklamě někdo večeří a pije v několik set let starém domě, vyjadřuje se tím, že tak tomu bylo po staletí a zcela jistě i bude nadále – že se na nabízený produkt můžeme spolehnout.

Metafory mohou být okouzlující, mohou přitahovat pozornost a uvádět v pokušení, mohou nás fascinovat a hypnotizovat. Pokud je rozvíjíme a užíváme konstruktivně, mohou objasňovat a posilovat. Jejich neopatrné a lehkomyslné užití ale může mít neblahé a matoucí důsledky. Čím více se naučíme všímat si metafor a naslouchat jim, tím více si můžeme volit, jak budeme působit na sebe samé a jak se necháme ovlivňovat.

Ve všech aspektech života definujeme naši realitu pomocí metafor, což následně formuje naše chování. Struktury metafor jsou strukturami našeho života. Mohou být produktivní a přispívat k tomu, abychom svým jedinečným způsobem vynikali, nebo mohou představovat destruktivní vzorce jednání. Jakmile metafory začneme vnímat a uvědomovat si je, dokážeme rozpoznat, jak nás omezují nebo posilují. Můžeme je proto

Struktury metafor jsou strukturami našeho života

zkoumat jako prostředky modelování procesu dosahování mimořádných, vynikajících výsledků nebo jako prostředky urovnání, zhojení, nápravy, transformace a obohacení lidského života.

Ken často popisoval své životní zkušenosti jako život mezi kovadlinou a kladivem. Jeho život byl neustálým sledem neřešitelných konfliktů – tento vzorec se v jeho životě stále dokola, znovu a znovu opakoval. Jeden soudní spor následoval druhý a zanechával v něm pocit „špatně odvedené práce".

Pokud se naučíme rozpoznávat metafory, jimiž se v životě řídíme, pomůže nám to – když modelujeme někoho, koho obdivujeme, nebo dokonce i tehdy, když modelujeme sami sebe – odhalit podstatu, esenci dosahování mimořádných, vynikajících výsledků. Naučit se rozpoznávat metafory nám pomůže rovněž tehdy, když někoho koučujeme s cílem vnímat a uvědomovat si vzorce, které ho omezují, a umožnit mu projevit se jako mimořádný, vynikající jedinec a dále tyto kvality rozvíjet.

Metafory v kontextu modelování vynikajících jedinců

Metafory zachycují esenci způsobu bytí člověka

Není pochyb, že v určitém okamžiku procesu modelování vynikajících jedinců objevíme metaforu zachycující samu esenci způsobu jeho bytí. Tato metafora a její reprezentace je pro daného člověka jedinečná. Poznat je vyžaduje vzít v úvahu příslušné symboly, jejich smysl a to, jak vyjadřují jeho vnímání světa. Pokud použiji vlastní pojmy a smysl, který věcem dávám, „pošlapu" tím jeho mapu – dozvím se o něm jenom velmi málo a pouze zneužiji svůj způsob „dělání věcí".

Nepředpojaté otázky (viz kapitolu 6) umožňují objevit jedinečný význam zakódované zkušenosti druhého člověka. Metafory symbolicky vyjadřují, jaké to je být daným člověkem. *Jaké (jako)* je ve světě metafor podstatné slovo. Metafora vyjadřuje něco jinými symboly, ale *podobným* způsobem.

Naslouchejte jazyku svých kolegů a přátel. Slyšeli jste někdy konstatování podobná těm, jež uvádím níže? Zvažte, co jejich autoři mohli předpokládat, i když to není explicitně vyjádřeno:

Musím se postavit jeho reakci	*Vztahy jsou boj*
Můžeme překonat námitky	*Musíme je překonat*
Musíme se podřídit a poslouchat	*Jsme vydáni na milost druhým*
Na cestě k dosažení toho, co chceme	*Existuje cesta*
Plnou parou vpřed	*Zastaralý způsob pohybu!*
Nikdo se s námi nebude vézt	*Máme na to, aby se někdo vezl*
Všechno se jeví růžově	*Život se může rozvíjet*
Kvetou	*Rostu a vedou si dobře*
Byznys je mrtvý	*Byznys má životní cyklus*
Život je jako velký mejdan	*Život je hra*

Metafora je jedinečná pro svého nositele. Pokud chceme prozkoumat určitou metaforu jako základ modelování schopnosti daného člověka vynikat, je důležité, abychom dotyčnému dali možnost zvolit si, jak – a dokonce jestli vůbec – ji chce prozkoumat. Když ji bude zkoumat, bude o tom, co pro něj metafora znamená, nejenom hovořit, ale projeví se to i v jeho gestikulaci a v tom, jak se bude pohybovat a využívat prostor.

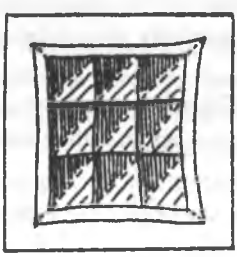
Věnujte pozornost spíše tomu jak než co

Význam metafory budou sdělovat nejenom jeho slova, ale rovněž jeho výkřiky, prohlášení, pokašlávání, smích a odmlky. Nepotřebujeme věnovat pozornost tomu, co dotyčný člověk říká, ale tomu, co při tom dělá.

Když vnímáme metafory, v souladu s nimiž my sami, naši přátelé a kolegové žijeme, vnímáme způsob, jimž my i oni myslí. Dáváme tak životu smysl. Pokud poznáme a pochopíme metafory obsažené v komunikaci a v jejím pozadí, pomůže nám to vtisknout smysl zkušenosti a prožitku každého člověka. Metafora je formou umožňující být jako on.

Pokud znáte někoho, kdo uvažuje v intencích překonávání odporu a námitek, pomůže vám to chápat odpor, kterému čelí ze strany svých kolegů, zaměstnanců a zákazníků. Představte si, jak byste se cítili, kdyby se někdo pokoušel překonat vaše námitky!

Metafory mají velkou schopnost pomáhat lépe a kvalitněji komunikovat. Níže uvádím několik příkladů vizuálních metafor, které nakreslili účastníci mých kursů s cílem zachytit, jak vidí sami sebe nebo jak se chtějí vidět v budoucnosti.







Tyto obrázky obsahují množství informací, a to jak pro jejich autory, tak i pro ostatní lidi. Otázky na ně mohou odhalit mnoho implikací, které jejich autoři někdy až dosud nevnímali.

„Metafory a symbolismus nám umožňují dát tvar těm aspektům života, jež jsou nejvíce zahaleny tajemstvím – a to zejména vztahům, problémům a jejich řešení, strachu a touhám, nemoci a zdraví, chudobě a bohatství, a lásce, kterou dáváme a přijímáme."

James Lawley a Penny Tompkins, Metaphors in Mind

Když uvažujete o tom, co pro vás metafory skutečně znamenají, můžete zjistit, že se vám v hlavě náhle objeví obraz nebo myšlenka pocházející z vaší nevědomé mysli. Nevědomá mysl je zdrojem skutečných, opravdových nadějí a strachu. Čím více se naučíte respektovat, co vám nevědomá mysl říká, tím lepší přístup k tomuto mocnému zdroji budete mít. K podstatným a významným myšlenkovým zvratům dochází, jak se mnozí domnívají, v důsledku působení a síly metafor. Tvrdí se, že Einstein objevil teorii relativity, když odpočíval a snil za bílého dne – představoval si, že se vozí na slunečním paprsku.

Nevědomá mysl je zdrojem skutečných nadějí a strachu

Vynikající komunikátoři

Lidé, kteří umějí výborně komunikovat a ovlivňovat, používají metafory k získání a udržení pozornosti.

„Současný život člověka na zemi, ó králi, ve srovnání s věčností času, mi připadá takto: jako kdyby, když v zimě večeříte se svými nejvyššími hodnostáři a ministry ... jeden z vrabců poletujících venku velmi rychle proletěl hodovní síní, objevil se v jedněch dveřích a brzy vyletěl jinými. V tu chvíli, kdy je uvnitř, se ho nedotýká zimní bouře. Ale tento krátičký okamžik klidu je záhy pryč a on je opět venku uprostřed zimy a ztratí se vám z očí. Život člověka se zdá být víceméně stejný. Co bude potom nebo bylo předtím, nevíme."

The Venerable Bede

Metaforické příběhy jako forma uplatnění vlivu

Metaforami mohou být jednotlivá slova, výrazy nebo příběhy. Pokud pochopíme, jak vytvořit a vyprávět příběh-metaforu, naučíme se elegantně a s respektem uplatňovat vliv.

Světově proslulý terapeut Milton Erickson, jenž se stal objektem studijního zájmu Johna Grindera a Richarda Bandlera v době jejich počátečních výzkumů zaměřených na poznání toho, co odlišuje člověka podávajícího mimořádné, vynikající výkony od ostatních, byl mistrem metafor. Byl rovněž mistrem změn. Přestože se zabýval terapií, jeho metody lze využít i v byznysu. Následující příběh je jedním z těch, které vyprávěl – tento ukazuje jeho způsob práce s klienty:

Jednoho dne do dvora statku, kde jsem žil jako dítě, vešel cizí, neznámý kůň. Nikdo nevěděl, odkud se vzal, protože neměl žádné cejchování, podle nějž by to bylo možné poznat. Nemohli jsme si ho samozřejmě nechat, protože musel někomu patřit. Otec se proto rozhodl odvést ho jeho majiteli. Nasedl na něj a vyjel s ním na cestu. Spoléhal se na jeho instinkt, na to, že najde cestu domů. Nechal ho jít a jenom tehdy, když sešel z cesty, aby se napásl trávy nebo se vydal do polí, ho nekompromisně vrátil zpátky na cestu, po níž se ubírali. Netrvalo dlouho a kůň dojel ke svému pánovi.

Ten byl velmi překvapený, když koně uviděl, a zeptal se otce: „Jak jste věděl, odkud je a že patří nám?"

„Nevěděl jsem to," opáčil otec, „ale váš kůň ano! Jediné, co jsem udělal, bylo to, že jsem mu nedovolil sejít z cesty."

Tento příběh nejenom ukazuje, jak Milton Erickson pracoval s klienty, ale také to, jak se k NLP přistupuje dnes. Tím, že NLP ukazuje směr, pouze když je toho zapotřebí, respektuje skutečnost, že každý člověk disponuje všemi zdroji potřebnými pro řešení jeho problémů. Když se mu dostane prostoru je užít a podpory, má větší šanci nalézt řešení, jež je výrazem jeho vnitřní, niterné jednoty a plného zaměření na dosažení cíle (stav kongruence). Takové řešení má mnohem větší šanci, že ho přijme za své a přinese požadované výsledky.

Lidé disponují vším, co potřebují

Když se setkáme s metaforou, interpretujeme ji sobě vlastním, jedinečným způsobem, který nám dává smysl. Je to přitom naše nevědomá mysl, kdo metafoře vtiskne určitý význam – metafory obcházejí odpor vědomé části mysli a oslovují naše nevědomí. Pokud čelíte někomu, kdo intelektuálně nebere v úvahu, co říkáte, zkuste mu vyprávět příběh, podobenství toho, co chcete, aby si osvojil.

Metafory obcházejí odpor vědomé části mysli a oslovují naše nevědomí

Jednu z mých klientek netěšilo to, co ona sama zakoušela a prožívala jako dominanci svého obchodního partnera. Přestože neměla zkušenosti s marketingem nebo s finanční stránkou vlastního podnikání, chtěla pracovat nezávisle. Nenaslouchala radám druhých lidí, kteří ji doporučovali pracovat s někým, kdo by jí mohl s některými stránkami podnikání pomoci. Vyprávěla jsem jí proto následující příběh:

„Kdysi v jednom cirkuse vystupovali známí a populární akrobaté na visuté hrazdě. Na plakátech se ale vždy objevoval v popředí starší z nich. Nové triky přitom stále častěji předváděla mladší členka dvojice. Měla v repertoáru například trojité salto, při němž z hrazdy umístěné na jednom konci stanu končila svůj let vzduchem v natažených rukách svého partnera, který čekal na plošině na opačném konci manéže. Akrobatka se rozhodla natrénovat některé nové prvky sama, nezávisle na svém partnerovi. Postupně získávala stále větší jistotu a zvládla čtverné salto zakončené dvojitým vrutem. Svému partnerovi nic neřekla – přestože by jí to přál a pochválil ji, jak se zlepšila.

Jednou večer se během představení rozhodla nový cvik předvést. Zašeptala svému partnerovi, že udělá něco sama a aby jí věřil. Vypadal překvapeně, ale poodstoupil a udělal jí místo. Akrobatka se připravila, rozhoupala se na hrazdě – létala vysoko a daleko – a když získala potřebný (jak se domnívala) hybný moment, pustila se. V polovině salta si ale uvědomila, že možná nedoletí dostatečně daleko. Otočila se ve vzduchu a hleděla na plošinu. Se strachem se dívala, jak se přibližuje – a v tu chvíli se její partner, když zpozoroval nebezpečí, vyklonil a zachytil její ruce…“

To, zda se váš posluchač napojil na metaforu, poznáte podle toho, v jakém je stavu, když naslouchá. Čím silnější je jeho reakce, tím pravděpodobněji v něm metafora něco spustila. Krása metafor spočívá v tom, že jim lidé sami dávají smysl. Metafora jim umožňuje v jiné podobě slyšet to, co vy sami vnímáte jako strukturu jejich zkušenosti. Poskytuje jim to příležitost objevit moudrost, jíž ten, kdo je sleduje, disponuje, a ještě si při tom na jiné úrovni uvědomovat strukturu (metaforického) příběhu. A to vše tak, že na nevědomé úrovni vědí, že daný příběh je určený jim. Moje klientka se po vyslechnutí výše uvedeného příběhu hluboce zamyslela a později mi položila mnoho otázek, které se ho týkaly. Její vědomá i nevědomá mysl na něj nedokázaly zapomenout.

Lidé interpretují metafory po svém

Jiné mojí klientce se nedařilo oddělit se od svých emocí. Její život byl jedno velké drama. Šance, že by se dokázala zastavit a podívat se na vše z odstupu očima nezúčastněného pozorovatele, byla mizivá. Její život

se odvíjel od jedné dramatické situace k další. V jejím podání získávala značně dramatickou příchuť i příprava ranního čaje!

Když jsme jednou jely autem, požádala mě o zpětnou vazbu. Nebylo to zdaleka poprvé, co jsem jí zpětnou vazbu poskytla, ale nikdy jsem nezaznamenala, že by se to ve výsledku nějak projevilo. Proto jsem jí řekla:

Budu ti vyprávět příběh. Jednu moji přítelkyni fascinují bludiště – ten typ, jaký je možné nalézt v zahradách starých anglických venkovských domů. Jednou se doslechla o proslulém bludišti, do jehož středu – kde se měla nacházet věž – se dostalo jenom velmi málo lidí. Takže věž téměř nikdo nezná a nenavštěvuje.

Moje přítelkyně se rozhodla tam zajet a nalézt střed bludiště. Zaplatila vstupné a když vstupovala do bludiště, slyšela nějaké lidi říkat, že se dostali až do jeho středu a že strategie, kterou použili, se osvědčila. Zastavila je proto a zeptala se, jakou strategii použili. Řekli jí, že když se bude neustále levou rukou držet stěny bludiště, dojde nakonec do jeho středu. Rozhodla se to vyzkoušet!

Vstoupila do bludiště, mezi jeho temné, vysoké, olistěné stěny živých plotů, jež lemovaly cestu. Bylo to staré bludiště, takže musela natahovat krk, aby vůbec zahlédla oblohu. Nespouštěla levou ruku ze stěny bludiště a pokračovala v cestě. Občas byla v pokušení pustit se živého plotu, protože cesta, po níž směřovala, zjevně končila ve slepé uličce, ale když došla na konec a vracela se, vyšla na druhé straně stezky a dostávala se stále blíže a blíže ke středu bludiště. Viděla, že se blíží, protože cesta byla méně vyšlapaná, jak přicházela do míst, kam vstoupilo méně lidí.

Nakonec keře ustoupily a ocitla se na světlině. Uprostřed byla dřevěná věž s točitým schodištěm vedoucím na její vrchol. „Dokázala jsem to!" poblahopřála sama sobě, když stoupala na vrchol, z něhož bylo vidět nejenom zákruty bludiště, ale i okolní venkovskou krajinu. Byl to nádherný, úžasný pohled. Užívala si pohled na cestu, jíž prošla a bude se ubírat zpátky, ven z bludiště, vstříc dalším zážitkům onoho nádherného dne.

Vytváříme vlastní metafory

Ve své roli kouče, prostředníka, trenéra nebo lídra můžete chtít využít metafory, které ostatním budou sdělovat něco konkrétního. Jak takovou metaforu můžete vytvořit? Na následujících řádcích naleznete základní principy.

- Určete, co chcete sdělit.
- Uveďte prvky současné situace, například zmatek, nedostatečný přehled, absence strategie, nízká schopnost oddělit se od emocí.
- Zvolte si paralelní kontext a v jeho rámci symboly, které korespondují s klíčovými prvky a jež použijete v metafoře. Vyberte takové symboly, které mají vlastnosti původních prvků, například pro zmatek použijte symbol bludiště, pro nedostatečný přehled vyhlídkovou plošinu v bludišti, pro strategii cestu bludištěm.
- Když metaforu píšete nebo vyprávíte, formulujte ji jako příběh: „Kdysi dávno…" (nemusíte samozřejmě použít tato slova).
- Zbytečně metaforu nekomplikujte – chcete jednoduchý příběh s jednou zápletkou, jež vyvolá očekávání a zvídavost.
- Rozhodněte se, jak metaforu použijete ke komunikaci toho, co dotyčnému chcete sdělit, aby měl prostor s ní pracovat a pochopit ji tak, jak to vyhovuje jemu – nemusíte mu nabízet odpovědi!
- Nyní metaforu napište nebo vyprávějte jako příběh. Použijte zušlechtěný, obohacený jazyk oslovující všechny smysly – zrak, sluch, pocity. Tím získáte a udržíte pozornost posluchače. Pokud to uděláte dobře, výsledky jsou fascinující. A o to vám jde.

Komunikujte metaforu tak, aby příjemce měl prostor ji interpretovat svým vlastním způsobem

- Nechte na posluchači, aby si odvodil z metafory poučení. Otevřený konec je působivý. Nevědomá mysl se jím bude zabývat, dokud nenalezne význam a odpovědi. Může to trvat několik dní, týdnů nebo měsíců. Buďte trpěliví!
- Dopřejte posluchači prostor a čas vše „strávit". Mlčte. Posluchač může být docela klidně v transu. Využijte to.

Metafory v podnikání

Ředitel jedné společnosti stál před nevyhnutelným úkolem oznámit lidem v jedné z divizí, že během příštích dvou let bude muset odejít polovina lidí. Jinak řečeno, sdělit jim, že dva tisíce lidí jsou nadbytečné. Všichni žili v napětí. Fámy o propouštění se již stačily rozšířit a nezdálo se, že by zaměstnanci byli ochotni naslouchat tomu, co jim ředitel musel sdělit, nebo že by se podíleli na zeštíhlování divize.

Ředitel dbal o své lidi a byl přesvědčený, že je možné situaci vyřešit, pokud budou všichni spolupracovat a zamyslí se nad tím, co dělat. Svolal proto poradu. Všichni ho obdivovali a důvěřovali mu, protože věděli, že jedná s nepřehlédnutelnou integritou. Přesto měli obavy a bránili se, protože cítili, že jim přináší špatné zprávy.

Ředitel nejdříve objasnil fakta. Potom řekl: „Tento byznys je jako sněhová koule valící se dolů ze svahu. Nabaluje se na ni stále další sníh a získává na rychlosti. Může se kutálet dvěma směry. Jednak se může dál zvětšovat a stávat se čím dál těžší a rychleji se valit z kopce dolů na planiny, kde se zastaví a postupně v paprscích slunce roztaje a zmizí. Nebo může nabrat takovou rychlost, že se pod horami zpomalí, ale nezastaví, a přes vyprahlé podhorské planiny se dostane na úrodné svahy údolí na úpatí hor. Na nás záleží, jak tomu bude."

Uvedu ještě jeden příklad. Pracovala jsem pro společnost, jejíž ředitel používal obraty jako:

- Být v palebné linii.
- Útočit na konkurenci.
- Zamířit na cíl.

Zaměstnanci pro něj byli „bojové jednotky". Tito lidé „nevybočovali z řady". Ti, kteří měli podnikavého ducha, nezůstali dlouho. Na jedné z prezentací jsem dokonce viděla slide opatřený titulkem „Budeme s nimi bojovat na plážích". S kým, přemýšlela jsem?

Metafory vypovídají o firemní kultuře

Je důležité uvažovat o tom, zda a jak metafory fungují a osvědčují se v kultuře sítí, jež jsou nedílnou součástí dnešního podnikatelského prostředí a prostupují ho; jak působí ve světě, v němž se musíme učit pomáhat svým zákazníkům prospívat, zaměstnancům se rozvíjet a sobě dosahovat úspěchu a vzkvétat v prostředí, jež nám osobně vyhovuje. Metafory vyjadřují jedinečnou kulturu jedinců i společností. Otázkou je, zda tyto metafory podporují kulturu a styl, který skutečně chtějí mít, nebo tomu tak není. Nápovědu můžeme hledat v jazyce a chování jedinců (tak jako ve výše uvedeném příkladu militantního jazyka ředitele společnosti). Nepřekvapí, že mnoho vyšších manažerů této společnosti prožilo část života v armádě. Společnost hledala způsob, jak se dál rozvíjet, a usilovala o nový styl vedení, který by podněcoval k autonomii a spolupráci. Nastal čas změnit metaforu podepírající její kulturu.

Shrnutí

Metafory nás v mnoha podobách provázejí, co paměť sahá. Příběhy vyprávěné jako pohádky, úsloví a podobenství přecházejí z generace na generaci. Metafory jsou tak hluboce zakořeněny v naší výchově, že pro mnoho lidí jsou kotvami nabízejícími uvolnění a účast.

Metafory obcházejí jakékoli vědomé bloky nebo odpor a pronikají do nevědomé části naší mysli. Ta v odezvu na výzvu, kterou metafora představuje, hledá jedinečné řešení, jež je v souladu se zkušeností, prožitky a potřebami posluchače.

Metafory jsou účinné a zapamatovatelné. Mnoho nejlepších řečníků a lídrů při komunikaci využívá metafory. Zkušený vypravěč je zkušený komunikátor.

Metafory používáme i v každodenním životě. Metafory, které jedinec nebo společnost používají, napovídají mnohé o vzorcích, jimiž se v životě řídí, a o kultuře společnosti, k níž patří. Když se učíme vytvářet a vyprávět metafory, osvojujeme si schopnost otvírat mysl svých posluchačů či čtenářů novým možnostem nebo volbám. A když se učíme naslouchat metaforám, jež nám přináší naše nevědomí, učíme se využívat svoji niternou moudrost a rozvíjet schopnost jednat a myslet koherentně, nalézat soulad se sebou samými a stávat se tak více tím, kým skutečně jsme.

Osvojováním si schopnosti naslouchat metaforám se učíme využívat svoji niternou moudrost

Stimulujeme myšlení

1 Kdybyste měli nakreslit metaforu pro sebe sama, co by to bylo? Pokud se při čtení této otázky ve vaší hlavě náhle vynořila představa nebo obrázek, co to je?

- Co pro vás reprezentuje?
- Jaké jsou charakteristické rysy této metafory?
- Jaké jsou její silné stránky?
- Jaké jsou její slabé stránky?
- Jaké vztahy jsou mezi jednotlivými prvky obrázku?
- Na co to ukazuje?
- Co chybí? Co to naznačuje?

Ukažte obrázek někomu jinému a požádejte ho, aby se vás na něj ptal. Otázky, které vám bude pokládat, vám mohou poskytnout hlubší vhled na význam této metafory pro vás.

2 Jaké metafory byste použili pro popis:

- Své kariéry?
- Svých vztahů?
- Svého společenského života?
- Své minulosti?
- Své budoucnosti?

Jak se charakteristické rysy příslušné metafory projevují v uvedených oblastech vašeho života? Například když prohlásíte: „Život je jako sen", co to znamená? Sny mohou být nepostižitelné. Sny mívají mnoho významů a jejich smysl může být

nejasný. Existují příjemné sny stejně jako noční můry. Prozkoumejte možnosti příslušné metafory – co vám může poskytnout?

3 Zamyslete se nad situací, kterou byste chtěli ovlivnit. Může to být prezentace, porada či jednání, debata s kolegou. Vytvořte metaforu, kterou byste mohli použít, až se příště ocitnete v takové situaci.

4 Přemýšlejte o někom, koho obdivujete, jehož schopnosti byste rádi modelovali. Jaká metafora podchycuje jeho jedinečnost a mimořádnost? Jaké důkazy pro to máte?

5 Přemýšlejte o společnosti, kterou řídíte nebo v ní pracujete. Projevuje se v jazyce a jednání zaměstnanců nějaká metafora? Dejte si za úkol identifikovat libovolnou metaforu použitou ve vaší společnosti nebo ve společnostech vašich zákazníků během jednoho dne.

Odkazy

James Lawley & Penny Tompkins (2000): *Metaphors in Mind: Transformation through Symbolic Modelling*, The Developing Company Press.

Michael Lissack & Johan Roos (2000): *The Next Common Sense: An E-Manager's Guide to Complexity*, Nicholas Brealey Publishing.

Objednala jsem si truhláře, aby mi pomohl zrekonstruovat starou farmu. Když končil první den plný těžké a nesnadné práce, strávil hodinu opravou pneumatiky, jeho elektrická pila vypověděla službu a jeho stařičká dodávka odmítla nastartovat. Když jsem ho vezla domů, provázelo nás strnulé ticho. Pozval mě, abych se seznámila s jeho rodinou. Cestou k domovním dveřím se krátce zastavil u malého stromku a oběma rukama se dotýkal konců jeho větví. Jakmile překročil práh domu, odehrála se s ním neuvěřitelná proměna. Jeho opálený obličej se rozzářil úsměvem, popadl své dvě malé děti a políbil manželku. Po chvíli, kterou jsem u nich strávila, mě doprovodil zpátky k autu. Když jsme míjeli onen malý stromek, moje zvědavost mi nedala, abych mu neřekla, čeho jsem si všimla, když jsme přicházeli. „To je můj strom problémů, moje vrba," řekl mi. „Vím, že se nemohu vyhnout problémům v práci, ale ty nemají nic společného s mojí ženou a dětmi. Takže když přijdu večer domů, prostě je nechám tady venku zavěšené na stromě. Ráno se k nim zase vrátím. Legrační na tom je, že ráno jich tam obvykle není tolik, kolik jsem jich tam večer pověsil."

8 Upřesňující otázky

Jazyk je jedinou domovinou.
– Czeslaw Milosz

Za to, jak prožíváte to, co se vám v životě přihodí, jste odpovědni jedině vy sami. Pokud věnujete čas střídavě obviňování druhých či okolností, pocitům rozmrzelosti a vzývání nepřízně osudu, vyhýbáte se pohlédnout pravdě do očí. Bezpochyby tím ustupujete sami před sebou a zahalujete, ne-li zcela zastíráte, svoje vlohy a potenciál.

Jednoho dne, v době, kdy moji synové byli ještě velmi malí, se k nám na dovolené v Dorsetu připojil další malý chlapec. Společně s mým synkem se pustili do stavby hradu z písku. Slyšela jsem, že můj syn se nového kamaráda ptá, co nejraději ve škole dělá. „Nevím," zněla odpověď. „Nejsem moc chytrý." Bylo mu šest let a v jeho slovech se odrážela volba, kterou učinil nebo si ji již osvojil – volba, která by bezpochyby omezila jeho úspěchy v budoucnosti.

Jediný člověk, který o vás může pečovat, jste vy sami.

Jediný člověk, který o vás může pečovat, jste vy sami

Odpovědné organizace, rodiny a komunity nabádají své členy k odpovědnosti za sebe samé. Je to projev lásky. Vést druhé k závislosti znamená sdělovat jim, že nedisponují všemi potřebnými zdroji. Děti toto sdělení chápou – a buďto ho přijmou, nebo se proti němu vzbouří.

Úrovně jazyka

Lingvista Noam Chomsky odlišuje dvě úrovně jazyka:

- *povrchovou strukturu* – vše, co říkáme, ať už sobě samým nebo druhým lidem,
- *hlubinnou strukturu* – smysl a význam toho, co říkáme, obsahující informace, které nejsou ani vyjádřeny, ani poznány na vědomé úrovni.

Mezi těmito strukturami jazyka může docházet k mnoha věcem. Záměr komunikace se může v procesu konverze jedné struktury v druhou vytratit nebo změnit. Čím více je v souladu to, co říkáme, a to, co tím skutečně míníme, tím soudržnější a logičtější naše sdělení je a tím větší je šance, že odhalíme svůj skutečný potenciál.

Jazyk obsahuje mnoho záchytných bodů

Jazyk obsahuje mnoho záchytných bodů (nápověd) ukazujících na naši vůli a schopnost převzít odpovědnost za sebe samé. Můžeme si osvojit návyky podporující tento způsob bytí. A můžeme se naučit rozpoznávat návyky, které se tomuto způsobu bytí stavějí do cesty. Jazyk je dobrou oblastí, kde můžeme začít věci měnit.

Zahálející jazyk

Podívejte se na níže uvedené výrazy. Rychle si je přečtěte. Co říkají?



Nyní si přečtěte následují úryvek. Kolik *ef* obsahuje?

FEATURE FILMS ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS

(HRANÉ FILMY JSOU VÝSLEDKEM MNOHA LET VĚDECKÉHO STUDIA KOMBINOVANÉHO SE ZKUŠENOSTMI)

Výše uvedené výrazy ve skutečnosti znějí „Jednou *za za* život", „Paříž *na na* jaře", „Vrabec *v v* hrsti". To, že jsou napsány v trojúhelníku, do jisté míry přispívá k jejich chybnému čtení. To, co čteme, slyšíme nebo vidíme, často vypouštíme nebo deformujeme tak, aby to odpovídalo našim očekáváním. Úryvek obsahuje šest ef. (Skutečně tomu tak je! Mnoho lidí mi píše a říká, že v knize musí být chyba!). Kolik jste jich napočítali vy?

Tato jednoduchá cvičení ilustrují procesy, k nimž dochází v průběhu našeho myšlení každý den. Vypouštíme, deformujeme a zevšeobecňujeme informace a ztrácíme tak spojení s jejich skutečným významem. Při hovoru používáme nepřesné formy jazyka – zahálčivý jazyk. Zde se ukrývá jádro mnoha problémů v byznysu, často popisovaných jako komunikační problémy.

Na oslavě místního svátku jsme seděli vedle někoho, koho jsme nikdy dříve nepotkali. Tento člověk nám zdlouhavě líčil svá tušení a podezření, týkající se „jich" – těch, kteří, kromě mnoha dalších věcí, svévolně zamořovali oblohu toxiny a vyvolávali zemětřesení. Když jsme se ho zeptali, kdo to jsou „oni", nedokázal nám odpovědět. S těmito mystickými „oni" se setkávám v mnoha prostředích a situacích:

- „Oni" nekomunikují efektivně.
- „Oni" zavádějí změny, aniž by je předem konzultovali.
- „Oni" nenaslouchají.
- „Oni" očekávají, že víte, co se odehrává.
- „Oni" jsou tajnůstkářští a neposkytují vám informace.
- „Oni" jsou odpovědni za problémy světa.

Máte ve vaší společnosti „je"?

„Oni" jsou velmi nepolapitelní. Nikdy nejsou tam, kde jsou ti, kteří o nich hovoří (nebo pokud jsou, jsou zticha!). Často jsou o jednu nebo dvě úrovně výše ve struktuře organizace, dokonce i když ti, kteří se jich dovolávají, jsou členy správní rady! Nebo se v neznámém počtu nacházejí mimo organizaci, skupina lidí představujících současné nebo budoucí klienty, dodavatele, členy holdingu atd. Syndrom „oni" ilustruje náš sklon umisťovat zdroj problémů (a tudíž i možnost změny) mimo nás. „Oni" jsou nepolapitelní, což vede k tomu, že nejsme pány okolností svého života. Když obviňujeme druhé, vzdáváme se vlivu, který bychom mohli mít.

Vzorce jazyka

V následující části této kapitoly naleznete několik jazykových vzorců, které se můžete naučit rozpoznávat a vzepřít se jejich působení. Přestože vám to samo o sobě nezaručí, že budete vynikající, zcela jistě vám to pomůže na cestě k tomuto cíli.

John Grinder a Richard Bandler vypracovali studii zabývající se vzorci jazyka. Připravili a „vypilovali" soubor otázek navržených tak, aby nás přinutily kriticky se vyrovnat s bariérami, které stavíme sami sobě do cesty, a umožnily nám na ně účinně působit. Tyto otázky nás vybízejí vypořádat se s představami, které si o sobě utváříme v procesu vypouštění, deformování a zevšeobecňování svých prožitků a zkušeností, a vedou nás k tomu, abychom se vyrovnali s tím, jak tyto vzorce promítáme do jazyka, ať už interně, když hovoříme sami k sobě, nebo navenek, při konverzaci s druhými lidmi. Tyto otázky mají za cíl obnovit naše spojení s našimi původními prožitky, zkušenostmi a skutečným potenciálem.

Přesné otázky nás vybízejí vyrovnat se s bariérami, které si klademe do cesty

Pokud se naučíme kriticky se vyrovnat s naším jazykem, výsledkem bude větší osobní koherence a vliv na všechny aspekty našeho života.

Hlavní kategorie

Naše vnímání světa se utváří a formuje třemi hlavními způsoby. Některé prožitky a zkušenosti vypouštíme, deformujeme nebo zevšeobecňujeme.

Při vypouštění filtrujeme některé aspekty své zkušenosti a věnujeme pozornost jiným. Například když matka není se svým dítětem, dokáže odfiltrovat vše kromě zvuku dětského pláče. Když něco vypouštíme, redukujeme své prožitky na něco, o čem jsme přesvědčeni, že to můžeme zvládnout.

Vypouštění

Když deformujeme, měníme způsob, jímž prožíváme smyslové počitky, například když předpokládáme, že ticho znamená, že jsme někoho urazili nebo že ostrý tón ukazuje, že se na nás zlobí. Můžeme se ovšem rozhodnout deformovat svou zkušenost tak, aby nám to vyhovovalo. Můžeme se rozhodnout věřit, že když s námi někdo nejedná v rukavičkách, hodně mu na nás záleží. Nic z toho, co jsem uvedla, nejsou tvrdá data – jsou to výmysly, produkty naší tvůrčí mysli – z nichž některé působí v náš prospěch, jiné nikoli.

Deformování

Zevšeobecňování je proces, při němž typické rysy určité zkušenosti aplikujeme na celou kategorii prožitků a zkušeností, do níž daná zkušenost spadá. Například když někdo někoho „potopí" a dotyčný prohlásí, že „dneska se nedá věřit nikomu", jde o zevše obecnění. Zevšeobecnění tvoří základ našeho přesvědčení o světě, o dobru a zlu.

Zevšeobecnění

Všechny tyto procesy mohou být v určitých případech užitečné. Nemohli bychom se vyrovnat s každodenním životem, kdybychom je určitým způsobem nevyužívali. Cílem poznávání těchto vzorců jazyka je dokázat identifikovat ty, které nám brání žít tak, jak chceme, a nahradit je vzorci, jež nám pomohou být co nejlepšími.

Pokud jste odhodláni usnadňovat sobě i druhým cestu, aby vynikli, poznejte a osvojte si tyto vzorce. Začněte u sebe samých. Přečtěte si následující část této kapitoly a všímejte si, které vzorce k vám nějakým způsobem„promlouvají". Ze všeho nejdříve věnujte pozornost právě jim a začněte si všímat, v jakých případech byste je mohli používat. Buďte vnímaví a uvědomujte si je – to je často ten nejlepší způsob, jak začít. Nechte věci, ať se změní, a teprve poté případně vědomě pátrejte po tom, co byste mohli sami sobě říkat místo toho, co jste až dosud říkali.

Všimněte si, které vzorce k vám nějakým způsobem „promlouvají"

Na následujících řádcích podrobněji popisuji některé vzorce a možnosti jejich kritického zhodnocení. Kritickým přehodnocením působíme na podstatné změny, nejenom pokud jde o to, jaká slova používáme, ale i o to, jak zakoušíme svět, jehož jsme součástí.

Vypouštění

Abstrakce je výsledkem procesu, při němž vezmeme sloveso (aktivní slovo) a učiníme z něj abstraktní podstatné jméno. (Pokud můžete před slovo umístit „probíhající", pravděpodobně jde o abstrakci.)

Abstrakce

Například: Jack a Jill šli na nějaké cvičení.
O jaký druh cvičení šlo?

Více příkladů	**Kritický pohled**
Byl to obtížný rozhovor.	Kdo s kým hovořil? V čem byl obtížný?
Je to zvláštní vztah.	Jak (v čem) zvláštní?

Vágní jednání a subjekty

V tomto případě jde o nekonkrétní jednání nebo subjekty, kdy bylo vynecháno, co se odehrává nebo o koho jde.

Například: Vystoupili na vrchol.
Kdo vystoupil na vrchol?

Více příkladů	Kritický pohled
Fred potřebuje zlepšit svoji schopnost prezentace.	Jak (v čem) se potřebuje zlepšit?
Lidé vám tady nedovolí činit rozhodnutí.	Kteří lidé?

Názory vyjádřené jako fakta

O „názor jako fakt" jde tehdy, když mluvčí vyjádří názor jako pravdivou skutečnost a vypustí fakt, že jde o názor.

Například: Je radno pravidelně cvičit.
Podle koho? Kdo to říká?

Více příkladů	Kritický pohled
To je správný způsob.	Podle koho?
Být líný je špatné.	Podle koho?

Srovnání

Při srovnávání užíváme slova jako lepší, horší, šťastnější, více, … aniž bychom konkretizovali míru.

Například: Jack a Jill by měli být pozornější.
Jak by měli být pozornější?

Více příkladů	Kritický pohled
Potřebujeme zvětšit prodej.	Vůči čemu? O kolik?
Lepší svět.	Lepší než co?
Budeme nejlepší společnost.	Ve srovnání s kým nebo jak (v čem)?

Deformování

Čtení mysli (Mindreading)

K mindreadingu dochází tehdy, když mluvčí usuzuje, že ví, co si druhý člověk myslí nebo potřebuje, aniž by pro to měl důkazy.

Například: Vím, že Jack a Jill spadli.
Jak to víte?

Více příkladů	Kritický pohled
Vím, proč jste to udělal.	Jak to víte?
Jste naštvaný.	Jak to víte?

Hodnotící soudy nejsou podloženy žádným důkazem. **Hodnotící soudy**

Například: Jack a Jill byli neopatrní.
Na základě čeho to tvrdíš?

Více příkladů	Kritický pohled
Jsem pomalý čtenář.	Na základě čeho tak usuzujete?
Vaše práce neodpovídá standardům.	Jaké máte pro toto tvrzení důkazy?

Konstatování typu příčina-účinek přisuzuje jednu věc jiné věci. **Příčina-účinek**

Například: Spadli, protože vlekli těžký náklad.
Proč těžký náklad způsobil, že spadli?

Více příkladů	Kritický pohled
Rozčilil jsi mě.	Jak (čím) jsem tě *přiměl* rozčilit se.
Jaké pocity to v tobě vyvolává?	Jak mě to může *přimět* něco pociťovat?

V tomto případě jsou dvě konstatování spojena tak, že jsou brána jako významově shodná: „Toto znamená toto." **Interpretace**

Například: Jack a Jill jsou zjevně nezodpovědní, že spadli z vrcholu.
Proč pád z vrcholu znamená, že jsou nezodpovědní?

Více příkladů	Kritický pohled
Neozval se mi, je zjevně naštvaný.	Jak víte, že to, že se vám neozval, znamená, že je naštvaný?
Nic neříkáte, to se musíte pěkně nudit.	Jak to, že nic neříkám, znamená, že se nudím?

Zevšeobecnění

Univerzální konstatování Občas vezmeme konkrétní prožitek a učiníme ho univerzálně platným bez ohledu na konkrétní kontext.

Například: Pokud nesete dolů z vrcholu těžký náklad, vždy budete mít nehodu.
Stalo se někdy, že sestupovali z vrcholu s těžkým nákladem a nic se jim nestalo?

Více příkladů	Kritický pohled
V zimě se vždy opakovaně nastudím.	Vždy?
Nikdo tady nečiní rozhodnutí.	Vůbec nikdo?
Nikdy jsem nebyl schopen to udělat.	Nestalo se někdy, kdy jste mohl?

Tahouni Tahouni jsou konstatování vyjadřující nutnost. Člověk, který je činí, si odpírá možnost volit si.

Například: Jack a Jill: „Musíme vystoupat na horu, abychom nabrali džber vody."
Jack a Jill: „Co by se stalo, kdybychom to neudělali?"

Více příkladů	Kritický pohled
Musím to dokončit.	Co *chcete* dělat?
Musím si uklidit pracovní stůl.	Kdo to tvrdí?
Měl bych navštívit rodiče.	Podle koho?

Limity a překážky Tato vyjádření navozují, že neexistuje žádná možnost.

Například: Jill Jackovi: „Nemohu nést těžké vědro plné vody dolů z kopce." (Měla pravdu!)
Jack Jill: „Co se stane, když ho nevezmeš?"

Více příkladů	Kritický pohled
Nemohu to udělat.	Co vám brání?
	Co by se stalo, kdybyste to udělali?
Nedokážu hovořit.	Co vám brání?
	Co by se stalo, kdybyste to udělali?

Varování: Když pokládáte tyto otázky druhým lidem, je důležité mít raport. V opačném případě mohou považovat vaše otázky za urážlivé a agresivní. Protože tyto techniky nemůžeme vždy používat na druhé lidi, měli

bychom začít s jejich nácvikem u sebe samých. Chtěla bych zdůraznit jednu věc. S nadšením používané techniky NLP mohou, pokud nemáme souhlas druhých, nadělat více škody než užitku. Na druhé působíme a ovlivňujeme je vlastním rozvojem. Cílem, na nějž bychom se měli zaměřit, je stát se pro ostatní natolik atraktivním příkladem, že budou chtít být v něčem takovými, jakými jsme my sami. Jsem přesvědčena, že teprve a pouze tehdy začneme mít „oprávnění" ovlivňovat jejich vnímání a učení se.

Buďte přitažlivým příkladem

Vedeme a zvládáme vnitřní dialog

Jazyk, který používáme, může být ten, jím hovoříme k druhým, stejně jako jazyk, jímž promlouváme sami k sobě při vnitřním dialogu. K jeho kritickému posouzení můžete použít výše popsané zpřesňující otázky a při tom změnit své pocity a prožitky.

Ovlivňuje nás to, co slyšíme – nejenom to, co nám druzí říkají, ale i to, co říkáme sami sobě. Otázky, které pokládáme sobě samým, jsou obzvlášť důležité, protože nevědomá část naší mysli miluje otázky a bude v našem zastoupení pracovat tak dlouho, dokud na ně nenalezne odpovědi. Vzpomínáte si, jak jste zapomněli něčí jméno a ptali se sami sebe, o koho jde, a o několik hodin později se vám dané jméno z ničeho nic vynořilo v hlavě? Nevědomá část mysli za vás odvedla příslušnou práci.

Nevědomá část mysli za vás odvedla příslušnou práci

Nevědomí ale funguje jenom tehdy, když se ho dotážeme. Pokud se zeptáme „Proč jsem odvedl tak mizernou práci?", bude pátrat po odpovědi na tuto otázku a té se nám také dostane. A nejspíš nás odpověď bude deprimovat! Když se ho ale zeptáme „Co bych býval mohl udělat jinak a jak se ze všeho mohu poučit?", odpoví nám na tuto otázku. Taková odpověď nám spíše pomůže poučit se a pokročit díky tomu kupředu.

Pokud vnímáme otázky, které si klademe, můžeme významně působit na svůj emocionální stav. Náš stav ovlivňuje naše reakce, z nichž se stávají návyky – a návyky určují náš osud.

Technický ředitel softwarové společnosti mě požádal, abych mu pomohla získat sebedůvěru při mezinárodních prezentacích, o něž byl často žádán. Když mi vysvětlil, co po mně chce, zjistila jsem, že nehledá pomoc s návrhem prezentací, ale potřebuje pomoci se zvládáním emocí před a po prezentaci. Obvykle se mu nedařilo dobře spát přinejmenším tři týdny předem a ráno v den prezentace pociťoval fyzické příznaky nevolnosti. Začali jsme zkoumat konverzaci, kterou v souvislosti s prezentacemi vedl s druhými lidmi i se sebou samým. Zjistili jsme, že:

„Tyhle prezentace nikdy neprobíhají dobře. Očekává se ode mne, že budu o všem nejenom hovořit, ale budu dělat i veškeré praktické ukázky. Stresuje mě to. Vím, co si posluchači budou myslet – budou si říkat, že všechno je zřejmé. Budou chtít odejít. Nedokážu být v pohodě. Bude to znovu a znovu stejná zkušenost."

Objevili jsme řadu vypouštění, zevšeobecnění a deformování v jeho myšlení. Postupně během doby jsme vzali všechna konstatování a kriticky se na ně podívali – kousek po kousku jsme rozplétali složitou síť, kterou usnoval sám pro sebe. Postupně vytřídil to, čeho chce dosáhnout a jak by se mu to mohlo podařit.

Jeho uvažování	**Kritický pohled**
„Tyhle prezentace nikdy neprobíhají dobře."	Nikdy? Bylo tomu někdy naopak?
„Očekává se ode mne, že budu o všem nejenom hovořit, ale budu dělat i veškeré praktické ukázky."	Kdo to očekává? Jak to chcete zvládnout?
„Stresuje mě to."	Jak se to děje? Jak se chcete cítit?
„Vím, co si posluchači budou myslet – budou si říkat, že všechno je zřejmé. Budou chtít odejít."	Jak to víte? Jak chcete, aby reagovali?
„Nedokážu být v pohodě. Bude to znovu a znovu stejná zkušenost."	Co vám brání? V jakém rozpoložení chcete být? Co by se stalo, kdybyste se uvolnil?

O tři měsíce později jsem od něj dostala dopis, v němž se psalo:

Drahá Sue,
právě jsem se vrátil z prezentace v Paříži. Byla to radost. Předvádění jsem si užil, obzvláště pak dotazy posluchačů. Hardware sice nefungoval úplně dokonale, ale využil jsem to jako příležitost ukázat, jak rychle náš software zvládne vyrovnat se s případnými problémy. Určitě tě potěší, že nikdo předčasně neodešel! V týdnech před prezentací jsem po většinu dní spal dobře – myslím, že mohu bez obav říci, že moje rodina byla ráda, že jsem s nimi. Dřív tomu tak nebývalo. Doba před prezentací byla fajn a těším se na další. Díky.

Tvůj John

Vedeme a zvládáme vnější dialog

Můžeme si vybrat: kdo bude naším dodavatelem, s kým budeme udržovat vztahy, čí metoda prezentace nás nejvíce oslovuje, s kým chceme dělat byznys. Možnosti volby jsou naštěstí neomezené. Pomůže nám proto, když si budeme uvědomovat, zda druhým lidem nabízíme pro ně přitažlivé možnosti volit si.

Možná si myslíte, že si vás lidé vybírají pro to, jak vypadáte, jaké produkty nabízíte, pro informace, které jim poskytujete. Možná se mýlíte. Více než pro cokoli jiného si lidé volí druhé lidi kvůli tomu, jak působí na jejich stav.

Stephen Covey v knize *Seven Habits of Highly Effective People*[2] hovoří o odkazu, který po sobě zanecháváme. Je to náš odkaz, ne argumenty nebo korektnost, co určuje, zda si nás druzí zvolí nebo ne. A naším odkazem je účinek našeho působení na druhé, vyvolaný naším jednáním a slovy.

Náš odkaz je účinek našeho působení na druhé

Stejně jako působíme naším vnitřním dialogem na sebe samé, působíme slovy, která používáme, na druhé lidi. A protože nevědomá část naší mysli miluje výzvy, naše otázky mají větší vliv než naše konstatování. Otázky s námi zůstávají, dokud na ně nemáme odpovědi, a totéž platí i pro otázky, které klademe druhým. Vnímat a uvědomovat si, jaké otázky klademe, je proto důležité, pokud si máme uvědomit, jaký stav u příjemce navozují.

Otázky jsou přesvědčivé

Zeptejte se sami sebe, s kým byste raději dělali byznys: s někým, kdo ve vás rozněcuje pocit povzbuzení a inspirace, nebo s někým, kdo přináší pocit, že svět je temné a nepřátelské místo plné beznaděje a žalu? Vybrali byste si někoho, kdo ve vás vzbuzuje sebedůvěru, nebo někoho, kdo vám neustále připomíná, co děláte špatně?

Zamyslete se nad následujícími scénáři a představte si účinky každého z uvedených chování, z nichž některá jsou a jiná nejsou v souladu s žádoucími výsledky. Zvažte, jaký celkový efekt každá z otázek může mít a jak žádoucí by tento efekt mohl být.

Chcete zvětšit sebedůvěru některého z členů vašeho týmu, který vám často klade otázky:

a) Poskytnete mu odpověď.
b) Budete ho nabádat, aby odpověď nalezl sám.
c) Zeptáte se ho, jak by danou věc udělal někdo jiný v oddělení (kdo danou stránku práce dobře zvládá).

Chcete někoho podnítit, aby s vámi dělal byznys. Hovoříte o jeho situaci a některých problémech, jimž čelí:

a) Řeknete mu zcela konkrétně o všech problémech, jichž jste si všimli.
b) Řeknete mu o klíčových záležitostech (o tom, které to jsou).

---

[2] Česky vydalo pod názvem *7 návyků skutečně efektivních lidí* nakladatelství Management Press (Praha, 2006).

c) Požádáte ho, aby si představil, jaké by to bylo, kdyby situace byla přesně taková, jakou by ji chtěl mít.
d) Řeknete mu, jaké bude podle vás řešení.
e) Zeptáte se, jak pozná, že práce, kterou pro něj budete dělat, byla úspěšná.

Chcete v organizaci vytvořit kulturu učení se – tím, že budete podporovat poskytování a přijímaní zpětné vazby. Sami zpětnou vazbu poskytujete:

a) Vysvětlíte, proč jste jednali způsobem, který napomáhá zpětné vazbě.
b) Požádáte toho, kdo zpětnou vazbu poskytuje, aby pokračoval.
c) Požádáte toho, kdo zpětnou vazbu poskytuje, aby vám vysvětlil, co pro něj můžete udělat, abyste zjistili, zda jste se ze zpětné vazby, kterou vám poskytl, poučili.
d) Okamžitě mu poskytnete zpětnou vazbu.

Za správné odpovědi se vám nedostane žádného ocenění. Koneckonců, není to nic jiného než otázka zdravého rozumu – uvědomujete si ale, jak často zdravý selský rozum využíváte? A co je ještě důležitější, dokážete si představit, jaké by to bylo, kdybyste vždy jednali na základě zdravého rozumu, který máte?

Zkratka na cestě ke kritickému pohledu na osobní limity

Zamyslete se na chvilku nad něčím, co byste chtěli udělat, ale ještě jste to neudělali. Může to být něco jednoduchého, co nezabere mnoho času, například:

- Uklidit si pracovní stůl.
- Napsat dopis příteli.
- Přečíst knihu, kterou jste si vypůjčili.
- Poskytnout kolegovi informace, které jsme mu slíbili.

Můžete si zvolit i něco většího:

- Naučit se jazyk.
- Dopřát si dovolenou, po jaké jste vždy toužili.
- Změnit zaměstnání.
- Založit rodinu.

1 Kterou z položek byste zařadili do kategorie „musím“ nebo „měl bych“? Které položky znějí přiměřeněji a patřičněji, když jim předřadíte slova jako „chci“ nebo „mohu“?
2 Vyberte si jednu z položek „musím“ a jednu „mohu“. V myšlenkách se ponořte do první z nich. Například „musím si uklidit pracovní stůl“. Jaké pocity to ve vás vyvolává?
3 Nyní přejděte k položkám „mohu“. Například „mohu se naučit francouzsky“. Nebo zkuste „Opravdu by se mi líbilo…“. Vyberte si položku „mohu“ a řekněte příslušnou větu sami sobě. Zvolte věcný, povzbudivý tón hlasu. Nebo použijte variantu „Opravdu by se mi líbilo…“. Jak se cítíte? Obrat „mohu“, pokud ho řekneme rozhodně a pozitivně, vyvolává pocit sebedůvěry a nadšení. Je to způsob, jak sami sobě „udělit povolení“ něco udělat a připomenout si, že toho můžeme dosáhnout.

Shrnutí

Uvědomovat si a kriticky přistupovat k vypouštění, zevšeobecňování a deformování přítomnému ve vzorcích hovoru (sebe sama i druhých) nejenom pomáhá zlepšit způsob, jímž komunikujeme, ale zlepšuje rovněž naši schopnost prožitku toho, co od života skutečně chceme. Zkušení komunikátoři mistrovsky ovládají svůj jazyk. Čím větší je vaše schopnost pružně zacházet s jazykem, tím větší je váš potenciál působit na své prožitky.

Vzhledem k tomu, že máme stále menší kontrolu nad vzorci (charakterem) vnějších událostí, místem pro osobní růst je naše nitro. Když se ve snaze ušetřit čas a úsilí učíme využívat technologie, zapomínáme, že je to kontext našeho života, kde nejvíce mrháme časem a kde můžeme působit na druhé prostřednictvím jazyka – a že právě zde následně potřebujeme hledat nápravu. Když získáme schopnost volit si jazyk v souladu s potřebami nás samých i druhých lidí, ušetříme hodiny, dny, týdny, měsíce a v některých případech dokonce i roky času, potřebného k tomu, abychom dosáhli toho, čeho dosáhnout chceme. Jak dalece vám něco takového mohou nabídnout nové technologie?

Pokud budeme kriticky přistupovat k vypouštění, zevšeobecňování a deformování v rámci jazyka, a to s nezbytným raportem a tam, kde je to vhodné, dokážeme obnovit spojení sebe i druhých s vlastní zkušeností a prožitky. Tento kritický přístup je způsobem obnovení sebe sama a elegantním způsobem rozšíření možností volby. Schopnost zpochybňovat je způsobem ujasňování a působení na vztah se sebou samým i vztahů s druhými lidmi.

Stimulujeme myšlení

1. Vezměte si kousek papíru a napište si na něj své ambice a co, pokud něco takového existuje, vám brání v jejich dosažení. Poznamenejte si vše, co vás napadne. Dejte si na vše pět minut a zapisujte si všechno, co se vám mihne hlavou.
2. Přečtěte si znovu část, která se týká vás samých. Jaké vzorce zde objevíte? S pomocí otázek z této kapitoly se na ně kriticky podívejte.
3. Ověřte si vlastní předpoklady. Přečtěte si následující konstatování a poznamenejte si, co vás bezprostředně napadne:
   a) Přítel, který pracuje v softwarové společnosti, vám řekne, že mají nového ředitele – a že je na svoji pozici velmi mladý. Jak je podle vás starý?
   b) Váš kolega vám sdělí, že odchází do jiné společnosti, kde si platově výrazně polepší. V současnosti vydělává 80 000 dolarů ročně. Kolik si myslíte, že bude brát na novém pracovišti?
   c) Vaše šéfová vám oznámí, že pro vás má naléhavou práci. Kdy bude muset být podle vás všechno hotovo?
   d) Přítelkyně vám řekne, že si právě koupila drahé nové auto. V jakém cenovém rozpětí se pohybuje vaše představa jeho ceny?
   e) Kolega vám sdělí, že si bere dlouhou dovolenou. Jak dlouhá podle vás bude?
   f) Přítel vás pozve na dlouhý běh. Jak dlouhá bude podle vás trať?
4. Zvolte si jeden z příběhů na konci kapitol – takový, s nímž souzníte – a zapamatujte si jeho smysl, který je podle vás důležitý. Přečtěte příběh příteli a zeptejte se ho, jaký smysl v něm nalézá on.
5. Jaké otázky byste zvolili, kdybyste chtěli kriticky přistoupit k následujícím konstatováním?
   a) Nemohu změnit své zvyky.
   b) Není nikdo, kdo by mi mohl pomoci.
   c) Vím, že si budou myslet, že jsem nervózní.
   d) Udělal to záměrně.
   e) Jsem namíchnutá, protože ses opozdil.
   f) Existuje jenom jeden způsob jak poskytovat zpětnou vazbu konstruktivně.
   g) Moji lidé nereagují na mé pokyny.
   h) Tento vztah není takový, jakým by měl být.
   i) Jsem naštvaný.
   j) Naštval jsi mě.
6. Zamyslete se nad situací, kdy výsledek závisel na tom, co řeknete, a nedočkali jste se toho, co jste chtěli. Co jste řekli? Kolik času jste potřebovali na to, abyste záležitost vyřešili (za předpokladu, že tomu tak bylo). Co jiného byste bývali mohli říci?
7. Nyní se zamyslete nad jinou situací, kterou výrazně ovlivnilo to, jaká slova jste použili a kdy výsledek dalece překonal vaše očekávání. Jak to, co jste řekli, ovlivnilo výsledek? Jak byste mohli ve svém životě překonat své očekávání v jiných souvislostech (kontextu)?

Odkazy

Richard Bandler & John Grinder (1975/76): *The Structure of Magic, svazek I a II*, Science and Behaviour Books.

Stephen R. Covey (1999): *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon&Schuster.

Jeden psychoterapeut byl přesvědčen, že pro mnoho problémů, s nimiž k němu lidé přicházeli, je typické, že se jim zdá o rybách. Jednou k němu přišel klient a probíral s ním své problémy.

„Řekněte mi," začal psychoterapeut, „zdálo se vám něco v noci?"

„Možná ano," odpověděl klient.

„A byla v tom snu řeka?"

„Myslím, že ne," opáčil klient.

„Dobře, když ne řeka, byla tam nějaká voda?"

„Možná ano."

„Byl tam bazén?"

„Nejsem si jistý, ale je to možné."

„A mohla v něm být ryba?"

„Nemohu vyloučit možnost, že tam mohla být ryba."

„Aha!" zvolal psychoterapeut. „Já to věděl!"

9 Hypnotický jazyk

Našlapujte jemně, protože šlapete po mých snech."
– WB Yeats, „He Wishes for the Cloths of Heaven"

Lidé občas projevují obavy v souvislosti s tou částí neurolingvistického programování, která se týká „programování", protože si jej spojují s manipulací a vymýváním mozku. Vzhledem k tomu, že NLP je mocným a účinným nástrojem, jsou tyto jejich obavy na místě. Já osobně se při práci pro byznys snažím nevědomé učinit vědomým, protože vědomé vnímání umožňuje volit si. Mám pocit, že je to v souladu s těmi cíli byznysu, jež souvisejí s posilováním pravomocí a rozvojem jedinců prostřednictvím vnímání a volby.

Je zajímavé si uvědomit, že ve skutečnosti programujeme druhé lidi i sebe téměř neustále. Nakládáme se svou odezvou i s odezvou druhých lidí a vymýváme mozky sobě i druhým v každém okamžiku každého dne. Problém spočívá v tom, že pokud si to neuvědomujeme a nemáme potřebnou přípravu, máme skon dělat to neobratně a často způsobem, jenž snižuje naše vyhlídky dosáhnout toho, čeho skutečně dosáhnout chceme.

Na poradě věnované budoucnosti firmy se lídr týmu zpříma zahleděl na ostatní a řekl: „Nebojte se..."
Jeho slova měla přesně opačný účinek, než jaký očekával.

Nevědomá mysl se řídí příkazy

Naše nevědomá mysl se řídí příkazy – ve větách hledáme příkazy a zbytek ignorujeme. Věta, kterou výše zmíněný lídr pronesl, obsahovala velmi jasný příkaz: „Nebojte se." Neměla jsem žádné obavy, dokud o nich šéf nezačal hovořit! Když vám řeknu: „Ať děláte cokoli, nepřestávejte s tím," dala jsem vám pokyn: „Přestaňte teď hned."

Zašla jsem na oběd se svými syny. U vedlejšího stolu seděla matka, otec a bezvadně oblečené malé, asi čtyřleté děvčátko, v krásných růžových šifonových šatečkách. Při jídle se chovala pozoruhodně dobře. Jako moučník pro ni otec objednal velikánský čokoládový mléčný koktejl s obrovským brčkem. Když ho číšnice postavila před děvčátko na stůl, otec jasně a srozumitelně řekl: „Ne abys do toho brčka foukala." Nechám na vaší představivosti, co se dělo dál!

Potřebujeme poznat, jak používáme tyto vzorce hypnotického jazyka. Pokud to uděláme, můžeme se naučit více respektovat sami sebe a druhé při volbě jazyka, jenž nám pomáhá posadit to, co chceme.

Když John Grinder a Richard Bandler začali zkoumat strukturu vynikajících jedinců, modelovali význačné a výjimečné psychoterapeuty. Jedním z nich byl i Milton Erickson. Na jeho příkladu se poučili o tom, jakou moc má hlas a jaký je vliv jazyka, obzvláště hypnotického jazyka. Výsledky jejich práce jsou dnes známy jako Miltonův model.

Jak uvádí John a Richard v knize *Trance-Formations*, Miltonův model ukazuje, jak být „obratně vágní". To umožňuje činit prohlášení, která znějí konkrétně a jsou přitom natolik obecná, aby byla dodatečně blízká posluchačově zkušenosti, a to bez ohledu na to, jaká tato zkušenost je. To je protipól modelu přesných otázek, který jsem objasnila v kapitole 8, jejichž smyslem je zkušenost naopak důsledně konkretizovat. Miltonův model obsahuje strukturu jazyka, v němž je veškerý konkrétní obsah vynechán.

Hypnotický jazyk umožňuje být obratně vágní

Hypnotický jazyk se využívá z těchto důvodů:

- stimuluje pozměněné stavy vědomí: trans,
- umožňuje obejít vědomý odpor,
- poskytuje naslouchajícímu možnost dát použitému jazyku smysl svým vlastním způsobem a stavět tak na jeho niterných, skrytých zdrojích,
- vyhýbá se čemukoli, co by pro posluchače mohlo být v nesouladu s konkrétním smyslem situace pro něj samého a může proto dobře sloužit k vytváření raportu.

Hypnotický jazyk v byznysu

Pokud si myslíte, že hypnotický jazyk (trans navozující jazyk) je hájemstvím psychoterapeutů, zajděte na kteroukoli firemní prezentaci a sledujte trans, který u většiny přítomných vyvolá!

Na prvním místě bych zdůraznila, že nejde ani tak o to, začít hypnotický jazyk na pracovišti využívat, protože se zde hojně – a často nepříliš dobře – využívá, ale spíše jde o to, vnímat, jaké vzorce jazyka používáme, a zvolit si ty, jež jsou v souladu s našimi cíli a vedou k oboustranně výhodným řešením typu výhra-výhra. Zpráva nebo prezentace v byznysu budou nejspíš obsahovat víc vzorců hypnotického jazyka než cokoli jiného. Vágní jazyk (a spíše „neobratně" vágní než naopak) se vyhýbá konfrontaci a problémům. Pokud je natolik vágní, že si nejste jisti, co sděluje, spíš budete vše ignorovat než se tím zabývat, což je pro mnoho lidí v byznysu bezpečnější. V jednom podnikatelském časopisu nedávno vyšel článek, v němž se píše:

Na pracovišti je hypnotický jazyk všudypřítomný

„A proto, ve světle absence jakéhokoli objektivního důkazu poskytnutého původními zastánci předložené hypotézy a neúspěchu následného empirického průzkumu, jenž by ji podpořil, může být na místě závěr, že neexistuje, a nikdy neexistoval, věcný základ pro domněnku, že lidé reprezentují své prostředí ..."

To je příklad hypnoticky vágního jazyka, který čtenáře naprosto udolá – pro zajímavost, je převzatý z článku napsaného s cílem ukázat neefektivnost NLP! Jeho autor si přitom, jak se zdá, neuvědomuje vzorce vlastního jazyka a jejich účinky na čtenáře.

Kterým pastem se můžeme vyhnout, když budeme znát hypnotický jazyk?

- Můžeme si zvolit, kdy chceme navodit trans a, což je důležitější, kdy to nechceme.
- Můžeme udržovat a posilovat raport – tím, že vnímáme efekt svých slov.

Ředitel diskutoval s členy managementu o stylu koučování, který chtěl, aby přijali. Opakovaně jim kladl otázky jako: „Jaké otázky bych musel klást, abych měl jistotu, že [koučovaný] dospěl ke správnému závěru?" nebo „Jak to mohu říci, aby si uvědomila, co požaduji?" Svými otázkami manažery jenom rozčiloval, protože chtěli svobodnější, otevřenější styl koučování. Přestože byl přesvědčený, že chce prosadit styl řízení obohacený o koučování, nezbavil se touhy nalézt způsob, jak „koučovat" lidi tak, aby dospěli k závěrům, jaké očekával! V tomto případě se s ostatními neshodl.

Ředitel, o němž byla řeč, používal otázky obsahující silné předpoklady. Ostatní manažeři ale tyto předpoklady nesdíleli a nevěděli, jak s otázkami

naložit, aby mohli tyto předpoklady zpochybnit. Tímto vzorcem hypnotického jazyka se budu zabývat později.

Některé otázky obsahují silné předpoklady

Umné využití hypnotického jazyka umožňuje

- zvolit si jazyk, který je v souladu s výsledky, jichž chceme dosáhnout,
- respektovat jedinečnou interpretaci situace druhými lidmi, obzvláště pokud neznáme kontext,
- rozpoznat, kdy druzí lidé používají hypnotický jazyk vůči nám a dokázat se tomu postavit,
- vytvořit v našem jazyce prostor pro druhé (třeba u někoho, koho koučujeme) čerpat z jejich vlastních zdrojů, spíše než aby spoléhali na to, že jim odpovíme. Pomáháme jim tak posilovat sebedůvěru a sebeúctu.

Nejednoznačnost

Účastník jednoho z mých kursů v Dánsku si zkoušel koučování. Kladl mi otázky a snažil se poznat, co si myslím o své roli v různých kontextech. Zeptal se mě: „Kdo si myslíte, že jste?" a chystal se dodat: „V pracovním kontextu?" Vzhledem k přízvuku a způsobu, jímž zdůrazňoval slova, jsem slyšela pouze: „Kdo si myslíte, že jste?" Význam, který jsem jeho dotazu přičetla, byl: „Jakým právem o sobě uvažujete takto?" Jsem si docela jistá, že to tak nemyslel, ale to, že jsem tento význam jeho slovům přičetla, vedlo k tomu, že se pro mě stal důležitějším než jeho původní otázka. Začala jsem si uvědomovat aroganci, s níž komunikuji.

Nejednoznačnost je významným aspektem hypnotického jazyka. Vede ke ztrátě orientace a poskytuje posluchači prostor utvářet si vlastní význam a smysl, jenž bychom na vědomé úrovni mohli hledat mnohem déle. Smyslem snahy podněcovat a nabádat posluchače hledat vlastní význam vysloveného spočívá v tom, že pravděpodobně budou pociťovat větší odpovědnost vůči významu, který sami pro sebe nalezli, a budou odhodlanější přijmout ho za svůj, než by tomu bylo v případě, kdy jim ho nabídneme.

Nejednoznačnost je významným aspektem hypnotického jazyka

Vnořené příkazy a otázky

V předešlé části této kapitoly jsem hovořila o otci, který své dceři řekl, ať nefouká do brčka. Věta, kterou jí to sděloval, obsahovala vnořený příkaz: „foukat do brčka". Naše nevědomá mysl je velmi poslušná: detekuje

v hovoru každý příkaz a snaží se ho splnit. Takže ona malá dívenka – když začala foukat do brčka – udělala přesně to, o čem byla její nevědomá mysl přesvědčena, aby udělala.

Slova vtiskují tvar naší zkušenosti

Slova vtiskují tvar naší externí zkušenosti. Když nový manažer řekl svému týmu, že „nesmějí ztratit tohoto klienta", nabízel jejich nevědomé mysli strukturu uvažování, která by k tomu mohla vést.

Slova utvářejí náš vnitřní svět a následně i naše prostředí, svět kolem nás. Co říkáme sami sobě (náš vnitřní, niterný dialog), má vliv na to, co vidíme, slyšíme a pociťujeme. Obdobně slova, jež říkáme, ovlivňují nejenom nás, ale i naše posluchače. Pokud chceme maximalizovat svůj vliv, je důležité převzít odpovědnost za to, jaký efekt má náš jazyk. Jinak řečeno, smysl naší komunikace spočívá ve skutečnosti v jejím efektu.

Příkazy mohou být pozitivní nebo negativní. Příkladem pozitivních vestavěných příkazů jsou:

- Můžete začít *relaxovat.*
- Jsem zvědav, jakou byste mohl začít *vidět cestu kupředu.*
- Nevím, zda se začnete cítit *motivován.*

Existují negativní návrhy, které naše nevědomá mysl převede na příkazy:

- Ne, nemusíš *přemýšlet do hloubky o tom, čemu se učíš.*
- Nemusíš v žádném případě *vnímat, co říkáš.*

Možná jste již začali přemýšlet o některých nevhodných příkladech, které jste zaslechli. Přišel za vámi například někdo a prohlásil: „Nemusíte se *obávat*, všechno bude pořádku," přičemž to, co chtěl sdělit, bylo: *„Můžete na to nyní přestat myslet."*

Nyní se můžete něčemu naučit a poznat to do hloubky

Otázky můžete rovněž vestavět do vět jako jemné „popostrčení" vyzývající posluchače k nějaké odezvě:

- Rád bych věděl, *co byste si chtěli z této porady odnést.*
- Zrovna jsem uvažoval, *co byste si dali k pití.*

Většina lidí na tuto otázku odpoví, aniž by si vůbec uvědomili, že nebyli přímo dotázáni. Tyto věty bývají často pronášeny s úctou a způsobem, jako bychom žádali o dovolení. Tento styl dotazování je mimořádně vhodný, když jednáme s někým, kdo by mohl být – například při hodnocení nebo při koučování – velmi nedůtklivý nebo citlivý, nebo s někým,

kdo při pohovoru pociťuje nervozitu a přímé otázky by ji mohly dále jenom prohlubovat.

Právě tento týden jsem na jednom ze svých kursů zaslechla, jak jeden z účastníků říká druhému (který chtěl navázat nový vztah): „Vyvolává v tobě takové myšlení pocity osamělosti?" Kdyby si uvědomoval, čeho chce skutečně dosáhnout, možná by řekl: „Vyvolává v tobě takové myšlení pocit propojení?" Nebo by mohl zvolit otevřenou otázku: „Jaké to je, když se takhle cítíš?"

Jednou z možností, jak docílit, aby do věty vnořené příkazy nebo dotazy byly takto přijímány, je jako takové je „označit". Můžeme se například odmlčet před nebo po vestavěném příkazu nebo ho „označit" zdviženým obočím či pohybem rukou. Pokud je „označení" subtilní, druhá strana ho nenechá bez povšimnutí, ale nebude ho vědomě detekovat. Vhodně použité příkazy jsou elegantním způsobem získávání informací a zdvořilou formou ovlivňování. Vím, že s trochu praxe dokážete…

Vhodně použité příkazy jsou elegantním způsobem získávání informací

Vestavět do věty citát může být velmi účinný způsob, jak něco sdělit, když chceme obejít vědomý odpor příjemce sdělení. Konverzaci s klientem můžete jinému klientovi popsat například tak, že mu vysvětlíte, že pro prvního klienta není snadné delegovat odpovědnost. Poté mu můžete sdělit, že jste prvnímu klientovi řekli: „Svůj skutečný potenciál si uvědomíte jedině tehdy, když se naučíte přestat kontrolovat." Ve skutečnosti jste tak druhému klientovi, s nímž hovoříte, řekli totéž (citát), ale nepřevzali jste za své sdělení odpovědnost. Výsledkem je, že se s vámi nemohou přít – vezmou si citát nejspíš za svůj, jako kdyby byl určen jim, aniž by přitom zpochybňovali vaše právo jim osobně něco takového říkat. To může být užitečné, pokud máte co do činění s někým, kdo má sklon se přít a hledat nesoulad s tím, co říkají druzí lidé.

Tento druh vnořených příkazů nebo otázek můžeme používat záměrně – nedávno mi například pomohly zbavit se frustrace. Byla jsem s člověkem, který mě stále více rozčiloval. Kritizoval moji práci. Navíc patří k lidem, kteří zpětnou vazbu nepřijímají zrovna dvakrát dobře, pokud vůbec. Místo abych hromadila svoji frustraci, jsem řekla: „Nedávno jsem pracovala s člověkem, který nevnímal ničí názory, a já jsem mu proto řekla ‚Jste tak naivní či co? Cožpak nevidíte, jak frustrující je váš přístup pro ostatní? Přijal jste vůbec někdy názor někoho jiného?'" Hovořila jsem o někom jiném, ale směřovala jsem tato vnořená prohlášení vůči člověku, s nímž jsem právě jednala. Věděl to, ale nemohl to zpochybňovat, protože to, co

jsem říkala, zjevně nesměřovalo vůči němu. Dokonce se zdálo, že změnil své chování! A co bylo ještě důležitější, pomohlo mi to říci mu to, co mě tížilo a co jsem mu chtěla sdělit.

Předpoklady

Během četby této kapitoly vás možná napadlo, jak by bylo možné tyto vzorce jazyka využívat při každodenní práci.

Předešlá věta je klasickým příkladem hypnotického jazyka. To, že ji čtete, je fakt (ledaže by vám někdo předčítal nebo jste nějak jinak získali informace v ní obsažené). A já jsem s tímto faktem spojila odezvu, jaké bych se od vás ráda dočkala – zvídavost. A navrhuji vám zajímat se, jak byste mohli tyto vzorce jazyka využívat v každodenním životě a práci. Otázka, kterou jsem nadhodila, zní, jak tyto vzorce využívat.

Všimněte si, že jsem vše postavila na následujících předpokladech:

- Můžete tyto vzorce jazyka využívat.
- Můžete je využívat při každodenní práci.
- Chcete je využívat při každodenní práci.
- Existuje něco jako vzorce jazyka.
- Dokážete se o ně zajímat.
- Chcete se o ně zajímat.

Pokud přijmete výše uvedenou úvodní větu, přijímáte současně i všechny tyto předpoklady. Předpoklady jsou účinnou formu vlivu. Pokud je užíváme efektivně, mohou urychlit dosažení výsledků. V opačném případě budou toho, s nímž hovoříte, rozčilovat a provokovat, a to i přesto, že si nemusí být vždy jistý, co to způsobuje. Poznat tyto vzorce je důležité, protože si začneme uvědomovat, co nám i druhým pomáhá a osvědčuje se – a získáme tak prostředky umožňující objasnit, co se odehrává, a slova nezbytná pro to, abychom mohli plánovat jinak než dosud.

Předpoklady představují účinnou formu vlivu

Předpoklady jsou velmi efektivní při seminářích a tréninkových programech, když chceme, aby skupina přijala určité premisy rozvoje. Například pokud chceme, aby se lidé naučili jeden druhému poskytovat zpětnou vazbu, je lepší se jich neptat, zda *chtějí* poskytovat zpětnou vazbu, a místo toho se jich raději zeptat, *jak* poskytnou zpětnou vazbu. Volba je stanovena, ale netýká se toho, o čem se nedá vyjednávat. Právě proto je při koučování tak důležité vnímat jazyk, který používáme. Mezi otázkou „*Můžete* se zavázat realizovat následující krok?" a „K *čemu* se můžete zavázat, pokud jde o příští krok?" je nebetyčný rozdíl.

Zjistit předpoklady ve větě a nebýt tudíž přístupní v ní vnořené otázce vám pomůže jednoduchý test. Vezměte si nekomplikovanou větu „Collin posekal trávu". Pokud ji negujeme, bude znít „Collin neposekal trávu". Pravdivým i nadále zůstává, že:

- Collin existuje.
- Tráva existuje.
- Collin by mohl posekat trávu.
- Tráva může být posekána.
- Existovalo očekávání, že Collin by mohl posekat trávu.

V předešlém příkladě, když se manažer zeptal „Jak mohu koučovat lidi, aby dospěli ke správnému závěru?", předpokládal že:

- Existuje závěr.
- Existuje správný závěr.
- Má právo koučovat lidi.
- Může (dokáže) koučovat lidi.
- Má právo koučovat lidi ke správnému závěru.

Pokud takto postupují zkušení komunikující, kteří ve větě předpokládají to, co nechtějí, aby bylo zpochybněno, stává se takovýto jazyk účinným nástrojem. Komunikující si často neuvědomují, jaké předpoklady do toho, co říkají, vkládají (obzvláště pokud tyto vzorce jazyka nevnímají nebo je neumějí dobře využívat). Pokud tyto předpoklady poznáme, pomůže nám to zjistit, jak máme vše pod kontrolou a které volby můžeme ponechat stranou.

Když jsem psala tuto kapitolu, začala jsem vnímat výsledek, který jsem si stanovila – rozhodnout se, kterou ze dvou pro moji budoucnost klíčových příležitostí si zvolím. Zjistila jsem, že jsem předpokládala, že to musí být jedna nebo druhá. To mě přivedlo k poznání, že to nemusí být jedna z nich, ale mohou to být obě.

Na následujících řádcích uvádím několik dalších příkladů vět a otázek, které obsahují předpoklady (domněnky):

- Mohlo by vás zajímat, kdo bude dobrovolně pracovat na tomto projektu.
- Chcete se posadit, zatímco budeme probírat tuto zprávu?
- Možná se ptáte sami sebe, které oddělení dosáhne tohoto cíle jako první.
- *Jak mohu delegovat tak, abychom přijali dění ve firmě za své?*

Rovněž některé tradiční prodejní slogany obsahují předem učiněné předpoklady, například: „Chcete učinit objednávku nyní nebo později v týdnu?" Já osobně to považuji za příklad nevhodného a překonaného použití předpokladů. Jedním z faktorů určujících, zda je konstatování vhodné nebo není, je to, zda máte právo předpokládat to, co předpokládáte. Má prodejce právo předpokládat, že učiníte objednávku? Myslím, že ne – a právě proto považuji tento styl dotazování za nepřístojný. Samozřejmě, že nebudu předem předpokládat, co si budete myslet vy!

Uvědomujete si, kolik z toho, o čem jsem výše hovořila, přijímáte nevědomky?

Narušení (rozptýlení)

Jsem proti kouření a moje kolegyně, která můj názor nesdílí, vnímá mé pocity. Měly jsme debatu, při níž jsme se snažily jedna druhou přesvědčit, že máme pravdu. Nedávno jsem jí poslala email o přednášejícím, kterého velmi obdivuji a s nímž jsem se poprvé v životě osobně setkala. Moje kolegyně ho zná a napsala mi, jak moc ho i ona obdivuje a jak starostlivým a pečlivým člověkem vždy je, a to dokonce i o přestávkách na kouření a při dalších nezávazných momentech. Když jsem její email četla, pocítila jsem vnitřní konflikt. Nebyla jsem si přitom zpočátku jistá, o co jde. Potom jsem si uvědomila, že moje kolegyně spojovala něco, na čem se s ní shodnu (obdiv, jenž jsem pociťovala), s něčím, na čem se neshodneme (kouření).

Moje kolegyně provedla nevědomé ukotvení (viz kapitolu 12), které je velmi efektivní, když chceme spojit dvě věci, jaké jsem výše uvedla, dohromady. Pokud nám ovšem takové spojení „není po srsti", narušení systému „zdravých" vztahů vede k tomu, že zakoušíme vnitřní odpor, jaký jsem pociťovala, když jsem si četla uvedený email.

Ukotvení je, jak ukáži podrobněji v kapitole 12, cenným a přirozeně využívaným nástrojem. Pokud spojíme něco, co se právě odehrává nebo co je pro druhé lidi skutečné, s něčím, na co chceme, aby reagovali, může ukotvení posloužit jak nám, tak k podpoře a koučování druhých. Například:

- Čtete tuto větu a jste zvědaví, jaké další formy hypnotického jazyka může obsahovat.
- Přijímáte tuto informaci a zkoumáte, jak můžete tyto vzorce používat tak, aby to přispívalo k lepší kvalitě toho, co děláte.

V těchto dvou příkladech je to využití „a“, jež spojuje dvě součásti věty dohromady, co má vliv, o němž hovořím. Posluchače takto postavenou větou dostanete do stavu, kdy uvažuje způsobem „ano“, a vzápětí bez přerušení prezentujete jeho mysli další (nekonkrétní) myšlenku. Je to tak trochu jako přimět někoho otevřít dveře, aby převzal balíček, který si objednal, a když dveře otevře, začít se bavit o počasí!

Toto spojení může vypadat například i takto:

- *Jak* zde sedíte a posloucháte, co říkám, mohou se vám začít hlavou honit myšlenky, jak to, co říkám, platí konkrétně pro vás.
- *Zatímco* se o tom takto bavíme, může vás začít napadat, jak bychom mohli pokročit dál.

Nebo můžete použít silnější verzi spojení:

- To, že zde sedíte a posloucháte, vás *přiměje* začít *vnímat*, kolik je toho možné se naučit.
- Sledovat tuto prezentaci *od vás* vyžaduje *uvolnit se* a plně se soustředit na to, co říkáme.
- To, jak dýcháte, *zapříčiní,* že se začnete cítit uvolněně.

Mám zkušenost, že pokud je motivace v pozadí vašich konstatování skutečně a plně typu výhra-výhra a váš posluchač ji jako takovou skutečně vnímá, tento typ konstatování přijme a rychleji se dostanete k vzájemně přijatelnému výsledku. Pokud tomu tak není – například když jsou tato konstatování využívána s cílem manipulovat a stavět někoho vůči tomu, co si sám přeje – potom posluchač bude vnímat, že něco není v pořádku, i když nebude vědět co. Budou instinktivně reagovat na vás nebo na to, co říkáte, s pocitem „něco není tak, jak má být“.

Čtení mysli

Nejspíš jste zvědaví, čím se hodlám zabývat na následujících řádcích. Když říkám tuto větu, je to čtení mysli. Pokud jste zvědaví nebo je pravděpodobné, že byste mohli být zvědaví nebo si mohli zvolit být zvědaví, „pošťouchávám“ vás tímto směrem.

Ke čtení mysli dochází, když jednáme nebo hovoříme, jako kdybychom znali niternou, skrytou zkušenost a prožitek druhého člověka. Stejně jako u všech ostatních vzorců nám to může pomáhat a obohacovat nás, nebo to může být povýšené a rozkladné jednání. (A spíše než předpokládat, že toto

Čtení mysli předpokládá, že víme, co si někdo druhý myslí

jsou jediné dva účinky, které může čtení mysli mít, se můžete zamyslet, které další by se mohly projevit!)

Některé příklady čtení mysli:

- Nejspíš se ptáte sami sebe, co s tím můžete dělat.
- Předpokládám, že naleznete odpověď.
- Vím, co řeknete, když vám to sdělím.
- Váš následující krok je předvídatelný.
- Mohli byste uvažovat, jakého výsledku byste mohli dosáhnout.

Vzpomínám si, jak jsem s jednou kolegyní jela autem do Londýna. Vypadalo to, jako by čekala na tuto příležitost, a začala mi vyprávět (bez přerušení), co se jí honilo hlavou. Téměř celou cestu mi povídala, jak bych měla naložit s příležitostmi, které se mi nabízejí, co dělat se svým podnikáním a co musím udělat sama pro sebe. Efektem tohoto čtení mysli a vlivného jazyka plného „měla" a „musíš" byl pocit, jako bych byla pod neutuchající palbou. Když jsme dojely na místo určení, byla jsem mentálně zcela vyčerpaná a šťastná, že jsme u cíle naší cesty.

Shrnutí

Uvědomovat si vzorce hypnotického jazyka je důležité. Pokud je vnímáme, můžeme si volit vzorce jazyka, které používáme při komunikaci s druhými lidmi a v ideálním případě si zvolit ty, jež nám nejvíce pomáhají dosáhnout výsledků, které uspokojí nás i naše partnery. Současně nám to umožňuje vnímat, co nefunguje, a správně zvolit alternativní způsoby uspokojení svých potřeb i potřeb druhé strany.

Stimulujeme myšlení

1. Vezměte si psaný text, jenž jste nedávno napsali. Může to být dopis, email, zpráva. Vyberte si tři nebo čtyři věty, nejlépe takové, v nichž něco navrhujete nebo doporučujete. Negujte je a sestavte seznam předpokladů, na nichž vaše konstatování stavějí. O kolika z nich jste věděli, že je používáte, a kolik jste jich použili nevědomky? Co jste se z tohoto cvičení dověděli?
2. Určete někoho, s nímž při hovoru nemáte dostatečnou možnost volby. Zapište si některé typické věci, které dotyčný říká. Jaké (pokud nějaké) vzorce hypnotického jazyka používá?
3. Zamyslete se nad někým, kdo se obvykle brání jakýmkoli návrhům, které mu učiníte. Když se zamyslíte, jak jste tyto návrhy předkládali, co byste mohli udělat jinak – efektivněji, abyste dospěli k řešení typu výhra-výhra?

4 Určete tři situace, o nichž se domníváte, že by vám při nich využití hypnotického jazyka pomohlo dosáhnout s někým druhým vzájemně výhodných výsledků.

Odkazy

John Burton & Bob Bodenheimer (2000): *Hypnotic Language: Its Structure and Use*, Crown House.

John Grinder & Richard Bandler (1981): *Trance-Formations: Neuro-Linguistic Programming and Structure of Hypnosis*, Real People Press.

Sidney Rosen (ed.) (1991): *My Voice Will Go with You: The Teaching Tales of Milton H. Erickson*, W. W. Norton.

Včera v noci jsem se dívala v televizi na americký fotbal. Jeden tým měl pestrobarevné dresy ukazující na to, že jsou nejspíš domácí, zatímco druhý tým hrál v bílých dresech. Ani jeden z týmu se nemohl pyšnit mnoha vítězstvími, takže se zdálo, že zápas bude vyrovnaný. Většina hráčů, kromě dvou z jednoho z týmů, nepůsobila v profesionálním fotbale příliš dlouho. Tento příklad ukazuje, jak přesvědčení ovlivňuje výsledek. V každém týmu panuje přesvědčení o tom, jak efektivně dokáže tým hrát – nebo naopak. O tom, jaké jsou jeho schopnosti a jak je způsobilý podat dobrý výkon, je přesvědčen i každý z hráčů. Tato přesvědčení mohou být sladěná, ale také tomu tak být nemusí.

Každý z hráčů byl nejspíš někdy přesvědčený o tom, že je mimořádně způsobilý dělat to, co dělá. Nikdo se nemůže dostat do profesionálního týmu, kdyby neprojevil schopnost vítězit. A všichni víme, že přesvědčení předchází schopnostem a dovednostem a je s nimi sladěno. Je jedno, zda tomu tak bylo, když hrál za tým na střední škole nebo na univerzitě. Zcela jistě si byl někdy jistý svými schopnostmi, věřil, že může a bude vítězit. Věděl a pamatoval si, jak vyhrávat. V zápase, který jsem sledovala, oba týmy předváděly současnou úroveň tohoto přesvědčení, odlišnou od toho, co hráči znali z dřívějška – v jejich hře se odráželo přesvědčení, že nedokáží své schopnosti využít. Vypadalo to, že zapomněli, o čem byli přesvědčeni – že zapomněli na to, jaké mají schopnosti a jak je využít. Hra obou týmů velmi dobře ilustrovala staré pořekadlo – používej to nebo o to přijdeš. Oba týmy se pokoušely o to druhé.

Začala jsem být zvědavá, zda všichni hráči, s výjimkou oněch dvou, zapomněli na své dřívější přesvědčení o svých schopnostech a kam se mohlo podět. Jeden z hráčů již rok neskóroval – výmluvný příklad té nejhorší ztráty paměti. Občas, když se zahledíme do svého nitra, je velmi obtížné zůstat objektivní. Zdá se, že v sázce je příliš mnoho a ztrácíme schopnost vnímat. Jen tak mimochodem, nepřipomíná vám to něco?

Takže – kde je ono veškeré nepředpojaté a ničím nezatížené přesvědčení o nezanedbatelných schopnostech? Kde ho máme hledat? Najednou se mi z ničehonic rozbřesklo – v míči. Koneckonců, kdo skóroval vícekrát než kterýkoli hráč? Přece míč! Kdo se zapojil do každého přeběhu nebo bránění a skórování? Míč! Míč si nese tolik vzpomínek na to, jak dobře hrát, skórovat a zvítězit. Stačí se ho zeptat, protože on ví, jak skórovat a vyhrávat – udělal to pro tolik hráčů a týmů. Každý hráč, který někdy skóroval, o tom něco ví. Sledujte míč a nechte, ať vám řekne, jak na to. K tomu, abyste vyhráli, vám stačí míč.

Přetištěno s laskavým svolením autorů, jimiž jsou John Burton & Bob Bodenheimer, z publikace *Hypnotic Language*.

Programování

Jsme tím, kým nás činí věci, jež opakovaně děláme. Vynikat není tudíž věc jednání, ale návyku.
– Aristotelés

Modelování je proces kódování nadání, je to prostředek objevování podstaty schopnosti být excelentní a vynikat. Když „vstoupíme do bot někoho druhého" a reprodukujeme to, co dělá, a výsledky, jichž dosahuje, modelujeme (ho). Modelovat znamená reprodukovat posloupnost vzorců myšlení, jazyka a chování tak, abychom mohli opakovaně a konzistentně dosahovat stejných výsledků. Abychom to dokázali, potřebujeme rovněž přejmout (třebaže dočasně) identitu a přesvědčení toho, koho modelujeme. Kdybych použila metaforu ze světa počítačů, odhalujeme programový kód potřebný k projevení se určitého nadání a tento program spouštíme podle toho, jak a kdy to potřebujeme.

Smyslem modelování nadání v byznysu je reprodukovat schopnost být excelentní a vyniknout. Pokud chceme reprodukovat úspěchy vynikajícího prodejce, manažera, přednášejícího, modelování nám to umožní, stejně jako nám umožní reprodukovat způsob, jímž se úspěšná společnost nebo jedinec prezentují prostřednictvím médií, jako jsou web nebo email. Jestliže chceme odhalit, jak se někomu daří rozvíjet a vzkvétat v prostředí ekonomiky sítí, můžeme poznat, jak toho dociluje, a dělat totéž.

Reprodukujeme schopnost vyniknout

Tito představitelé vrcholných výkonů využívají mentální a fyzické programy, které si neuvědomují, a které téměř s jistotou nenalezneme v žádné publikaci věnované standardním postupům prodeje, modelům řízení nebo dovednostem potřebným pro efektivní vedení prezentací. Tyto programy mohou odrážet specifika odvětví, v němž příslušní lidé působí, stejně jako specifika klienta nebo dokonce i místa a události. Schopnost vynikat má kontextuální povahu, je to záležitost konkrétních souvislostí. Můžete zjistit, že

Vynikat je záležitost kontextu

některé části programu těch, kdo dokáží vynikat, mají pro vás malou nebo žádnou hodnotu a jsou v tomto smyslu nepotřebné, zatímco jiné části je možné rozvinout a využít.

Když rozvíjíme to, čemu se učíme a co poznáváme, můžeme nejenom reprodukovat ty schopnosti a dovednosti, které modelujeme, ale můžeme je zdokonalit a pozdvihnout na vyšší úroveň, takže ve výsledku můžeme dosáhnout lepších schopností a dovedností než ten, koho modelujeme.

NLP je aktivní proces. Je to hledání a poznávání toho, co funguje, realizované s cílem umožnit nám sobě vlastním, jedinečným způsobem reprodukovat a pozdvihnout na vyšší úroveň úspěchy, jichž dosahují druzí lidé. Čím více modelujeme schopnost vynikat, tím více se o ní dozvídáme a poznáváme ji. NLP pracuje na vyšší úrovni než většina tradičních tréninkových programů a umožňuje poznat nejenom to, co funguje, ale také *jak* to funguje. Když si osvojujeme NLP, učíme se, jak myslet a poznávat, jak být úspěšní. NLP umožňuje poznávat, přijmout poznané za své a učit se jak se učit. NLP umožňuje nejenom osvojovat si schopnost učit se, ale přijmout proces osobního a podnikatelského růstu a osobního poznání za svůj.

NLP přináší poznání toho, jak se učit

10 Modelování

Jenom zřídka se nemůžeme učit od jiných nebo ze životních prožitků, pokud vyvineme nezbytné úsilí. Možná právě v tom spočívá tajemství hledání mírumilovné společnosti – vzájemné zjišťování jedinečných a konkrétních znalostí.

– Anonym

Jestliže to dokáže někdo, dokáží to všichni. V této větě se skrývá základ modelování. Můžeme se naučit zachytit okamžiky brilantního výkonu, studovat je, zakódovat je a podle své vůle je reprodukovat. Vezměte si kteréhokoli vynikajícího sportovce, umělce, podnikatele nebo člověka. Dělají právě to. V jejich případě nejde o jednorázové okamžiky, kdy se jim šťastnou shodou okolností vše daří. Reprodukují své virtuózní výkony kdekoli a kdykoli se jim zachce. Právě proto jsou nejlepší. A my se můžeme naučit dělat totéž.

„Vezmeme to nejlepší, co lidé dělají, sloučíme dohromady, učiníme osvojitelným a sdílíme s ostatními – to je NLP."

Richard Bandler

Modelovat vyžaduje stav zvídavosti a nesobeckosti. Je to touha naslouchat. Je to schopnost sledovat, respektovat a učit se od druhých i od sebe sama.

Práce na celý život je minulostí. Stáváme se stále odpovědnějšími za všechno, co děláme. Počet lidí zaměstnávajících sami sebe se za posledních pět let zdesaterónásobil. Jsme pouze tak dobří, jak dobré jsou výsledky, jichž dnes dosahujeme. Proto se potřebujeme učit.

Když mi můj syn píše maily z cest po světě, zpočátku mě zajímalo, co mi chce sdělit, co dělá, kde je a kam má zamířeno. Mého manžela pro změnu zajímalo, jak se během jeho cest rozvíjela jeho schopnost komunikovat.

Postupně začal používat slova a výrazy, styl a bohatství jazyka, jaké jsme u něj nikdy před tím nezaznamenali. Při jedné příležitosti se nám dostala do ruky kopie emailové zprávy, kterou rozeslal všem svým přátelům, a dověděli jsme se věci, které žádný email zaslaný „Drahé mamince" neobsahoval. Část obsahu mě fascinovala a řekla jsem tudíž manželovi: „Přečti si, co píše!" Můj manžel mi opáčil: „Ano, já vím, ale podívej se, jak to píše!"

Do každého chování, ať už ho schvalujeme nebo ne, se promítá nadání. NLP nám umožňuje uchopit strukturu tohoto nadání a spojit ji, pokud se tak rozhodneme, s novým chováním. Například pokud pravidelně propadáte depresím nebo stresu, můžete poznat, a to bez ohledu na prostředí, v němž se nacházíte, co se při tom děje. Už to, že toto chování pravidelně opakujete, ukazuje na to, že je to chování, jež jste si osvojili – naučili jste se danou věc dělat. To, že se určitým způsobem dokážete chovat, pro změnu vypovídá o tom, že máte nějakou, bezpochyby nevědomě uplatňovanou strategii. Myslím, že byste si sami dobrovolně nezvolili, že budete pociťovat stres, a raději byste se, pokud byste věděli, jak jste tento stav navodili, mu vyhnuli. A můžete se mu vyhnout. Předpokládejme, že víte, jak se spouští tato odezva – třeba tak, že vám někdo něco řekne určitým konkrétním způsobem nebo zafunguje jiný vnější spouštěč. Nebo například pociťujete stres tehdy, když vám někdo řekne, že budete mít prezentaci. Ať už je spouštěčem (stresu) cokoli, další věc, kterou uděláte, je to, že si představíte, jak se situace vyvíjí k horšímu. To je vaše strategie – a můžete ji změnit.

Modelování je stav zvídavosti

Dokonce i když pracujete ve velké organizaci, nejspíš se od vás již očekává nebo zcela jistě bude očekávat, že bez ohledu na podporu, jíž se vám dostává, budete soběstačný a samostatný, pokud jde o vaši odezvu na problémy, jimž čelíte. V zaměstnání existuje jenom málo snadných možností a tempo je takové, že ostatní jsou zaneprázdněni a mají dost starostí sami se sebou.

Dobrou zprávou je, že většina lidí až dosud využívá své niterné, skryté zdroje jenom velmi omezeně, a jenom málo jich ví, jak na to. Modelování je odpověď. Modelování nejsou jenom postupy, je to životní styl. Bez ohledu na to, kde jste a kým jste, můžete se učit a růst.

Modelování nejsou jenom postupy, je to životní styl

Modelování je způsob celoživotního učení se a dosažení skutečného naplnění života. Je to způsob, jak respektovat jedinečné vlohy, jimiž všichni disponujeme.

Nedávno jsem v televizi sledovala program, kde ukazovali, jak testy inteligence, používané kdysi v jedné části Spojených států při výběru studentů na univerzity, diskriminovaly mladé příslušníky černošské populace, kteří nedosahovali příliš dobrého skóre, pokud šlo o zjišťované schopnosti. Když ale výzkumníci vyzkoušeli jiný test, který zjišťoval jiné vlastnosti, dosahovali vynikajících výsledků. Důsledkem spoléhání se na první test bylo to, co jeden účastník vyjádřil slovy: „Nemáme jinou možnost obživy než jít prodávat drogy." Nový test otevřel této dříve opomíjené sociální skupině dveře ke vzdělání.

Standardy, které používáme k tomu, abychom „přinutili" lidi dělat to, co je přijatelné a/nebo naopak to, co přijatelné není, mají mnoho důsledků. Modelování jde mnohem dál, než může jít nový, jakkoli vylepšený test. Respektuje skutečnost, že vlohy, které máme – ať už jsou jakékoli – jsou cenné a je možné je nasměrovat tak, aby to bylo ku prospěchu nám i druhým lidem. Naučit se modelovat znamená zbavit se mýtů a stereotypů souvisejících s testy inteligence. Znamená naučit se respektovat a dopřát každému jeho oprávněné místo ve světě. Jak říká citát v úvodu této kapitoly, schopnost modelovat je možná klíčem k mírumilovné společnosti.

Modelování staví na předpokladu, že všichni máme cenné vlohy

V prostředí byznysu potřebujeme zkoumat dosud nedotčené zdroje. Musíme se učit od každého člověka tomu, co nám může nabídnout. Pokud budeme dělat to, co jsme vždy dělali, budou tomu odpovídat i výsledky – dostaneme jenom to, co jsme vždy dostávali. Lepší recept na podnikatelskou sebevraždu nenajdete. Modelování před námi otevírá zcela nový svět možností, jak rozpoznat a uvědomovat si potenciál lidí a, což je ještě důležitější, jak ho uvolnit pro dobro všech.

Modelování může mít mnoho podob. Některé z našich nejpodstatnějších schopností a dovedností si osvojujeme tak, že modelujeme druhé. Malé děti jsou skutečnými odborníky na modelování. Schopnost modelovat začínají ztrácet s tím, jak si osvojují tradičnější metody učení se – některé z nich nás spolehlivě odnaučí využívat ty nejpřirozenější vlohy umožňující učit se. Mnoho zaměstnanců se učilo dělat svoji práci tak, že sledovali své kolegy. To ovšem fungovalo dobře, pouze pokud ten, koho sledovali, byl modelem dosahování vynikajících výsledků, nebo když byl nový zaměstnanec natolik bystrý, aby poznal, co funguje a co ne. Bohužel častým výsledkem bylo reprodukování špatných postupů.

Modelovat můžeme cokoli. Lidé vynikají v mnoha odlišných sférách činnosti. Můžeme vynikat například ve schopnosti

- vyvolávat odhodlání, pocit závazku a respekt,
- motivovat sebe i druhé,
- ovlivňovat a dokázat, aby lidé přijali věci za své,
- dostat z lidí při sportu to nejlepší, co v nich je,
- naslouchat,
- plynně hovořit cizím jazykem,
- komunikovat s využitím nejmodernějších technologií,
- vytvářet vazby,
- vést a inspirovat.

Stejně tak můžeme vynikat ve schopnosti

- propadat depresím,
- mít špatnou náladu,
- rozčilovat a vztekat se,
- zůstat nezasaženi emocemi,
- odkládat věci na později,
- obávat se,
- bránit změnám,
- reagovat agresivně na druhé,
- panikařit.

Modelováním můžeme rozvinout vnímání příslušných procesů. Vědomé vnímání a uvědomování nám umožňuje volit si, zda pokračovat v tom, co děláme, nebo dělat něco jiného. Sám proces poznávání toho, co děláme a jak to děláme, nás posouvá dále a umožňuje nám natolik se od všeho oddělit, že si můžeme zvolit, co právě děláme, a což je ještě důležitější, co budeme dělat v budoucnosti.

V mnoha společnostech se zavádí systém mentorů, kdy se zaměstnanci učí od starších nebo zkušenějších kolegů. Příliš často se ale úspěch tohoto systému odvíjí od schopnosti zkušených zaměstnanců „sdělit" druhým, co umějí. Často nevědí, které z jejich schopností a dovedností jsou ty nejefektivnější a jak je využívají. Pokud ovšem ten, kdo se učí, ovládá NLP a modelování, dokáže „dostat na světlo" schopnosti a dovednosti, které si potřebuje osvojit, a to bez ohledu na to, zda si je jeho mentor uvědomuje a na jaké úrovni je rozvinul. Tento proces může být prospěšný i pro toho, kdo je modelem – může se poučit ze zpětné vazby vypovídající o tom, jak strukturuje svoji zkušenost a prožitky. To mu umožní s větší konzistencí využívat schopnosti a dovednosti, jimiž disponuje.

Můj první pracovní poměr na plný úvazek bylo místo počítačového operátora ve sklářské firmě Pilkingtons. Nikdy před tím jsem s počítačem

nepracovala. Byla jsem přiřazena ke Geoffovi, kterého jsem měla sledovat a naučit se od něj své práci. Geoff mi sice občas vysvětlil, co dělá, ale většinou se tím příliš nezatěžoval (v té době pracovat s počítačem občas vyžadovalo trochu technicky zaměřené práce nebo opravit programy, které se uprostřed noci, kdy široko daleko nebyl žádný programátor, jenž by vzniklý problém vyřešil, prostě zasekly nebo zhroutily). Geoff tohle všechno, na rozdíl od vysvětlování, co udělal a jak to udělal, zvládal velmi dobře.

Proces modelování můžeme uplatnit na sebe samé. Mohli bychom například chtít reprodukovat určitou schopnost nebo dovednost, kterou máme v jedné oblasti, abychom ji mohli využít v jiných souvislostech. Dejme tomu, že dokážete zapůsobit na své kolegy, ale nedokážete stejný vliv uplatnit při jednání s klienty. Můžete modelovat sami sebe s cílem objevit, co tyto dvě situace odlišuje, abyste mohli uplatňovat vliv v kontextu a souvislostech, jež si zvolíte.

Můžeme se naučit reprodukovat určitou vlohu v jedné oblasti života, abychom ji mohli využít v jiném kontextu

V jedné společnosti dlouho marně uvažovali, proč jejich pracovníci telemarketingu dosahují tak nekonzistentních výsledků. Zatímco u některých klientů byli velmi úspěšní a hovor pravidelně končil domluvením obchodní schůzky či jednání, s jinými se jim sotva dařilo navázat kontakt a dostat se přes několik prvních minut rozhovoru.

Když společnost začala modelovat telefonní hovory, ukázalo se, že operátoři si vytvářejí mentální představy založené na tom, co se od dalších zaměstnanců společnosti dozvídali o různých skupinách lidí, jimž telefonovali.

Jeden z největších rozdílů mezi úspěšnými a neúspěšnými hovory vykazoval vazbu na mentální představy operátorů o klientech, jimž volali. Představy nejúspěšnějších volajících byly plné života a v „barvách", klienti se v nich usmívali a nacházeli se v jasně osvětlené místnosti. (Vše se odehrávalo výlučně v jejich mysli, protože lidi, jimž telefonovali, nikdy neviděli.) Neúspěšní volající si příjemce hovoru obvykle představovali v tmavé místnosti, s vážným výrazem ve tváři. Obraz byl rozostřený a zabarvený do šeda. A to všechno se volajícím honilo hlavou ještě před tím, než vůbec vytočili číslo!

Modelování úspěšných mentálních strategií pomohlo společnosti vytrénovat až dosud méně úspěšné operátory v jejich myšlení. Průměrná míra hovorů ukončených domluvením obchodní schůzky se podstatně zvýšila.

Výsledky, jichž dosahujeme, jsou důsledkem působení programů běžících v naší mysli a při našem jednání. Stejně jako jsou počítačové programy

posloupností kódů, jsou osobní programy posloupnostmi mentálních kódů a kódů, jimiž se řídí naše jednání. Když jdete, hovoříte, řídíte auto, čtete nebo se smějete, nejspíš vědomě neuvažujete o tom, jak to děláte. Programy, které vše „zařídí", řídí za vás vaše nevědomá mysl. Tyto programy se označují jako strategie.

Klíč k reprodukci zkušeností

Pokud chceme modelovat schopnost vynikat – ať už sebe samých nebo u druhých lidí – je naším cílem vynést na světlo nevědomé i vědomé strategie, jež nám umožňují dělat to, co děláme. Když známe strategii toho, jak někdo nakládá se svými zkušenostmi, máme klíč umožňující tyto zkušenosti reprodukovat pro sebe.

Když šéfkuchař připraví gurmánský pokrm, neřídí se pouze receptem a tím, jaké ingredience má použít, ale sleduje rovněž recept týkající se myšlení a chování. Může mít například představu, jak by jídlo mělo vypadat, kterou doprovází vůně výsledného produktu. Může ho zajímat časový plán přípravy, vzhled ingrediencí a to, jak působí. Má sobě vlastní, jedinečný způsob dosažení výsledku.

Sledovala jsem televizní program BBC, v němž společnosti mohly podrobit svůj byznys přezkoumání. Jeden z těchto programů byl věnován obchodu pana Mo. Šlo o typickou prodejnu na rohu ulice, přecpanou tisíci různých výrobků, z nichž mnohé měly nejlepší časy již za sebou a mnohé další bylo téměř nemožné nalézt na přecpaných regálech. Mo požádal tým odborníků BBC, aby mu pomohli přeprojektovat jeho obchod. Ohrožoval ho nedaleký supermarket a tým odborníků BBC proto potřeboval nejenom nalézt možnost, jak zvýšit efektivitu prodeje, ale také jak se odlišit od větších konkurentů.

Experti se shodli na tom, že je nutné reorganizovat umístění produktů na policích a změnit jejich označení. Umístili do prodejny samočisticí, neúdržbové pekárny čerstvého pečiva. Zavedli nový systém kontroly zásob a eliminovali osmdesát procent výrobků, které si nikdo roky nekoupil. A reorganizovali kancelář – zjistili totiž, že Mo řídí obchod s pomocí tři roky starých (nebo ještě starších) diářů, v nichž škrtne staré dny a data a přepíše je novými.

Když odborníci z BBC odešli, nechali za sebou zcela předělaný obchod. Čas potřebný na obstarání nových výrobků se zkrátil přinejmenším o polovinu a zákazníci byli nadšeni změnami, jichž byli svědky. Co ale pan Mo? Pociťoval rovněž radost, přestože občas vypadal poněkud vyvedený z míry. Na tom není nic překvapivého, když si odvodíte, co se mu muselo honit hlavou nebo, což je přesnější, jak *se vše odehrávalo v jeho hlavě. Jeho obchod byl projevem jeho vnitřní struktury. Jeho obchod a vše, co s ním nějak souviselo, zrcadlilo jeho niternou zkušenost a prožitky.*

Metody a postupy, které použil tým oborníků BBC (s vynikajícími výsledky, dosaženými v krátkém čase), využívá mnoho firem, které chtějí aktualizovat a změnit firemní kulturu. Opatření, kterých se chopí, směřují velmi často ke změně prostředí.

Kolik firem a obchodů, které takto získaly novou tvář, znáte? Něco skutečně změnit ale vyžaduje změnit vnitřní prostředí. Modelováním Moových niterných, skrytých prožitků můžeme vydedukovat nejenom to, jak získal to, co získal, ale také – což nás dostává ještě o krok dál – co potřeboval změnit ve svém vnitřním světě, aby se věci skutečně změnily.

Odlišnost je výsledkem změny vnitřního prostředí

Máme strategie pro rozhodování o takových věcech, jako co bude k večeři, kam jet na dovolenou, jak si naplánovat den. Existuje vzorec, jímž se při tom řídíme.

Například při rozhodování napsat tuto knihu jsem

1 viděla druhé lidi (blízké přátele), jak píší knihu,
2 představila si, jak já sama píši knihu,
3 opakovaně si kladla otázky, o čem moje kniha bude a jak bych ji napsala,
4 hledala příklady, jak se jiní lidé vyrovnali s takovým úkolem,
5 když jsem si nakonec dokázala sebe samu jasně představit, jak píši knihu (dokonce i souvislosti s tím spojené), získala jsem pocit, že nastal čas to udělat,
6 sama sobě dala závazek, že knihu napíši, tím, že jsem o svém plánu řekla druhým lidem.

Pokud pochopím strategii, mohu si volit, jak a kdy ji využiji. A stejně tak platí – kdyby někdo chtěl ovlivnit mé rozhodnutí (ne)napsat knihu, bylo by lepší, kdyby znali moji strategii, než se pokoušeli uplatnit na mě svoji vlastní strategii.

Dejme tomu, že jste zjistili, že váš partner při vyjednávání má strategii, k níž patří

1 utvořit si obraz toho, co chce (vizuální),
2 klást si otázku o životaschopnosti výsledku (sluchový),
3 získat pocit jistoty, že je to právě to, co chce (pocitový).

Pokud budete jednat v souladu s touto strategií, pomůžete mu při jeho rozhodování a ovlivníte jej. Dejme tomu, že výstupem, o nějž usiloval, byla žádost o podporu při získávání nové práce. Souladu s touto strategií dosáhnete tím, že řeknete:

1 „Představte si, jaké by to bylo, kdybyste zašel za šéfem a viděl se, jak si s ním ujasňujete svoji budoucnost" (vizuální).
2 „Zeptejte se sám sebe, zda je to proveditelné" (sluchový).
3 „A budete instinktivně vědět, zda je to správný přístup pro vás" (pocitový).

Je důležité si pamatovat, že pokud se někoho zeptáte: „Jak to děláš?" – tj. pokud ho požádáte, aby si vědomě vybavil a sdělil vám svoji strategii – není příliš pravděpodobné, že by to dokázal. Buďto řekne, že neví, nebo vám řekne, co si *myslí*, že dělá. To je ovšem jenom zřídka stejné jako to, co skutečně dělá. „Vydolovat" z někoho, koho modelujete, jeho strategii vyžaduje, aby dělal nebo znovu prožil to, co chcete modelovat.

Co si lidé myslí, že dělají, je jenom zřídka stejné jako to, co skutečně dělají

Modelování v byznysu vedlo k výrazným změnám výuky schopností a dovedností. Společnosti a firmy při výuce standardních schopností a dovedností tradičně využívaly standardní výukové a tréninkové programy. Bylo většinou ponecháno na absolventech, aby si osvojené dovednosti přizpůsobili specifickému, jedinečnému prostředí, v němž působí. Jenže jedinečné vzorce, které jsou funkční v jedné společnosti, oddělení nebo tržním segmentu, nefungují v jiných. Modelování umožňuje vynést na světlo tyto od kontextu se odvíjející vzorce a reprodukovat vynikající výkony tam, kde chceme. Když si zvolíme pro modelování vynikající jedince ve vlastní organizaci, dokážeme nejenom reprodukovat jejich úspěšnost, ale také pomůžeme jim samým podávat konzistentnější výkony.

Když ve společnosti PricewaterhouseCoopers chtěli reprodukovat vynikající, mimořádné výkony některých koučů vrcholových projektových lídrů, rozhodli se s pomocí NLP modelovat jejich funkční strategie. Vybrali nejlepší kouče a pozvali mě, abych je – s cílem zjistit, jak dělají to, co dělají – modelovala. Sledovala jsem je při práci se skupinou lidí, které trénovali, a hovořila jsem s nimi o jejich přesvědčeních, hodnotách, pocitu smyslu a identity.

U těch, kteří dosahovali mimořádně dobrých, nadstandardních výsledků, jsem objevila konzistentní vzorec myšlení a jednání. Pokud jde o vlastnosti, byli nesobečtí, nezištní, měli pocit smyslu přesahujícího je samé, a cenili si hodnot, jako jsou láska a péče o druhé. Pokud jde o chování, všichni zkušeně používali metafory a měli vizionářské myšlení. Byli natolik odhodláni vycházet vstříc potřebám svých žáků, že pociťovali fyzickou nevolnost, když nedosahovali výsledků, které by je samé uspokojovaly (obzvláště u jednoho to bylo mimořádně patrné – nedomnívala

jsem se, že by to bylo něco, co by bylo žádoucí reprodukovat!). Když jsem poznala některé klíčové prvky jejich strategií (bylo jich mnohem více), mohla jsem s nimi seznámit ostatní, kteří zatím nebyli natolik vynikající.

Předností modelování je to, že můžeme ověřovat, které prvky přispívají k tomu, že dokážeme vynikat, a které působí opačně nebo nehrají žádnou roli – a následně můžeme model, který jsme vytvořili, zlepšovat. Když odebereme jeden prvek, můžeme určit, jak ovlivňuje celkový výsledek. To nám umožní vytvořit nejefektivnější model, s nímž můžeme seznámit ostatní – včetně toho, koho jsme modelovali.

Tento postup je platný bez ohledu na to, zda modelujeme jedince, tým nebo celou organizaci. Schopnosti a dovednosti umožňující úspěšně prodávat luxusní automobily se značně odlišují od těch, které potřebuje někdo, kdo chce úspěšně prodávat software. Schopnosti a dovednosti umožňující úspěšně motivovat pracovníky u pásu se značně odlišují od těch, které potřebuje někdo, kdo chce úspěšně motivovat řídící pracovníky reklamní agentury. Schopnosti a dovednosti umožňující úspěšně komunikovat z očí do očí se odlišují od těch, které potřebuje někdo, kdo chce úspěšně komunikovat prostřednictvím Internetu. Schopnosti a dovednosti potřebné v informačním věku se dalece liší od těch, které vám mohly dobře sloužit v dřívějších dobách. Modelování umožňuje odhalit jedinečnost, specifičnost toho či onoho modelu, kvalitu a vlastnosti vrozeného nadání, přirozené schopnosti a dovednosti.

Jeden z mých klientů mi řekl: „Tohle modelování je v dnešním byznysu jako tajná zbraň, pokud ho nebudou znát všichni."

Modelování – tajná zbraň

Získat strategie, které chcete, je snadné, i když v podnikání to zatím není běžné. Každý jedinec nebo organizace, uplatňující tento druh myšlení, budou mít po několik následujících let značný náskok.

V pozadí každého chování se nachází užitečné strategie, jež můžeme objevit. Dokonce i když sám obsah toho, co děláme, není významný, to, jak to děláme – *proces* – má vždy nepominutelnou hodnotu. Potřebujeme prozkoumat veškeré svoje chování a odhalit strategie v jeho pozadí. Když to uděláme, možná zjistíme, že dokonce i za některými slabými stránkami a nedostatky se ukrývají strategie nedocenitelného významu, pokud bychom je použili ve vhodném kontextu.

Vezměme si například někoho, kdo je nevrlý. Znám lidi, kteří dokáží mít špatnou náladu hodiny, dny, týdny a dokonce roky! To se sice nezdá být cenná schopnost, ale za dlouhodobě špatnou náladou se skrývá strategie udržování stabilního emocionálního stavu. Přestože to může být (v případě špatné nálady) negativní schopnost, zkuste si představit, že by dotyčný

člověk chtěl navodit dlouhodobý stav sebedůvěry nebo motivace – a nedařilo se mu to. Kde má hledat odpověď jak na to? Ne v knihách typu „pomoz si sám", ani ne u druhých lidí – protože tím, co chce, již disponuje. Má strategii umožňující udržovat dosažený stav a jediné, co potřebuje udělat, je transformovat tuto strategii do jiného emocionálního stavu.

Na následujících řádcích naleznete příklady modelování v byznysu:

- Významný výrobce automobilů podněcoval a nabádal zaměstnance, aby investovali čas do osobního rozvoje. Každý, kdo si osvojil něco nového, co nesouviselo s jeho prací, obdržel finanční příspěvek. Někdo si osvojil cizí jazyk. Jiní se učili hrát na nějaký hudební nástroj. Další začali rozvíjet nového koníčka nebo začali provozovat nový sport. Cokoli dělali, dělali proto, že chtěli. Od společnosti to byl chytrý tah. Rozvíjela a posilovala tím strategie zaměstnanců dělat to, co skutečně dělat chtějí (uvažovat o výstupech) a učit se. Jedním z cílů společnosti v té době bylo stát se učící se organizací, učinit z učení se významnou součást firemní kultury – a strategie, kterou přijala, se ukázala být účinným nástrojem dosažení tohoto cíle.
- Marketingová společnost se rozhodla modelovat, jak její zakladatelé vytvořili své podnikání. Nikomu ve společnosti se od té doby nepodařilo být stejně úspěšným při konzistentním nalézáním nových podnikatelských příležitostí.
- Firma působící v oblasti informačních technologií se rozhodla modelovat, jak jeden z jejích lídrů po provedené fúzi úspěšně zvládl jednání mezi skupinami s odlišnou firemní kulturou.
- Stavební společnost modelovala, jak jeden z jejích ředitelů inspiroval ty, kteří do společnosti přicházeli.

Modelování představuje velmi odlišný způsob uvažování a práce s tím, co se stalo dříve. Pokud si lidé ve společnosti osvojí schopnost modelovat, získají prostředek umožňující nalézat a vytvářet způsoby hledání řešení v každé situaci, v níž se ocitnou.

Měřítko schopnosti vyniknout

Výsledkem modelování je většinou objev jistých vzorců umožňujících být excelentní a vyniknout. Musíme se ale mít na pozoru. Nic není jednou pro vždy dané, vše se rozvíjí. Kdo ví, co se stane v budoucnosti?

Prvky umožňující vyniknout

Pojem vynikat používám v souvislosti s jedinci a organizacemi, kteří konzistentně dosahují výsledků, které si sami

stanovili. Obzvláště se tento pojem vztahuje na ty lidi a organizace, kteří dosahují cílů, jež prospívají nejenom jim samým, ale také na další lidi a organizace – na ty, jejichž cíle neslouží pouze jim, ale rozvíjejí bohatství života jako takového. Tito lidé a organizace dělají věci, o nichž hovořím na následujících řádcích.

SYSTÉMY

Věnují pozornost roli, kterou hrají ve větším celku, v systému, jehož jsou součástí. Jejich cílem je pozitivně přispívat tomuto systému, přinášet novou hodnotu. Dlouhodobě úspěšné společnosti jsou v současnosti součástí sítí a dokáží nalézat a vytvářet scénáře typu výhra-výhra společně se svými zaměstnanci, klienty a dodavateli, stejně jako se všemi dalšími subjekty, s nimiž jsou v kontaktu.

Úspěšné společnosti věnují pozornost systému, jehož jsou součástí

POSLÁNÍ

Tito lidé a organizace mají obvykle poslání nebo identitu, které ostatní běžně přijímají. Jejich poslání vyjadřuje to, co každý tým nebo člen společnosti skutečně chtějí, a to se neustále projevuje v jejich chování. Tak jako je silný pocit vlastního já základem sebedůvěry, promyšlené poslání je základem stabilního a přitažlivého byznysu.

Promyšlené poslání je základem stabilního byznysu

PŘESVĚDČENÍ, VÍRA A DŮVĚRA

Tito lidé a organizace mají víru a důvěru v principy podrobně popsané v této knize a žijí v souladu s přesvědčením o možnosti vynikat způsobem, o němž zde hovořím.

ZPŮSOBILOST A SCHOPNOSTI

Lidé a organizace, kteří dokáží vynikat, se vyznačují tím, že

- jsou citliví vůči sobě samým a druhým,
- dokáží pružně měnit to, co dělají a jak to dělají, pokud to, co dělají, není funkční,
- uvažují v pojmech výsledků a jejich koordinace s výsledky druhých, což jim umožňuje řešení typu výhra-výhra,
- vytvářejí přetrvávající vztahy a posilují sítě v prostředí, do nějž patří,
- průběžně se učí ze všeho, co se jim přihodí,

CHOVÁNÍ

- zajímají se o všechno, co se kolem nich děje, a o lidi, s nimiž přicházejí do styku,
- jednají a hovoří každý den tak, aby jim to umožňovalo naplňovat jejich poslání, přesvědčení a potenciál,
- mění své chování, neustále posilují schopnost jednat pružněji – aniž by opouštěli své hodnoty,
- ptají se tak, aby se učili od sebe i od druhých,
- požadují a poskytují (pokud jsou požádáni) zpětnou vazbu,

- chovají se tak, jak chtějí, aby se chovali druzí, a vedou je tak k takovému chování vlastním příkladem,
- uvědomují si, že jejich prostředí a vystupování jsou výrazem toho, kým jsou a co si myslí,

PROSTŘEDÍ

- přebírají odpovědnost za vliv, jenž uplatňují vůči svému prostředí, a za to, že tento vliv napomáhá dosahovat výsledků, o něž usilují,
- respektují své prostředí a vždy ho zanechávají v „lepším" stavu, než v jakém bylo, když se stali jeho součástí.

Zkratka na cestě k modelování schopností a dovedností

NLP je procesem modelování. Ve zbývajících částech této publikace se podrobně zabývám tím, jak můžete kvalifikovaně a profesionálně zdatně tento proces realizovat.

Na tomto místě uvádím stručný návod, jak na to – zkratku na cestě k úspěšnému modelování.

1 Určete schopnost či dovednost, kterou chcete modelovat a reprodukovat. Dejme tomu, že znáte někoho, kdo si během několika vteřin dokáže při prezentaci získat a udržet pozornost posluchačů, nebo se rozhodovat nebo ráno vstávat, aniž by potřeboval budík, nebo si stanovit realistické cíle a čas pro jejich dosažení – a skutečně jich ve stanoveném čase dosáhnout nebo vstoupit do nového dne s pozitivně naladěnou myslí. Buďte při stanovení příslušné schopnosti či dovednosti a jejich kontextu konkrétní.

2 Vyberte si člověka nebo více lidí, kteří podle vás tuto schopnost nebo dovednost mají a vynikajícím způsobem realizují. Definujte schopnost vyniknout z hlediska výsledků, jichž váš model dosahuje, z hlediska toho, co vidíte, slyšíte a pociťujete, když dotyčný člověk tuto schopnost či dovednost projevuje.

3 Pozorujte svůj model „v akci" a určete
- co konkrétně dělá a jak to dělá,
- každý konkrétní vzorec chování,
- jak přistupuje ke svému prostředí, jak s ním nakládá,
- vzorce jazyka a filtry,
- přesvědčení a hodnoty, jež se u něj projevují a které vyjadřuje,

- jak komunikuje pocit identity,
- jaký cíl a smysl podle svých slov naplňují, nebo se zdá, že naplňují.

4 Ptejte se. Nejdříve ze všeho se ujistěte, že váš model se asociuje s určitou zkušeností a prožitky, když používá schopnost či dovednost, kterou chcete modelovat. Modelování je proces objevování toho, co subjekt (model) o sobě obvykle neví – není o tom, že by vám ten, koho modelujete, říkal, co si myslí, že dělá. Když si váš model představuje sám sebe, jak užívá modelovanou schopnost či dovednost, pokládejte mu otázky v přítomném čase, aby se nenarušila jeho asociace, například „Co vidíte?", „Co říkáte sám sobě?". Nezajímá vás „proč", ale „co" a „jak".
Na každé logické úrovni si ověřte, jak uvažuje (viz kapitolu 13). Můžete se například zeptat:
- „Co vnímáte ve svém prostředí?"
- „Co říkáte a děláte?" (Je užitečné porovnat odpověď s tím, co skutečně řekl a udělal.)
- „Na co myslíte?" (Sledujte pohyby očí, které vám řeknou více než vědomou myslí poskytnutá odpověď.)
- „Jaký je váš potenciál (schopnosti)?"
- „Co je pro vás v tuto chvíli důležité?" (Tento dotaz odhaluje hodnoty.)
- „Čemu věříte?" A „Jak se svého přesvědčení držíte?"
- „Jak byte popsal sám sebe?" (Jaká je vaše identita?)
- „Jaké máte spojení s dalšími systémy, jichž jste součástí?"

Průběžně získávejte zpětnou vazbu, abyste měli jistotu, že ten, koho *modelujete, se cítí dobře a je spokojený* – že mu na tom, co a jak děláte, nic nevadí.

5 Zařiďte, aby někdo jiný modeloval stejnou schopnost či dovednost, a porovnejte dosažené výsledky.

6 Reprodukujte vzorce myšlení a chování, které jste u toho, koho jste modelovali, odhalili, a přijměte jeho strategii.

7 Ověřte svůj model tím, že při jeho užití vynecháte jeden prvek. Pokud tento prvek není podstatný, nic se nezmění. Když vynecháme určitý prvek, může to někdy celý proces dokonce zlepšit.

8 Jsou výsledky, jichž dosahujete, v souladu s výsledky toho, koho jste modelovali? Pokud ano, uspěli jste. Pokud ne, vraťte se k celému procesu a zjistěte, které další prvky mohou věci změnit.

9 Zapište si objevenou strategii, abyste ji mohli i nadále využívat. Pokud je to vhodné, rozviňte jí.

Shrnutí

Výsledkem modelování je vědomá kompetentnost, mistrovské ovládnutí schopností a dovedností, které máte, i těch, které mít chcete. Když je budete používat, tyto schopnosti a dovednosti a způsoby myšlení se stanou součástí nevědomé kompetentnosti. Nebudete na ně muset myslet, stanou se přirozenou součástí vás samých – toho, kým jste. NLP je ve své nejjednodušší podobě procesem, který jste až dosud používali celý život. Ve své nejsofistikovanější formě je to způsob dosahování excelentních výsledků, umožňující vyniknout ve všem, co děláme – ať už jako jedinci, týmy nebo společnosti.

Schopnosti, dovednosti a postupy, které objasním v následujících kapitolách, jsou výsledkem modelování těch jedinců, týmů a organizací, jež dokázali vyniknout.

Stimulujeme myšlení

1 Jakým sobě vlastním, jedinečným způsobem přinášíte novou hodnotu
   - své rodině?
   - své roli v byznysu?
   - svým přátelům?
   - komunitě (společenství, k níž patříte)?
   - životu?
2 Zamyslete se nad tím, co jste si naplánovali na zbytek tohoto týdne. Vyskytuje se mezi vašimi plány něco, co vás příliš netěší nebo v souvislosti s tím nepociťujete sebedůvěru? Zamyslete se, kdo z lidí, které znáte, by tyto věci zvládl tak, jak by se vám zamlouvalo. Představte si sami sebe, jak zvládáte tyto záležitosti, jako kdybyste byli dotyčný člověk.
3 Kteří lidé měli největší vliv na to, kým dnes jste? Co jste od každého z nich převzali?
4 Komu byste se nejvíce chtěli podobat, pokud jde o schopnosti, dovednosti nebo styl? Máte kolegu nebo přítele, jehož styl a schopnosti obdivujete? Představte si, jak byste je mohli napodobit.

Kdysi jeden muž pečoval o zahradu, která hraničila s pouští. Padal soumrak a v dálce byly slyšet zvuky motorek. Zjevil se gang Pekelných andělů, napadli ho, přivázali na jednu z motorek a odvezli do pouště, kde ho v nadcházející noci polomrtvého ponechali napospas osudu.

Muž přežil do rána a když se na obzoru vynořilo slunce, vrátilo se mu vědomí. Věděl, že slunce přináší nevyhnutelnou smrt. Bez jídla, vody nebo přístřeší neměl šanci přežít.

Potom si všiml nedaleko rostoucího malého keře. Dovlekl se k němu a zkroutil se v nevelkém stínu, který poskytoval ochranu před spalujícími paprsky slunce. Začal propadat zoufalství a beznaději – nikdo nevěděl, kde ho hledat.

V tom okamžiku spatřil sokola, jak usedá na keř. K jeho nezměrnému údivu ho sokol oslovil a zeptal se ho, zda mu může nějak pomoci.

Šokovalo ho to, ale přesto se zmohl na odpověď: „Umírám žízní, ústa a jazyk mi otékají. Pokud mám přežít, potřebuji vodu."

„Ohlídni se," opáčil sokol. „Za tebou je had. Sleduj ho a dovede tě k místu, kde ze skály prosakuje voda. Tam se můžeš napít."

Následujícího dne se sokol vrátil. „Jak se ti vede?" zeptal se.

„Napil jsem se, ale potřebuji jídlo – voda mi k přežití nestačí."

„Buď potichu a počkej, až kolem poběží antilopa. Následuj ji – ukáže ti, kde rostou kaktusy, jejichž dužinu můžeš jíst."

Dalšího dne se sokol opět ukázal. „Mohu pro tebe něco udělat?" optal se.

„Ano," opověděl muž. Přestože jsme se napil a najedl, potřebuji, pokud mám vydržet, sůl. Kde mám nalézt sůl, bez níž nemohu přežít?"

„Neboj se," řekl sokol. „Liška taky potřebuje sůl. Když ji budeš sledovat, nalezneš skály, které olizuje, aby měla sůl."

Muž udělal, co mu sokol poradil. Když se vrátil, uviděl, že keř, pod ním se ukrýval před sluncem, shořel a zůstaly z něj jenom spálené a zuhelnatělé zbytky. „Co budu dělat?" ptal se sám sebe. „Nemám se kde ukrýt, slunce mě spálí na uhel."

Potom si uvědomil, že když sledoval zvířata, poznal, jak nalézt vodu, potravu a sůl. Věděl, jak přežít. Všiml si oblohy zbarvené paprsky slunce zapadajícího za obzor, vnímal modré a nachové odstíny a zlatou barvu slunce. V dálce slyšel nádherný zpěv ptáků a jeho duši zaplavil vnitřní klid, mír a pocit radosti.

„Mám ti ukázat cestu domů?" optal se ho sokol.

Muž se krátce zamyslel a potom řekl: „Myslím, že ještě chvíli zůstanu."

11 Strategie úspěšného života

Máme odlišné vlohy, v souladu s požehnáním, jehož se nám dostalo.
– List sv. Pavla Římanům, 12:6

Jsme bytosti zvyku. Naše životy se odvíjejí podle vzorců, které si s sebou neseme na cestě životem, ať jsme kdekoli. Vzpomínám si na telefonický rozhovor s někým, s kým jsem se potkala na jednom kursu. Řekl mi: „Chtěl bych ti říct, že prožívám nesnadné období. Vztah s mojí partnerkou příliš nefungoval, takže jsem se rozhodl ho ukončit. V práci mě to dohánělo k šílenství, takže jsem dal výpověď. A aby toho nebylo málo, mám až po krk zdejšího počasí a kultury. Rozhodl jsem se odstěhovat jinam." Zjevně si myslel, že když hodí všechno za hlavu, zanechá za sebou i vzorce svého myšlení a chování!

Vytváříme okolnosti svého života

Naši odezvu na okolnosti našeho života neutvářejí tyto okolnosti samy, ale vzorce našeho myšlení a chování. Když si tyto vzorce nebo návyky začneme uvědomovat, můžeme si začít volit, jaký život chceme žít. Utíkat před tím, co nechceme, není odpověď. Tím, kdo utváří okolnosti našeho života, budeme i nadále my sami.

Strategie úspěchu

V NLP se tyto vzorce a návyky označují jako strategie. Strategie je sled myšlenek a chování, odvíjejících se od názorů, přesvědčení a pocitu smyslu sebe sama. Naše strategie obsahují charakteristické prvky typické pro stavy využití zdrojů – stejně jako pro stavy, kdy zdroje nevyužíváme. Osvojili jsme si strategie, jež působí v náš prospěch, nebo naopak. Když vnímáme a dokážeme rozpoznat, co děláme v době, kdy se nám v životě daří, a co děláme v době, kdy se nám naopak nedaří, můžeme si volit.

Osvojujeme si strategie, jež působí v náš prospěch – nebo naopak

„Ti, kteří si uvědomují, že myšlení je dnes více záležitostí strategie a komunikace než technologií samých, výrazně předčí ty, kteří se soustředí výlučně na technologie."

Peter Small, The Entrepreneurial Web

Na následujících řádcích uvádím několik příkladů strategií:

Harry se zabýval tím, jak reaguje na některé lidi v organizaci, v níž působí. Uvědomoval si, že s některými vždy jedná s úctou a zdvořile, zatímco u jiných má co dělat, aby ovládl svoji frustraci a agresivitu. Věděl, že by chtěl jednat se všemi pěkně, nejenom proto, že jsou to lidé, ale i proto, že to prospívá byznysu.

Když hovořil o lidech, s nimiž jednal s úctou a respektem (od nichž se rovněž nejvíce naučil), díval se přímo na mě a hovořil o sobě v první osobě. Všechna jeho gesta se odehrávala poblíž hrudi a směřovala k srdci. Když mluvil o těch, s nimiž příliš nevycházel, přestal říkat „já" a místo toho používal „vy" nebo „on". Na to, že mluví a uvažuje o těchto lidech, bylo možné usoudit z jeho pohybů, směřujících vlevo a nahoru, dále od něj. Když hovořil o těch, které respektoval, jeho obličej zjihl, byl uvolněný a z jeho chování čišela pohoda a vyrovnanost. Když mluvil o lidech, s nimiž nevycházel, jeho hlas a obličejové svaly ztvrdly a tělo se napjalo.

Peter chtěl nalézt způsob, jak získat čas pro sebe. Byl úspěšný podnikatel a pracoval každý den, téměř bez přestávky, od rána do půlnoci, nemluvě o tom, že si ještě bral práci domů. Občas seděl u práce do jedné či dvou hodin do rána. Když přemýšlel o tom, jak by chtěl trávit čas s rodinou, uvolnil se. Začal hovořit pomaleji a mezi větami se obvykle na chvilku odmlčel. Když se ho druzí na něco zeptali, zamyslel se, než jim odpověděl. Když ale začal přemýšlet o problémech, které musel řešit, začal druhé přerušovat a skákat jim do řeči, věty navazovaly jedna na druhou, ať už mluvil sám nebo někdo druhý. Jeho mluva se zrychlovala. Vzorce chování, obzvláště pak verbálního projevu, byly vzorci jeho života.

Každý náš pohyb, gesto, intonace, vzorec mluvy odhalují vzorce, jimiž se v životě řídíme. Absence odmlk v Peterově mluvě byla dokonalou metaforou pro nedostatek času, jenž v životě zakoušel. Nemůžeme navenek nekomunikovat své problémy, můžeme se ale naučit jim věnovat pozornost a díky tomu koučovat sebe i druhé.

Každé jednání odhaluje nějaký vzorec

Vydřená rýha v ohrazení studně

Lano přirozeně sklouzává zpět do rýhy

V našem domě ve Francii máme starou studnu ze 17. století. Na jejím ohrazení je vydřená rýha v místě, kde se pohybuje lano při spouštění a vytahování vědra. Umístit lano kamkoli jinam by bylo obtížné, protože samo zcela přirozeně sklouzává zpět do rýhy.

Stejně je tomu s našimi vzorci. Jakmile se jednou vytvoří „vyjeté koleje", je nejsnadnější dělat to, co jsme dělali dříve. Bohužel tudy v byznysu nevede cesta k úspěchu. Možná znáte úsloví „Pokud se to nepokazí, nic s tím nedělej". Dneska ale spíše platí, že to, co se nepokazí, je nadbytečné! Druhou šanci nedostáváme příliš často. Buďto se šance chopíme, nebo ji promarníme.

Stále více potřebujeme vytvářet nové „vyjeté koleje" – potřebujeme každý den ve svém chování a myšlení utvářet a navazovat nová spojení. Abychom to mohli udělat, potřebujeme nejdříve rozpoznat chování, jež je pro nás žádoucí, a poté tak jednat tak dlouho, až se pro nás stane přirozenou volbou. Tyto alternativní volby již máme ve svém repertoáru. Potřebujeme si pouze všímat, kdy se chováme tak, jak se chovat chceme, a odlišit toto chování od jiných způsobů chování (ukotvit ho), abychom ho mohli použít, kdy chceme.

Jeden účastník mého kursu, jehož život byl prostoupen depresemi a často se cítil na dně (stav), prohlásil: „Pokud jsem se něčemu díky NLP naučil, pak je to přinejmenším to, že kdykoli využívám zdroje, snažím se je (tento stav) ukotvit!"

Strategie kódování

Než jsem se dnes ráno pustila do psaní, vynořil se mi v hlavě nadpis kapitoly, na níž jsem se chystala pracovat. Viděla jsem vše, co jsem až dosud napsala. Zeptala jsem se sama sebe, co je na tomto tématu pro mě právě teď tak důležité a jak to využiji při své práci. Uvažovala jsem, jak by toto téma mohlo prospět lidem ve světě zmítaném krizí a jak by jim mohlo pomoci nalézt v krizi příležitosti. Vybavovala jsem si obrazy situací, kdy mi to, čím se chci zabývat, pomohlo změnit můj život a začala jsem si rovněž představovat (zobrazovat) situace, jež by mohly během dne nastat a moje téma by mohlo přispět k jejich zvládnutí. Začala jsem vše vidět vlastníma očima při plném zapojení všech smyslů (stav asociace) a pociťovat uspokojení. Nechala jsem tento stav a pocity

dále rozvinout. Když jsem usedala k psaní, byla jsem plna nedočkavosti a dychtila jsem svěřit papíru své myšlenky. Začala jsem vytvářet věty a příklady, které jsem chtěla použít.

Výše uvedený text popisuje strategii. Během let jsem ji vycizelovala a odstranila jsem nadbytečné prvky. To, co zbylo, je esence toho, co je v mém případě skutečně funkční – tato strategie mi ve své současné podobě umožňuje urychlit psaní a psát tak, jak chci. Napsat první knihu mi zabralo šest let. Poslední jsem dokončila za dvanáct měsíců.

Můžeme objevit podstatu toho, co funguje

Včera jsem se cítila unavená. Můj manžel v hovoru se mnou použil slovo, které pokládám za emotivní, protože je pro mě kotvou pocitu nedostatečné připravenosti. Uslyšela jsem ho a ve své mysli jsem si začala stále dokola opakovat, co mi řekl. Říkala jsem si, že toto slovo „neměl" pronést a začala jsem si představovat, jak při hovoru s ním na to poukážu. Představila jsem si, jak se vyhýbá této nepřímé zpětné vazbě a začalo mě to rozčilovat. Vzpomněla jsem si (tím, že jsem si je zobrazila) na situace, v nichž můj manžel vůbec nefiguroval a kdy jsem měla obdobné pocity. Mé pocity se ještě prohloubily a zintenzivnily. Můj manžel mi opět něco říkal – a já mu cosi odsekla.

I tento text popisuje strategii – tentokrát ovšem neproduktivní. Pokud ji ale vědomě poznám, mohu si volit.

Schopnost podívat se na věci s odstupem a rozpoznat své strategie nám umožňuje přesáhnout stavy mysli, jež nás omezují. Strategie zdaleka nejsou jenom vzorce myšlení. Promítá se do nich to, jak strukturujeme své přesvědčení, hodnoty, pocit smyslu, pocit identity a další prvky. Pokud pro začátek zvolíme jednoduchý přístup a budeme s jeho pomocí modelovat své strategie myšlení, můžeme zakódovat jejich prvky.

Máme schopnost přesáhnout omezující stavy mysli

Strategie může obsahovat kterýkoli z následujících prvků:

- Obraz, který vidíme ve vnějším prostředí – Vizuální/externí: **Ve**
- Obraz obsažený v naší mysli, který si pamatujeme – Vizuální/interní/pamatovaný: **Vip**
- Obraz, který si ve své mysli vytváříme – Vizuální/interní/konstruovaný: **Vik**
- Zvuk, který si pamatujeme – Sluchový/interní/pamatovaný: **Sip**
- Zvuk, který konstruujeme – Sluchový/interní/konstruovaný: **Sik**
- Vnitřní dialog – Sluchový/interní dialog: **Sid**

- Pocit, který zakoušíme fyzicky – Kinestetický/externí: **Ke**
- Emoce, již pociťujeme – Kinestetický/interní: **Ki**

Protože jezdím na kole, často používám cyklistiku jako příklad procesu modelování. Jedním z pro mě podstatných prvků modelování jízdy na kole bylo poznat, jak nalézt soulad (přijaté části chování jiného člověka) s technikami výjezdu na vrcholky kopců mého manžela. Pokud chceme modelovat nějakou schopnost či dovednost, musíme to chtít udělat a být přesvědčeni, že to dokážeme. Nebylo pochyb, že jsem si chtěla tuto dovednost osvojit, protože jsem až příliš často při výjezdu na kopce zaostávala – a některé kopce ve Francii jsou opravdu velmi dlouhé! Rovněž jsem byla přesvědčena, že to dokážu. Naučila jsem se jezdit na rovině a pevně jsem věřila, že s manželem dokážu přinejmenším držet krok i v kopcích.

Použila jsem následující strategii. Viděla jsem kopec (Vizuální/externí), řekla si „Ale ne, to bude problém" (Sluchový/interní dialog), představila si, jak obtížné to bude (Vizuální/interní konstrukt), začala pociťovat rozladění ze sebe samé (Kinestetický/interní) a opakovala jsem tuto myšlenkovou smyčku tak dlouho, dokud jsem nesesedla z kola nebo nezůstala naštvaná a otrávená pozadu!

Posloupnost byla následující:

Ve → Sid → Vik → Ki

Poté jsem se rozhodla modelovat strategii svého manžela – začala jsem tím, že jsem ho sledovala. Všimla jsem si, že se nedívá nahoru, ale že celou dobu sleduje pedály kola nebo zem (Vizuální/externí, ale jiný než ten, který jsem užívala já). Když šlapal do pedálů, udržoval pravidelný rytmus (Kinestetický/externí). To jsem mohla zjistit pozorováním. Vyzkoušela jsem tyto prvky jeho strategie a něco se změnilo. Vyjela jsem na kopec a dokázala udržet konstantní rychlost – ale bolelo to! Vnímala jsem bolest ve stehnech po celou dobou jízdy.

Poté jsem se manžela zeptala na jeho strategii (použila jsem ovšem jiná slova). Řekla jsem mu, co si myslím, že jsem zjistila, pokud jde o jeho strategii. Potvrdil mi, že opravdu dělá to, co si myslím, že dělá. Dodal ještě pár dalších věcí, které jsem mohla objevit jenom tím, že jsem se ho zeptala nebo sledovala jeho oční pohyby. Řekl mi, že když se dívá dolů, sleduje sice pedály, ale jenom občas a chvilkově, a že naslouchá jejich pravidelnému rytmu při otáčení (Sluchový/externí). Říká si při tom něco jako „Je to dobré" (Sluchový/interní dialog) a pociťuje uspokojení (Kinestetický/interní). Zeptala jsem

Strategie objevujeme pozorováním a nasloucháním, jenom zřídka tím, že nám někdo řekne, co dělá

se ho na bolest a on mi řekl, že ji pociťuje (Kinestetický/externí), ale že si říká, že čím více to bolí, tím v lepší kondici bude (Sluchový/interní dialog), a má proto z bolesti, kterou zakouší, dobrý pocit (Kinestetický/interní).

Musím přiznat, že celý proces mi trval déle, než bylo nezbytné, protože jsem učinila některé chybné předpoklady o tom, co dělá, a položila jsem mu „předpojaté" otázky (viz kapitolu 6). Čím více neutrální jsme, čím méně cokoli předpokládáme, tím větší je šance, že skutečně objevíme strategii druhého člověka.

Strategie mého manžela se od té mé značně lišila a obsahovala některé klíčové prvky, kterých jsem si zpočátku nevšimla a nerozpoznala je. V zakódované podobě jeho strategie vypadala následovně:

Ve → Se → Svd → Ki a kdekoli v jejím rámci do ní mohl, když začal vnímat bolest, vložit smyčku (Ke → Svd → Ki)

Po určitou dobu jsem tuto strategii používala a cizelovala – a dnes jsem na tom, pokud jde o většinu stránek cyklistiky, obdobně. A co je (pro mě) důležité, jezdíme do kopců společně!

Proč je důležité naučit se modelovat

Modelování umožňuje u sebe sama i u druhých lidí odhalit podstatu, esenci schopnosti být excelentní a vyniknout. Pokud naše práce vyžaduje v jakékoli podobě schopnost ovlivňovat druhé, potřebujeme – pokud chceme vynikat – umět modelovat. Všichni máme strategie učení se, rozhodování, nakupování, motivování sebe sama… seznam nemá konce. Pokud chceme působit sami na sebe nebo na druhé, můžeme to dokázat, pouze pokud použijeme odpovídající strategii. Jestliže nám ovlivňovat druhé nečiní obtíže a nikdy jsme se nesetkali s konceptem modelování, děláme to nejspíš nevědomky. Tuto schopnost ovšem nemůžeme vydat všanc a ponechat na náhodě a intuici – musíme mistrovsky zvládat to, co děláme. Zkušenější a respektovaní lidé vědí, jak určit strategii člověka, s nímž mají co do činění, a jak tuto strategii využít, jak přizpůsobit svoji komunikaci tak, aby vyhovovala tomu, s kým komunikují.

Modelování umožňuje odhalit podstatu schopnosti vyniknout

Například pokud chcete někomu pomoci rozhodnout se a zjistíte, že si při rozhodování vytváří niterné obrazy, potom položit otázku s cílem odhalit skrytý pocit, jenž ho přivede k rozhodnutí, umožní zlepšit diskusi s ním. Abyste dosáhli souladu s jeho strategií, můžete říci: „Představte si

tento scénář v budoucnosti (můžete být konkrétnější, pokud je to vhodné) (Vizuální/konstrukt) a zeptejte se sami sebe, jaký význam to pro vás bude mít, co to změní (Sid) – a vycítíte (uvědomíte si), že to je rozhodnutí, jež je tím pravým pro vás (Ki)."

V závěru kapitoly 21 – **Koučováním k vysoké výkonnosti** – popisuji velmi elegantní využití strategie učení se jedním z lídrů tvůrčího rozvíjení praktického využití NLP Robertem Diltsem, který pomohl chlapci, považovanému za neschopného naučit se hláskovat složitá slova, obnovit důvěru ve vlastní schopnost učit se. Pokud jste manažer, potřebujete znát strategie lidí, kteří pro vás pracují, a umožnit jim tak realizovat jejich skutečný potenciál. Pokud jste rodič, potřebujete znát strategie učení se svých dětí a pomoci jim tak stát se tím, kým mohou být. Pokud jste prodejce, potřebujete znát nákupní strategie svých zákazníků. Pokud jste člen týmu, potřebujete znát strategie motivace ostatních členů týmu. Souvislostí, v nichž je znalost strategií významná při jednání s druhými lidmi, je bezpočet.

Rodiče potřebují znát strategie svých dětí

Nejde ale pouze o jednání s druhými lidmi – stejně významná je tato problematika, i pokud jde o vás samé. Pokud chcete psát, potřebujete znát svoji nejlepší strategii psaní. Pokud se chcete motivovat, potřebujete znát svoji motivační strategii. Nedávno jsem začala koučovat přítelkyni, jež s pomocí NLP hledá strategii, která by jí pomohla plně se zotavit z infarktu. Když znáte vlastní strategie, můžete je používat, modifikovat, rozvíjet, přenášet do jiného kontextu – a pokud si to budete přát, nahradit je jinými.

TOTE

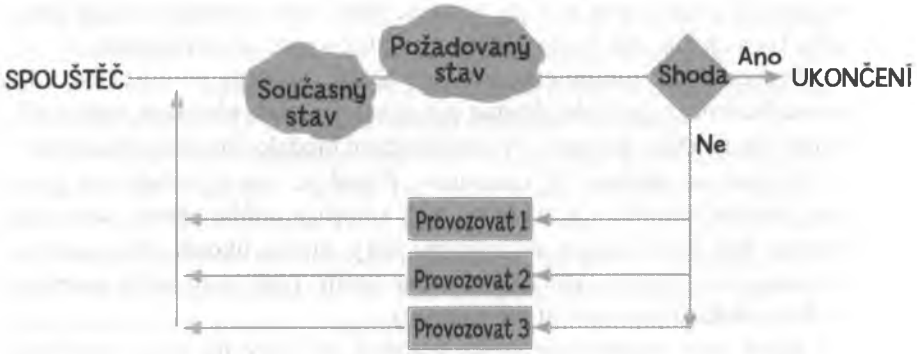
Možná si teď myslíte, že do NLP uvádím koncept z hazardu.[3] Není tomu tak – modelování slouží k jistému a konzistentnímu dosahování výsledků.

Koncept TOTE, o němž zde hovořím, nemá nic společného se sázením, ale znamená:

Testovat → Provozovat → Testovat → Ukončit.[4]

[3] Tote je britská sázková kancelář. *Pozn. překl.*

[4] V originále Test → Operate → Test → Exit. *Pozn. překl.*



Sedím u pracovního stolu ve své pracovně ve Francii. Slunce stoupá nad obzor a svítí do místnosti, kterou zahřívá. Jsem v ideálním příjemném stavu, k němuž patří i teplota prostředí, v němž pracuji. Jak se místnost zahřívá, kontroluji, zda je topení puštěné nebo není, a pokud je zapnuté, vypnu ho. Jestliže je vypnuté, otevřu jedno z oken. Podvědomě kontroluji, zda je teplota, kterou pociťuji, ideální. Pokud je v mé pracovně příliš teplo, přestože topení je vypnuté a okno otevřené, přesunu se do chladnější části domu.

Stejnou strukturu aplikuji, i pokud jde o můj mentální stav. Mám svůj ideální stav sebedůvěry a inspirace, kdy myšlenky přicházejí jedna za druhou a psaní mi jde samo od sebe. Tento stav mi umožňuje dělat svou práci a mít ničím nezkalenou, čirou radost ze života. Když mě z něj něco vyvede, začnu si uvědomovat změnu, k níž došlo, a něco s tím udělám. Například si připomenu, jak se cítím, když mě naplňuje pocit sebedůvěry. Pokud mi to nepomůže plně obnovit předešlý stav, přečtu si něco z některé z knih, o nichž vím, že mě inspirují. Mohou to být jeden či dva úryvky, což může stačit k tomu, abych se vrátila do požadovaného stavu. Případně se jedu projet na kole, což mi bezpečně pomůže vyčistit si hlavu a uvažovat objektivně. Tyto a další možnosti mi pomáhají dosáhnout stavu, který je pro mě, jak vím, nejlepší.

Oba výše uvedené příklady ukazují praktické uplatnění TOTE. Princip, jenž se nachází v pozadí tohoto přístupu, vychází z myšlenky, že k určitému chování nás vede nebo motivuje výsledek a s pomocí (nám vlastního) jedinečného souboru kritérií (tj. toho, co při jeho dosažení uvidíme, uslyšíme a pocítíme) dokážeme rozpoznat, kdy jsme ho dosáhli. Neustále porovnáváme současný stav s žádoucím stavem a zjišťujeme, zda jsou v souladu. Pokud tomu tak je, víme, že jsme se dostali na konec procesu – dosáhli jsme požadovaného výsledku. Pokud současný stav není

v souladu s žádoucím stavem, musíme dělat (provozovat) něco dalšího, abychom zjistili, zda to má vliv na výsledek a jestli se něco změní.

Proces TOTE realizujeme v životě běžně. Neustále srovnáváme, kde se nacházíme, s tím, kde chceme být, a jednáme tak, abychom směřovali k ukončení celého procesu. Při mnohaletém modelování lídrů působících v byznysu se ukázalo, že neustanou, dokud se jim nepodaří celý proces úspěšně ukončit – ať už to od nich vyžaduje udělat cokoli, nebo zda ostatní lidé, kteří nejsou přirozenými lídry, proces ukončí dříve, než se dostanou k výsledku, který si původně určili. Lídři mají větší možnost volit si (dokáží provozovat více aktivit).

Když jsem modelovala svého manžela při jízdě na kole, používala jsem postup TOTE. Věděla jsem, kdy se dostanu na konec procesu: až vyjedu kopec společně se svým manželem nebo před ním. Chtěla jsem udržet rytmus šlapání, aniž bych při tom ztrácela dech. Zpočátku nebyl můj stav v souladu s požadovaným stavem, takže jsem věděla, že některé prvky TOTE chybějí. To mě vedlo k tomu, abych se na ně zeptala manžela.

Podstatným při tomto procesu je nezůstat u toho, že se toho, koho modelujeme, budeme pouze ptát. Co si lidé myslí, že vědí, a to, co skutečně vědí, bývají dvě velmi odlišné věci. Klíčem k úspěchu je docílit, aby si dotyčný člověk skutečně představil, že dělá to, co chcete reprodukovat. Nebo aby to, co chcete modelovat, skutečně dělal. V mém případě jsem nedokázala držet s manželem krok dostatečně dlouho na to, abych se ho mohla ptát, nemluvě o tom, že hovořit za jízdy nebylo součástí jeho strategie. Zbývající součásti TOTE, jež mi umožnily neopakovat znovu celou smyčku – dostat se místo toho na konec procesu a ukončit ho – jsem proto odhalila tak, že jsem se ho poté, kdy jsme vyjeli na kopec, ptala a sledovala nápovědy, které se objevovaly, když hovořil.

Co si lidé myslí, že vědí, a to, co skutečně vědí, není zdaleka totéž

TOTE je smyčka zpětné vazby, jejímž smyslem je přivést vás k hledání toho, co potřebujete k dosažení žádoucího stavu, a poskytnout vám potřebnou nápovědu. Klíčem k úspěchu – k úspěšnému nasměrování procesu TOTE a překonání překážek při modelování – je schopnost stanovit soubor dobře definovaných výsledků, citlivě vnímat to, co se odehrává, ochota poučit se ze zpětné vazby, přizpůsobivost umožňující dělat nebo si osvojit něco jiného (pokud to, co děláte, nefunguje), a schopnost využít a ukotvit své vlastní niterné, skryté zdroje. Pokud v životě nedosahujete toho, čeho chcete, nejspíš potřebujete rozvinout jednu nebo některé z těchto základních a podstatných schopností.

TOTE je smyčka zpětné vazby

Každý den realizujeme ne jeden, ale mnoho procesů TOTE. Některé každých pár minut, jiné každých několik

Každý den realizujeme TOTE

hodin, další možná každých několik dní nebo týdnů. A některé procesy TOTE se opakují pouze každých pár let nebo dokonce v ještě delších časových úsecích. Pokud se s někým známe delší dobu, můžeme poznávat a zkoumat proces TOTE v dlouhodobém časovém horizontu.

Modelování nám umožňuje objevovat a poznávat konkrétní strukturu dosahování výsledků – u sebe i u druhých lidí. Pokud si zvolíme ty vlastnosti, jež obdivujeme a které vedou k výsledkům, jichž si ceníme, dokážeme modelovat, jak my sami nebo druzí lidé těchto výsledků dosahují. Objevujeme a hodnotíme při tom struktury, jež využívají, a to i ty, které momentálně používají neproduktivně.

Zkratka na cestě k formování a rozvoji strategie

Když byl můj syn mladší, dostalo se mu pokárání za to, že se vydal do Southamptonu, aby navštívil své kamarády, kteří tam byli na školním výletě. Aby to mohl udělat, musel přemýšlet, jak se tam dostane, a nalézt levné ubytování, protože neměl peněz nazbyt. Protože vše podnikl na vlastní pěst a nikomu nedal vědět, kam jede, měl průšvih. Týden se nad ním vznášel trest v podobě vyloučení ze školy. Na druhou stranu prokázal velkou iniciativu a odhodlání dostat se tam, kam chtěl. Když později sloužil u námořnictva, za iniciativu při vedení druhých byl vyznamenám Válečným křížem.

V předešlé části této kapitoly jsem hovořila o konceptu „vyjetých kolejí". Některé „vyjeté koleje", které si vytváříme, vedou ke stavům, kdy využíváme své zdroje, jiné nikoli. Protože stavy, jimž věnujeme pozornost, se nejspíš budou dále posilovat a upevňovat, následující cvičení se zaměřuje na určení strategie, jež vede ke stavům, v nichž využíváme své zdroje. Zvyšujeme tím pravděpodobnost, že si dokážeme konzistentně volit tyto stavy pokaždé, když si to budeme přát.

1. Určete stav, kdy využíváte své zdroje a který byste chtěli dokázat navodit, když se pro to rozhodnete – stav, který jste již zažili někdy dříve. Může to být stav sebedůvěry, nadšení, motivace.
2. Vyčkejte, až se tento stav příště znovu objeví. (Nebo se vraťte v myšlení do minulosti a asociujte se s dobou, kdy jste tento stav zakoušeli.)
3. Vnímejte, jaké to je nacházet se v tomto stavu: co vidíte, slyšíte, říkáte sami sobě a pociťujete?
4. Co tento stav spustilo: jaká posloupnost věcí a dění ho vyvolala?
5. Co následovalo poté: co jste viděli/slyšeli/říkali sami sobě/pociťovali? (Pokud si nejste jistí, pokaždé, když tento stav zakusíte, nespouštějte ze zřetele otázku „Co dělám ve své mysli?".)

6 Zapište si posloupnost vzorců myšlení, abyste je mohli ověřit a zkontrolovat, až příště budete prožívat stejný stav.
7 Vyzkoušejte, zda dokážete tento stav navodit, aniž byste využili jeho obvyklý spouštěč. Pokud ne, nadále sledujte, co se odehrává, když se do tohoto stavu dostanete – umožní vám to nalézt chybějící prvky.
8 Nespouštějte ze zřetele otázku „Jak to dělám?".

Shrnutí

Jedna z definic NLP říká, že je to studium struktury subjektivní zkušenosti. Všichni zakoušíme vnější události, ale to, jak s nimi naložíme, je subjektivní. Pokud chceme reprodukovat výsledky, jež vidíme u sebe nebo u druhých, potom tím, co můžeme poznávat, je struktura této subjektivity. Můžeme tak nejenom poznat a naučit se, jak tyto schopnosti a dovednosti reprodukovat, ale respektujeme při tom jedinečnost své individuální interpretace života. Pokud se dokážeme naučit respektovat individuální kulturu, možná bychom se mohli začít pokoušet o totéž i v širším záběru, ve světě a prostředí kolem sebe.

Stimulujeme myšlení

1 Zapište si, jaká je podle vás vaše strategie uvažování pro každý z následujících případů:
   - Jak ráno vstáváte.
   - Jaká je vaše odezva na zpětnou vazbu.
   - Jak se rozhodujete, zda nastal čas skončit s prací.
   - Jak se rozhodujete něco zakoupit.
   - Jak se učíte.
2 Určete libovolný postup TOTE, který často úspěšně používáte (známé chování nebo smyčky myšlení, jejichž výstup je v souladu s tím, čeho jste chtěli původně dosáhnout).
3 Určete libovolný postup TOTE, který často neúspěšně používáte (známé chování nebo smyčky myšlení, jejichž výstup není v souladu s tím, čeho jste chtěli původně dosáhnout). Je to něco, u čeho si uvědomujete, že se toho pokoušíte dosáhnout, ale frustruje vás to.

Odkazy

Robert Dilts (1996): *Strategies of Genius*, Meta Publications.
Robert Dilts (1998): *Modelling with NLP*, Meta Publications.
Stephen Wolinsky (1991): *Trances People Live*, Bramble.

Dva mnichové přišli k dívce, která se pokoušela dostat přes řeku. Jeden z mnichů jí nabídl, že ji přes řeku přenese. Dívka souhlasila. Mnich ji vzal do náruče a přebrodil se na druhou stranu, kde ji postavil na zem.

Když se k nim dostal i druhý mnich, začal si stěžovat. „Nemohu uvěřit, že jsi tu dívku přenesl na druhou stranu řeky. To je proti všem našim zásadám. Víš, že nemáme dovoleno dotknout se žádné ženy, ba dokonce na ni ani pomyslet. A ty jsi přesto nesl tuto dívku v náručí!"

První mnich se na něj podíval a opáčil: „Ano, nesl jsem ji. Rozdíl mezi mnou a tebou je v tom, že já jsem ji postavil na zem, kdežto ty ji stále neseš!"

Část II

Modelujeme sami sebe s pomocí NLP

Když jsme prozkoumali jednotlivé prvky NLP, nastal čas na to nejzajímavější – skloubit tyto schopnosti mnoha rozličnými způsoby tak, abychom dosahovali výsledků, jichž dosahovat chceme. Jedním z principů výuky NLP je to, že musíme začít u sebe samých.

Jedna žena přišla se svým synem za Mahátmou Gándhím. Ten se jí optal, co chce. „Chtěla bych, aby přestal jíst cukr."

„Přijďte za dva týdny," odpověděl jí Gándhí.

O dva týdny později žena se synem opět navštívili Gándhího. Gándhí se otočil k jejímu synovi a řekl mu: „Přestaň jíst cukr."

Žena vypadala překvapeně a zeptala se: „Proč jsem musela čekat dva týdny na to, abyste mu řekl právě tohle?"

„Protože před dvěma týdny jsem jedl cukr," odpověděl Gándhí.

NLP nám pomáhá rozpoznat strukturu našich vlastních strategií – s pomocí NLP můžeme modelovat sami sebe. Když se naučíme modelovat sami sebe, staneme se pro druhé modelem principů, jimiž se řídíme a které takto ovlivňují život lidí kolem nás. Například když se naučíme stanovovat si přesvědčivé a přitažlivé cíle, můžeme snadněji pomáhat druhým dělat totéž.

„Příklad není to nejdůležitější, čím působíme na druhé lidi. Příklad je to jediné, čím je ovlivňujeme."

Albert Schweitzer

Co je funkční?

Techniky a postupy popsané v této části knihy jsou výsledkem modelování lidí, kteří dokáží vynikajícím způsobem vést sami sebe. Pokud si tuto dovednost osvojíme, posílíme nejenom schopnost vést sami sebe, kterou

již máme, ale získáme a rozvineme další, nové schopnosti, a to v souladu s jedinečnými podmínkami a okolnostmi našeho života.

Doba, v níž žijeme, vyžaduje stále více uplatňovat podnikatelský styl a schopnosti. Jejich význam a váha rostou. Ať už pracujeme sami pro sebe nebo v nějaké organizaci, schopnost vést sami sebe je stále důležitější. NLP umožňuje nalézt vlastní směr, dostat pod kontrolu a využívat vlastní niterné zdroje a působit na druhé tak, aby s námi spolupracovali.

Témata obsažená v této části knihy jdou po sobě v pořadí odrážejícím proces vedení sebe sama.

V kapitole 12 **Napojte se na svůj skrytý potenciál: Kotvení** se zabývám tím, jak se napojit na sobě vlastní zdroje a čerpat z nich, když je chceme použít. Kotvení je proces zacházení s emocionálním stavem. Schopnost zvolit si nejlepší emocionální stav ve vztahu k okolnostem a podmínkám je jednou z nejúčinnějších a přitom stále přehlížených dovedností. Když si dokážeme zvolit svůj stav, můžeme si vybrat techniky, postupy a druh vlivu, jež budeme v té či oné situaci uplatňovat.

Napojte se na svůj skrytý potenciál: Kotvení

Pokud – a pouze tehdy – se nacházíme ve stavu, v němž chceme být, můžeme na něm stavět a zajistit, abychom byli ostatním příkladem, jakým chceme být. I když nemůžeme kontrolovat vnější prostředí, můžeme mít pod kontrolu vlastní odezvu na něj. Všichni máme hodnoty a přesvědčení, jež směřují všechny naše kroky a odrážejí se v tom, co říkáme. Někdy jsou tyto hodnoty a přesvědčení takové, jaké chceme, aby byly, jindy je tomu naopak. Dávno před tím, než můžeme vůbec začít pomýšlet na to, že bychom mohli ovlivňovat druhé a zvažovat, jak bychom to moli udělat, musíme přemýšlet o tom, jak chceme působit na sebe samé. Do hry přitom nevstupují pouze naše přesvědčení a hodnoty, ale také náš pocit identity a smyslu života. Jsme druhým lidem příkladem, který je na nevědomé úrovni ovlivňuje – tak, že chtějí patřit k tomu, co reprezentujeme, nebo nikoli.

Kapitola 13 **Sladění: Roviny vlivu** se zabývá všemi prvky a součástmi vlivu. Když budeme přemýšlet nejenom o tom, jak můžeme něco změnit, ale také o tom, co můžeme změnit, a to na všech rovinách, můžeme dosáhnout stavu sladění, kdy každá část našeho já (každá subpersonalita) sleduje dosažení stejného výsledku (stav koherence). V tomto stavu můžeme dosáhnout (stavu) maximálního úspěchu a uspokojení.

Sladění: Roviny vlivu

Pokud mají lidé, týmy nebo společnosti stejné odborné a technické podmínky a předpoklady, prosadí se ti z nich, kteří nejvíce věří v sebe sama. Kvalita a povaha našeho přesvědčení a víry převáží nad technickým a odborným know how. Pokud neochvějně věříme, že něco můžeme

Píšeme si vlastní životní scénář: Víra ve schopnost vyniknout

dokázat, dokážeme to. Lidé, kteří dokáží skvěle vést sami sebe, sdílejí určité přesvědčení a víru. V kapitole 14 **Píšeme vlastní životní scénář: Víra ve schopnost vyniknout** se zabývám rostoucím významem této víry a přesvědčení v dnešní době a tím, jak můžeme to, v co věříme a o čem jsme přesvědčeni, ověřit a docílit, aby nám skutečně „padlo".

Lidé, kteří trvale dosahují svých cílů, si dokáží tyto cíle představit, jako kdyby již existovaly. Umějí spoutat a využít sílu nevědomé mysli tak, aby s její pomocí dosahovali svých cílů. Jak postupovat, abyste dokázali totéž, se dozvíte v kapitole 15 **Dosahujeme toho, čeho skutečně dosáhnout chceme: Dobře definované cíle a výsledky**, v níž popisuji jednotlivé kroky tohoto procesu.

Dosahujeme toho, čeho skutečně dosáhnout chceme: Dobře definované výsledky

Je zajímavé a neuškodí porovnat prvky tohoto přístupu s některými standardními postupy stanovení cílů využívanými v byznysu. NLP, na rozdíl od mnoha až dosud využívaných technik a postupů, poskytuje nástroje umožňující zjistit, co vede k odlišným výsledkům a má tudíž skutečně význam. Kolikrát jste si na školeních a seminářích osvojili nové postupy jenom proto, abyste se vrátili na své pracoviště a po jednom nebo dvou dnech se vrátili k tomu, co jste až dosud dělali? Kdyby tyto nové postupy skutečně fungovaly, nejspíš byste je využívali. Když začnete používat všechny prvky procesu uvažování o výsledcích a cílech, začnete – stejně jako v případě využití dalších postupů uplatňovaných v rámci NLP – dosahovat toho, čeho skutečně dosáhnout chcete.

O našem vztahu k času a o tom, jak tento vztah ovlivňuje vše, co prožíváme, pojednává nově zařazená kapitola 16 **Carpe diem: Čas**. Pokud začnete u sebe, budete druhým vzorem, příkladem člověka, jenž dokázal sladit svoje slova a činy. Přestože můžete začít listovat touto knihou a začíst se do ní kdekoli, pokud chcete uplatnit principy v ní obsažené, nezapomínejte, že vše začíná a končí u *vás* samých.

Carpe diem: Čas

Na ramenou gigantů

Čas, který uplynul od vzniku NLP, dal vzniknout mnoha poznatkům nashromážděným díky studiu modelů vynikajících jedinců ve všech oblastech života. Modelovala jsem sportovce, inspirativní lídry, lidi, kteří se zotavili po úrazu, motivující řečníky, mnichy, faráře a kněží všech vyznání, stánkaře na místním tržišti ve Francii, světově proslulé restauratéry, svého manžela, své kočky, své děti, účastníky mých kursů, rybáře na pláži v Kerale v jižní Indii, vypravěče příběhů tamtéž, vynikající trenéry NLP, prvotřídní psychoterapeuty… a mnoho dalších. Modelovala

jsem vlastnosti, schopnosti a přednosti – odhodlání, schopnost projevovat emoce a zármutek, styly psaní oceněných autorů, jízdu na horském kole, schopnost pohybovat se rychle a elegantně o berlích, schopnost poutavého projevu, šarm a eleganci ve stáří, schopnost se zaujetím pracovat bez ohledu na věk... Tolik, pokud jde o mé zkušenosti. Na mých webových stránkách www.sueknight.com se můžete seznámit rovněž s výsledky práce (modelování) některých mých žáků.

Jinak řečeno, máme k dispozici výsledky mnoha let zkoumání podstaty schopnosti vyniknout v nespočtu sfér lidské činnosti. Tato kniha vám přináší některé z výsledků mnoha let modelování: poznatky o tom, jak si v určitém okamžiku udržet nejlepší emocionální stav, jak uvažovat o výsledcích způsobem umožňujícím jich (se značnou pravděpodobností) dosáhnout, jak(é) přesvědčení a víra pomáhají navodit stav, v němž můžeme vyniknout, jak navodit stav okamžité důvěry a respektu, jak humorem hojit rány, jak nakládat s časem a jak ho prožívat. To, o čem zde hovořím, nejsou postupy a techniky NLP – jsou to výsledky, poznatky vyplývající z realizace procesu NLP. Můžeme je zkoušet a poznávat, co nám vyhovuje, co funguje v náš prospěch. Můžeme je sami sobě ušít na míru, přizpůsobit a předělat tak, aby fungovaly způsobem odrážejícím a respektujícím nás samé.

Některé z těchto poznatků byly využity ke zlepšení procesu modelování samého (tak jako úrodný kompost slouží k výživě a růstu plodin, z nichž vznikl). NLP a poznávání schopnosti vynikat se tak i nadále rozvíjí.

V částech II a III této knihy naleznete výsledky modelování vlastností, jež mají vliv na schopnost vynikat při vedení sebe sama i druhých lidí. Svět nikdy nepotřeboval opravdové lídry tak jako dnes. Možná jste jedním z nich.

12 Napojte se na svůj skrytý potenciál: Kotvení

Položme pevné základy.
– Kniha Ezra 6:3

Jsem ve Francii, píši tuto knihu, syn sedí venku na slunci a v rádiu hrají „Dancing in the Moonlight". Hudba se pro nás oba stala nedílnou součástí společně tráveného času. Řekla bych, že se mi tato píseň bude vybavovat ještě mnoho let. Stala se pro mě „kotvou" vzácného času a s ním spojených pozitivních emocí. Význam asociace hudby s časem je zřejmý – když ji uslyším, budu si moci nejenom připomenout, co jsem prožívala, ale rovněž zakoušet emoce s tím spojené.

Umění vést lidí se odvíjí od schopnosti vést sebe sama. Abychom to dokázali, potřebujeme na prvním místě zvládat a kontrolovat svůj vlastní emocionální stav. Tento krok je přitom nejenom první na cestě vedení druhých lidí, ale nejspíš také jeden z nejdůležitějších. Přesto ho mnoho modelů vedení lidí překvapivě ignoruje. Každé narušení emocionálního stavu téměř nevyhnutelně vede k méně vynalézavé a nápadité odezvě na určitou situaci, než jaké bychom byli schopni (k méně kvalitnímu stavu připravenosti). Jestliže jsme rozčilení, zakoušíme pocit viny, hněváme se, jsme frustrovaní, pochybujeme nebo pociťujeme rozpaky, výsledky nebudou takové, jakých bychom mohli dosáhnout, a nejspíš nebudou typu výhra-výhra. Naproti tomu, když jsme uvolnění a vyrovnaní, pociťujeme sebedůvěru, jsme shovívaví a smířliví, reagujeme pozitivně, cítíme inspiraci a potěšení, máme mnohem větší šanci vydat ze sebe to nejlepší, a to bez ohledu na situaci, v níž se nacházíme, a na její kontext. Každý, kdo v něčem vyniká, bezpochyby dokáže důsledně a konzistentně zvládat své emoce, pracovat s nimi a volit si je podle situace.

Potřebujeme zvládat svůj emocionální stav

Pro odlišné okolnosti a podmínky jsou vhodné jiné stavy. Například při jízdě na kole je pro mě tím nejlepším stavem stav uvolněného soustředění. Stav hloubavé meditace je v mém případě tím nejvhodnějším

stavem, když pracuji na knize nebo píší nějaký text, zatímco když přednáším, je takovým stavem stav sebejistoty doprovázený pocity potěšení. Můžeme se naučit poznávat a volit si, které stavy jsou pro nás v situacích, kdy ze sebe chceme vydat to nejlepší, nejvhodnější. Když navodíme stav, v němž chceme být, musíme dokázat ho udržet i tehdy, když na nás působí okolnosti, jež nemáme pod kontrolou, obzvláště pokud nejsou příznivé tomu, co děláme.

Když prezentujeme sami sebe druhým, potřebujeme si pevně stát za svým a neopouštět své názory, přesvědčení a to, v co věříme, a to i tehdy, když se může zdát, že se všechno kolem nás mění. Zatímco píši tuto kapitolu, současní a potenciální lídři jsou podrobováni mnoha srovnáním. Gordon Brown z těchto srovnání nevychází příliš dobře! Vynikající lídři dokáží stát neochvějně za svým, a to i když zůstanou sami. Úspěšní lidé intuitivně vědí, jak ukotvit emoce a důvěru v sebe samé, jež potřebují.

Vynikající lídři dokáží stát neochvějně za svým a držet se svého přesvědčení

Kotvení je proces umožňující uchovat si, dokonce i v obtížných situacích, stav nebo stavy klíčové pro úspěch. Je to proces, při němž asociujeme niternou odezvu (žádoucí, vhodné emoce) s vnějším nebo vnitřním spouštěčem. To nám umožňuje rychle, a často skrytě, tuto odezvu (znovu) navodit. Je to způsob volby a (znovu)navození emocionálního stavu, v němž se chceme nacházet. Kotva je stimul: může to být zvuk, obraz, dotek, vůně nebo chuť, jež důsledně spouští určitou odezvu. Označení tohoto procesu – kotvení – odkazuje ke spouštění lodní kotvy do hlubin s cílem zajistit, aby loď setrvala na místě a nebyla unášena proudem a vlnami. Stejně je tomu v případě našich emocí. Můžeme si zvolit, v jakém stavu se chceme nacházet, a nenechat se zahnat do emocionálních vod přetékajících například napětím, stresem nebo obavami. V době ekonomického a globálního zmatku a vřavy není lidí, kteří nám mohou pomoci, nikdy dost!

Pro lidi by bylo užitečné, kdyby uměli ukotvit svůj stav

Kotvení, jednoduše řečeno, asociuje dva prožitky – jedním je žádoucí emocionální stav, druhým bývá velmi často fyzický dotek. Například *můžeme někoho požádat, aby si v mysli znovu vybavil a opětovně co nejvěrněji prožil dobu, kdy pociťoval velkou sebedůvěru.* Když to bude dělat, dotkneme se jeho lokte. Pokud budeme vše několikrát opakovat, utvoří se spojení mezi dotykem a pocitem sebedůvěry, takže dotyčnému člověku bude stačit dotknout se lokte a automaticky se dostaví stav sebedůvěry.

Schopnost využívat při NLP kotvy nám umožňuje

- mít kdykoli, kdy je chceme využít, přístup ke zdrojům (pocity a stavy),

- nahradit nevítané a nechtěné pocity a myšlenky žádoucími pocity a myšlenkami,
- získat kontrolu nad svými emocemi,
- zrychlit proces učení se a přenášet jeho výsledky,
- nesejít z cesty, když se vše intenzivně mění,
- pozitivně ovlivňovat odezvu, kterou spouštíme v druhých lidech,
- prožívat den tak, jak chceme – bez ohledu na to, co se odehrává při práci či v osobním životě.

Funkční kotvy již máte a používáte. Zamyslete se například nad asociacemi, jež jste si utvořili, pokud jde o

- oblíbenou hudební skladbu nebo písničku,
- konkrétní parfém,
- specifický dotyk,
- chuť výjimečného pokrmu,
- pohled na jedinečné, nezapomenutelného místo,
- někoho vám blízkého,
- vzpomínku na určitý okamžik ve vašem životě,
- dychtivé očekávání něčeho příštího.

Máme funkční i nefunkční kotvy

Některé kotvy jsou užitečné, jiné mohou naopak být kontraproduktivní.

Kotvy zlepší nebo pokazí váš den

Zamyslete se nad následujícím scénářem.

Vstanete a pohlédnete z okna. Venku je zamračeno, mokro a vám trochu poklesne nálada. Myslíte na to, co vás dnes čeká a jaké bude první jednání, které máte před sebou. Člověka, s nímž se máte setkat, znáte a představa nadcházejícího jednání vám na náladě rozhodně nepřidá. Přemýšlíte o tom, co vás čeká cestou na jednání, a začínáte si představovat obtíže a možná zdržení. Chtěli byste, aby byl ještě víkend a trochu se děsíte týdne, který máte před sebou. Cestu na jednání vám „zpříjemní" dopravní zácpa. Popudí vás to a začnete pociťovat napětí a frustraci. Začnete být nervózní. Na jednání dorazíte s nepatrným předstihem a vše probíhá převážně tak, jak jste očekávali.

Když dorazíte na své pracoviště, čeká vás tu záplava korespondence a zpráv, z nichž některé jsou označené jako naléhavé. Začnete pociťovat stres. Zazvoní telefon. Na druhém konci je kolega, jehož hovory byste

nejraději nepřijímali, protože jak se zdá, když zavolá, nemůžete čekat nic jiného než další problémy, o nichž s vámi bude chtít hovořit. A tak to jde jedno za druhým celý den. Když se večer dostanete domů, bolí vás hlava a jste neskonale unavení.

A nyní se zamyslete nad tímto scénářem:

Vstanete a pohlédnete z okna. Venku je zamračeno a mokro. Máte radost, že stejné počasí nepanovalo o víkendu. Navíc se tak dokážete lépe soustředit na práci. Myslíte na to, co vás dnes čeká a jaké bude první jednání, které máte před sebou. Člověka, s nímž se máte setkat, znáte a rozhodnete se proto věnovat více pozornosti než obvykle výsledku, jehož chcete dosáhnout. Začínáte se na to, co přijde, a na možnosti, které se před vámi rýsují, těšit. Přemýšlíte o tom, co vás cestou čeká, a vytvoříte si plán pro případ neočekávaných událostí a zdržení. Zamyslíte se, jak co nejefektivněji využít čas strávený na cestě.

Cestu na jednání vám „zpříjemní" dopravní zácpa. Uvědomíte si, že s tím stejně nemůžete nic dělat, a čas čekání využijete – v souladu s tím, co jste si naplánovali – k úvahám o různých dalších záležitostech. Přemýšlíte o uplynulém víkendu, o tom, jak jste si ho užili a jak dobře se díky tomu cítíte a jste na vše, co vás čeká, skvěle připraveni. Na jednání dorazíte s nepatrným předstihem a vše probíhá převážně tak, jak jste očekávali: jste na dobré cestě dosáhnout nejenom toho, co jste si předsevzali, ale dokonce i něčeho navíc.

Když dorazíte na své pracoviště, čeká vás tu záplava korespondence a zpráv. Rozhodnete se vyřídit ty, které jsou naléhavé, a na ostatní na chvíli zapomenout – přinejmenším do té doby, než se vypořádáte s dalšími záležitostmi, které jsou prioritní. Zazvoní telefon. Na druhém konci je kolega, jehož hovory byste nejraději nepřijímali, protože jak se zdá, když zavolá, nemůžete čekat nic jiného než další problémy, o nichž s vámi bude chtít hovořit. Představa, že někdo dokáže soustavně a důsledně soustředit svoji pozornost na negativní stránky života, je svým způsobem úsměvná a dokáže vás pobavit. Naslouchátе mu, projevujete empatii a zdá se, že se v jeho hovoru začíná objevovat pozitivní tón. Pociťujete štěstí, že máte práci, kterou máte rádi, a jste obklopeni lidmi, kteří vás obohacují a naplňují vaše dny radostí a pohodou. Když se večer dostanete domů, jste unavení, ale spokojení a těšíte se na příjemně strávený večer.

Asociace si utváříme celý život

Naše dny v mnoha směrech určují asociace, které jsme si (často nevědomky) utvořili v souvislosti s různými událostmi. Asociace si utváříme celý život. Otázkou je, zda vedou k takovým výsledkům, jaké chceme, nebo zda si

znepříjemňujeme život kvůli tomu, co si myslíme (a můžeme si zvolit, co si budeme myslet) o okolnostech a podmínkách našeho života. To, co si myslíme, nejvýrazněji ovlivňuje výsledky, jichž dosahujeme. Je to ve skutečnosti jedna z nejvýznamnějších možností, jak můžeme působit na to, jak prožíváme svůj život a co nám v důsledku toho, jak uvažujeme, přináší.

„Nic není ani dobré, ani špatné, pouze naše myšlení to činí takovým či onakým."

William Shakespeare

Kotvení je důležitý proces působící na to, jak sami sebe vedeme, je to proces probíhající zevnitř ven. Můžeme si volit, jak budeme prožívat život, a to bez ohledu na vnější okolnosti a podmínky, v nichž se nacházíme.

Kotvení je prospěšné

Předešlé příklady ukazují, jak někdy používáme kotvy způsobem spouštějícím (navozujícím) stavy, jako jsou deprese, hněv, frustrace nebo pocity neštěstí. Tyto stavy obvykle omezují naši volbu chování.

Dejme tomu, že občas pociťujete stres. Mnoho lidí si v takových okamžicích nejspíš položí otázku: „Proč se mi to stává?" nebo, což je o trochu lepší, „Jak se do takového stavu dostávám?" Obě tyto otázky ovšem nejspíš jenom přispějí k tomu, že nežádoucí stav se ještě prohloubí. Užitečnější by bylo se nejdříve zeptat sami sebe: „Jaký jiný stav bych chtěl místo toho, v němž se nacházím?" a dále si položit otázku: „Jak toho docílím?" Otázka začínající „jak", jež se vztahuje ke stavu, jehož chceme dosáhnout, umožňuje lépe vnímat strukturu žádoucího prožitku a zkušenosti – na rozdíl od otázky, která pouze upevňuje důvody nežádoucího stavu a následně tudíž i tento stav sám. V této souvislosti neuškodí si uvědomit, že většinu toho, co nás v životě omezuje, jsme si sami osvojili.

Vedení jedné výrobní společnosti nás pozvalo, abychom zjistili, proč se zaměstnanci stavějí odmítavě k novému systému hodnocení. Objevili jsme, že až dosud se manažeři scházeli se zaměstnanci pouze tehdy, když vyvstal nějaký problém. Žádná debata se obvykle neobešla bez kritiky. Na tom, že zaměstnanci se stavějí zdráhavě a neochotně k jakémukoli systému, vyžadujícímu diskutovat s manažery, nebylo tudíž nic překvapivého! Manažeři neúmyslně spojovali (kotvili) diskusi o problémech se systémem hodnocení.

Kotvení použité ruku v ruce s uvažováním o výsledcích umožňuje kontrolovat účinky našeho působení na sebe samé. Například se můžeme ze všeho nejdříve rozhodnout, jak se chceme cítit v klíčových situacích, jako jsou

- zahájení prezentace,
- když jsme vystaveni agresi,
- když musíme někomu sdělit, že se stal nadbytečným,
- když na nového zaměstnance poprvé delegujeme určitou pracovní oblast,
- kdy na poradě máme jiný názor než většina přítomných,
- když obdržíme nekompromisní zpětnou vazbu,
- když čelíme neočekávaným změnám,
- když veškerá technologie, na níž spoléháme, selže.

Obdobně se můžeme rozhodnout, jak chceme působit na druhé lidi, když například

- pustí se s námi do diskuse,
- delegujeme na ně práci,
- mají pro nás zpětnou vazbu,
- chceme po nich, aby rozhodli,
- dostanou od nás email,
- zavítají na naše webové stránky,
- kontaktují naši společnost,
- zatelefonujeme jim.

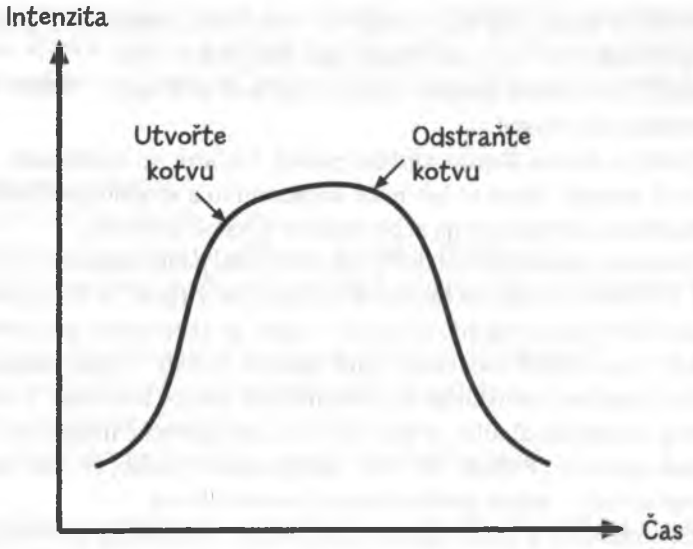
Máme schopnost ovlivnit svou vlastní odezvu i odezvu druhých lidí tak, aby využívala zdroje (stav připravenosti), měli jsme v ní důvěru a mohli si volit, co uděláme.

Kotvení zdrojů

Začněme tím, že se zamyslíme, jak navodit stav, který chceme prožívat sami. Proces kotvení vyžaduje propojit konkrétní zrakový vjem, zvuk nebo dotyk s existující zkušeností (prožitkem), tj. se situací, s níž se asociujeme. Utvořený kontakt umožňuje následně použít příslušnou kotvu k opětovnému navození daného prožitku v odlišném kontextu, kdy nám to může pomoci a může pro nás být prospěšné a užitečné.

Kotvení zdrojů

1 Zvolte si místo, kde vás nebude nic vyrušovat, a udělejte si pohodlí.
2 Rozhodněte se, který stav/pocit, jenž jste již dříve zakusili, byste chtěli dokázat navodit, kdykoli se do něj rozhodnete přenést.
3 Zvolte si kotvu, kterou můžete použít, kdykoli se rozhodnete tento pocit navodit. Musí to být něco konkrétního a snadno použitelného. Například přitisknout na sebe malíček a palec levé ruky.
4 Vyvolejte vzpomínku na dobu, kdy jste tento pocit zakoušeli nejsilněji. Ověřte si, že jste se asociovali s tímto prožitkem, že ho prožíváte, jako kdybyste se nacházeli přímo v něm, ne jako vnější pozorovatel.
5 Když jste se plně asociovali, plně zapojte smysly – zrak, sluch a pocity. Současně přitiskněte na sebe malíček a palec levé ruky. Udržujte stisk jenom tak dlouho, dokud vše vnímáte skutečně intenzivně. Poté stisk uvolněte. Pohněte se nebo udělejte něco jiného, co vás vrátí do současnosti – zrušte předešlý stav, *uvolněte kotvu*.
6 Stisk malíčku a palce ukotví dané pocity. Několikrát vše opakujte, dokud se nevytvoří silné a pevné spojení mezi stiskem a pocitem.
7 Ověřte vytvořenou kotvu. Přemýšlejte o něčem jiném. Přitiskněte při tom na sebe malíček a palec levé ruky přesně tak, jak jste to dělali, když jste vytvářeli ukotvení. Tomuto postupu se říká *spustit kotvu*.
8 Co se stane? Pokud jste kotvu utvořili efektivně, její použití vyvolá obraz, zvuky a pocity, které si pamatujete – je to, jako kdyby se vše právě odehrávalo a vy jste byli uprostřed dění. Pokud se nic nestane, celý proces opakujte. Možná jste se při kotvení plně neasociovali s prožitkem, jenž chcete ukotvit. Ověřte si, že pro vyvolání prožitku používáte přesně stejnou kotvu, kterou jste použili pro jeho ukotvení. Vjemy spojené s prožitky vykazují sklon sílit a následně blednout a vyprchávat. „Spusťte" kotvu přesně ve chvíli, kdy se prožitek stává nejintenzivnějším a odstraňte ji, jakmile začne blednout, případně těsně před tím.
9 Zamyslete se nad nějakou situací, v níž byste chtěli zakoušet stejné pocity, jaké jste ukotvili. Když si tuto situaci představíte, vyhoďte kotvu. Co při tom vidíte, slyšíte a pociťujete? Pokud vše uděláte dobře, žádoucí pocity, stav připravenosti (využití zdrojů) přenesete do jiného, v našem příkladu budoucího kontextu.
10 Nejdříve se naučte kotvit žádoucí stavy sami pro sebe, abyste dokázali „povolat" zdroje, které chcete využít, kdykoli to budete chtít udělat. Až to zvládnete, můžete začít koučovat druhé lidi.



Zapamatujte si klíčové prvky kotvení:

- Plně se asociujte (spojte) s daným prožitkem (zkušeností) před tím, než utvoříte kotvu.
- Dosáhněte toho, aby kotvený prožitek (zkušenost) byl intenzivní.
- Utvořte kotvu těsně před tím, než intenzita daného prožitku dosáhne svého vrcholu.
- K opětovnému navození prožitku použijte přesně stejnou kotvu.

Ve výše uvedeném příkladu jsem použila jako kotvu dotyk. Kotvou ovšem může být cokoli, pokud taková kotva splňuje výše uvedená kritéria.

Přirozené kotvy se váží k preferovaným formám smyslového vnímání

Přirozené kotvy se váží k preferovaným formám smyslového vnímání. Například vizuálně orientovaný člověk bude nejspíš citlivější vůči zrakovým podnětům, sluchově zaměřený jedinec bude pro změnu reagovat spíše na zvuky a pocitově orientovaný člověk si bude nejspíše utvářet asociace s pro něj příjemnými podněty. Pro mnoho lidí jsou prvotní, jednoduchou a účinnou kotvou vůně a pachy.

Přesně stejný proces funguje i při utváření kotev u druhých lidí. Přesně poznat, kdy se u někoho dostavil moment nejintenzivnějšího prožitku a následně ho ukotvit, není snadné. Musíme se spoléhat na svoji schopnost na základě vnějškových projevů (chování) určit, kdy k tomu dochází. Pokud si vytvoříme raport, naučíme se rozpoznat, kdy tomu tak je. Vše ostatní se nijak neliší od procesu kotvení, aplikovaném na sebe samé.

Koučujeme druhé – základní kroky

1 Zeptejte se dotyčného člověka, jaký stav chce navodit v určité situaci. Požádejte ho, aby určil, kdy se v takovém stavu již dříve nacházel.
2 Zeptejte se ho, jakou kotvu chce použít k ukotvení požadovaného stavu.
3 Požádejte ho, aby se vrátil do doby, kdy se nacházel ve stavu, jenž chce navodit. Pomozte mu plně se asociovat s tímto prožitkem, ponořit se do něj, být uvnitř něj, a to tím, že se ho zeptáte, jaké to je prožívat tento stav.
4 Vybízejte ho, aby plně vnímal a prožíval všechny vjemy a učinil tak svůj prožitek co nejintenzivnějším. „Když nyní opětovně zakoušíte tento stav, můžete ho prožívat ještě intenzivněji než tomu bylo…"
5 Sledujte ho, věnujte mu náležitou pozornost, abyste poznali, kdy vše prožívá nejintenzivněji – když to nastane, řekněte mu, aby vše ukotvil.
6 Jakmile se intenzita jeho pocitů začne snižovat (opět platí, že ho musíte pečlivě sledovat), vyzvěte ho, aby opustil stav, který navodil, a vrátil se do současnosti. Všechny kroky můžete několikrát opakovat – získáte tak jistotu, že kotva a žádoucí stav se asociovaly.
7 Ověřte výsledek. Požádejte ho, aby si představil situaci, kdy bude chtít navodit stav, který právě ukotvil – nejlépe nějakou situaci, kdy se mu to obvykle nedaří. Když si tuto situaci představí, řekněte mu, aby použil (spustil) kotvu. To, zda vše funguje, poznáte podle toho, že bude reprodukovat všechny charakteristické rysy žádoucího stavu. Jestliže potřebuje silnější kotvu (ukotvení), celý proces opakujte. Sledujte přitom úroveň asociace, intenzitu prožitku a přesnost ukotvení a použití kotvy.

Kotvy v podnikání

Druhé lidi kotvíme neustále. Otázkou je, zda při tom využíváme zdroje nebo ne.

Druhé lidi kotvíme neustále

Když jsem pracovala v ICL, často jsme k práci na projektech zvali externí konzultanty. Ti do naší práce pokaždé vnesli nové pohledy a nápady. Jeden z nich, Peter, ale dokázal mnohem víc. Byl vždy pozitivní a usmíval se. Všichni v jeho přítomnosti pociťovali příliv nové, pozitivní energie a nadšení. Pokud jsme si mohli vybrat, pokaždé jsme chtěli pracovat s ním.

Dokážete si představit, jak by se změnily porady a jednání, kdyby manažeři byli hodnoceni podle toho, v jakém stavu se nacházejí jejich lidé po jejich skončení?

Příklady kotvení, jež jsem použila v této části knihy, jakými jsou třeba dotyky, se ne vždy dají využít v prostředí byznysu. V některých kulturách není vhodné se druhých lidí takto dotýkat. Musíme proto ke kotvení, jehož prostřednictvím umožňujeme druhým navodit stav připravenosti (využití zdrojů), přistupovat o něco tvořivěji.

V byznysu můžeme používat například tyto kotvy:

- Slovo nebo slova, která bychom v hovoru běžně nepoužili, vyslovená konkrétním tónem a s určitou hlasitostí.
- Prostor. Tuto kotvu můžeme dobře využívat například při prezentacích – různé informace a odezvy můžeme ukotvit tak, že zůstáváme na určitém místě nebo se přemístíme do různých částí místnosti.
- Postoj nebo pohyb, které bychom při diskusi normálně nezaujali nebo neudělali.

Tyto kotvy fungují, alespoň podle mých zkušeností, pouze tehdy, když je používáme s integritou a způsobem, jenž je v souladu s hodnotami a výsledky druhých lidí. Jsem přesvědčena, že pokud je používáme s cílem manipulovat a způsobem, který není v souladu s hodnotami a výsledky druhých lidí, ti to – často intuitivně – vycítí a kotvu zablokují.

Kotvíme stav využití zdrojů na poradě – základní kroky

1. Určete stav, který chcete u druhého ukotvit – takový, jenž bude přispívat k dosažení vzájemně výhodných výsledků. Může to být například stav sebedůvěry, rozhodnosti a odhodlání, štěstí.
2. Rozhodněte se, jakou kotvu použijete – určité slovo, konkrétní gesto nebo postoj, jenž dotyčný člověk dokáže postřehnout (nejspíš na nevědomé úrovni).
3. Když se toho, u něhož chcete provést kotvení, zcela přirozeně projeví žádoucí stav, který chcete ukotvit, použijte zvolenou kotvu. Vše budete muset nejspíš několikrát (čtyřikrát nebo pětkrát) opakovat.
4. Když se diskuse dostane do etapy, v níž by byl stav, který jste ukotvili, žádoucí a sám od sebe se nedostaví, použijte kotvu. Všímejte si, co se bude dít. Pokud byl proces kotvení úspěšný, žádoucí stav se u dotyčného člověka projeví.

Přepínáme mezi různými stavy

Kotvy lze využívat mnoha rozmanitými způsoby. Jednou ze snadných možností je technika označovaná jako *bourání kotev,* jež umožňuje uvést v soulad dva stavy, například stav připravenosti (využití zdrojů) se stavem opačným. Tato technika je vhodná, když chceme oslabit výrazně negativní stav a navodit stav, který je „směsicí" různých stavů, tj. kdy stav nepřipravenosti (nevyužití zdrojů) nezmizí, ale prožíváme ho způsobem, s nímž lze pracovat a zvládat ho. Technika bourání kotev umožňuje dosáhnout třetího stavu, který je směsicí obou původních stavů a současně se od obou odlišuje – stavu, který je koktejlem namíchaným z původních stavů, jenž získal jedinečnou novou chuť a aroma.

Jedním z nejjednodušších způsobů, jak tuto techniku v praxi použít, je pracovat s klouby prstů jedné ruky. Koncem ukazováčku pravé ruky se dotkněte konkrétního kloubu prstu na levé ruce. Pokud je pro vás snazší použít ruce opačně, udělejte to.

Technika bourání kotev – základní kroky

1. Rozhodněte se, který stav nepřipravenosti (nevyužití zdrojů) chcete změnit. Může to být například stav hněvu, stresu, nedostatku sebedůvěry nebo frustrace.
2. Asociujte se s tímto stavem, abyste ho znovu prožívali tak, jako kdybyste byli uvnitř něj. Dotkněte se koncem ukazováčku jedné ruky prvního kloubu prstu druhé ruky a proveďte tak ukotvení.
3. Zvolte si zcela jiný stav, jenž představuje rozchod s předešlým stavem (zrušte předešlý stav). Můžete například přemýšlet o něčem žertovném nebo o čemkoli, co zaměstná vaši mysl – můžete si třeba říkat své telefonní číslo pozpátku.
4. Zvolte si libovolný stav připravenosti (využití zdrojů) – například stav sebedůvěry, klidu, jistoty a bezpečí. Asociujte se s okamžiky, kdy jste zakoušeli tyto pocity. Když jsou vaše pocity nejsilnější, ukotvěte je – dotkněte se druhým prstem jedné ruky druhého kloubu prstu druhé ruky a proveďte tak ukotvení.
5. Ověřte kotvy, a to v následujícím pořadí:
   a) Zrušte předešlý stav.
   b) Použijte (spusťte) první kotvu.
   c) Zrušte předešlý stav.
   d) Použijte (spusťte) druhou kotvu.

Pokud některá z kotev nefunguje, opakujte proces vedoucí k jejímu vytvoření.

6 Použijte obě kotvy najednou. Zatímco se oba stavy budou „dávat dohromady" a vytvářet nový, integrovaný stav, budete po jistou dobu pociťovat zmatek a rozpaky. Pokud v nově navozeném stavu bude poměrně výrazně zastoupen stav menší připravenosti na využití zdrojů, zvolte si a ukotvěte jiný, silnější stav připravenosti (využití zdrojů) než ten, který jste použili. Celý proces opakujte. Někdy vám pomůže, když použijete (spustíte) kotvu pro stav připravenosti (využití zdrojů) vteřinu nebo dvě před tím, než ukotvíte stav nepřipravenosti (nevyužití zdrojů).

7 Přemýšlejte o nějaké situaci, která teprve nastane, jež až dosud obvykle vyvolávala stav nepřipravenosti (nevyužívání zdrojů). Co se odehrává, když o této situaci uvažujete? Pokud technika bourání kotev zafungovala, tento stav by již neměl nastat.

Některé z těchto technik se mohou zpočátku zdát poněkud formální, puntičkářské a úzkostlivě přesné. Tyto procesy a postupy přesto během normálního dne využíváme a zase je opouštíme. Při objasňování toho, jak fungují, jsem je rozložila na základní, podstatné části, obdobně jako kdybych vysvětlovala, jak se řídí auto. Jakmile vše dobře zvládneme, můžeme postupovat méně formálně. Například když zjistíme, že sklouzáváme do stavu nepřipravenosti (nevyužití zdrojů), můžeme se naučit rychle „přejít" do stavu připravenosti (využití zdrojů). Vybavte si čas, kdy jste zakoušeli obzvlášť silný pocit připravenosti (využití zdrojů) a znovu vyvolejte s tím spojené pocity – tak, že se znovu asociujete s danou situací, že ji prožijete, jako kdybyste byli uvnitř ní.

Můžeme se naučit rychle „přejít" do stavu připravenosti

Po nějaké době zjistíte, že sám proces přepínání ze stavu nepřipravenosti (nevyužití zdrojů) do stavu připravenosti (využití zdrojů) se uskutečňuje automaticky. Nevědomá část mysli ho realizuje, aniž byste o všem museli uvažovat na vědomé úrovni. Řetězení kotev vám umožní „pevně nastavit vedení" – tak, aby strategie dosažení stavu připravenosti (využití zdrojů) byla úspěšná.

Řetězení zdrojů

Někdy může být mezera mezi stavem nepřipravenosti, při němž dochází k nevyužití zdrojů, a stavem, kdy je tomu naopak, příliš velká na to, aby ji bylo možné překonat jediným krokem. Pro takové případy je užitečné naučit se řetězit ukotvené stavy a dokázat díky tomu přejít od nežádoucího

stavu ke stavu, který chceme navodit. Je na místě a neuškodí zde zdůraznit, že je důležité vědět i to, kdy zůstat ve stavu, který se na první pohled může jevit jako stav nepřipravenosti (nevyužití zdrojů). Pokud si vždy a za všech okolností vytváříme cestu od stavu, který považujeme za stav „nepřipravenosti" („nevyužívání zdrojů"), riskujeme, že nedoceníme bohatství spočívající v rozmanitosti a různorodosti, krásu všech emocí.

Každá emoce je svým způsobem krásná

Zda zůstat ve stavu, v němž jsme, nebo ho změnit, je otázka volby. Pokud je mezera mezi stavy velká – například chceme-li přejít ze stavu krajního stresu a vyčerpání do stavu úplného uvolnění – neuškodí několik mezikroků. Můžeme nejdříve přejít od stresu k obavám, poté od obav k neutrálním pocitům, dále k mírnému pobavení, a nakonec dospět k uvolnění. Použijeme při tom *řetězení kotev*, jež umožňuje vybudovat cestu od jednoho stavu k druhému. Když si řetěz kotev osvojíme, pokaždé když prožijeme první, nežádoucí stav, automaticky si vybavíme příslušné zřetězení kotev a vydáme se po cestě vedoucí k žádoucímu stavu, kterou jsme si vytvořili.

Řetězení kotev – základní kroky

1 Rozhodněte se, s kterým stavem nepřipravenosti (nevyužívání zdrojů) chcete v tomto cvičení pracovat. Zvolte si stav, který chcete nahradit z hlediska využívání zdrojů vhodnějším stavem. Tento nový, cílový stav by měl být dostatečně vzdálený prvnímu, nežádoucímu stavu. Jako prvotní, výchozí stav si můžete zvolit například stav hněvu, stresu nebo deprese. Stavem, který ho má nahradit, může být stav rozvahy a klidu, uvolnění nebo pohody a vyrovnanosti. Ujistěte se, že nový stav je skutečně žádoucí náhradou prvního stavu, a to vždy, když se první stav objeví.

2 Asociujte se s prvním stavem, ocitněte se uvnitř něj, a ukotvěte ho dotykem některé části svého stehna. (Při kotvení a navozování následujících stavů, a to až k cílovému stavu připravenosti k využívání zdrojů, budete při kotvení pokračovat s dotyky po stehně směrem dolů.) Tomuto prvnímu stavu nevěnujte příliš mnoho času (nepotřebujete v něm setrvávat příliš dlouho). Zrušte ho.

3 Zvolte si následující stav (mezistav) na cestě k cílovému, pro vás žádoucímu stavu, například stav podráždění. Tento stav by měl být méně intenzivní než stav, který mu předcházel. Prožijte tento stav. Když se s ním plně asociujete, ukotvěte ho dotykem na stehno o něco níže, než tomu bylo v případě prvního stavu. Poté tento stav zrušte.

4 Zvolte si libovolný stav, při němž dochází k většímu využívání zdrojů než v předešlém stavu (stav větší připravenosti) – například stav sebedůvěry nebo jistoty. Asociujte se s dobou, kdy jste měli tento pocit, prožijte tento stav, jako kdybyste byli uvnitř něj. Když bude prožitek skutečně intenzivní, ukotvěte ho dotykem na stehno v místě nacházejícím se o něco níže, než tomu bylo v předešlém případě. Když vše úspěšně zvládnete, navozený stav zrušte.

5 Počet mezistavů závisí na tom, jak intenzivní je první stav, a dále na velikosti mezery mezi ním a žádoucím stavem. Celý postup opakujte tak dlouho, dokud neukotvíte všechny mezistavy a konečný, cílový stav.

6 Ověřte kotvy a ujistěte se, že jsou funkční. Než přejdete k následujícímu stavu, nezapomeňte opustit (zrušit) předešlý stav. Pokud kterýkoli stav není plně ukotven, znovu ho prožijte a ukotvěte. Vše opakujte tak dlouho, dokud příslušný stav nebude plně ukotven.

7 Nyní spusťte první kotvu a poté, kdy se plně asociujete s prvním stavem a budete ho naplno prožívat, spusťte druhou kotvu. Když budete cítit, že se intenzita druhého stavu blíží svému vrcholu, odstraňte první kotvu a zatímco druhá kotva zůstává na místě, spusťte třetí kotvu. (Vždy takto spojte určitý stav se stavem následujícím). Když takto navodíte třetí stav, odstraňte druhou kotvu a spusťte následující kotvu v pořadí. Postupně byste tak měli přecházet od jednoho stavu k druhému a řetězit je.

8 Pokračujte tak dlouho, dokud se přes jednotlivé mezistavy nedostanete až k cílovému, žádoucímu stavu. Když se tak stane, odstraňte předešlou kotvu a ponořte se do toho cílového stavu – stavu připravenosti (využívání zdrojů) – a co nejintenzivněji ho prožijte. Poté ho zrušte. To je důležité – když budete celý proces opakovat, chcete mít jistotu, že se dostanete k cíli a nevrátíte se ke stavu, od nějž jste začínali.

9 Opakujte krok 7 tak dlouho, dokud se neutvoří řetězec složený ze všech stavů.

10 Spusťte první kotvu. Pokud řetězení stavů bylo úspěšné, budete automaticky přecházet od jednoho stavu k druhému tak, jak jste je zřetězili, až se dostanete k cílovému, žádoucímu stavu.

Není tomu tak, že bychom to již nedělali – děláme to. Pokud ovšem o celém procesu příliš neuvažujeme a nevěnujeme mu dostatečnou pozornost, utváříme řetězce, které buďto nejsou dostatečně účinné (například opustit stav nepřipravenosti, při němž dochází k nevyužívání zdrojů, trvá déle než je nezbytné), nebo nás dovedou do míst, kde potenciálně budeme připraveni využívat zdroje ještě méně než tam, kde jsme začínali. Jak často jste začínali nový den skleslí a s obavami, a to jenom proto, abyste

následně pocítili frustraci z toho, že ho takto začínáte – což vás nakonec natolik naštvalo, že to vyvolalo stres atd.? O co žádoucnější je zjistit, že když jste z něčeho rozpačití, můžete sami sebe přivést do stavu, charakterizovaného zvídavostí, hledáním a nakonec pochopením, porozuměním a hlubokým vhledem?

Jsem přesvědčena, že umět navodit stav připravenosti (využívání zdrojů) je životně důležitá schopnost, umožňující zvládnout většinu situací. Můžeme se naučit rozpoznat, který stav je pro nás nejužitečnější, například při

- poskytování a získávání zpětné vazby,
- řešení problémů a realizaci tvůrčích aktivit,
- nastolování rovnováhy,
- naslouchání,
- snaze pustit se do práce, k níž nejsme přirozeně motivováni,
- trávení času s rodinou,
- jednání se zákazníky,
- psaní,
- cestě na dovolenou,
- když začínáme nový den nebo večer, když se vracíme domů.

Tradičněji orientované tréninkové programy se zaměřují na to, aby se účastníci naučili, jakou strukturu mají aplikovat například při hodnocení, jak zvládat námitky a nakládat s nimi, jak navrhnout prezentaci. NLP nás učí, jak navodit stav připravenosti, který nám umožňuje využít zdroje, a jak si utvářet styl, jenž nám umožní dosáhnout toho, o co usilujeme.

Shrnutí

Kotvení je přirozený proces. Každý člověk si utváří mnoho asociací: některé individuální, zatímco jiné se váží k druhým lidem. Většina z nich se objevuje nahodile, aniž bychom o nich předem uvažovali. Některé asociované kotvy jsou užitečné, pomáhají nám a můžeme z jejich existence těžit. Pro jiné to neplatí. Proces kotvení umožňuje zvolit si asociace, jaké chceme používat, a to pro sebe i pro druhé. Pokud si skutečně dobře osvojíme proces kotvení, naučíme se ovládat stav své mysli, své duševní rozpoložení a díky tomu vést sebe sama. A nejen to. Převezmeme odpovědnost za to, jak působíme na druhé lidi a jak je ovlivňujeme.

V této kapitole jsem představila několik způsobů, jak používat techniku a postupy kotvení. Kotvení je přítomno ve všem, co děláte. Začněte objevovat, jak ho můžete tvůrčím způsobem využívat pro obohacení

svého každodenního života a jak docílit, aby váš podíl na tom, co dělají druzí lidé, představoval prospěšnou a užitečnou zkušenost a přinášel pozitivní prožitky.

Stimulujeme myšlení

1 Jaký je váš typický stav v následujících situacích a jaký stav byste v těchto situacích chtěli mít?

Situace	Současný stav	Žádoucí stav
Prezentace		
Sdělit někomu, co chcete		
Odmítnout něčí požadavek		
Hodnotit někoho nebo být hodnocen		
Interview		
Cvičení		
Být vystaven agresivnímu jednání		
Vaše myšlenky jsou veřejně zpochybněny		
Jakákoli jiná situace, kterou do tohoto seznamu přidáte		

Zvolte si jednu z výše uvedených situací a použijte některou z následujících technik: sebeukotvení, bourání kotev, řetězení kotev.

2 Poznamenejte si stav, jaký byste chtěli u sebe i u druhých lidí navodit v následujících situacích.

Situace	Vlastní stav	Žádoucí stav u druhých lidí
Hodnocení druhých		
Poskytování zpětné vazby		
Objasňovat, co chcete		
Vysvětlovat technické informace		
Vést porady nebo k nim přispívat		
Jakákoli jiná situace, kterou do tohoto seznamu přidáte		

3 Poznamenejte si stav, v němž byste se chtěli nacházet při jednání s každým z níže uvedených lidí a stav, v jakém byste chtěli, aby se nacházeli oni:

Jedinec	Váš žádoucí stav	Žádoucí stav druhého člověka
Zaměstnanec		
Kolega		
Některý člen vaší rodiny		
Váš nejlepší přítel		
Přítel		
Zákazník		
Dodavatel		
Váš partner		
Někdo jiný		

4 Sestavte si seznam kotev, které byste mohli používat v běžných, každodenních situacích. Ověřte si, zda splňují požadavky na efektivní, účinné kotvy, tj. zda jsou přesné, lze je snadno reprodukovat a je možné je využít k ukotvení konkrétního zdroje.

5 Jaký jste měli až dosud den? Jaké kotvy jste použili? Které z nich se osvědčily, které nikoli?

6 Přečtěte si knihu *Kolébka zla* (An Evil Cradling) od Briana Keenana – naleznete v ní příklad člověka, který si dokázal zvolit, jak přistoupí k extrémním podmínkám, v nichž se nachází.

Kdysi dávno žil námořník, který se plavil do mnoha různých zemí světa. Navštívil mnoho míst a spatřil mnoho různých věcí. Jednoho dne doplul k ostrovu. Rozhodl se zde nějakou dobu zůstat. Připoutal loď u břehu a začal se rozhlížet kolem sebe. Pobřeží ostrova lemovala kolem dokola nádherná bílá pláž, za níž se rozkládala tropická džungle.

Všude vládlo ticho, dokud ...

Námořník si pomyslel, že v dálce zaslechl slabý, nezřetelný zvuk a naklonil hlavu, aby mu naslouchal. Vnímal, že zvuk přichází z džungle, a vydal se proto tím směrem. Byl si skoro jistý, že ho opět zaslechl. Začal si klestit cestu porostem a listovím. Čím víc se vzdaloval od pobřeží, tím byl zvuk hlasitější. Pokračoval dál, až se nakonec ocitl na pasece. Uprostřed paseky seděl na zemi se zkříženýma nohama starý muž.

Měl zavřené oči. Z rytmicky se pohybujících úst mu vycházel popěvek „Mo, Mo, Mo". Námořník zůstal stát a naslouchal dlouhým, měkkým tónům jeho zpěvu. Starý muž se nenechal vyrušit a zpíval dál. Po nějaké době se k němu námořník vydal a dotkl se jeho ramene.

Starý muž se pomalu otočil a usmál se.

„Promiňte," řekl námořník. „Myslím, že děláte chybu. Řekl bych, že byste měl zpívat ‚Om, Om, Om'."

„Aha," řekl starý muž a dál se usmíval. „Moc vám děkuji," dodal a začal zpívat „Om, Om, Om".

Námořníka to potěšilo. Měl radost sám ze sebe a vydal se na cestu zpátky ke své lodi. Když odplouval, po nějaké době najednou pocítil, že se někdo dotkl jeho ramene. Otočil se a ke svému překvapení spatřil starého muže, jenž mu řekl: „Promiňte mi, že jsem vás vyrušil. Mohl byste mi připomenout, jak zní správně můj popěvek?"

Námořník mu šokovaně odpověděl: „Om, Om, Om."

„Opravdu moc vám děkuji," prohlásil starý muž před tím, než se vydal po hladině moře zpátky na ostrov.

13 Sladění: Roviny vlivu

Mravní přesvědčení a svědomí mě spojují s nejušlechtilejšími a nejvznešenějšími normami, které znám, a připomínají mi, co tyto principy ode mě vyžadují. Pokud je mám neustále na zřeteli, svědomí mi vždy řekne, co bych měl udělat.

– *Oswald Chambers*, My Utmost for His Highest

Žijeme ve složitém, nepředvídatelném světě. Na plány a předpovědi se již nelze dále spoléhat. Musíme pracovat zcela jinak než dosud. To jediné, na co se můžeme spolehnout, se ukrývá v našem nitru. Mnoho lidí se ale na své vnitřní zdroje nedokáže napojit. Musíme být přesvědčeni a věřit, že pokud budeme věrni sami sobě, budou výsledky, jichž dosahujeme, v souladu s tím, v co věříme.

Výsledky, jichž dosahujeme, jsou v souladu s tím, v co věříme

Když jsem připravovala první vydání této publikace, napsala jsem, že pokud chceme dosáhnout svých cílů, musíme si je dokázat představit a procítit je. Na tom se nic nezměnilo. V posledních letech jsem si ale všimla, že se objevuje nový, odlišný styl dosahování výsledků. Tento styl stále více staví na schopnosti nechat výsledky naší činnosti, aby se samy projevily. Musíme dokázat kráčet kupředu s vírou v chaotický a hypotetický svět a nechat na příležitostech, aby se projevily. Musíme být natolik vnitřně sladěni, natolik věrni tomu, v co věříme, že se dokážeme příležitostí, jež se objevují, pevně chopit. Příklad, jímž jsme druhým, utváří naši pověst.

Je to, jako kdybychom provozovali sport. Nevíme, odkud a jak přiletí míč. Řídíme proto sami sebe tak, abychom neztráceli ze zřetele výsledek, jehož chceme dosáhnout, a byli neustále připraveni chopit se příležitostí, které s objevují.

Nevíme, odkud se co objeví

„Zvládat složitost znamená nedovolit, aby nás přemohla. Znamená to mít promyšlené, logické stanovisko umožňující jednat bez ohledu na

nejasnosti, nejistoty a nejednoznačnost vyvolávané událostmi a interakcemi ve světě kolem nás. To, o čem hovořím, nemá nic společného s univerzitními tituly, ale s mistrovským zvládnutím toho, co děláme. Schopnost neustále jednat tváří v tvář složitostem doby promyšleně a logicky je známkou skutečného mistrovství."

Michael Lissack a Johan Roos, The Next Common Sense

Když jsem začínala s kursy uvádějícími zájemce o NLP do této problematiky, věřila jsem, že dělám správnou věc. Bylo to něco, co jsem dlouhou dobu chtěla udělat. Viděla jsem souvislosti mezi efektivním využíváním NLP v terapii a jeho potenciálem pro dosahování vynikajících výsledků při práci. Setkala jsem se ovšem s odporem nejenom u dalších konzultantů, ale i mých kolegů, kteří tvrdili, že nemám šanci uspět. První dva roky mé snahy vytvořit ziskový byznys jim téměř daly za pravdu. Moje přesvědčení a touha uspět mě ale nedovolily sejít z cesty a jsem velmi ráda, že jsem se nenechala odradit.

Nedávno jsem radila jednomu kolegovi, jenž zahajoval nový program. Chtěl dopředu, ještě než se zaváže program uskutečnit, vědět, kolik zájemců by se mohlo zúčastnit. „Takhle to nefunguje," řekla jsem mu. „Musíš se odhodlat do věci pustit a potom uvidíš, koho to, s čím přicházíš, zláká."

„Vybuduj hřiště a zájemci se objeví."

Field of Dreams, v hlavní roli Kevin Costner

Vybuduj hřiště a zájemci se objeví

Neznámý hlas neříká hlavnímu hrdinovi „Když se objeví, vybuduj hřiště!". Jenže právě tak si mnoho lidí myslí, že byznys funguje.

Jedním z hlavních cílů mých kursů NLP a poradenské činnosti je pomáhat lidem dosahovat nejlepších výsledků tím, že ze sebe dostanou to nejlepší, co v nich je. Pokud máme pocit směru, jímž se chceme ubírat, dokážeme řešit své vnitřní konflikty a zvládáme měnit sebe samé, dosáhneme stavu koherence, v němž jednáme promyšleně, logicky a respektujeme souvislosti – stavu jednoty se sebou samými, v němž se úplně nebo z valné části zbavíme stresu nebo konfliktů – a jsme na dobré cestě stát se tím, kým skutečně můžeme být.

Když jsem poprvé pracovala na této kapitole, sledovala jsem cyklistickou Tour de France, jíž se účastnil Lance Armstrong. Armstrong ujel všem ostatním a v závodu trvajícím tři týdny oblékl žlutý trikot vedoucího jezdce.

Několik let před tím mu přitom lékaři diagnostikovali rakovinu a dávali mu jenom velmi malou šanci přežít. Armstrong nejenom zvítězil nad

zákeřnou nemocí, dokázal se však vrátit. A ne jednou, ale hned dvakrát vyhrát Tour de France, jeden z nejnamáhavějších závodů, jaké existují. Počet svých vítězství nakonec rozhojnil na sedm, což nikdo jiný nedokázal. Na počátku své cyklistické kariéry nebyl přitom příliš oblíbený – francouzský tisk ho neustále propíral za jeho aroganci a agresivní taktiku. Během své nemoci a zotavování se z ní si uvědomil svůj cíl a smysl života – závodit a ukázat, že i nad nemocí, jako je rakovina, se dá zvítězit.

Armstrong svým stylem závodění ovlivnil mnoho dalších cyklistů na celém světě. Jednou jeden z jeho největších soupeřů, Jan Ulrich, měl pád. V cyklistice je zvykem nezneužívat takovéto situace a Armstrong nebyl výjimkou. Počkal, až se Ulrich zvedne. Když předjel závodníka v čele pelotonu, jímž byl francouzský favorit a miláček diváků Laurent Jalabert, který odvážně táhl celý den peloton při jízdě v horách, dal mu najevo, aby ho následoval na cílovou pásku. Jalabert mu ukázal, že by to udělal, kdyby mohl. Následujícího dne vyšly francouzské noviny s titulky „Armstrong – sportovní eso – srdcové eso". Jeho výkon označily za hodný virtuosa.

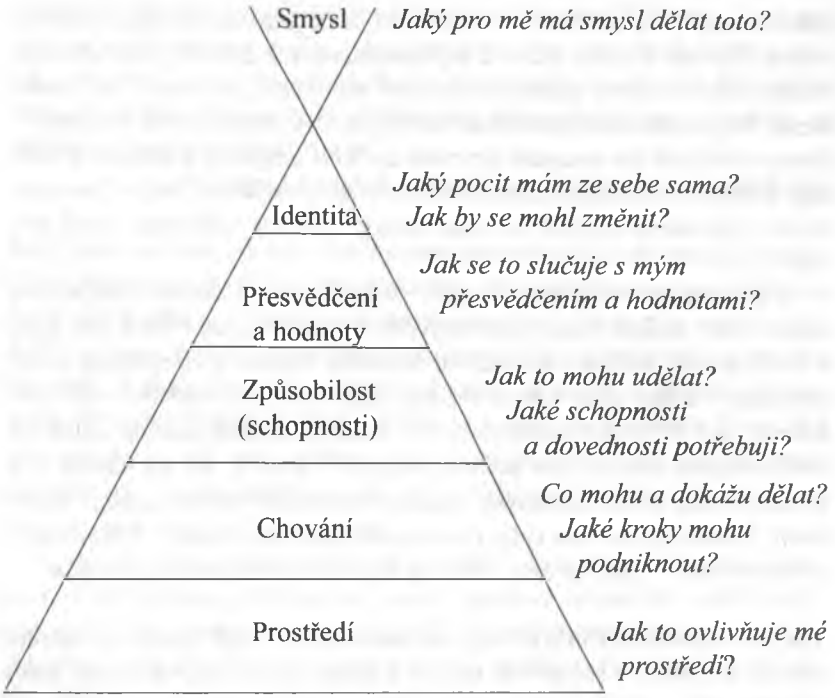
Tak jako společnost může fungovat efektivněji, když každý tým spolupracuje a usiluje o stejný cíl, může i jedinec fungovat efektivněji, když všechny jeho „části" spolupracují jedna s druhou. Tohoto stavu sladění je možné dosáhnout, pokud budeme věnovat pozornost různým rovinám.

Odlišné roviny

Model, který zde popisuji, vám může pomoci ujasnit si úvahy o sobě samých, vašem týmu a společnosti. Osobně bych vám doporučila začít u sebe samých. Změny přicházejí z našeho nitra, směřují zevnitř ven. Pokud si utvoříme koherentní mentální model, prostředí, v něž se pohybujeme, se tomu přizpůsobí a udělá totéž.

Smysl, cíl

Rovina smyslu nebo duchovnosti se vztahuje k věcem, jež nás „přesahují". Mohou to být cíle překračující vlastní, soukromý zájem, odkaz, jenž po sobě zanecháme, přispění k úspěchu větších celků, jichž jsme součástí, víra a pocit nadpřirozeného. V této rovině přemýšlíme o svém vztahu k těmto větším, nás přesahujícím systémům. Mohou to být



- naše rodina,
- náš životní partner (s námi sezdaný či nesezdaný),
- náš tým,
- naše komunita,
- naše společnost (firma),
- naše víra,
- náš svět.

Nebo to mohou být dočasné systémy:

- skupina, s níž se dnes scházíme,
- klient, s nímž právě nyní jednáme,
- vztah mezi námi a personálem restaurace, v níž právě stolujeme,
- lidé cestující spolu s námi ve vlaku,
- lidé čekající spolu s námi ve frontě,
- přítomní rodinní příslušníci.

Pokud věnujeme této rovině pozornost, můžeme si uvědomit, jak v důsledku toho, že jsme tím, kým jsme, působíme na své okolí, a to bez ohledu na systém, v němž se právě nacházíme. Toto je nejvyšší rovina nevědomě uplatňovaného vlivu. V této rovině se většina lidí rozhoduje, zda s námi chtějí dělat byznys, žít, spolupracovat, udržovat dlouhodobé podnikatelské vztahy atd. Pokud na této rovně definujeme své cíle, zvyšuje to šanci, že budou udržitelné. To platí pro vše, co nás přesahuje.

Toto je nejvyšší rovina nevědomého vlivu

Některé společnosti mají poslání, jež bere v úvahu vztahy v prostředí, k němuž náležejí – poslání, které přispívá k jeho uchování a rozvoji. Například cestovní kancelář, která bere v úvahu dopady turistiky na kulturu zemí, v nichž působí. Společnost z oblasti informačních technologií, v níž lidé uvažují o tom, co chtějí, pokud jde o dopady jejich práce zaměřené na rozvoj technologií na kulturu, která se utváří, a na svět jako takový. Poradenská firma dbající o to, aby její práce přispívala k rozvoji prostředí a kultury, na něž se ve své činnosti zaměřuje.

To, čeho jsme byli v nedávné době svědky ve světě financí, je důsledkem nenasytnosti a preference vlastních, soukromých zájmů. Dopady a následky takového jednání ukazují, k čemu vede, když cíle těch, kteří mají moc, nezahrnují nebo nepřispívají k fungování větších systémů – komunit, jichž jsme my všichni součástí.

Paul Smith je módní salón. V této branži jsou běžné mimořádně napjaté a náročné časové plány, zahrnující několik módních přehlídek ročně. Lidé ve firmě jsou přesto otevření, vstřícní, vřelí a odhodlaní se neustále učit a osobně růst. Jejich postoj k učení se a změnám připomíná kulturu (a její různé variety) účastníků mých seminářů v Asii – učit se bez předsudků. Chopí se nových poznatků, ověří se, že jim rozumějí, a teprve potom se rozhodnou, jak je využijí. V západní kultuře se spíše setkávám s tím, že lidé věci napřed intelektuálně posoudí a zhodnotí, a teprve potom je vyzkoušejí a přizpůsobí svým potřebám. Lidé, kteří pracují pro módní salón Paul Smith, mají zcela jiný přístup k učení se, než je tomu v mnoha západních organizacích. Jsou tvůrčí, loajální a plni zaujetí pro to, co dělají – a to vše současně.

To, čím přispíváme k fungování větších systémů, jichž jsme součástí, je tou nejvýznamnější formou vlivu, jíž disponujeme. Stephen Covey ve své knize *Seven Habits of Highly Effective People*[5] v této souvislosti hovoří o odkazu, který po sobě zanecháme. Tímto odkazem nemusí být pouze

[5] Česky vydalo pod názvem *7 návyků skutečně efektivních lidí* v roce 2006 nakladatelství Management Press.

to, co po sobě zanecháme, když opustíme tento svět. Je jím i to, co po sobě zanecháme po skončení porady, když opustíme své místo nebo společnost.

Identita/Poslání

Poslání společnosti definuje identitu organizace, jedinečnou povahu jejích aktivit a smysl její činnosti pro druhé. Například:

Podporovat a rozvíjet lídry dneška tak, aby pozitivně ovlivňovali a přispívali k proměně světa.

Toto vizionářské poslání vyjadřuje jedinečnost podnikání a člověka, který stojí v jeho čele. Nemluvě o tom, že se výrazně odlišuje od poslání, s nímž se tak často setkáváme ve světě financí: Chceme být nejlepší společností pronajímající auta. Chceme být nejlepšími tvůrci webových stránek v Evropě. Takto formulovaná poslání se orientují na sebe sama a jsou nic neříkající jak pro zaměstnance, tak pro potenciální klienty.

Smysl, který přičítáme svému životu, se projevuje v tom, kým jsme. Identita/poslání definují náš pocit sebe sama a obsahují prohlášení, jež vyjadřují, jak uvažujeme o osobě samém jako o člověku – prohlášení „Já jsem", jako například:

- Jsem úspěšný člověk.
- Jsem optimista.
- Jsem stydlivý.
- Jsem praktický.

To, co v sobě takto „zakódujeme", je nejdůležitější pro to, kým jsme. Moje vlastní zkušenost ukazuje, že říci „Píši články a knihy" (konstatování týkající se chování) a prohlásit „Jsem autor" (konstatování týkající se identity) jsou dvě diametrálně odlišné věci. Být autorem je pro to, kým jsme v různých kontextech, nesrovnatelně významnější. Trvalo mi několik let, než jsem o sobě začala mluvit tímto způsobem.

Tato rovina rovněž umožňuje uvažovat o klíčových rolích, jež v životě máme – rodič, opatrovatel, sportovec, poradce – a poskytuje nám pro to prostředky.

Pro jakou životní roli jste se narodili?

„Problémem není to, co děláme, ale to, kým se staneme."
Oscar Wilde, De Profundis

Přesvědčení a hodnoty

Pocit identity „informuje" naše přesvědčení a hodnoty. Například „soft" lídr bude pravděpodobně přesvědčený, že tím, co lidi inspiruje, aby pracovali společně na určité věci, je kvalita vzájemných vztahů. Nadaný inženýr bude přesvědčený, že každý problém má řešení.

Přesvědčení jsou emocionálně zabarvené názory o sobě samých, druhých lidech a situacích, jež považujeme za pravdivé a platné. Nejsou to fakta. Například:

- Jsem přesvědčený, že lidem lze povětšinou důvěřovat.
- Jsem přesvědčený, že se můžeme poučit z každé zkušenosti.
- Jsem přesvědčený, že uspokojit potřeby zákazníků je základem úspěchu.
- Jsem přesvědčený, že každý člověk může vyniknout.
- Jsem přesvědčený, že klíčem k úspěšnému podnikání je integrita.

Koherence vyvěrá z pocitu, že aktivity, které se od nás vyžadují, jsou konzistentní s pocitem smyslu a identity – sebe sama stejně jako organizace, jejíž jsme součástí. Tento pocit se může dostavit pouze tehdy, když hodnoty a principy vtělené do vyjádření smyslu existence korporace a identita, kterou dáváme najevo, jsou sladěny s tím, jak definujeme a ztělesňujeme smysl sebe sama.

Hodnoty se odvíjejí z přesvědčení a jsou základem rozhodnutí, jež činíme. Jsou to vlastnosti, které považujeme v životě a v tom, co děláme, za důležité. Například:

Hodnoty jsou základem rozhodnutí

- čestnost,
- upřímnost a otevřenost,
- integrita,
- radost a potěšení,
- učení se.

V současnosti se objevují a stávají důležitými některé velmi zajímavé nové hodnoty, jakými jsou

- velkorysost a šlechetnost,
- dobročinnost,
- hojnost pro všechny,
- vztahy,
- spontaneita,
- obětavost a nesobeckost,

- svoboda,
- skromnost a pokora.

Každý tyto hodnoty interpretuje a rozlišuje, zda se naplňují, po svém. Je důležité nejenom mít určité hodnoty, ale také umět rozpoznat, že jsme jim dostáli.

Společnosti s koherentními hodnotami, jež se promítají do jejich každodenní činnosti, jsou – jak říká Peter Senge (autor publikace *The Fifth Discipline*[6]) – „transparentní". Transparentnost vede k jistotě: což je, zejména v obdobích chaosu, přitažlivá a pozornost poutající přednost.

Jistota v období chaosu

Jednou z nejlepších investic, jakou společnost může udělat, je vložit čas do objasnění svého smyslu, poslání, přesvědčení a hodnot a z nich vyplývajícího kodexu činnosti. Pokud to udělá, vytvoří si rozumný základ, na němž může stavět – což je důležité například i tehdy, když společnost sešla z cesty a chce svému podnikání vdechnout nový život.

Způsobilost (schopnosti)

Způsobilost – naše schopnosti – ukazují na to, *jak* děláme to, co děláme. Mnoho organizací věnuje stále větší pozornost tréninkovým programům zaměřeným na rozvoj kompetencí. Je důležité uvědomit si a nespouštět ze zřetele, že tato rovina je pouze jednou z rovin v modelu, o němž hovořím. Při modelování můžeme rozpoznat jedinečné schopnosti a způsobilost lidí, a to i ty, které se v organizaci samostatně nehodnotí a neoceňují. I velmi komplexní seznam neumožňuje více než zařadit lidi do určitých kategorií.

Uvědomit si a vážit si jedinečného nadání každého člověka představuje velkou příležitost pro lídry, kteří myslí dopředu. A nejenom to – schopnost rozpoznat jedinečné vlastnosti lidí, s nimiž dělají byznys, a to jak těch, kteří pro ně pracují, tak těch, kteří nejsou zaměstnanci organizace, je typickým rysem skutečných lídrů. Přirození lídři přirozeně a samozřejmě modelují! Dokáží určit takové vlastnosti, jako jsou schopnost

- pokládat víceúrovňové otázky,
- okamžitě navázat raport,
- při hovoru s druhými lidmi sledovat a komentovat vlastní chování (a dělat si sám ze sebe legraci),

[6] Česky vydalo pod názvem *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace* v roce 2007 nakladatelství Management Press.

- zběžně prohlédnout počítačový kód a nalézt chyby v programu,
- přijmout novou myšlenu a spojit se s lidmi, kteří si ji potřebují osvojit,
- v nejkritičtějších situacích si nalézt čas a učinit vyvážené rozhodnutí, z něhož budou nejspíš mít užitek všichni zúčastnění,
- získat si důvěru zvířat, jež se ocitla v ohrožení, vyléčit je a vrátit je do jejich přirozeného prostředí.

Když jsem pracovala s lidmi v jedné obchodní společnosti, všimla jsem si, že kdykoli jsem se na něco zeptala, jeden z pracovníků, kteří balili zboží – Mike – se pokaždé zahleděl nalevo a do strany. Byla to zřejmá a výrazná preference oční nápovědy. Tato nápověda se ještě zesílila, když jsem dostala možnost hovořit o sociálních preferencích skupiny. V rámci tréninkového programu pro zaměstnance jsem o těchto nápovědách hovořila a zjistila jsem, že Mike se zajímá o hudbu. A nejenom to. Poněkud stydlivě a s rozpaky mi sdělil, že si dokáže přesně zapamatovat skladbu, kterou slyší. (Oční nápovědy si pamatoval sluchově.) Řekla jsem mu, že je to pozoruhodná schopnost a Mikea to, jak se zdálo, udivilo a překvapilo. Odpověděl mi, že si vždy myslel, že je to divné, a tak o tom raději nemluvil.

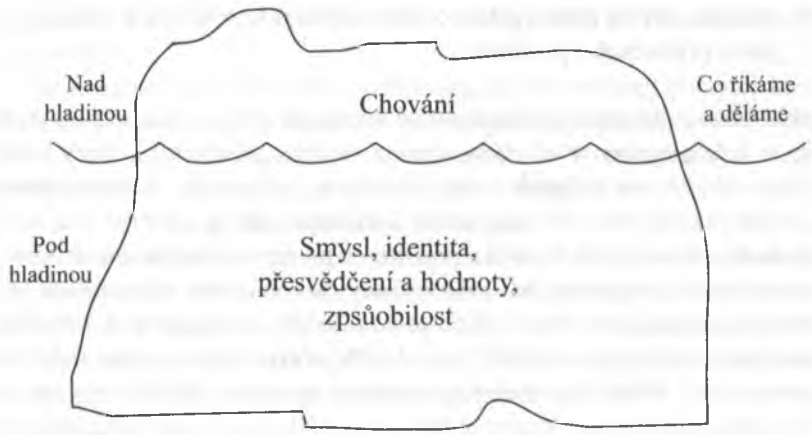
Zajímalo by mě, kolik schopností se kvůli takovému přístupu nemá možnost projevit. Vynikat vyžaduje objevovat přirozené nadání a nechat, aby se projevilo.

Když Goran Ivaniševič v roce 2001 přijel do Wimbledonu, nikdo mu nedával valné šance na úspěch – a už vůbec si nepomyslel, že by mohl turnaj vyhrát. Jeho víra v cíl, jenž si vytkl, a v sebe sama mu pomohly přesvědčit členy výboru turnaje, aby mu umožnili startovat na divokou kartu. Jeho touha ho hnala kupředu. Jeho cílem bylo přinést něco zemi zmítané a rozdělené konflikty. Dokonce i během války v Chorvatsku věřil, že své zemi může nejlépe pomoci nikoli jako voják, ale jako tenista. O každý bod se rval se zaujetím, jako kdyby to měl být poslední, vítězný míček zápasu. Nakonec ve finálovém zápase, považovaném za jeden z nejlepších v historii tenisu, se stal wimbledonským vítězem.

Chování

Všechny výše uvedené atributy – smysl, identita, přesvědčení, hodnoty a způsobilost – se každý den promítají do všeho, co děláme. Chování je to, co říkáme a děláme. Je tím, co svět kolem nás může vidět a slyšet. Veškerá moje přesvědčení a hodnoty se projevují v každém mém slově.

Představte si chování jako špičku ledovce, jako tu naši část, která je nad hladinou, zatímco smysl, identita, způsobilost, přesvědčení a hodnoty představují naše niterné, skyrté myšlenky a pocity.



Příklady chování:

- Klást otázky.
- Říkat, co chcete.
- Ztrácet rozvahu a rozčilovat se.
- Sepsat si cíle.
- Poskytovat zpětnou vazbu.
- Složit si ruce na prsou.
- Smát se.
- Červenat se.
- Běhat.
- Vytvářet oční kontakt.

Většina lidí má pro ně charakteristické vzorce chování, které jim napomáhají dosáhnout toho, co skutečně chtějí, a rovněž vzorce chování, které se jejich úsilí stavějí do cesty a sabotují ho.

Martin je velmi pečlivý a starostlivý šéf. Je přístupný zpětné vazbě a jedná v souladu s tím, co se dozvídá. Hodně se směje, obzvláště sám sobě. Přichází s vizemi budoucnosti – a když to dělá, dívá se vpravo nahoru. Klade konkrétní a detailní otázky, aby se ujistil, že pochopil, co mu druzí sdělují.

Občas ale také při diskusích dominuje a nárokuje si mnohem více času než kdokoli jiný na poradě. Dělá to zejména, když je rozhněvaný. Stahuje

při tom napjatý horní ret dozadu za zuby. Současně se mění i jeho chování. Začne si odpovídat na své vlastní otázky, pokládat otázky odlišného typu a komentovat je. Jeho pohled směřuje doprava a dolů. Přerušuje druhé, skáče jim do řeči a nenechá se zastavit.

Chování se rovněž odráží v plánech osobního rozvoje, které si utváříme. Můžeme se například odhodlat

- zapsat si každé ráno své priority,
- něco si každý týden přečíst o nových aspektech technologického rozvoje,
- usmát se na každého, koho dnes potkáme,
- před tím, než odpovíme na dotaz, se odmlčet, dopřát si chvilku na rozmyšlenou a položit nepředpojatou otázku,
- používat každý den novou dovednost, abychom si ji osvojili,
- stručně shrnout, co zaznělo na každé poradě, jíž se účastníme, a docílit tak, že budeme skutečně naslouchat,
- na každé poradě se shodnout na výsledcích a zapsat je na tabuli,
- ověřit si, že všechny emailové zprávy, které rozesíláme, mají požadovaný účinek.

Charakteristické chování společnosti vymezuje její kulturu. Například:

- Tým podpory prodeje efektivně a rychle zvládá odpovídat na dotazy zákazníků.
- Zaměstnanci vás nechávají čekat a chyby kladou za vinu druhým lidem ve firmě.
- Zaměstnanci přebírají iniciativu a okamžitě se rozhodují.

Chování mohou rovněž vyjadřovat plány rozvoje, například:

- Přijímat telefonní hovory do tří zazvonění telefonu.
- Dbát o kvalitu při všem, co děláme.
- Posilovat pravomoci lidí a umožnit jim tak přijímat vlastní rozhodnutí.
- Aktualizovat webové stránky každý den a docílit tak, že budou odpovídat skutečnosti.

Pokud jde o plány týkající se chování, je důležité být konkrétní (a vědět, jak toho docílit). Umožní nám to učinit další krok směrem vzhůru ve struktuře rovin vlivu, což je důležité pro strategické úvahy. Nejdůležitější ze všeho je uvědomovat si odlišnost jednotlivých rovin.

Prostředí

Prostředí určuje kontext, v němž se projevují všechny výše uvedené prvky. Prostředím se myslí vše „mimo" nás samé: naše pracoviště, hospodářství, lidé, jež nás obklopují, naše branže či podnikání, naši přátelé a rodina, naši zákazníci, a dokonce i to, co si oblékáme. Co si myslíme o svém místě a existenci v prostředí rovněž ukazuje na to, jak dalece přebíráme odpovědnost za to, co se nám přihodí.

Například:

- Pokud řekneme „Svět kolem nás je tvrdý a s nikým se nemazlí", ukazuje to, že částečně umisťujeme moc a vliv mimo nás.
- Obdobně, pokud používáme při hovoru obrat „oni" („Oni mě nenechají" nebo „Neřeknou mi"), vyvoláme tím stejný dojem.

Veškeré cestování je, koneckonců, cesta v čase a mysli. Stejně jako mnoho dalších lidí i já věřím, že fyzické teritorium je mapou naší vnitřní krajiny, nebo možná klíčem k ní. To, že jsme se ocitli v Chile, nebyla náhoda nebo štěstí. Tiché, beze slov vyslovené poselství obrazů svahů hor a nálezy učiněné v poušti mě o tom přesvědčily."

Brian Keenan, Between Extremes

Vliv na různých úrovních

Existuje přirozená hierarchie procesu učení se, změn a komunikace. Řád a pravidla změn v jedné rovině se odlišují od pravidel změn v jiné, nižší rovině. Zatímco změny na úrovni nižší roviny mohou, ale nemusí, vyvolat změny ve vyšších rovinách, pokud se něco změní ve vyšší rovině, vždy to vyvolá změny na nižších rovinách.

Přirozená hierarchie změn

Například pokud chci ovlivnit své chování nebo chování druhých lidí, musím zasáhnout přinejmenším v rovině způsobilosti. Jestliže někdo prohlásí, že nemůže něco udělat (na úrovni chování), a moje odezva bude rovněž na úrovni chování – řeknu něco jako „Udělej to takto" – mohu zvládnout daný problém, ale nic víc. Nedojde k učení ani se neodstraní problém jako takový. Abych dosáhla setrvalého účinku, potřebuji něco udělat, vložit se do věci na vyšší rovině – ukázat dotyčnému člověku, jak udělat to, co nedokáže udělat (na úrovni způsobilosti), nebo zpochybnit a nahlodat jeho přesvědčení o tom, co dokáže a co ne.

V byznysu se často pokoušíme vyřešit problém tak, že se zaměříme přímo na příslušný problém, například při poklesu počtu zákazníků

snižujeme náklady, při nedostatku zkušeností posíláme lidi na školení atd. – a to je chyba. Musíme se naučit řešit problémy na odlišných a vyšších rovinách, než jsou ty, na nichž se projevují.

„Nemůžeme řešit problémy a myslet si, že je zvládneme na úrovni myšlení, z něhož se zrodily."

Albert Einstein

Udržitelné změny

To, jak uvažujeme sami o sobě na vyšších rovinách, určuje naše myšlení a chování na nižších rovinách, zatímco naše chování může, ale nemusí, ovlivňovat naše hodnoty na vyšších rovinách. Jak ukazují příklady v této kapitole, společnosti, které při zavádění nové kultury zaměřené na kvalitu věnují pozornost pouze chování obvykle zjistí, že dosažené změny nejsou trvalé, pokud neupřou pozornost a nepůsobí na vyšší roviny přesvědčení a hodnot. Abychom mohli prosadit změny, musíme působit na rovinu nacházející se přinejmenším o jednu výše než je ta, kde chceme něco změnit.

Vláda ve Velké Británii nedávno investovala milióny liber do bankovního systému. Již teď je zřejmé, že tyto peníze samy o sobě mají jenom malý vliv a mnoho se nezměnilo. Podstatné je naučit se věci měnit a *skutečně* je měnit také na všech ostatních rovinách. Svět financí prochází úplnou změnou identity – a totéž se možná děje v celém světě.

Svět prochází úplnou změnou identity

Pokud v organizaci, v níž působíte, jsou lidé, kteří nevyužívají efektivně čas a nedělají proto svoji práci dobře, poslat je na kurs, kde se naučí používat osobní organizér, jejich problém možná nevyřeší. Manažer v jedné organizaci si uvědomil, že u jednoho z členů jeho týmu nespočívá problém pouze v tom, jak nakládá s časem (chování) – dotyčný člověk si necenil času nebo nevěřil v jeho využití stejně jako manažer.

Kursy NLP se obvykle zaměřují na vyšší úrovně. Mnoho modelů změny se zaměřuje na roviny přesvědčení a identity. Přestože NLP se nezabývá výukou technik a postupů, důraz, který klade na využití potenciálu, na způsobilost a schopnosti, na flexibilitu činí tyto techniky a postupy funkčními. NLP je obvykle možné využít i bez znalosti věcné (obsahové) stránky problému nebo záležitostí, jimiž se zabýváme. Tím se NLP odlišuje od mnoha dalších forem přípravy a tréninku. NLP vychází z následující filozofie:

Všechny zdroje potřebné pro dosažení toho, čeho lidé chtějí dosáhnout, si nesou s sebou.

NLP nám pomáhá učit se učit a myslet způsobem, jenž nám umožní napojit se na zdroje nám vlastní schopnosti být excelentní a vyniknout. Můžeme se naučit zformulovat osobní program řízení, svůj vlastní recept na úspěch v pracovním i osobním životě.

Matematika se dnes učí jinak než dříve – místo osvojování si matematických postupů se pozornost věnuje spíše rozvoji matematického myšlení. Stejně je tomu i v NLP – to, na čem záleží, nejsou ani tak postupy a techniky NLP, jako spíše myšlení, které je vytváří.

Reaktivní nebo proaktivní?

Představte si sami sebe v následující situaci.

Posledního půl roku pracujete na novém projektu. Nyní je vše téměř hotovo a všechny výsledky, o nichž jste přesvědčeni, že významně přispějí k budoucímu rozvoji společnosti, jsou připraveny k realizaci. Těší vás, že jste se mohli na všem osobně podílet, a očekáváte, že vaše osobní přispění ke zdaru projektu, jež vás těší, se odrazí ve vašem pracovním postupu.

Dva týdny před spuštěním realizace výsledků projektu šéf oznámí rozsáhlou reorganizaci společnosti. Všechny projekty zahájené v minulém roce budou pozastaveny a o jejich dalším osudu rozhodne správní rada. Vy i ostatní členové projektového týmu pociťujete zklamání a sklíčenost.

Co byste nejspíš dělali?

- Akceptovali situaci a zakoušeli nepříjemné pocity.
- Byli byste ze všeho naštvaní a otrávení.
- Stěžovali si ostatním, jak se s vámi jedná.
- Doufali, že někdo něco udělá a pokusí se změnit přijaté rozhodnutí.
- Požádali šéfa o schůzku s cílem prodiskutovat přijaté rozhodnutí.
- Urychlili dokončení práce na projektu, abyste mohli oznámit, že je *připravený k realizaci*.
- Odešli ze společnosti.
- Čekali, co se stane.

Vodič loutek nebo loutka?

Co dalšího byste mohli udělat? Jednáte reaktivně nebo proaktivně v odezvě na události svého života? Jste vodič loutek nebo loutka?



Co odlišuje ty, kteří ovlivňují vlastní osud, od těch, kteří ho ponechávají v rukách druhých nebo náhodě?

Steve se v hovoru zaměřoval na to, co on a druzí dělali. Například míru přátelství poměřoval tím, co druzí lidé pro něj dělali. A očekával, že budou posuzovat jeho přátelství podle toho, co udělá on pro ně. Zaměstnával sám sebe a pokaždé, když se objevil nový kšeft, měl za to, že má štěstí. Nikdy tak úplně s jistotou nevěděl, kdy se další příležitost objeví. Velký vliv na něj mělo počasí. Když svítilo slunce a bylo teplo, pociťoval optimismus, zatímco chladno a zatažená obloha v něm probouzely deprese.

Linda si je poměrně jistá sama sebou. Umí velmi dobře naslouchat druhým lidem a před tím, než jim odpoví nebo něco udělá v odezvě na to, co říkají, reflektuje jejich sdělení. Má velmi vzpřímené, vyvážené a symetrické držení těla. Ví, co je pro ni osobně důležité, a drží se svého přesvědčení, aniž by je vnucovala druhým. Nepřikazuje ani se nepokouší druhé řídit a komandovat. Je flexibilní – pokud něco nefunguje, zkusí něco jiného a pokračuje tak dlouho, dokud neobjeví efektivní způsob práce. Pokud se jí věci nedaří, důsledně vše prozkoumá a rozhodne se, co chce skutečně dělat. Působí dojmem člověka po většinu času prostoupeného vnitřním klidem a trávit s ní čas je příjemné a lákavé. Lidé jí rádi naslouchají.

Pokud zaměříte pozornost zejména na nižší roviny změn, budete uvažovat o tom, jak se vy sami a druzí lidé chováte v prostředí. Budou na vás působit změny v chování druhých lidí a změny tohoto prostředí. Slunečné počasí vás „nakopne" k vzepětí, mraky a déšť vás „srazí" dolů. Výsledkem bývá reaktivnější přístup k životu. Společnost, která se zaměřuje na nižší

roviny (chování a prostředí), bude spíše reagovat na „konkurenci" než směřovat k realizaci vlastní vize budoucnosti a úspěchu.

Carla má velmi jasný a zřetelný pocit identity a poslání. Ví, čeho chce dosáhnout a co je pro ni důležité. Je přesvědčena, že lidem je možné důvěřovat, a pokud se k ní někdo chová agresivně, není to projev agrese vůči ní samé, ale spíše vyjádření jeho vnitřních pocitů. Věří, že se může poučit ze všeho, co se přihodí. Čas krize chápe jako příležitost naučit se přistupovat k práci a zákazníkům jinak než dosud.

Proaktivní chování vyžaduje zaměřit se na vyšší roviny duchovna, poslání a identity, přesvědčení a hodnot. Takovýmto chováním se vyznačují lidé, kteří jednají nezávisle na druhých (což neznamená, že by na ně nebrali ohled, ale rozhodují se v souladu s tím, o čem jsou přesvědčeni, že je důležité).

„Neseme si s sebou počasí svého života."
Stephen Covey, Seven Habits of Highly Effective People

Zamyslete se nad následujícími příklady:

- „Myslím, že jsem měl, vcelku vzato, v pracovním i osobním životě velké štěstí. Vždy jsem měl zaměstnání a nyní zaměstnávám sám sebe. Práci jsem, což je úžasné, vždy našel. Můj osobní život se sice neodvíjel zcela hladce a bezesporu se v něm vyskytly věci, jichž lituji – zejména se to týká mých dětí – ale přes všechna protivenství jsem byl šťastný. Mám radost, že jsem a cítím se zdravý, moje práce mě baví, jsem rád, že mohu využít své schopnosti a dovednosti a trávit čas s dětmi."
- „Vím, co chci, jak toho dosáhnout a kdy. Rozhodl jsem se stát se psychoterapeutem. Studoval jsem a získal jisté zkušenosti. Je to ta pravá práce pro mě a já jsem ten správný člověk. Jsem šťastný a rád pomáhám druhým. Vyjdu s kýmkoli, s každým člověkem – a jsem na to hrdý."
- „Hovořit o sobě je pro mě obtížné, možná proto, že jsem poměrně stydlivý a do sebe zahleděný člověk. Nechci, aby lidé věděli, co pociťuji. Vím, že jsem velkým pesimistou. Postrádám sebedůvěru a nikdy nevěřím v to, co dělám. Chtěl bych přistupovat k životu s větším optimismem, neobávat se zbytečně věcí a nežít ve věčném napětí."

Rovina, v níž uvažujeme o sobě samých, ovlivňuje to, jak se máme

Zamyslete se, v jakých rovinách o sobě výše uvedení lidé uvažují a jak jejich myšlení bude nejspíše ovlivňovat jejich chování a výsledky, jichž budou dosahovat.

Jak o sobě uvažujete vy sami?

Když nejsme sladěni

Neznám nikoho, kdo by se nacházel vždy ve stavu sladění. Důležitější je, abyste tohoto stavu dosahovali stále častěji a věděli, jak ho obnovit, když je to zapotřebí.

To, že se nenacházíte ve stavu sladění, poznáte podle toho, že okolnosti a podmínky, v nichž se nacházíte, na vás nepříznivě působí, že jste zaujatí negativním vnitřním dialogem, že se soustředíte na problémy, pociťujete stres, cítíte se unavení nebo rozzlobení.

Zakoušíte právě teď něco z následujících příkladů?

- Nespokojenost a zklamání v rodině.
- Neočekávaný finanční pokles.
- Ekonomické otřesy.
- Neočekávané změny pracovních podmínek.
- Kolega nebo přítel, který nespolupracuje.
- Změna zdravotního stavu.
- Neradostné předpovědi týkající se vašeho byznysu, země, světa.
- Překvapení v tržním sektoru, v němž se pohybujete.
- Osobní konflikt.
- Neuspokojivé pracovní výsledky.
- Stěhování.
- Velké pracovní problémy.
- Problémy v partnerském vztahu.

Možná se vás některý (některé) z těchto problémů týká. Tento druh problémů představuje největší výzvu pro udržení stavu sladění. Kombinace takovýchto obtíží může spustit neproduktivní vzorec myšlení a chování. V takových chvílích je obzvláště cenné zůstat ve stavu sladění. Když jsme vystaveni zkoušce, je to příležitost prověřit naše hodnoty a principy. Otázkou je, zda jsou těmi, které si chceme uchovat.

Čím lépe víme a známe, co je pro nás důležité, tím více dokážeme udržet stav sladění

Čím lépe víme a známe, co je pro nás důležité v každé z rovin, o nichž zde hovořím, a čím více si to připomínáme, tím spíše dokážeme obnovit stav sladění (a možná si ho i udržet) v obtížných okamžicích naplněných stresem.

Kroky vedoucí k dosažení osobní kongruence

Nejdříve musíte vnímat, jak uvažujete, a poté se rozhodnout, čeho chcete v každé rovině dosáhnout.

Pomohou vám v tom následující otázky.

- **Součástí jakého systému jste nebo na který systém byste chtěli působit?** Jak a čím přispíváme většímu systému, jehož jsme součástí? Jak a čím chceme přispívat? (Další možností, jak o této otázce uvažovat, by bylo zeptat se: Jaký odkaz chceme zanechat? Jakou přidanou hodnotu bychom chtěli vyprodukovat? Jaký je smysl a cíl našeho života?)
- **Jaká je naše identita/poslání?** Jak líčíme sami sebe? Když řekneme „Já jsem…", co následuje? Jaké životní role naplňujeme? Jak popisujeme sami sebe?
- **Jaké jsou naše přesvědčení a hodnoty?** Buďte k sobě upřímní. Poznamenejte si přesvědčení a hodnoty, jimiž se v současnosti skutečně řídíte – zapomeňte na „pěkné" pojmy z učebnic. Zamyslete se nad každodenními rozhodnutími, která přijímáte. Na základě čeho (jakých faktorů) se rozhodujete? Jaká přesvědčení máte o sobě samých, druhých lidech, své rodině, své práci, svém životě? Požádejte druhé lidi, s nimiž se znáte, aby vám řekli, co podle nich reprezentujete. Co *chcete* reprezentovat?
- **Jaké máte schopnosti (způsobilost)?** Jaké máte vrozené vlohy? Tyto vlohy se projevují nejenom při práci, ale také mimo ni. Posoudit vlastní vlohy nemusí být snadné – zeptejte se druhých lidí, co si o tom myslí. Jaký jedinečný soubor schopností a dovedností byste chtěli v sobě nalézt a uplatnit?
- **Co děláte?** Jak se den za dnem chováte? Nejpřesnější zpětnou vazbu vám často mohou poskytnout druzí lidé. Porovnejte vlastní představu s představami druhých. Určete své charakteristické chování – věci, které říkáte a děláte. Co charakterizuje stav, kdy jste sami sebou (sladěni) a kdy tomu tak není? Co byste chtěli, aby pro vás bylo typické, čím byste se chtěli vyznačovat za všech okolností?
- **Jaké je vaše prostředí?** Kde a kdy děláte věci, které děláte? Jaké vnější vlivy působí na vás a na váš život? Co o vás vypovídá váš vzhled – dnes, každý den? Jak fyzické prostředí, v němž se pohybujete, metaforicky vyjadřuje, kým jste? V jakých souvislostech (kontextech) byste chtěli být schopni uplatnit vliv, něco změnit?

Už to, že začnete vnímat, co tyto věci pro vás znamenají, vám poskytne větší možnost volit si, zda se jich chcete držet nebo ne. Vnímání umožňuje volit si.

Autor třetího příkladu na straně 198 sám sebe vylíčil jako stydlivého a do sebe zahleděného člověka. Postupně se ale začal vnímat jinak. To, že sám sebe popsal, mu pomohlo osvětlit některé vzorce uvažování o sobě samém, které se mu nezamlouvaly, a chtěl je změnit. Získal sebedůvěru, byl jmenován do funkce vyžadující převzít odpovědnost a cítí se šťastnější. Ne vždy je možné postoupit kupředu takto přímočaře a nekomplikovaně. Často je to ale mnohem jednodušší, než si myslíme.

Život je často jednodušší, než si ho děláme

Zkratka na cestě k osobnímu sladění

1. Zvolte si něco, o čem víte, že je skutečné, když jste ve stavu sladění a co si dokážete snadno představit. Může to být chování, přesvědčení nebo něco, co ve vás vyvolává dobrý pocit. Neuškodí, když jste tento stav sladění již dříve ukotvili, ale je to rovněž způsob, jak toto ukotvení provést.
2. Představte si roviny, jimž se zde zabýváme – představte si, že před sebou vidíte schéma na straně 186. Můžete při tom sedět nebo, pokud je to pro vás snadnější, přecházet z jedné roviny do druhé, jako kdyby byly před vámi nakresleny na podlaze.
3. Začněte v rovině, kterou si dokážete nejsnáze představit, a pokračujte dál do vyšších rovin. Představujte si při tom, jací v každé z rovin jste a jakými byste chtěli být, pokud jste sami sebou (stav sladění).
   Nijak se časově neomezujte a nebraňte se žádným myšlenkám. Toto cvičení nemůžete dělat plně na vědomé úrovni myšlení nebo rozumově. Umožněte nevědomé části mysli, aby byla vaším průvodcem. Vnímání umožňuje volit si.
   Čím vyšší bude rovina, v níž se pohybujete, tím abstraktnějšími se mohou stávat vaše úvahy. Můžete začít myslet v metaforách.
4. Když dosáhnete duchovní roviny, otočte se a zahleďte se na roviny, jimiž jste prošli, s pocitem všezahrnujícího smyslu. Poté se vydejte směrem dolů, neztrácejte ze zřetele pocit smyslu, k němuž jste dospěli, a znovu prozkoumejte každou z rovin – mějte při tom neustále na paměti, kým chcete být.

Shrnutí

Pokud budeme vědět, jak myslíme my sami i druzí lidé na každé z rovin, o nichž jsem zde hovořila, dokážeme obsáhle a důkladně vnímat, jak děláme to, co děláme. Když v něčem vynikáme, tento model nám pomůže přijít na kloub tomu, co se odehrává. A stejně tak když se nám nedaří tak, jak bychom si přáli, můžeme oba stavy porovnat a zjistit, v čem se odlišují. Díky tomu, že si osvojíme myšlení typické pro okamžiky, kdy ze sebe vydáváme to nejlepší, můžeme konzistentněji jednat a dosahovat takových výsledků.

Roviny, o nichž zde hovořím, nám mohou rovněž pomoci poznávat druhé lidi. Když chceme poznat, jak někdo dosahuje výsledků, tyto roviny představují rámec, v němž můžeme prostřednictvím koučování nebo modelování toho, koho obdivujeme, k tomuto poznání dospět.

Uvažujte o sportu jako metafoře byznysu. To, co vede k vynikajícím výsledkům v cyklistice nebo tenisu nebo kterémkoli jiném sportu, vede k úspěchu v osobním životě i podnikání.

Existuje mnoho technik a postupů NLP navržených s cílem realizovat změny v každé z rovin. Některé z těchto změn se nejlépe dosahují s pomocí externího prostředníka (facilitátora). Pokud ale začnete vnímat, jak v každé z těchto rovin myslíte a čemu věříte, a začnete si pokládat otázky a zpochybňovat to, co chcete změnit, začnete se přibližovat stavu rovnováhy, který chcete.

Stimulujeme myšlení

1 Zamyslete se nad následujícími stránkami svého života. Jak se v každé z těchto oblastí blížíte tomu, kým chcete být? Ve sloupci nadepsaném „Ideál" ohodnoťte na škále 0 až 10 (kde 0 značí, že takovými být v žádném případě nechcete, 10 značí, že přesně takovými být chcete) svoji současnou situaci. Ve sloupci označeném „Reaktivní/Proaktivní" ohodnoťte sami sebe z hlediska toho, jak aktivně ovlivňujete každou z těchto oblastí. Hodnota 10 znamená, že jste, podle vašeho názoru, zcela proaktivní při působení na tuto oblast svého života s cílem dosáhnout pro vás ideálního stavu. Hodnota 0 znamená, že čekáte a doufáte (nebo jste se vzdali jakéhokoli snažení).

Ideál	**Reaktivní/Proaktivní**
Vaše práce	
Váš společenský život	
Vaši přátelé	
Vaše schopnosti a dovednosti	

Vytvořte si obraz toho, kde se nacházíte na škále reaktivní-proaktivní. Dokonce i když zjistíte, že vaše situace se blíží tomu, co považujete za ideální, nebo takovou je, můžete si uvědomit, že na ni aktivně působíte, aby takovou zůstala.

Neuškodí získat od druhých lidí zpětnou vazbu o tom, kde vás na této škále vidí oni. Občas je snadné si dělat iluze a klamat sami sebe, například si myslet, že být zaneprázdněný je totéž jako být proaktivní, když ve skutečnosti to, co děláte, má na vaši situaci jenom malý a nevýznamný vliv.

2 Dopřejte si chvilku času a představte si, že se ucházíte o práci, kterou byste opravdu chtěli dělat. Napište o sobě odstavec, v němž popíšete, co vás činí jedinečnými.

3 Požádejte některého kolegu nebo přítele, aby v uvedeném pořadí odpověděli na následující otázky.

a) Jaké je vaše typické chování? (Chování)
b) Co o vás říká vaše okolí? (Prostředí)
c) Jaké jedinečné schopnosti projevujete a mohli byste projevovat? (Způsobilost)
d) Co je pro vás důležité na tom, co děláte, a jaké hodnoty tím, co děláte, komunikujete ostatním lidem? (Hodnoty)
e) Co na tom, co si myslíte o sobě a druhých lidech, vám umožňuje dělat to, co děláte? (Přesvědčení)
f) Kým jste? (Identita)
g) Co svojí existencí přinášíte druhým lidem? (Duchovno)

Jak se vám odpovídalo na tyto otázky? To, jak dalece bylo pro vašeho partnera snadné na tyto otázky odpovídat, může ukazovat na to, jak dobře jsou obeznámeni s příslušnou rovinou uvažování o sobě samých.

Odkazy

James Collins & Jerry Porras (2000): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Random House.

Stephen R. Covey (1999): *Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster.

Paul Z. Jackson a Mark McKergow (2008): *The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE*, Nicholas Brealey Publishing.

Brian Keenan & John McCarthy (2000): *Between Extremes*, Black Swan.

Michael Lissack & Johan Roos (2000): *The Next Common Sense: An E-Manager's Guide to Mastering Complexity*, Nicholas Brealey Publishing.

Peter Senge, Richard Ross, Brian Smith, Charlotte Roberts, Art Kleiner (1994): *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Nicholas Brealey Publishing.

Americký vydavatel Gilbert Kaplan dosáhl všech významných podnikatelských cílů, které si předsevzal. Kaplan je nejenom milionář, ale také velký obdivovatel Gustava Mahlera. Počátek jeho posedlosti tímto skladatelem se datuje do roku 1965, kdy coby mladý ekonom z Wall Streetu

slyšel Mahlerovu Druhou symfonii dirigovanou Leopoldem Stokowskim. Od té doby nevynechal, pokud mohl, žádné živé provedení této skladby, dychtivě poslouchal každou její nahrávku a ve 40 letech dostal poněkud divoký nápad dirigovat tuto skladbu. Odborníci se o jeho nápadu vyjadřovali nesouhlasně a opovržlivě. Jediná hudební průprava, kterou měl, byly hodiny klavíru v dětství.

Když nakonec poprvé veřejně vystoupil, lidé na koncert přišli ze zvědavosti a s nedůvěrou. Slyšeli o jeho posedlosti, ale uvědomovali si, jak obtížné je dirigovat, navíc Mahlerovu hudbu. Když koncert začal, Kaplan si uvědomil, že nedokáže synchronizovat své dirigování se zvukem orchestru. Neměl žádnou zkušenost s akustikou sálu. Posluchači nebyli překvapeni. Koneckonců, dalo se to očekávat. Koncert skončil neúspěchem.

Gilberta Kaplana to ale neodstrašilo. Věřil, že dokáže dirigovat Mahlera. Pokračoval proto v přípravě. Soustředil se zejména na Mahlerovo Vzkříšení. Zapamatoval si tuto složitou skladbu a cestoval všude tam, kde si ji mohl vyslechnout. V roce 1982 usoudil, že je připraven. Jeho objevné provedení této skladby s Americkým symfonickým orchestrem ohromilo kritiku a vyvolalo zájem po celém světě.

Gilbert Kaplan nyní věnuje svůj vzácný volný čas Mahlerově studiu. V roce 1986 financoval mimořádně zdařilé vydání faksimile Vzkříšení, jehož originální partituru vlastní. Samu skladbu dirigoval více než padesátkrát.

14 Píšeme vlastní životní scénář: Víra ve schopnost vyniknout

Protože je naším osudem prožít život ve vězení naší mysli, musíme si ho dobře zařídit
– Peter Ustinov

Naše přesvědčení ovlivňují naše chování a formují ho. Utvářejí náš životní scénář v tom smyslu, že to, o čem jsme přesvědčeni a v co věříme, ať už je to cokoli, ovlivňuje naši odezvu na situace, do kterých se dostáváme, a na lidi, s nimiž se setkáváme. Pokud jsem přesvědčená, že pokaždé – bez ohledu na to, co dělám – přijdu na to, jak uspět, mám větší šanci, že se mi to podaří, než někdo, kdo je přesvědčen, že nikdy nedosáhne toho, oč usiluje.

Většina našich přesvědčení se formuje do sedmi let věku pod vlivem rodičů nebo lidí, kteří v našem životě hrají obdobnou roli. Přestože si většinou neuvědomujeme, co všechno naše přesvědčení obsahují a z čeho se skládají, ovlivňují každý okamžik každého dne našeho života. Je to, jako kdybychom si s sebou nesli nahrávku uloženou v naší hlavě. Pokud se osvědčila, můžeme jí naslouchat. Neuškodí přitom ji čas od času aktualizovat, abychom ji „promazali", zbavili zbytečností a drobně upravili. Jestliže ale omezuje naše uvažování o sobě samých, můžeme ji kompletně „vymazat" a nahradit jinou – můžeme ji přehrát tak, aby nám byla užitečná. Jedním ze základních východisek NLP je teze, že pochopit strukturu našeho myšlení je předpokladem toho, abychom ho mohli změnit, pokud se rozhodneme to udělat.

Naše přesvědčení ovlivňují každý okamžik našeho života

Pokud chceme modelovat vynikající výkony, potřebujeme „vstoupit", „být uvnitř" přesvědčení toho, koho modelujeme, a ovlivnit tak své chování. Obdobně, pokud chceme v konkrétním kontextu navodit nejlepší stav připravenosti (využití zdrojů), potřebujeme dokázat „vstoupit" do přesvědčení, jež nám v tom pomáhají (modelovat sami sebe). Například pokud chci získat sebedůvěru potřebnou k tomu, abych na konferenci dokázala uvolněně a bez problémů komunikovat, pomůže mi, když

budu modelovat chvíle, kdy jsem byla neochvějně přesvědčena, že mám účastníkům co říci – že to, co jim chci sdělit, má význam nejenom pro mě, ale i pro ně. Když si toto přesvědčení připomenu, napojím se na zdroj, jímž již disponuji, ale momentálně ho nevyužívám.

Přesvědčení mohou mít formu konstatování. Nejsou to faktografická konstatování, ale emocionálně zabarvené názory, jež jsme si postupně utvářeli a upevňovali. Jaká přesvědčení jsou dnes důležitá pro život? Nalézt odpověď na tuto otázku nám mohou pomoci výsledky mnoha roků poznávání a studia lidí, kteří dokázali – sobě vlastním způsobem – vyniknout. Cestu k tomuto cíli si můžeme zkrátit, pokud přijmeme za své a vyzkoušíme některá nebo všechna níže uvedená přesvědčení.

- **Každý člověk vnímá svět po svém.** Svět interpretujeme podle svého, k svému obrazu. Tato interpretace není ani správná, ani chybná. Pokud přijmeme toto přesvědčení za své, znamená to brát a chápat lidi takové, jací jsou.
- **Když si lidé volí, činí tu nejlepší jim dostupnou volbu v daném okamžiku.** Pokud přijmeme toto přesvědčení, můžeme se naučit chápat druhé, koučovat je k vysoké výkonnosti a odpouštět.
- **Neexistují selhání, existuje pouze zpětná vazba.** Můžeme „nasávat" proměny a učit se z nich. Potřebujeme se průběžně učit; toto přesvědčení je pro to klíčové.
- **Každému chování lze přisoudit pozitivní záměr.** Toto přesvědčení je základem schopnosti přijímat vše, co se nám přihodí, a to bez ohledu na to, jak škodlivé to pro nás může zpočátku být, a využít toho k učení se a osobnímu růstu.
- **Komunikujeme, abychom něčeho dosáhli.** Nemusíme být schopni kontrolovat své prostředí, ale můžeme si uvědomovat, jak na ně působíme. Toto přesvědčení nás vede k tomu, přijímat plnou odpovědnost za to, co děláme, za dopady našich aktivit.
- **Každý problém má řešení.** S tímto přesvědčením se setkáváme u lidí, kteří dokáží nalézat nové způsoby práce a díky tomu se vyrovnat s překážkami a problémy, jimž čelí. Je zdrojem tvořivosti, charakteristickým rysem lídrů.
- **Disponujeme všemi zdroji, které kdy můžeme potřebovat.** Toto přesvědčení nám umožňuje osvojit si schopnost napojit se na libovolné zdroje (schopnosti a dovednosti, postoje, přesvědčení), které můžeme potřebovat k dosažení toho, oč usilujeme.
- **Nejpřizpůsobivější lidé, pokud jde o myšlení a chování, mají největší vliv.** Pokud se to, co děláme, neosvědčilo, potom platí, že čím více možností volby máme, tím spíše nalezneme způsob práce, který je funkční a osvědčuje se.

- **Mysl a tělo tvoří jeden systém.** Mysl a tělo jsou vzájemně propojeny. Cokoli působí na jedno, působí i na druhé.
- **Pokud to dokáže jeden člověk, může to dokázat každý.** Pokud jeden člověk dokáže něco udělat, je možné modelovat, jak toho docílil, a učit tomu ostatní. Každý člověk tak může sobě vlastním způsobem vyniknout.
- **Co objevujeme v druhých lidech, platí i pro nás.** Chceme-li v někom objevit a rozpoznat jeho kvality, musíme je umět reprezentovat v sobě samých. Pokud to dokážeme, můžeme je reprodukovat. Pokud něco rozpoznáme, můžeme to mít.

Pokud něco rozpoznáme, můžeme to mít

- **Znalosti, myšlenky, vzpomínky a představy jsou výsledkem sledů a kombinací způsobů, jimiž filtrujeme a ukládáme informace.** Jestliže tyto sledy a kombinace (programy) poznáme, můžeme mít vliv na to, co pro nás je a není funkční, a něco s tím dělat.
- **Chceme-li něco pochopit a porozumět tomu, musíme to dělat.** Učíme se tak, že věci děláme a jsme přístupní s tím spojené zpětné vazbě. Toto přesvědčení je oporou převažujícího stylu výuky NLP (nebo by mělo být!). NLP si neosvojujeme teoretickým studiem, ale tím, že ho uplatňujeme v praxi.

Tato přesvědčení utvářejí etický soubor principů, jež v životě uplatňujeme. Neměli bychom přitom zapomínat, že je sice „chvályhodné" a „hezké" je mít, podstatné však je, že pomáhají, aby se projevilo to nejlepší v nás. Vezměte si kteréhokoli vlivného lídra, úspěšného nezávislého politika, vrcholového sportovce, kohokoli, kdo pomáhá a usnadňuje druhým lidem rozvíjet se a růst. To, co dělají, tak či onak vyvěrá z přesvědčení, jako jsou ta, která uvádím výše. Vezměte si kteréhokoli úspěšného člověka, který bez ohledu na okolnosti a podmínky svého života žije, jak nejlépe může a dokáže. Vezměte si kohokoli, kdo se vyrovnal s obdobími fyzických i emocionálních turbulencí. Všichni jednají na základě obdobných přesvědčení.

Tato přesvědčení formují etický soubor principů, které v životě uplatňujeme

Tato přesvědčení jsou pro NLP klíčová. Často se považují za (předem utvořené) předpoklady, za domněnky (myšlenky nebo tvrzení, které musíme brát v úvahu, aby komunikace dávala smysl), protože v ně nemusíme mít důvěru, nemusíme jim věřit. O těchto (předem utvořených) předpokladech (domněnkách) netvrdíme, že jsou pravdivé nebo univerzálně platné, a rozhodně to nejsou, o čemž není nejmenších pochyb, fakta. Právě proto o nich hovoříme jako o předem utvořených

Jsou to přesvědčení, nikoli fakta

předpokladech – dopředu předpokládáme, že jsou pravdivé, jednáme v souladu s tímto předpokladem a zjišťujeme, co se stane. Moje zkušenost je taková, že kdokoli takto jedná, skončí obvykle u toho, že v tyto předem utvořené předpoklady začne věřit – protože prokázaly svoji oprávněnost.

Jak se utváří přesvědčení

Jane se na poradách potýkala s tím, jak projevit své názory. Pokud se jí někdo na něco nezeptal, nechávala si své myšlenky pro sebe. A dokonce i když se jí někdo zeptal, jenom zřídka dala najevo, co si myslí. Stále více ji to frustrovalo a z porad odcházela popuzená, rozzlobená sama na sebe, s pocitem vlastní neschopnosti a rozhodnutá příště říci všechno, co si myslí. Jenže následující porada proběhla stejně jako ty předešlé. Nedokázala překonat pocit, že nedokáže vyjádřit své myšlenky a říci, co si skutečně myslí.

Nakonec se rozhodla vyhledat pomoc. Její kouč jí pomohl vystopovat zdroj jejích problémů. Vzpomněla si, že v mládí za ni vždy hovořila její matka. Když se jí někdo na něco zeptal, matka okamžitě odpověděla, dokonce i když o věci věděla méně než její dcera. Jane si uvědomila, že postupem času se u ní utvořilo přesvědčení, že nedokáže mluvit sama za sebe. To, co její matka dělala v dobré víře, že jí tím pomáhá, ji stále pronásledovalo, i když už byla dospělá a stala se velmi schopnou manažerkou.

Výše uvedený příklad ukazuje, jak se utváří přesvědčení. Prožíváme situace a přijímáme názory lidí, kteří nás ovlivňují, a přijímáme je jako fakta.

Zakoušíme chování a názory druhých a věříme, že jsou pravdivé

Matka Jane nikdy neřekla, že Jane nedokáže mluvit sama za sebe, ale Jane takto interpretovala (což u mladého děvčete není nic překvapivého) její jednání. Přesvědčení tudíž nejsou, jak je vidět, fakta. Jsou to názory, které si utváříme na základě své zkušenosti, a názory druhých lidí.

Přesvědčení jsou emocionálně uchovávané názory, které považujeme za fakta. Například:

- „Já chci“ nefunguje.
- Můžete dosáhnout cokoli, čeho se vám zachce.
- Blízcí lidé vás nechají na holičkách.
- Vždy dostanete, po čem toužíte.
- Ať se stane cokoli, dopadne to na vás.
- Jste líný.

- Bez práce nejsou koláče.
- Jste vynikající student.
- Jste hlupák.
- Lidem je možné důvěřovat.
- Děti by měly být potichu a v dohledu.
- Na pocitech nezáleží.
- Jste lhář.
- Ty jsi ten „dobrej" mezi sourozenci.
- Jste rozený umělec.
- Jako matematik jsi neschopný.
- Někdo se o vás vždy postará.

NLP staví na tom, že svá přesvědčení můžeme změnit a vytvořit si vlastní soubor principů, jenž nám pomůže jednat, jak chceme, a stát se tím, kým chceme. Nemusíme s sebou vláčet životem přebytečné nebo dokonce destruktivní systémy přesvědčení patřící někomu jinému. Místo toho si můžeme utvořit vlastní soubor přesvědčení, jež nás budou posilovat.

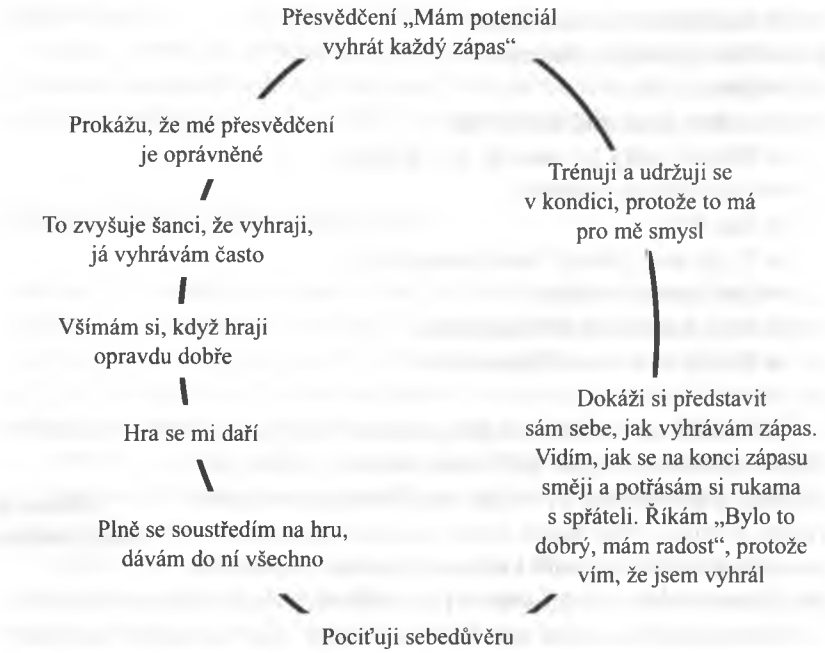
Můžeme si utvořit vlastní soubor principů

Kolik z nás na cestě životem nese zátěž, jež ve skutečnosti patří někomu jinému? Protože si principy a přesvědčení uchováme ve svém nitru, můžeme na ně v plném rozsahu působit a ovlivňovat je. Nemusíme se nechat omezovat vzorci pocházejícími z dřívějška. Můžeme si napsat vlastní životní scénář.

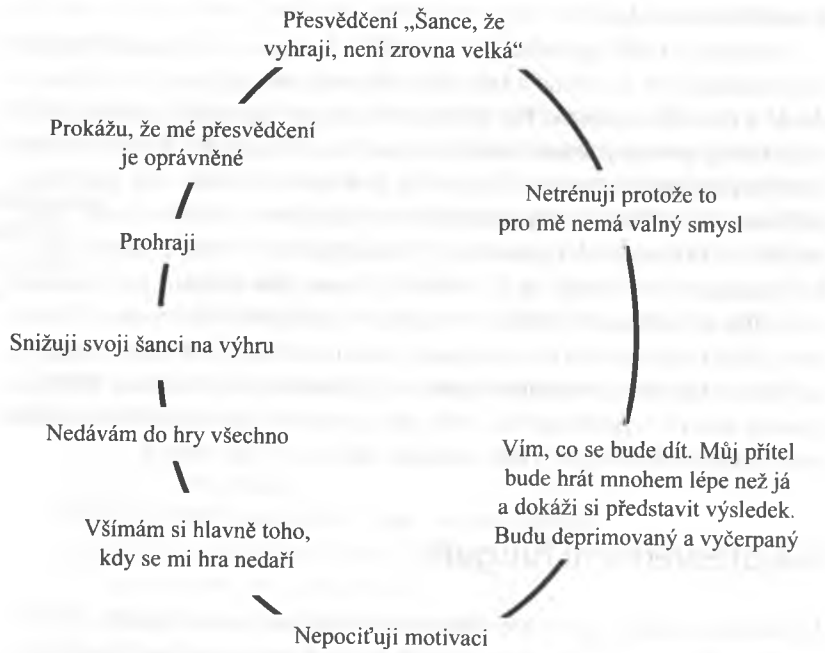
Existuje několik způsobů, jak to udělat. Jednou z možností je předem předpokládat, že skutečně zastáváme přesvědčení, jež jsou víceméně ve shodě s tím, kým chceme být (přestože je to pro nás něco nového). NLP nám nabízí postupy umožňující přepsat svůj dosavadní životní příběh. Protože naše nevědomí nerozlišuje, co je reálné a co jsou naše představy, můžeme si představit svůj dosavadní život takový, jaký bychom chtěli, aby byl, a přepsat své vzpomínky. Tento postup vychází z přesvědčení, že poznatky, myšlenky a vzpomínky jsou důsledkem posloupností a kombinací způsobů, jimiž filtrujeme a ukládáme informace. Pokud víme, jaké posloupnosti a kombinace vzorců myšlení používáme, můžeme změnit to, jak reprezentujeme vzpomínky, které si uchováváme. Můžeme působit na své vzpomínky tak, aby nám pomáhaly být tím, kým chceme, a ne tím, kým jsme byli. Tuto mentální aktivitu si lze osvojit.

Jak přesvědčení fungují

Vrcholoví sportovci jsou přesvědčeni, že mají potenciál vyhrát každý zápas. Toto přesvědčení funguje v jejich případě následujícím způsobem:



Méně úspěšní sportovci budou uvažovat spíše takto:



Přesvědčení fungují jako sebe naplňující se proroctví. Jednáme tak, abychom sami sobě dokázali, že naše přesvědčení jsou opodstatněná a důležitá. Pokud nás naše přesvědčení omezují, stavějí se do cesty našemu výkonu, my sami se omezujeme a prokazujeme tak jejich „oprávněnost". Tak, jak den za dnem žijeme v souladu se svými přesvědčeními, upevňují se a zapouštějí kořeny stále hlouběji.

Přesvědčení jsou sebe naplňující se proroctví

Avšak pokud nás naše přesvědčení posilují, například přesvědčení o tom, že můžeme vyniknout (viz dále), jednáme a chováme se způsobem, jenž uvolňuje náš potenciál a umožňuje nám vydat ze sebe to nejlepší.

Přesvědčení, že můžeme vyniknout

Zajímali jste se někdy o to, jak se některým lidem daří být excelentní a vyniknout? Například:

- Jak Kryštof Kolumbus dokázal neopustit svoji vizi objevit novou cestu kolem světa a udržet si odvahu a houževnatost při plavbě po mořích, kudy před ním ještě nikdo nikdy neplul?
- Jak Američané dokázali překonat všechny myslitelné i nemyslitelné překážky a přistát na Měsíci?
- Jak si Brian Keenan, držený jako rukojmí v Libanonu, dokázal opuštěný, s páskou na očích a tváří v tvář smrti, uchovat zdravý rozum a sebeúctu.
- Jak se dříve neznámé společnosti jako Google a Amazon staly přes noc pojmy na trzích, které rok před tím vůbec neexistovaly?

Mnoho lidí by se vzdalo dávno před tím, než by urazili jenom nepatrnou část cesty, kterou tito lidé prošli. Co umožnilo, aby se tyto a mnoho dalších věcí uskutečnily, aby tito a mnoho dalších lidí dosáhli takových výsledků? Všichni uspěli, protože věřili, že mohou uspět. Když Roger Bannister pokořil v běhu na jednu míli hranici čtyř minut, neuběhl ani měsíc a mnoho dalších atletů jeho výkon napodobilo. Bannister překonal bariéru dlouho považovanou za hranici lidských možností a vdechl život přesvědčení, že je možné to dokázat.



Podívejme se, co jednotlivá přesvědčení týkající se schopnosti vyniknout znamenají.

Každý člověk je jedinečný

Toto přesvědčení se někdy parafrázuje slovy „mapa není území". Nevíme, jaká je skutečnost reálného světa. Naše smysly, přesvědčení a zkušenosti nám pomáhají utvořit si mapu – model reality (jedinečnou představu světa vytvořenou na základě individuálního vnímání světa a zkušeností), s jehož pomocí se vyrovnáváme s nástrahami života. Mapa nikdy není dokonalým obrazem světa, protože v takovém případě by byla totožná s územím, které reprezentuje. Jinak řečeno, mapa není územím, ale je jeho reprezentací. Některé mapy fungují pro některé lidi lépe než jiné. Otázkou je, jak je vaše mapa světa funkční pro vás, jak se vám osvědčuje?

Zamyslete se nad následujícím rozhovorem:

„Film, co jsme viděli včera večer, se mi opravdu moc líbil."
„Nestál za nic. Bylo to děsný."
„Vůbec ne. Kamera byla skvělá."
„To ano, ale příběh byl mizerný – vlastně tam žádný ani nebyl."
„To je blbost."
„To teda není!"

Připomíná vám to něco? Ani jeden z aktérů nemá pravdu nebo se mýlí, i když by s tím možná nesouhlasili. Každý prožívá věci svým způsobem, má vlastní „mapu světa".

Jak často se vaše mapa světa střetne s mapou někoho jiného? Co se v takovém případě stane?

Můžeme se naučit chápat a přijímat odlišnosti

Jakmile přijmeme to, že každý člověk má svoji jedinečnou mapu světa, začneme chápat a přijímat odlišnosti.

„Když přemýšlím o jiných kulturách, uvažuji o tom, co reprezentují z pohledu lidských možností: soubor způsobů vidění, naslouchání a pociťování světa, jež by potenciálně mohly rezonovat s mojí nervovou soustavou, s místem, kde na své objevení čekají zvěsti o odlišnostech."

Judith De Lozier, Turtles All the Way Down

Představte si svět, kde by takové porozumění a přijetí bylo skutečností – jak odlišné životy bychom žili. Jak by asi v takovém světě vůbec přečkal tisk? O čem by se psalo? Umíte si představit, jak by se změnily titulky?

Jak často se ocitáte v následujících situacích?

Jim objasňoval, jak vidí svoji budoucnost a jaké překážky chce překonat.

Jane mu chvíli naslouchala a potom řekla: „Víš, Jime, měl bys zanechat téhle práce a začít se věnovat prodeji, to by ti mnohem víc vyhovovalo."

„Jenže to není zrovna to, co bych chtěl dělat, Jane."

„Možná si to nemyslíš, ale věř mi, vím, že je to pro tebe to pravé," opáčila Jane.

Jim se zaklonil a založil ruce na prsa. Nesouhlasil.

Diane nechápala, proč si zaměstnanci stěžují na nový systém hodnocení. Pracovala v týmu rozvoje lidských zdrojů, který navrhoval úpravu systému hodnocení. V návrhu, který předložili, bylo hodnocení členů týmů příslušnými manažery na stupnici od 1 do 5, kde hodnocení 1 znamenalo „potřeba uskutečnit disciplinární řízení" a hodnocení 5 bylo možné chápat jako více či méně „září na všechny strany". Zaměstnancům se nezamlouvala nejenom forma hodnocení, ale také, a zejména, systém ohodnocení lidí. Diane všechny tyto námitky velmi frustrovaly a dospěla k závěru, že zaměstnanci jsou „potížisté".

Oba tyto příklady ukazují, co se může stát, když někdo nevychází z předpokladu, že „každý člověk je jedinečný" (nepovažuje ho za platný) a neváží si tudíž „map světa" druhých lidí. Všichni vnímáme svět sobě vlastním, jedinečným způsobem – to, jak věci kolem nás existují, jak se lidé chovají, naše zkušenosti a prožitky. To, jak vnímáme věci kolem sebe, představuje náš pohled (názor) na ně, naši interpretaci těchto věcí – nic víc. Není to přesná reprezentace reality. Tak, jako je mapa pouze reprezentací terénu, která na něco poukazuje a něco ignoruje, naše osobní zkušenost a prožitky nás vedou k tomu, že některé znaky vyzdvihujeme a jiné nebereme v úvahu.

Pokud přijmeme tento předem utvořený předpoklad, znamená to, že respektujeme odlišnosti.

„Odlišnost je tou rozdílností, která má význam."

Gregory Bateson

Následující tabulka srovnává lidi zastávající přesvědčení, že každý člověk je jedinečný, s lidmi, kteří toto přesvědčení nezastávají.

	Lidé, kteří jsou přesvědčeni, že „každý člověk je jedinečný"	**Lidé, kteří nejsou přesvědčeni, že „každý člověk je jedinečný"**
Typ přístupu	Spolupráce, respekt, otevřenost vůči změnám a zpětné vazbě	Rigidní, nepružný a dogmatický
Typ přesvědčení	Odlišnosti jsou cenné	Můj vlastní názor je správný. Vím, co je nejlepší
Způsobilost/ Limity	Schopnost naslouchat, vnímavost a respekt vůči změnám	Odhodlanost a umíněnost
Dělají a říkají	Zajímají se, spolupracují, ptají se, zajímají je zkušenosti druhých a bádají o odlišnostech. Když dostanou zpětnou vazbu o něčem, co si o sobě neuvědomovali a čeho si nepovšimli, ptají se s cílem ujasnit si, co se dozvěděli	Hovoří z hlediska toho, co by druzí „měli" nebo co se od nich „očekává. Nesouhlasí s druhými a přerušují je. Odmítají. Dělají to, co dělali vždy. Brání se a odůvodňují si zpětnou vazbu ve snaze se jí nemuset zabývat
Pocity	Uvolnění a zvídavost	Frustrace, podráždění, stres
Zkušenosti a prožitky	Hledání nových talentů a vloh, neprobádaných území	Stagnace

Když si lidé volí, činí tu nejlepší jim dostupnou volbu v daném okamžiku

Když se váš kolega s vámi pře a odmítá se zabývat vaším pohledem na věc, prosazuje svoji v daný moment nejlepší volbu. Vaše reakce je pro změnu tou nejlepší volbou z vašeho pohledu.

Kdybychom se naučili dosahovat toho, čeho dosáhnout chceme, těmi nejkultivovanějšími, nejvytříbenějšími a na spolupráci s druhými založenými způsoby, život by vypadal zcela jinak. Jenže to neděláme. Osvojili jsme si jak prospěšné, tak i nepříliš vhodné způsoby dosahování výsledků, o něž usilujeme. Dítě, které začne v supermarketu hlasitě plakat a křičet, zjistilo, že takto upoutá pozornost, po níž touží – není to sice zrovna to nejlepší pro ostatní, ale je to nejlepší volba pro dítě. Děláme to, co děláme, protože se to více či méně osvědčilo. Kdyby tomu tak nebylo, nedělali bychom to.

Nejlepší volba je mírou naší přizpůsobivosti

Když se vyhýbáme potenciálně nepříjemné situaci, děláme to, co jsme si osvojili jako nejlepší volbu. Neznamená to, že je to skutečně ta „nejlepší" volba, ale je to nejlepší volba, jíž jsme schopni ve světle našich dosavadních zkušeností,

emocí a stavu v okamžiku rozhodování. Nejlepší volba je mírou naší přizpůsobivosti.

Jedno je však jisté:

Pokud budete dělat to, co jste vždy dělali, dostanete to, co jste vždy dostávali.

Zamyslete se na okamžik nad někým, kdo ve vás během posledního měsíce vyvolal pocit frustrace. Například:

- Kolega, který měl nesnesitelně nudnou prezentaci.
- Člověk, který vévodil na poradě.
- Člen vaší rodiny, který pronesl necitlivou poznámku.
- Člověk, který pro vás pracuje a který s vámi jednal příkře a stroze.
- Řidič, který vám udělal „myšku".
- Prodejce, který nebyl schopen zodpovědět vaše dotazy.
- Recepční, který vás nechal čekat.
- Člověk, který vás předběhl ve frontě.

Nyní vyjděte z přesvědčení, že „každý si volí v daném okamžiku to nejlepší". Představte si situaci, kterou jste si zvolili, a jaké by to bylo, kdybyste byli bývali zastávali toto přesvědčení. Jaký vliv by to mělo na vaše pocity vůči dotyčnému člověku? Rozhodl by se váš kolega mít nudnou prezentaci, kdyby měl možnost si volit? Dominoval by na poradě, kdyby měl jinou možnost, jak na vás zapůsobit?

Dokonce i když nezastáváte přesvědčení, že „každý si volí v daném okamžiku to nejlepší", můžete zakoušet výsledky, k jakým byste se dostali, kdybyste toto přesvědčení zastávali – stačí dopředu předpokládat, že tomu tak je. Pokud toto přesvědčení nezastáváte, můžete na vyslechnutou prezentaci reagovat přezíravě a s opovržením. Když budete předem předpokládat, že je to pro vašeho kolegu jeho nejlepší volba, budete spíše nakloněni poskytnout mu konstruktivní zpětnou vazbu a doporučení týkající se toho, jak by mohl uvést a představit své myšlenky. Neznamená to, že musíte akceptovat, co druzí dělají a jak to dělají. Znamená to, že máte větší šanci být ve stavu, jenž vám umožní na ně působit.

Přesvědčení o schopnosti vyniknout umožňuje být připraven využít zdroje v odezvu na scénáře, jež nejsou ideální, a to způsoby, které dávají větší šanci vést k výsledkům typu výhra-výhra. Místo obviňování, opovržení a frustrace se do popředí dostane touha poznávat, pochopení a zájem, a to zejména v souvislosti s tím, jak umožnit sobě i druhým mít větší možnosti volit si

Přesvědčení o schopnosti vyniknout umožňuje být připraven využít zdroje v odezvu na scénáře, jež nejsou ideální

a docílit, že to, co je nejlepší volbou pro jednoho nebo několik aktérů, bude nejlepší volbou pro mnohé z nich.

Kolik lidí, které znáte, něčeho v životě lituje? Jak jste na tom vy? Kdybyste bývali věděli to, co víte dnes, možná byste se v mnoha věcech rozhodli jinak, navštívili byste jiná (či další) místa, k některým lidem byste se chovali a jednali s nimi jinak. Jenže jste to neudělali, jste tady a máte jiné schopnosti a dovednosti, znalosti, zkušenosti a prožitky. V době, kdy jste rozhodnutí, která byste dnes změnili, přijímali, to pro vás byla ta nejlepší dostupná rozhodnutí. Jakmile tuto myšlenku přijmete, můžete skoncovat s lítostí. Lítost zabírá místo vyhrazené jiným volbám, jež nám přinášejí větší naplnění a uspokojení.

Neexistují selhání, existuje pouze zpětná vazba

Kryštof Kolumbus, John F. Kennedy, Brian Keegan, Roger Bannister vytrvali ve svém úsilí dosáhnout svých cílů, a to bez ohledu na všechna protivenství. Jsou to lidé, kteří zastávali přesvědčení, že „neexistují selhání, existuje pouze zpětná vazba". Nepochybuji, že kdybychom dnes udělali rozhovor s Kryštofem Kolumbem, neřekl by: „Ve skutečnosti všechno, co jsem dokázal, mohu připsat přesvědčení, že ‚neexistují selhání, ale pouze zpětná vazba!'" Avšak aby mohl udělat to, co udělal, aby našel nezbytnou odvahu a houževnatost pokračovat v plavbě a v poznávání nových světů, musel v ně zcela jistě věřit.

Zažít a přijmout neúspěch = porážka a rezignace
Dostat a posoudit zpětnou vazbu = učit se a mít možnost volit si

Představte si, že toto přesvědčení zastáváte. Jaký vliv by to mělo na vaši odezvu na

- přijímání zpětné vazby, jíž se vám dostává od druhých lidí,
- sebedůvěru při poskytování zpětné vazby,
- sebeúctu a hrdost, když prezentujete své myšlenky,
- ochotu a vůli riskovat?

Vyzkoušejte si to: Jaké by to doopravdy bylo? Představte si, jaký potenciál učit se byste tak uvolnili? Toto přesvědčení je nesmírně účinné pro rozvoj sebe samých. Pokud ho skutečně přijmeme za své, můžeme se učit ze všeho, co se nám přihodí.

Význam tohoto přesvědčení každým dnem roste. Žijeme ve světě, v němž je zpětná vazba dostupná tak jako nikdy před tím – a to v reálném

čase. Lidé a společnosti, kteří toho dokáží využít, patří k těm, kdo opravdu věří, že neexistuje selhání, pouze zpětná vazba, a to v mnoha podobách, včetně těch, jaké jsme nikdy dříve neznali. Učíme se – nic jiného.

Každému chování lze přisoudit pozitivní záměr

Toto přesvědčení může mnoho lidí poněkud zaskočit a ohromit. Pokud ho přijmeme, rozhodneme se věřit, že v pozadí každého chování se skrývá pozitivní záměr vůči nám. Podstatné je pamatovat si, že tomu tak ve skutečnosti nemusí *být*. Užitečným je pro nás *přesvědčení*, že tomu tak je, nikoli fakt sám.

Mohu se rozhodnout být přesvědčená, že když se ke mně někdo chová agresivně, pozitivním záměrem v jeho chování je naučit se být nezávislejší na mém rozpoložení. Dotyčný nic takového samozřejmě vědomě nedělá – jsem to já, kdo se rozhoduje být přesvědčená, že se za jeho chováním skrývá tento záměr.

Toto přesvědčení mě umožňuje volit si svou odezvu. Bez něj se nejspíš podřídím nebo budu také agresivní. Pocity, které ve mně vyvolá to, jak se mnou dotyčný člověk jedná, možná začnou nahlodávat a oslabovat moji sebeúctu a sebedůvěru. U lidí, kteří si dokáží zachovat možnost volit si odezvu na chování druhých, obvykle objevíme toto nebo nějaké velmi podobné přesvědčení.

Ian a jeho syn (teenager) téměř explodovali. Syn stál v jednom rohu kuchyně, Ian v druhém. Křičeli na sebe, ale jeden druhého neposlouchali. Podle Iana byl syn náročný spratek, který si ničeho neváží a nic mu nestojí za pozornost. Pro syna byl otec úzkoprsý, zkostnatělý a totálně mimo. Ian přestal dělat zbrklé závěry a útočit na syna a nechal si čas podívat se na všechno z odstupu a s nadhledem a zamyslet se, co dělá. Poté pokročil k synovi, objal ho a řekl mu: „Vždycky tě budu mít rád, ať uděláš cokoli."

V tu chvíli vyjádřil to, co skutečně cítil. To, co udělal, se synovi natolik vtisklo do paměti, že když byl jeho vlastní syn ve stejném věku, jako byl tehdy on sám, stala se pro něj vzpomínka na otce a na to, jak se zachoval, modelem role otce.

Ian si v tu chvíli vědomě neříkal a neuvažoval: „Jaký pozitivní úmysl se skrývá za chováním mého syna vůči mě?" Přesto tento princip zafungoval, byť na nevědomé úrovni. Stejně tak jeho syn si v tu chvíli vědomě neříkal a neuvažoval: „Jak bych mohl být natolik protivný a nepříjemný, abych přiměl svého otce udělat něco, co by mi mohlo být příkladem rodičovské role, až sám budu otcem?" Nic takového! Tím, že jednal, jako

kdyby tomu tak bylo, Ian situaci, která mohla dopadnout katastrofálně, změnil v jeden ze vzácných životních okamžiků.

Tento druh vlivu je žádoucí. Jestliže se rozhodnete být přesvědčeni, že v následujících situacích je přítomný pozitivní záměr vůči vám, můžete změnit a přetvořit k lepšímu svou odezvu na tyto situace. Například:

- Šéf vás kritizuje za nekompetentnost.
- Můžete si zvolit být přesvědčeni, že za touto kritikou se skrývá záměr poskytnout vám příležitost naučit se zůstat klidný a uchovat si sebedůvěru v situacích, kdy čelíte agresivnímu jednání.

- Kolegyně špatně pochopí, co jí říkáte.
- Pozitivním záměrem je naučit vás přizpůsobit komunikaci tak, abyste dokázali objasnit i to, co druzí nechápou.

- Váš byznys jde strmě ke dnu.
- Záměrem je začít znovu a naučit se, jak se sebrat, když se nedaří a věci jdou od deseti k pěti.

Tyto příklady vám mohou posloužit a být pro vás užitečné – nebo nemusí. Důležité je přicházet s vlastními nápady pozitivních záměrů, s takovými, které pro vás mají smysl. Je to příležitost, jak využít vaši tvořivost. Když naleznete pozitivní záměr, který se osvědčí, potom chování, k němuž ho vztáhnete, získá nový smysl. Víc než to – osvobodí vás od odezvy, k níž pociťujete nutkání: vaše odezva bude taková, jakou si zvolíte, a nebude vyvěrat z nevhodných návyků.

Když nalezneme pozitivní záměr, chování získá nový smysl

Komunikujeme, abychom něčeho dosáhli

Tento princip se projevuje na mnoha úrovních:

- Zažili jste někdy okamžiky frustrace, když jste někomu pozorně a pečlivě vysvětlili určitou myšlenku a on ji přesto nepochopil? Poskytli jste někdy někomu zpětnou vazbu se záměrem pomoci mu poučit se a rozvíjet se jenom proto, aby se na vás rozzlobil za to, co jste mu řekli?
- Slyšeli jste někdy učitele říkat věci jako „V této třídě se špatně učí, vůbec neposlouchají. Potřebují se naučit sledovat výklad a věnovat pozornost tomu, co jim někdo říká“. Co toto konstatování vypovídá

o tom, na koho učitel přenáší odpovědnost za to, že se žáci něčemu naučí?

- Hodnotili jste někdy někoho, kdo pro vás pracuje tak, že jste se při tom zbavili veškeré odpovědnosti za jeho práci, spojené s vaším způsobem řízení? Jak si myslíte, že se cítil? Zažili jste to někdy vy sami? Jak jste si připadali?
- Přišel někdy za vámi někdo a projevil vám vděk za to, že jste ho svým výkonem poháněli kupředu? Co to vypovídá o vaší práci?
- Pokud některý z vašich kolegů s vámi nechce spolupracovat, jak se v tom projevuje vaše schopnost působit na druhé?
- Pokud by se vaše dítě „nechovalo" tak, jak má, co to vypovídá o vašich rodičovských schopnostech?

Samozřejmě, že se v těchto situacích na tom, jak vše nakonec dopadne, podílejí i druzí lidé a hrají v tom svoji roli. Ať chcete nebo ne, *jste* součástí určitého systému. Něco z toho, co děláte, umožňuje a dokonce podněcuje a vyvolává odezvu, jíž se vám dostává. Síla tohoto způsobu uvažování spočívá v tom, že převezmete odpovědnost za tuto odezvu. Pokud není taková, jaká chcete, aby byla, můžete zkusit komunikovat jinak – a zkoušet to tak dlouho, dokud tato odezva nebude taková, jakou ji chcete mít. Například pokud někdo nerozumí tomu, co mu říkáte, hledejte způsoby, jak mu vše vysvětlit tak, aby to pochopil.

Přesvědčení, že „komunikujeme, abychom něčeho dosáhli" znamená, že:

- Pokud lidé, kteří pro nás pracují, dávají do své práce všechno, co v nich je, ukazuje to na to, jak řídíme.
- Pokud kolegovi vysvětlujeme nový koncept a on ho nepochopí, ukazuje to na to, že nejsme při vysvětlování dostatečně přizpůsobiví, pokud jde o to, jak věci vysvětlujeme.
- Pokud jsme obklopeni milující rodinou, odráží se to v tom, jací jsme.
- Pokud poskytneme příteli zpětnou vazbu a on se urazí, je to výsledek toho, jak zpětnou vazbu poskytujeme.
- Pokud si nás někdo vybere jako svého hlavního dodavatele, ukazuje to na to, jaký k němu máme vztah coby obchodnímu partnerovi.

Pro člověka s tímto přesvědčením nebudou nejspíš zákazníci, zaměstnanci, manažeři, přátelé a rodina představovat problém; a pokud nějaký „problém" vznikne, budou ho vnímat nejspíš jako příležitost změnit se. Zastávat toto přesvědčení znamená převzít odpovědnost za reakce, jichž se nám dostává od druhých, a vnímat je jako zpětnou vazbu vypovídající o tom, jak si vedeme.

„Problém" je příležitost něco změnit

Znamená to, že nepovažujeme druhé lidi za zdroj problémů. Znamená snažit se ze všech sil být flexibilnější, přizpůsobivější a objevovat tak nové volby, jež vyvolají nové odezvy.

Každý problém má řešení

Co se stane, když se vám něco nedaří tak, jak chcete? Seknete s tím? Rozladí vás to? Vztekáte se? Vybíjíte si svoji frustraci na druhých? Tváříte se, že se nic neděje, protože se obáváte vzájemného obviňování nebo že vám někdo bude vše klást za vinu? Nebo vše, co se stalo, chápete jako zpětnou vazbu a vytrváte, dokud nenaleznete řešení?

Tak či onak nalezneme způsob, jak dosáhnout toho, čeho chceme

Představte si, jaké by to bylo, kdybyste byli přesvědčeni, že dokážete vyřešit každý problém, s nímž se setkáte. Nejspíš byste strávili mnohem méně času v obavách a přemítání o tom, jak pokračovat dál a vyrovnat se s vlastním životem. Věřili byste, že tak či onak se vám podaří dosáhnout toho, čeho dosáhnout chcete.

Nějak takto by se věci odvíjely, kdybyste zastávali toto přesvědčení a drželi se ho. Lidé s tímto přesvědčením nalézají nová řešení dlouho přežívajících problémů. Nalézají je, protože jsou přesvědčeni, že to dokážou. Přesvědčení, že každý problém má řešení, se nachází v samém základu naší tvořivosti. Toto přesvědčení uvolňuje naše tvořivé síly a otevírá naši mysl novým možnostem a inovativním řešením. Lidé, kteří toto přesvědčení nezastávají, kteří se vzdají, když musí čelit obtížím, nás mohou frustrovat. Avšak pokud jsme opravdu přesvědčeni, že každý problém má řešení, možná se nám podaří nalézt způsob, jak na ně zapůsobit.

Disponujeme všemi zdroji, které potřebujeme

Disponujeme všemi zdroji, které můžeme potřebovat. Tyto zdroje musíme hledat uvnitř nás samých. Ti nejvíce soběstační, na druhých nezávislí lidé si dobře uvědomují, že místo, kam se musí obrátit, pokud potřebují nalézt zdroje, jež potřebují, se nachází uvnitř jich samých. (Včetně schopnosti požádat o pomoc.) Většina lidí disponuje vlastnostmi, schopnostmi a postoji, které nechává ležet ladem, protože se je nikdy nenaučili využívat. Není nijak výjimečné, že lidé buďto ignorují své nadání, nebo bagatelizují jeho význam, protože se obávají, aby nepůsobili arogantně. Nelson Mandela ve svém proslulém projevu (v němž cituje z básně Marianne Williamson) říká: „Kdo jsme, abychom se drželi při zemi?“ Mnozí to přesto děláme.

Kdo jsme, abychom se drželi při zemi?

Ode dne, kdy jsme se narodili, zakoušíme svět, učíme se, experimentujeme a rosteme. Rozvíjíme při tom obrovský repertoár vloh, které využíváme nám vlastním, jedinečným způsobem. Dokonce i když necháme své nadání projevit jenom na okamžik, zůstane tento moment v naší paměti pro chvíle, kdy to budeme potřebovat.

Když k tomu, abych bez zajíkání a obav řekla to, co chci říci, potřebuji patřičnou sebedůvěru a namísto toho budu pochybovat o svých schopnostech, mohu se zahledět do svého nitra a nalézt zde potřebné zdroje. Pokud jsem přesvědčená, že tyto (a další) zdroje si nesu životem s sebou a jsou mi zcela k dispozici, mohu po nich pátrat tak dlouho, až ve svém dosavadním životě naleznu okamžik nebo kontext, v němž jsem zdroje, které nyní potřebuji, využila. Když se zeptám sama sebe „Kde se tyto zdroje (sebedůvěra, pobavení, odhodlání, nestrannost …) nacházejí?", aktivuji nevědomí, které se bude snažit je nalézt. Jinak řečeno, když si vzpomeneme na dobu, kdy jsme zdroje, které nyní chceme mít k dispozici, využívali a asociujeme se s touto dobou, můžeme se na ně opět napojit a využít je.

Moje matka trpěla pokročilou osteoporózou a pokoušela se docílit, aby při chůzi nebo pohybech nepociťovala bolest. V důsledku řídnutí kostí se jí začala deformovat páteř. Jednou mi vyprávěla o důstojníkovi, s nímž se seznámila za války a jak pokaždé, když vešla do místnosti, se postavil zpříma jako voják. Tato vzpomínka ji natolik pohltila, že když mi líčila, jak důstojník stál, sama se zvedla a vše mi názorně předvedla. Tato vzpomínka ji na tváři vyvolala úsměv a pobavila ji. Vůbec si neuvědomovala, že přitom sama nějak zapomněla na své problémy a fyzické omezení.

Schopnosti, které se ukrývají v každém z nás, mě nikdy nepřestanou překvapovat.

Nejpřizpůsobivější lidé mají největší vliv

V jedné etapě mé kariéry jsem pracovala pro oddělení odborné přípravy ICL. Pro své zákazníky jsme organizovali široké spektrum kursů osobního rozvoje. V té době jsem se podílela na kursu zaměřeném na rozvoj schopnosti ovlivňovat druhé. Jedním z témat, jemuž jsme se v rámci tohoto kursu věnovali, bylo umění verbální komunikace – například jak si zvolit nejefektnější jazyk vzhledem k cílům, jichž chtějí dosáhnout, obzvláště na poradách a jednáních. Po skončení kursu se z některých účastníků stali skutečně zdatní komunikátoři.

O něco později nám začali přicházet stížnosti z prodejního oddělení společnosti, pro níž jsme tento kurs pořádali. Jejich lidé se na jednáních,

jichž se účastnil některý z absolventů našeho kursu, dostávali do defenzívy a účastníci našeho kursu přebírali iniciativu. Samo sebou, že společnost zareagovala a změnila přístup k odborné přípravě svých lidí. Náš kurs se záhy stal centrální součástí programů odborné přípravy prodejních týmů!

Pokud jsme flexibilní, pokud dokážeme přizpůsobit své myšlení a chování, můžeme si volit. Jestliže to, pro co jsme se rozhodli, se neosvědčilo, můžeme vyzkoušet něco jiného – a pokračovat tak dlouho, dokud nenalezneme něco, co bude funkční.

Když Lance Armstrong vyhrál v roce 2001 Tour de France, jeho úspěch se částečně připisoval tomu, s jakou rychlostí dokáže šlapat do pedálů. Většina ostatních závodníků šlapala pomaleji a používali vyšší převody. Když člověk šlape rychleji, používá jiné svaly než při pomalejších otáčkách pedálů. Zatímco svaly, které zapojujeme při rychlém šlapání, vydrží pracovat déle, svaly, které zapojujeme při pomalém šlapání, mají větší sílu.

Lance Armstrong trénoval tak, aby mohl používat obě svalové skupiny. Dokázal jet na velké vzdálenosti jak v sedle, tak ve stoje. Podával vynikající výkony při jízdě v horách, stejně jako vítězil v časovkách. Byl nesmírně přizpůsobivý a dokázal se adaptovat na všechny oblasti cyklistiky – měl vlastnosti skutečného šampióna. I po deseti letech podává na svůj věk špičkové výkony.

Jak se sportovec dokáže přizpůsobit požadavkům své disciplíny? Trénuje. Procvičuje různé části těla, snaží se, aby se mohly pohybovat bez velkých omezení, a on tak mohl měnit svůj styl. Sportovci při své přípravě využívají široké spektrum rozmanitých tréninkových programů. Ty nejúčinnější jsou mnohdy nejjednodušší, a přesto se nevyužívají tak často jako jiné.

Pokud budete pravidelně používat schopnosti a dovednosti, postupy a techniky, o nichž hovořím v této knize, vytvoříte si vám vlastní soubor způsobů chování a myšlení – a stanete se přizpůsobivějšími. Pokud budete trénovat svoji mysl určitým specifickým způsobem, můžete se naučit prvotřídně komunikovat.

Svoji mysl můžeme trénovat, stejně jako sportovec trénuje své tělo

Mysl a tělo tvoří jeden systém

Cokoli se stane v jedné části systému, působí i na jeho ostatní části.

Vyzkoušejte si následující cvičení.

- Zahleďte se dopředu, stůjte s rozkročenýma nohama a zpříma, zvedněte jednu ruku tak, aby byla v horizontální poloze před tělem, a nenásilně s ní otáčejte dozadu, kam až to půjde.
- Nechte ruku na místě a otočte se. Všimněte si, kam vaše ruka ukazuje.
- Pečlivě se zahleďte na to, co vidíte, a rozhodněte se, kam až byste chtěli, aby se vaše ruka dostala, a na co byste chtěli, aby ukazovala.
- Vtiskněte si toto místo do paměti a otočte se zpět.
- Když se opět díváte dopředu, znovu otočte ruku dozadu, kam až to půjde. Stabilizujte ji, otočte se a podívejte se, jak daleko jste ji otočili.

Většinou zjistíme, že jsme napodruhé ruku otočili víc – dokonce mnohem víc, než jsme čekali. Když si představíte sami sebe, jak házíte míč, svaly, které byste zapojili, kdybyste míčem skutečně házeli, se napnou a stáhnou přesně stejně, jako kdybyste s ním skutečně hodili. Lidé s živou a rozvinutou představivostí sebou nejspíš trhnou, když v televizi nebo v kině uvidí něco jim nepříjemného nebo odporného. Pocity druhých lidí můžeme reprodukovat. Naše tělo dává najevo, o čem uvažujeme. Nedávné výzkumy ukázaly, že mezi tím, co si myslíme, a tělesným zdravím existuje úzká souvislost.

Co pro nás znamená přesvědčení, že mysl a tělo tvoří jeden systém? Pokud toto přesvědčení zastáváme

- získáme nezávislost, protože věříme, že můžeme kontrolovat a ovlivňovat svoji zkušenost a prožitky,
- jsme přesvědčeni, že můžeme ovlivnit svůj stav a zdraví tím, jak a o čem uvažujeme,
- máme schopnost navodit jakýkoli vnitřní stav, který chceme: uvolnění, nadšení, klid, sebedůvěru,
- pečujeme o tělo i mysl a udržujeme je v dobré kondici,
- uvědomujeme si, že prostřednictvím řeči těla nám druzí sdělují stejně, ne-li více, než slovy,
- vytváříme si vzpomínky a představy, které chceme mít, a máme schopnosti nezbytné k tomu, abychom to mohli dělat.

Pokud zastáváme přesvědčení, že mysl a tělo existují v nedělitelné jednotě, potom to, jak se chováme k jednomu prvku této jednoty, se souběžně promítá do stavu druhého prvku. Protože paměť a představivost

pracují se stejnými nervovými okruhy, jejich aktivace má potenciálně stejné dopady.

Feldenkrais (pojmenování je odvozeno od jména izraelského fyzika Mosheho Feldenkraise) je postup zaměřený na vnímání prostřednictvím pohybu. Tento postup využívá mírných, bez velkého úsilí prováděných uspořádaných pohybů k podnícení vnímání a dosažení vyšší pohyblivosti celého těla. Moshe Feldenkrais pomáhal lidem, kteří nemohli pohybovat údy, vytvořit v mozku nová nervová spojení a znovu se naučit dělat pohyby, které kdysi zvládali a o nichž se domnívali, že je již nedokáží udělat. Byl pevně přesvědčený, že tělo a mysl tvoří jednotu – že navození nových možností v jedné části automaticky povede k témuž v druhé části.

Co objevujeme v druhých lidech, platí i pro nás

Pokud něco rozpoznám, mohu to mít. To je axióm a princip tvořící základ tohoto přesvědčení. Pokud se mi podaří u někoho objevit a rozpoznat určitou schopnost či vlastnost, dokáži ji reprezentovat ve své mysli. Pokud ji dokáži reprezentovat, získám příslušný potenciál. Možná se nebudu chovat stejně, ale budu mít tento potenciál (způsobilost).

O toto přesvědčení se opírá náš smysl pro logické souvislosti a sled událostí. Bez něj bychom k nim mohli, plaší a nesmělí tváří v tvář nadání některých lidí, pociťovat bázeň a respekt. Stejně tak bychom se mohli chovat blahosklonně, povýšeně a s urážlivou shovívavostí – v přesvědčení, že nikdy nebudeme jako „oni". Už to, že o některých lidech takto uvažujeme, přitom ukazuje, že jsme v mnohém jako „oni"!

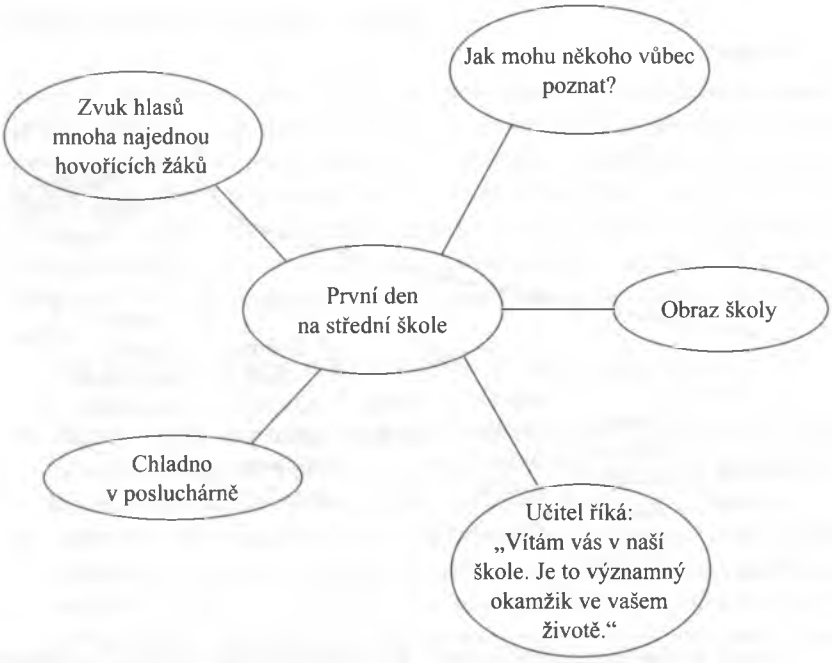
Znalosti, myšlenky, vzpomínky a představy jsou výsledkem sledů a kombinací způsobů, jimiž filtrujeme a ukládáme informace

Toto přesvědčení je základem NLP. S pomocí NLP podrobně a do detailu zjišťujeme, jak si uchováme vzpomínky a myšlenky. Díky tomu dnes víme, že pokud brilantně ovládneme způsob, jímž reprezentujeme různé myšlenky, můžeme změnit svoji současnou zkušenost a prožitky.

Vzpomeňte si na první den na střední škole. Co se vám vybavuje? Co vám přišlo na mysl jako první? Byl to obraz, vzpomínka na něčí hlas, pocit? Co se vám vybavilo jako další? Další obraz? Zvuky? Čím se tato vzpomínka vyznačuje? Je jasná, temná, hlasitá, vlídná? Každý člověk má své jedinečné vzpomínky, které si uchovává sobě vlastním, jedinečným způsobem. Právě tato jedinečná reprezentace vzpomínek je příčinou

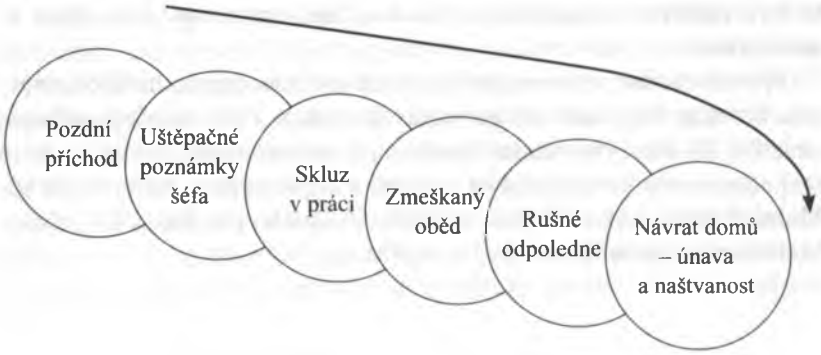
jejich jedinečnosti a vtiskuje jim jejich vlastnosti. Pokud bychom neměli v mysli tuto konkrétní reprezentaci vzpomínek, věta „První den ve škole" by byla pouhým konstatováním. Co z ní činí vzpomínku, je to, jak o ní uvažujeme.

Pro mě osobně je to vzpomínka, která mě nenechává chladnou, přestože ve mně současně trochu vzbuzuje strach. Níže uvedené schéma ukazuje, jak tuto vzpomínku reprezentuji ve své mysli. Pokud bych se rozhodla změnit kteroukoli část – to, jak o ní přemýšlím, mohu to udělat. Mohu jí dodat lesku. Mohu si představit učitele, jak říká něco jiného. Mohu změnit pořadí jednotlivých myšlenek.

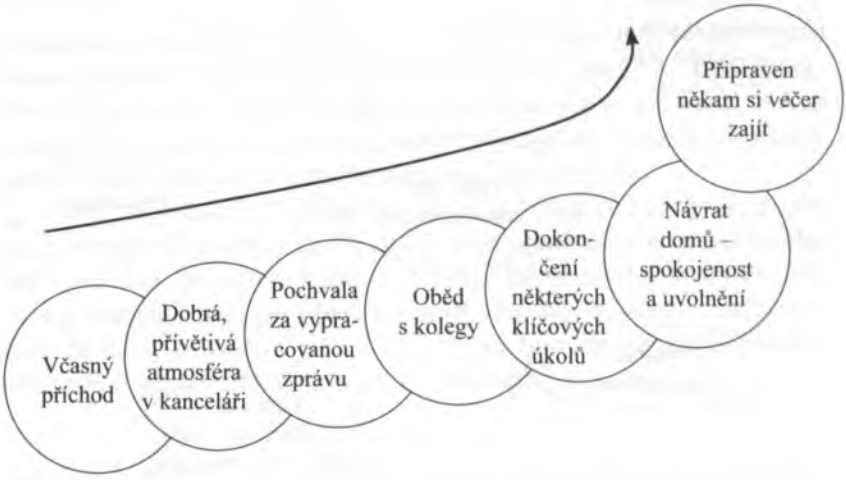


Nyní si představte zítřejší pracovní den. Jaké představy ve vás vaše představivost evokuje? Úspěchy? Problémy? Uspokojení a zadostiučinění? Frustraci? Nabízí vám vaše představivost reprezentaci „zítřka", jež je v souladu s tím, jaký byste chtěli, aby tento den byl? Všechno je tak jako tak pouze „podvod" naší mysli – proč se proto „nepodvádět" pozitivně? Reprezentace můžeme změnit a představit si takový den, jaký bychom chtěli prožít.

Změňte toto:



V toto:



Pokud to uděláte, zvýšíte šanci, že i když nebude všechno probíhat přesně tak, jak jste si představovali, bude váš den takový, jaký chcete, aby byl, a budete se při očekávání toho, co přijde, cítit lépe než v prvním případě. Zvládat proces vlastního myšlení je základem schopnosti zvládat sebe samé.

Chceme-li něco pochopit a porozumět tomu, musíme to dělat

Toto přesvědčení je základním stavebním kamenem NLP. Učíme se tím, že věci děláme, získáváme zpětnou vazbu a zjišťujeme, co se osvědčilo. Nemůžeme poznat, co je funkční, když to nevyzkoušíme. Debatovat nestačí. Jediným způsobem umožňujícím poznat, zda to, co jste se v této knize dočetli, bude fungovat i ve vašem případě, je vyzkoušet to. Zjistěte, co se vám osvědčí. Udělejte to pro sebe. Pokud byste se snad někdy zúčastnili kursu NLP, který vám za vaše peníze a úsilí nabídne pouze teorii a debaty, moje rada je jednoduchá – změňte kurs.

Přesvědčení na pracovišti

Kulturu společnosti částečně určuje přesvědčení v základu každodenní činnosti. Občas jsou jasná a snadno rozpoznatelná a prostupují všemi pracovními činnostmi a postupy, jimž vtiskují nezaměnitelný charakter. Někdy jsou mlčky předpokládaná a nevyslovená a lidé si je osvojují postupně při práci. Obvykle nějak poznáme, pokud jsme tato přesvědčení nerespektovali, a to i tehdy, když nejsou explicitně vyjádřená. Čím jasnější jsou, tím větší je šance, že každý, kdo v organizaci pracuje, je přijme za svá.

Svá přesvědčení komunikujeme svým chováním. Například:

- Jestliže součástí systému hodnocení je posuzovat výkon ve vztahu ke schopnosti manažera udržet kázeň (jak jsem zažila v jedné společnosti), existuje zde přesvědčení, že kázeň je nezbytná.
- Jestliže uvidíte dodávku nebo nákladní auto s nápisem „Pokud vám způsob jízdy tohoto auta způsobí jakýkoli problém nebo se vám nezamlouvá, volejte … ," skrývá se za ním přesvědčení, že někteří řidiči nejsou dobrými řidiči (a že pozornost se zaměřuje spíše na špatné chování než na dobré).
- Otázka v dotazníku zjišťujícím spokojenost s dovolenkovým pobytem „Řekněte nám cokoli žertovného, co se vám během dovolené přihodilo" komunikuje velmi odlišné přesvědčení „Řekněte nám cokoli, co se vám nezamlouvalo na ubytování".

Podívejme se na přesvědčení nacházející se v pozadí některých typických firemních postupů.

Hodnocení

- Lidé disponují všemi zdroji, které potřebují, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí. Lídři, kteří zastávají toto přesvědčení, budou přispívat a napomáhat rozvoji svých lidí spíše tím, že jim budou klást otázky a koučovat je, než tím, že by jim říkali, co mají dělat. Lidé si budou nejspíše uvědomovat své skutečné vlohy.
- Lidí si volí to, co je pro ně ve chvíli, kdy se rozhodují, nejlepší. Pokud někdo podává nižší výkon, než jaký by podávat mohl, je možné ho koučovat a docílit tak, aby se učil a zlepšil. Lidé se spíše přihlásí k odpovědnosti, když udělají chybu.
- Neexistují selhání, pouze zpětná vazba. Pro společnost, v níž všichni zaměstnanci zastávají toto přesvědčení, je typické ovzduší čestnosti, otevřenosti, upřímnosti a učení se – což jsou všechno klíčové prvky dosahování lepšího výkonu.
- Komunikujeme, abychom něčeho dosáhli. Stejně dobře bychom mohli místo „komunikujeme" říci „žijeme" – význam toho, jak žijeme, se měří tím, co dostaneme – ať už jsou to výsledky, prostředí, odezva lidí, výkon týmu. K tomuto přesvědčení patří rovněž „Pokud se to, co děláte, neosvědčilo, dělejte něco jiného".

Přesvědčení, která se nacházejí v základu vašeho podnikání (resp. chcete, aby se nacházela), musí všichni, kteří se na vašem byznysu podílejí, přijmout za své. Jednou z nejcennějších věcí, kterou může tým vrcholových řídích pracovníků udělat, je prozkoumat přesvědčení, která manažeři skutečně zastávají, a rozhodnout se, zda přispívají k realizaci vize budoucího vývoje a směřování společnosti. Pokud tomu tak není, je čas začít je zpochybňovat.

Jak kdysi někdo v jedné velké poradenské společnosti na dotaz, co bude s lidmi, kteří nebudou plně sdílet nově vyhlášené hodnoty a přesvědčení firmy, odpověděl: „Buďto jednáte a žijete v souladu s nimi a osvojíte si je, nebo odjedete!"

Podpora zákazníků

Které podnikání není závislé na kvalitě podpory zákazníků? A přesto je zde v mnoha firmách tolik co zlepšovat. Mnoho společností se naneštěstí stále spokojuje s rozesíláním dotazníků zjišťujících odezvu (zpětnou vazbu od) zákazníků nebo učí své zaměstnance neustále se na zákazníky usmívat – a myslí si, že to stačí!

Prostupuje koncept „potěšit zákazníka" vším, co děláte, nebo při jeho realizaci zůstáváte pouze na povrchu a nezasahuje do hloubky všechny procesy? Konkrétní soubor přesvědčení týkajících se podpory péče o zákazníky zahrnuje tyto faktory:

Prostupuje koncept „potěšit zákazníka" vším, co děláte?

- Odezva, jíž se nám dostává, je mírou kvality poskytovaných služeb. Ať už máte příliš mnoho stížností nebo jste zavaleni děkovnými dopisy, nebo nedisponujete vůbec žádnou zpětnou vazbou, je to mírou toho, jak si vedete.
- Cokoli vám vaši zákazníci říkají nebo co dělají, vašemu byznysu prospívá (verze přesvědčení, že každému chování lze přisoudit pozitivní záměr). Pokud toto přesvědčení přijmeme, vše, co se odehrává, ať je to cokoli, se stane příležitostí učit se.
- Neexistují selhání, jenom zpětná vazba. Pokud budeme pracovat s každou zpětnou vazbou a jednat v souladu s ní – bez ohledu na to, jakou má formu a jak se nám jí dostává – nejspíš si udržíme vztah se zákazníky, budeme vycházet vstříc jejich potřebám a uspokojovat je, a dokonce je budeme předvídat.
- Každý člověk je jedinečný. Pokud tuto jedinečnost poznáme a pochopíme a budeme v souladu s tím jednat, naši zákazníci si nás budou nejspíš vážit a respektovat nás.
- Pokud budeme přesvědčeni, že každý problém lze vyřešit, dokážeme nalézat nová a tvůrčí řešení, jež nám umožní kráčet kupředu bez ohledu na to, v jakých podmínkách naši zákazníci působí.

Pokud přijmeme tato a další jim podobná přesvědčení, naučíme se vhodně přistupovat ke svým zákazníkům a přiměřeně s nimi jednat.

Vyjednávání

Výsledky mnoha let modelování zkušených vyjednavačů, včetně lidí, kteří vedou obchodní jednání – lidí, kteří umějí řešit konflikty a dovést všechny zúčastněné strany k přijetí řešení, jež jsou ochotny realizovat – ukazují, že tito lidé jsou s velkou pravděpodobností přesvědčeni, že

- vždy existuje řešení typu výhra-výhra, které lze realizovat,
- výsledek jednání nelze určit předem – dokud neproběhne diskuse,
- z každé situace se lze poučit,
- všechno tak či onak souvisí se vším a proto dříve či později narazíme na společné cíle,

- pokud jsme ochotni druhým odpustit, pustit z hlavy, co bylo, a nezatěžovat se minulostí, zjistíme, jak se pohnout z místa a spět kupředu.

Přesvědčení obsažená ve výše uvedených scénářích uvádím proto, že se mnoha lidem osvědčila. Důležitější než se jimi probírat a vybírat si některá z nich je prozkoumat ta přesvědčení, která právě zastáváte, a určit, která vás posilují – teď i do budoucna.

Zkratka na cestě k přijetí přesvědčení

Představte si, že si zkoušíte nové oblečení. Máte tolik času, kolik chcete – můžete si vše dobře vyzkoušet, zjistit, jaký pocit ve vás nové oblečení vyvolává, zda v něm vyhlížíte tak, jak chcete, jaké reakce vyvolává u druhých lidí a zda vám padne. Pokud se vám nezamlouvá, můžete ho vrátit a dál nosit své dosavadní oblečení, nebo si můžete ponechat jeden či dva kusy a nosit je společně s těmi součástmi vašeho oblečení, které jste až dosud nosili. Nebo si ho můžete nechat a zařadit do svého šatníku.

Přesvědčení můžete zkoušet a zjistit, zda vám „padnou"

S přesvědčeními se to má podobně. Můžete dopředu předpokládat, že jsou ta pravá pro vás – a můžete si je „vyzkoušet". Pokud se osvědčí, nejspíš je přijmete za svá. Pokud se neosvědčí, můžete je klidně odložit stranou. Následující kroky představují zkratku na cestě k tomuto cíli.

1. Zamyslete se nad situací A, při níž byste chtěli mít větší možnost volit si a jste přesvědčeni, že přijetí některého z přesvědčení, jímž se vyznačují lidé, kteří dokázali vyniknout, by vás mohlo „nakopnout" a přivést k chování, které by vám umožnilo mít větší možnost volit si. Zvolte si to přesvědčení obsažené v této kapitole, o němž se domníváte, že je pro vás nejvhodnější.
2. Určete jinou situaci – situaci B, v níž jste toto nebo jemu velmi podobné přesvědčení zastávali.
3. Asociujte se s touto situací (situace B) a s ní spojenými pocity (které jste měli). Uchovejte si tyto pocity – (ukotvěte je).
4. Zatímco zakoušíte pocity spojené se situací B, znovu prožijte situaci A. Při tom
   - vnímejte, kde jste a jak zakoušíte prostředí, v němž se nacházíte,
   - všímejte si, co z toho, říkáte a děláte, což ukazuje na to, že si uchováváte nové přesvědčení,
   - uvědomujte si, jaké schopnosti a vlastnosti do situace, kterou prožíváte, vnášíte,

- všímejte si, co je pro vás důležité a jak tyto potřeby naplňujete, a to jak u sebe, tak u kohokoli dalšího, kdo je situace, kterou prožíváte, účasten,
- hodnoťte jak to, co děláte a co pociťujete, vám osobně vyhovuje,
- zjišťujte, jak ovlivňujete a působíte na rozsáhlejší systémy, jichž jste součástí, a to jak nyní, tak i někdy jindy.

5 Přemýšlejte o své zkušenosti – o tom, jaké to bylo, když jste zastávali vámi zvolené přesvědčení při opětovném prožívání situace A.

6 Jaké pocity ve vás nyní situace A a další jí obdobné situace vyvolávají a jak byste k nim mohli v budoucnu přistupovat?

7 Jaká je vaše zkušenost s přesvědčením, které jste si zvolili, a jak by vám mohlo být prospěšné?

8 Zvolte si dvě jiné situace, o nichž víte, že příští týden nastanou, a celý postup opakujte.

9 Rozhodněte se, co konkrétně budete v budoucnosti dělat nebo o čem budete přesvědčeni.

Pokud jsme přesvědčeni, že něco nedokážeme nebo nemůžeme udělat, neuděláme to. Jestliže jsme přesvědčeni, že něco dokážeme nebo můžeme udělat, možná se nám to podaří.

Pilot, který dokázal přistát s letadlem, kterému vysadily motory, a zachránil tak životy většiny cestujících, prohlásil: „Bylo to mé přesvědčení a víra, co drželo letadlo ve vzduchu.Věřil jsem, že navzdory všem protivenstvím mohu s letadlem bezpečně přistát."

Shrnutí

Můžete prožít život ve věčném shonu. Pokud ale hluboko v nitru nevěříte, že uspějete, nezáleží na tom, jak moc pracujete. Avšak pokud jste přesvědčeni, že můžete uspět v libovolné situaci, budete nejspíš jednat způsobem, který vás dovede k úspěchu. A dokáže ve správný čas nalézt vhodné chování.

Pracovat a žít na základě přesvědčení je něco zcela jiného než jednat na základě dělej… dělej… dělej… Lidé, kteří dokázali vyniknout, zastávají přesvědčení, která k tomu přispívají. Nalézat tato přesvědčení a získat k nim přístup představuje zkratku na cestě k tomu, jak být excelentní a vyniknout.

Stimulujeme myšlení

1 Určete někoho, s kým nemáte takový vztah, jaký byste chtěli
   - ve své rodině,
   - v zaměstnání,
   - v okruhu lidí, s nimiž se stýkáte.

   U každého z těchto lidí si napište seznam svých přesvědčení, která se jich týkají. Zamyslete se nad nějakou situací, kdy jste spolu komunikovali a věci skutečně nešly tak, jak byste chtěli.

   Nyní se v každé skupině zamyslete nad někým, s kým máte dobrý nebo výborný vztah. Určete jedno své přesvědčení, které se ho týká. Představte si, že přesvědčení, které se týká toho člena rodiny, s nímž máte dobrý vztah, máte o tom členu rodiny, u něhož byste svůj vztah k němu chtěli zlepšit. Představte si vztah s ním, prodchnutý tímto přesvědčením. Co vidíte, slyšíte a cítíte? Jaká je odezva druhé strany? Pokud není taková, jakou byste chtěli, znovu prožijte přesvědčení, které jste si zvolili (týkající se člena rodiny, s nímž máte dobrý vztah). Pokračujte tak dlouho, dokud toto přesvědčení pevněji nebo silněji „nezakoření" ve vaší mysli.

   Celý postup opakujte – tentokrát se zaměřte na toho, koho jste si vytipovali v zaměstnání, a poté přesuňte pozornost k vybranému člověku z okruhu lidí, s nimiž se stýkáte.

2 Zamyslete se nad cílem, jehož chcete dosáhnout, ale zatím se vám to nepodařilo a nejste si jistí, proč tomu tak je. Jaká přesvědčení zastáváte, pokud jde o
   - vaši schopnost tohoto cíle dosáhnout?
   - to, že jde o oprávněný cíl?

   Jaká přesvědčení se mohou stavět do cesty dosažení tohoto cíle? Která přesvědčení byste mohli zastávat místo těch, jež vám brání dosáhnout svého cíle?

3 Která z přesvědčení, jimiž se vyznačují lidé, kteří dokáží vyniknout, již zastáváte?

4 Která z přesvědčení, jimiž se vyznačují lidé, kteří dokáží vyniknout, byste chtěli mít?

5 Které z přesvědčení, jimiž se vyznačují lidé, kteří dokáží vyniknout, by nejvíce (pozitivně) změnilo váš život, pokud byste ho zastávali? Jaký efekt by to pro vás mělo?

Odkazy

Edward de Bono (1990): *Lateral Thinking*, Penguin.

John Grinder & Judith DeLozier (1996): *Turtless All the Way Down: Prerequisities to Personal Genius*, Metamorphous Press.

Kdysi dávno žil mladý princ, který věřil všemu, kromě tří věcí. Nevěřil, že existují princezny, ostrovy a Bůh. Jeho otec král mu tvrdil, že nic takového neexistuje. A protože v jeho zemi nežily žádné princezny, nebyly tu žádné ostrovy ani známky Boží přítomnosti, mladý princ věřil tomu, co mu říkal jeho otec.

Jednoho dne se princ vydal na cestu do jiné země. Když tam dorazil, ke svému velkému úžasu a překvapení zjistil, že pobřeží lemují ostrovy, na nichž žijí podivné a znepokojující bytosti, které se neodvažoval ani pojmenovat. Když hledal loď, která by ho na ostrovy odvezla, potkal muže ve večerním obleku.

„Jsou ty ostrovy skutečné?" zeptal se ho princ.

„Samozřejmě, že jsou skutečné," opáčil muž ve večerním obleku.

„A ty podivné a znepokojující bytosti?"

„To jsou skutečné, nefalšované princezny."

„V tom případě musí existovat také Bůh!" zvolal mladý princ.

„Já jsem Bůh," odpověděl muž ve fraku a uklonil se.

Mladý princ se vrátil domů, jak nejrychleji to jenom šlo.

„Tak ses vrátil," pravil jeho otec král.

„Viděl jsem ostrovy, princezny i Boha," řekl mu princ vyčítavě.

S králem to nijak nepohnulo. „Žádné ostrovy, princezny ani Bůh ve skutečnosti nejsou," prohlásil.

„Ale já je viděl!"

„Řekni mi, co měl Bůh na sobě."

„Bůh měl večerní oblek."

„Měl vyhrnuté rukávy?"

Princ si vzpomněl, že tomu tak bylo. Král se usmál. „To je oblek mágů. Oklamal tě."

Když to princ uslyšel, znovu se vydal na cestu do země, kde ještě nedávno byl. Vydal se na pobřeží, na němž se setkal s mužem ve večerním obleku. Netrvalo dlouho a ten se znovu objevil. „Můj otec král mi řekl, kdo jste," řekl princ pohoršeně. „Minule jste mě oklamal, ale tentokrát se oklamat nedám. Teď už vím, že ostrovy ani princezny nejsou skutečné, protože jste mág."

Muž se usmál. „To ty ses nechal oklamat, chlapče. V království tvého otce je mnoho ostrovů a princezen. Jenže ty jsi v moci kouzla, které na tebe seslal tvůj otec, a proto je nevidíš."

Princ, zahloubaný do myšlenek, se vrátil domů. „Otče, je to pravda, že nejsi opravdový král, ale jsi jenom mág?"

Král se usmál a vyhrnul si rukávy. „Ano, synu, jsem jenom mág."

„Musím znát pravdu, skrytou za kouzly."

„Žádná taková pravda není," řekl král.

Prince to naplnilo smutkem. „Zabiju se," prohlásil.

Král s pomocí kouzla přivolal smrt. Smrt stála ve dveřích a toužebně hleděla na prince. Princ se otřásl. Vzpomněl si na krásné, i když neskutečné ostrovy a princezny.

„Dobrá," prohlásil, „nějak se s tím vyrovnám."

„Vidíš, synu," pravil král, „stává se z tebe mág."

The Magus, © John Fawles, Jonathan Cape, 1977. Otištěno se svolením autora.

15 Dosahujeme toho, čeho skutečně dosáhnout chceme: Dobře definované cíle a výsledky

Představivost a víra jsou stejné v tom, že jsou základem našich nadějí a činí skutečným dosud nespatřené.
– John V. Taylor

Jsou vaše cíle setrvalé a udržitelné? Pokud ano, do jaké míry? V době, kdy jsem pracovala na této knize, zažívaly akciové trhy jedny z největších turbulencí v historii. Kolik důkazů ještě potřebujeme, abychom si uvědomili, že zaměřit se na zisky, důchody, vlastní sobecké zájmy a materiální statky znamená zaměřit se na ty nejméně stabilní cíle? Tyto cíle nám sice mohou připadat funkční a osvědčit se v krátkém časovém horizontu – to, čeho jsme dnes svědky, je ale nevyhnutelným důsledkem právě této orientace při stanovení cílů. Kolik toho vydržíte? Jak dalece dokážete odolávat v turbulentních dobách? A dokážete to vůbec?

Lidé v odlehlé venkovské oblasti Francie, kde píšu tuto knihu, stejně jako v jižní části Indie, kde povětšinou pracuji, nejspíš vůbec nemají ponětí o tom, co se děje na finančních trzích, o tom, že jeho zářivá světla poněkud pohasla, a tyto události sotva nějak podstatně změní jejich životy. Rybáře žijícího nedaleko pláže v Kerale v domku se střechou z palmového listí ohrožuje více tsunami než krach na burze. Jak vzniká a šíří se panika v západním světě? Jak se nad ní můžeme povznést?

Einstein kdysi prohlásil, že pokud chceme vyřešit problémy lidstva, musíme myslet (a jednat) jinak než dosud – existující problémy nemůžeme vyřešit, pokud nezměníme myšlení, které se podílelo na jejich vzniku.

Nemůžeme změnit náš bláznivý svět, pokud nezměníme své myšlení

Otázka tudíž zní: Co jsme se při modelování lidí, kteří v něčem vynikli, dozvěděli o tom, jak uvažují a jak si stanovují cíle? Jak poznáme, co skutečně chceme (což nemusí být stejné jako to, o čem si myslíme, že to potřebujeme), a jak toho můžeme dosahovat tak, abychom tím přispívali k uchování a rozvoji divukrásného světa, v němž máme to štěstí žít.

Lidí, kteří žijí tak, jak *skutečně* (skutečně je zde důležité slovo) žít chtějí, představují jenom zlomek populace. Statistici tvrdí, že pouze šest procent lidí myslí strategicky a dokáže si stanovit přesvědčivé a přitažlivé *cíle. Přitom tak můžeme myslet všichni. Zatímco někteří lidé* tuto schopnost získali od svých rodičů nebo jiných lidí, kteří je vychovávali, jiní si ji osvojili při překonávání překážek a nepřízně osudu! Podstatné je, že se učili!

Klíčové je učit se

Valná část firemních tréninkových programů obvykle zapomíná na ty nejdůležitější prvky, které mají vliv na stanovení a dosahování cílů. Je to o to překvapivější, že společnosti utrácejí milióny liber za programy zaměřené na stanovení a hodnocení cílů a na jejich dosahování. Když s pomocí NLP modelujeme schopnost vyniknout, často zjišťujeme, že rozhodující a pro schopnost vynikat klíčové prvky bývají často považovány buďto za samozřejmé, nebo za natolik snadno realizovatelné, že se do tréninkových programů vůbec nedostanou.

Mnoho tréninkových programů se zaměřuje na modely typu SMART[7] (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově ohraničené cíle). Skutečně si myslíte, že lidé, kteří toho v životě opravdu hodně dosáhli, kteří jsou inspirativním příkladem všem ostatním, si sednou a přemýšlejí, zda jsou jejich cíle realistické? Tito lidé v první řadě jednají s maximálním zaujetím a láskou pro to, co dělají. Tím, co z nich činí vynikající a pozoruhodné vzory druhým, je přesvědčení, že mohou dosáhnout věcí, které ostatní považují za nerealistické.

Lidé, kteří hodně dosáhnou, jednají s maximálním zaujetím

Tím, co odlišuje úspěšné lidi od těch, jejichž cíle nemívají dlouhého trvání, je ochota zaplatit nezbytnou cenu za úspěch. Jste ochotni opustit vše, o čem si myslíte, že je vám drahé, abyste dosáhli toho, čeho skutečně dosáhnout chcete? Věci, o nichž jsme přesvědčeni, že bez nich nemůžeme žít, jsou často právě tím, čeho se musíme vzdát, pokud máme uskutečnit své nejhlubší touhy.

Strukturu myšlení lidí, kteří žijí tak, jak skutečně chtějí žít, a to, co dělají, je naplňuje a uspokojuje, modelujeme již mnoho let.

Pete Goss je britský jachtař, který se počátkem roku 2001 účastnil závodu jednorukých jachařů kolem světa (Single-Handed Round the World Yacht Race). Byla jsem v pokušení o něm hovořit jako o člověku, který v tomto závodě zvítězil, i když skončil druhý za svým francouzským soupeřem. Mnoho lidí je však přesvědčených, že závod vyhrál. Nejenomže zachránil dalšího z účastníků, jenž se ocitl v tísni (a musel kvůli tomu opustit ideální trasu), ale dokázal rovněž uprostřed rozbouřených vod opravit

[7] Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time bound. *Pozn. překl.*

svoji poškozenou loď. Držel se svých hodnot a principů bez ohledu na podmínky a dosáhl umístění, na jaké nikdo v jeho věku před tím nedosáhl. Přestože byl Brit, fandilo mu mnoho lidí z mnoha zemí, zejména pak Francouzi, od nichž se mu při návratu dostalo bouřlivějšího přivítání než zástupci vlastní země.

Pete Goss je ztělesněním všeho, co utváří úspěšné uvažování o cílech. Je radost si při pohledu na něj uvědomovat, že každý z nás může dosáhnout ekvivalentních úspěchů. V této kapitole se budu zabývat tím, co pro každého z nás jednotlivě může znamenat úspěch a jak můžeme uvažovat a jednat tak, abychom ho dosáhli – a to nejenom ve více či méně vzdálené budoucnosti, ale tady a teď.

„Všichni sníme, ale ne stejně. Ti, kteří sní v noci, když jejich mysl pokrývá prach neplodné nečinnosti, se ráno probudí s pocitem marnosti. Avšak ty, kteří sní za bílého dne, musíme brát vážně, protože mohou své sny prožívat a uskutečnit je."

T. E. Lawrence

Uvažujeme o problémech

Podívejme se na několik až příliš povědomých příkladů.

Kevin neustále usiloval o úspěch. Během pěti let stihl vystřídat osm zaměstnání, ale žádné ho neuspokojilo. Pokaždé, když se rozkmotřil se svým manažerem nebo se mu nezamlouvaly podmínky na trhu, usoudil, že tato práce není pro něj to „pravé". Často říkal, že zákazníci prostě nejsou. Jeho neúspěchy nebyly způsobeny nedostatkem nasazení. Kevin se snažil ze všech sil. Byl neustále zaneprázdněný. Jenom zřídka mu zbýval čas na cokoli jiného. Pravidelně se v hovoru vracel k tomu, že „člověk nedostane nic zadarmo" a „život se s námi nemazlí". Přesto každý nový problém či obtížný úkol, který musel řešit, končil stejně – zklamáním. Tvrdil, že nechce stále dokola opakovat staré chyby, zejména pokud jde o to, kde a pod kým bude pracovat, ale vše zůstávalo při starém.

Jay pracoval ve velké organizaci. Byl pokračovatelem rodinné tradice v tom, že pracoval jako strojař, což ho naplňovalo a uspokojovalo. Přestože se mu v organizaci, kde pracoval, dařilo dělat pokroky, měl pocit, že práce, kterou dělá, není přesně tím, co by dělat chtěl. Nebyl si ale příliš jistý tím, co by to mělo být. Měl pocit, že neustále hledá. Přestože iniciativa a ambice nebyly dvakrát vítány, zejména nižšími manažery,

jeho nadřízený ho podporoval. Jeho rodina měla radost z toho, čeho dosáhl, a považovali to za úspěch. Podle nich si vedl dobře.

Mary řídila prodejní tým. Společnost, v níž pracovala, definovala nové cíle týkající se prodeje. Protože společnost usilovala o růst, její vedení se rozhodlo změnit způsob stanovení cílů. Protože manažeři chtěli zvýšit objem prodeje, rozhodli se hodnotit výkon prodejního týmu na základě jednotkového prodeje. Aby dosáhli svých cílů, lidé z prodejního oddělení, jimž se nedařilo nalézt soulad s cíli společnosti a pochopit je, produkty společnosti zákazníkům prakticky rozdávali. Objem prodeje závratně stoupl, zatímco zisky se propadly.

Tyto příklady nejsou nijak neobvyklé.

Zeptejte se sami sebe: „Co skutečně chci?"

- Dnes?
- Zítra?
- Tento rok?
- Příští rok?
- Během následujících pěti let?
- Ve své kariéře?
- V životě?

Když přemýšlíte, co skutečně chcete, nejde o to, co musíte nebo byste měli (dělat). Nejde o to, co dělat nechcete nebo co se budete snažit udělat. To jsou věci, které odrážejí spíše ty cíle, k jejichž dosažení vás vedou druzí lidé, ne cíle, jichž chcete dosáhnout vy sami. Toto myšlení je plodem obav, že ztratíte něco, o co nechcete přijít. Myšlení zaměřené na cíle (výsledky) se soustřeďuje na to, co skutečně chcete. Může se to zdát být sobecké, ale nemůžete zajistit, že se cíle druhých lidí naplní. Můžete na ně ale zapůsobit a ovlivnit je tím, čeho dosáhnete vy sami.

Myšlení soustředěné na cíle (výsledky) se zaměřuje na to, co skutečně chcete

Pokud přemýšlíme o tom, co nechceme, uvažujeme o problémech. Když takto uvažujeme, představujeme si ve své mysli věci takové, jaké jsou právě teď (tj. uvažujme o tom, co chceme změnit), a to dokonce i když současně říkáme, že je chceme změnit a jak je chceme změnit. To nás motivuje k tomu, *zbavit* se toho, co nechceme. Například můžeme změnit zaměstnaní, abychom se zbavili toho, co se nám na naší současné práci nezamlouvá. Můžeme opustit svého partnera, protože nás vztah s ním netěší. Můžeme odjet na dovolenou, abychom se zbavili stresu spojeného s naší prací.

Uvedu několik příkladů tohoto typu cílů:

- Chci zhubnout (zbavit se přebytečných kil).
- Nechci se s ním znovu hádat.
- Chci přestat kouřit.
- Chci více volného času.
- Chci při práci zakoušet méně stresu.
- Musím si uklidit pracovní stůl.
- Měl bych se zúčastnit této porady.
- Chci dokončit výzdobu svého domu.
- Chci být po odchodu ze zaměstnání šťastný.

Použitý jazyk ve všech těchto případech ukazuje, že dotyčný člověk uvažuje o tom, jaké jsou věci v současnosti, přestože je chce změnit.

Myšlení zaměřené na cíle (výsledky)

Cíle formulované a vyjádřené ve stavu zaměření na cíle (výsledky) ukazují, co dotyčný člověk skutečně chce (a že si to představuje). Je to, jako kdyby udělal skok v čase a těchto cílů skutečně dosáhl. Tento způsob myšlení vede k motivaci, jež nás pohání, abychom dosáhli toho, co skutečně chceme.

Představte si, co skutečně chcete

Můžeme například chtít změnit zaměstnání, protože příležitost pracovat na novém místě nás nesmírně láká. Můžeme chtít cvičit, protože chceme kypět zdravím. Můžeme chtít jet na dovolenou na určité místo, protože jsme se tam odjakživa chtěli podívat.

Uvedu několik příkladů tohoto typu cílů:

- Chci být v kondici.
- Chci se dohodnout, jak dál.
- Chci být zdravý.
- Chci vést vyvážený život.
- Chci zakoušet klid a pohodu.
- Chci mít vliv na to, co se děje.
- Chci mít pěknou, moderní kancelář.
- Chci se nezanedbatelně podílet na životě komunity, k níž patřím.

Jill pracuje ve velké organizaci. Je si jistá, že v ní chce působit i nadále, přestože je organizace těžkopádná a byrokratická. Chce něco změnit a mít vliv na to, co se v organizaci odehrává. Chce sehrát klíčovou roli při zavádění změn a proměně kultury organizace. Chce se podílet

na utváření prostředí a kultury prodchnutých upřímností, otevřeností, vzájemnou podporou a čestným jednáním. Uvědomuje si, že ve svém současném postavení má omezené možnosti, a načrtla si proto plán umožňující jí získat v organizaci roli, v níž by mohla získat větší vliv a prosazovat změny, o jejichž významu nepochybuje. Ví, že nemůže čekat, až se tohoto úkolu ujmou druzí, protože by mohla čekat věčně. Když se s Jill setkáte, nemůžete si nevšimnout, že s velkým zaujetím usiluje o to, aby dosáhla všeho, čeho dosáhnout chce. Je úchvatné sledovat ji, když hovoří o tom, co je pro ni důležité. Je skálopevně přesvědčená o tom, co chce, a vždy respektuje názory a pohled druhých lidí. Dokáže si je získat.

Vychutnejte si cestu k cíli

Čím se odlišuje způsob uvažování Jill o cílech a výsledcích, jichž chce dosáhnout, od uvažování Kevina a Jaye? Jill se bezpochyby vydala po cestě vedoucí k dosažení svých cílů a těší ji po ní kráčet.

Čím to je, že někteří lidé jsou spokojení, vysoce motivovaní a neustále úspěšní v tom, co si předsevzali? Čím se odlišují od ostatních? Zkusme se nad touto otázkou zamyslet a prozkoumat ji tak, aby nám to umožnilo stanovit si přesvědčivé a přitažlivé cíle – a pomáhat druhým dokázat totéž.

„Dokud člověk nepocítí odhodlání, je na vážkách, může ze všeho vycouvat, nejedná efektivně. Když se zamyslíme nad všemi projevy iniciativy a tvořivosti, zjistíme jednu věc, jejíž ignorování zabilo nespočet myšlenek a skvostných plánů. Tam, kde existuje skutečné odhodlání a závazek, se dostaví prozíravost. Dají o sobě vědět věci, které by se jinak neprojevily. Vrší se události, dějí se nepředvídané věci, dochází k setkáním a dostává se nám materiální pomoci, o nichž by se nám jinak nemohlo ani snít."

W. H. Murray

Zamyslete se nad následující větou: „Nepřemýšlejte o klokanech!" Můžete o nich, poté co jste si tuto větu přečetli, nepřemýšlet? Sotva. Nevědomá část mysli nerozpozná negativní formulaci, „nezná" zápory. Když říkáte sami sobě, že se nemáte něčeho obávat nebo udělat chybu, ve skutečnosti se programujete udělat právě to, čemu se pokoušíte vyhnout. Pokud se naopak programujete být klidní nebo dělat „správné věci správně", výrazně zvyšujete šanci, že tomu tak bude.

Každý den, od rána do večera, si vymýváme mozek v důsledku toho, o čem se rozhodneme uvažovat, a tím (a to zejména), jak se rozhodneme o tom uvažovat. NLP nám umožňuje poznávat a vnímat tak, abychom

mohli programovat sami sebe způsobem, který bude funkční, bude přinášet dobré výsledky nejenom pro nás, ale i pro druhé.

Můj manžel řídil tým vývojářů v softwarové firmě. Dařilo se jim úspěšně prodávat programové součásti pro nové systémy. Později ale jejich firmu převzala větší společnost a dostali nového šéfa. Měli za úkol pracovat pro některé stávající klienty, které společnost nechtěla ztratit, protože hrozilo, že o ně přijde. V týmu obvykle vládla uvolněná atmosféra a sebedůvěra, a v tomto duchu přikročili jeho členové k plnění nových úkolů – dokud jim ředitel neoznámil, že nesmějí přijít o jediného zákazníka a že si nemohou dovolit udělat žádnou chybu. O několik dní později začalo v týmu narůstat napětí. Čím víc se blížila prezentace pro jednoho z klientů, členové týmu pociťovali pro ně neobvyklý stres. To vše způsobilo jedno konstatování zaměřené na problém. Výsledek? Obchod se nepodařilo uzavřít.

Úspěšní vrcholoví sportovci přesně vědí, jak ovládat své myšlení a soustavně dosahovat těch nejlepších výsledků, jakých jsou schopni. Vědí, že když popustí uzdu obavám, že zahrají míč mimo hřiště, ať už jde o kurt nebo golfový green, programují sami sebe to skutečně udělat. Vědí, že dokonce i když z valné části uvažují pozitivně, zbloudilá negativní myšlenka, která se vloudí do jejich mysli, může mít vliv na to, zda získají nebo ztratí bod. Modelují sami sebe s cílem podat vynikající výkon.

Ovládněte své myšlení a dosahujte těch „nejlepších" výsledků

Jak často si říkáte „Nesmím to udělat" jenom proto, abyste zjistili, že přesně to, co jste udělat nechtěli, jste dříve nebo později (ale spíš dříve) stejně udělali? Zrovna dneska ráno můj manžel všem u snídaně řekl, že pevně věří, že nikdo neupustí jeho nový nůž s keramickou střenkou, protože je křehká. Nepřímo nám tak sděloval, abychom ho používali opatrně a dávali jsme pozor, aby nám neupadl. Jenom použil jiná slova. Neuplynula ani hodina a nůž upustil! Co si myslíme, toho se nám dostane.

Co si myslíme, toho se nám dostane

Dva týmy dostaly za úkol určit, jak by se firma mohla vymanit z recese a dosáhnout nových podnikatelských cílů. Týmy měly vymyslet a rozpracovat nové nápady a předložit závěry, k nimž dospěly. V určený den týmy skutečně seznámily ostatní se svými návrhy. První z týmů působil deprimovaně. Navrhoval, jak snížit náklady, zbavit se přebytečných lidí a racionalizovat strukturu zaměstnanců. Jeho členové měli pocit, že právě tudy vede cesta kupředu. Jejich prezentaci halila chmurná atmosféra sklíčenosti a zasmušilosti. Ostatní v místnosti mlčeli.

Poté své návrhy představil druhý tým, složený z lidí z výrobní části firmy. Jeho členové vypadali spokojeně a potěšeně. Dříve se pokoušeli zlepšovat kvalitu a snižovat výrobní ztráty. Tentokrát se rozhodli podívat na věc z jiného pohledu. Uvažovali o tom, čeho chtějí dosáhnout: o počtu provozoven, které chtějí postavit, o rozsahu výzkumu, který chtějí realizovat, o lidech, které chtějí zaměstnávat. Jejich myšlenky a zaujetí je doslova „nastartovali". Usoudili, že nastal čas, aby společnost prošla radikální proměnou. Zatímco dříve reagovali na požadavky prodejního oddělení, teď to byli oni, kdo lidem z prodeje říkali, jaký objem zakázek potřebují, aby se jejich představy uskutečnily.

Nadšení a energie, vyzařující z těchto dvou týmů, byly diametrálně odlišné. Zatímco jeden tým uvažoval o tom, v čem bude nutné ustoupit a čeho se vzdát, druhý tým se zaměřil na to, čeho chtějí skutečně dosáhnout. Pokud přemýšlíme o tom, co nechceme, téměř nevyhnutelně ztrácíme kuráž a pociťujeme sklíčenost. Naše pocity a odezva jsou reakcí na prostředí a okolnosti, na lidi a události, jež se nám nezamlouvají a nechceme je. Když uvažujeme o tom, co skutečně chceme, když si představíme, jaké by to bylo, kdybychom to měli, pocítíme nezanedbatelné odhodlání a motivaci, a získáme tak vliv umožňující toho dosáhnout, protože naše nadšení se bude šířit jako infekce. To je jedním z důvodů, proč jsou vizionářští lídři tak podmaniví a dokážou ostatní nadchnout pro své vize.

Nadšení se šíří jako infekce

Nedávno jsem pracovala se skupinou trenérů a byla jsem u toho, když se setkali se skupinami, které chtěli trénovat. Jeden z trenérů pociťoval nervozitu, ale také nadšení, a nemohl se dočkat, až se dá do práce. Byl přesvědčený, že účastníci si z jeho kursu mohou skutečně něco odnést a neochvějně věřil, že každý z nich má potenciál změnit se. Účastníci kursu ho vřele přivítali a dali mu najevo, že ho „berou".

Druhý trenér pochyboval o schopnostech členů svého kursu, zejména pak o jejich potenciálu změnit se. Měl sklon používat jazyk orientovaný na problémy: „Nedopustím, aby se mi skupina vymkla z kontroly," „Neobávám se, jak bude supina reagovat." Když vstoupil do místnosti, kde na něj čekali účastníci kursu, zdálo se, že se atmosféra změnila – místo veselí zavládl pocit konfrontace. Tato skupina kladla obtížné otázky a její členové chtěli důkazy, že kurs pro ně bude přínosný a užitečný.

Jeden výzkumný tým se rozhodl kvantifikovat vztah mezi stylem projevů amerických prezidentů a tím, jak svými projevy inspirovali občany. Zaměřili se na charisma a velikost. Charisma definovali jako emocionální pouto mezi lídrem a těmi, kteří ho

Myšlení a charisma spolu souvisejí

následují. Velikost definovali jako vnímání toho, čeho prezident skutečně dosáhl. Pro výzkum zvolili inaugurační a klíčové projevy prezidentů. Pracovali s projevy Johna F. Kennedyho a Jimmyho Cartera.

Evidentně charismatický John F. Kennedy používal obraty jako: „Společně prozkoumejme hvězdy, ovládněme pouště, vymyťme nemoci, pronikněme do hlubin oceánů, podporujme a rozvíjejme vědu, umění a obchod." Jimmy Carter ve svém inauguračním projevu v roce 1977 naproti tomu prohlásil: „Nechme naše současné chyby, aby znovu vzkřísily naše odhodlání řídit se základními principy, z nichž vycházíme, protože víme, že pokud pohrdneme svojí formou vlády, připravíme se o budoucnost." Odlišnosti jsou nepřehlédnutelné. Projev Johna F. Kennedyho je příkladem komunikace založené na myšlení zaměřeném na cíle (výsledky), zatímco Jimmy Carter se ve svém projevu orientuje převážně na problémy. Styl prezidenta Baracka Obamy se v mnoha směrech blíží stylu Johna F. Kennedyho. Vzorce hypnotického jazyka (viz kapitolu 9) použité u obou prezidentů evokují velmi odlišnou nevědomou odezvu. Srovnejte: „Prozkoumejme hvězdy, pronikněme do hlubin oceánů" a „Pokud pohrdneme svojí formou vlády, připravíme se o budoucnost." *Vše je ukryto ve slovech. Slova jsou tím, co je podstatné.*

Některé věci samy o sobě vedou k uvažování zaměřenému na cíle (výsledky), zatímco jiné nikoli. To je dobrá a špatná zpráva. Tou špatnou zprávou je, že cílů, které uvádím dále, nelze s tímto způsobem myšlení dosáhnout:

- Být nejlepší.
- Vyhrát závod.
- Podrazit nohy konkurenci.
- Stát se ředitelem této společnosti.
- Dosáhnout plánovaného zisku.
- Docílit, aby mé děti byly šťastné a úspěšné.

Udržujte si kontrolu nad cíli

To vás možná poněkud udivuje a zaráží, už proto, že některé z vašich cílů nejspíš spadají do té či oné z výše uvedených kategorií. Jádro věci spočívá v tom, že některé cíle se nacházejí mimo naši kontrolu nebo nejsou přijatelné pro druhé lidi. Význam těchto cílů se vám stane zřejmý, až se dále v této kapitole budu zabývat dalšími kritérii dobře formulovaných cílů. Jediné cíle, které si můžeme stanovit a pevně doufat, že jich dosáhneme, jsou ty, které se týkají toho, kým (jakým člověkem) chceme být.

K cílům, kterých můžete s tímto způsobem myšlení dosáhnout, se řadí:

- Být příkladem starostlivého lídra.
- Dosahovat toho nejlepšího, čeho jste v libovolné oblasti schopni dosáhnout.
- Pracovat tak, abyste tím pomáhali a prospívali druhým.
- Plnit roli člověka, který je v pozici umožňující vést druhé v technologicky vyspělé oblasti podnikání.
- Vytvářet a šířit kolem sebe atmosféru učení se a radosti, a to ve všech nebo většině vzájemných vztahů, jichž jste účasten.
- Patřit k rodičům, kteří emocionálně i prakticky podporují své děti.

Jeden z nejlepších prodejců telekomunikační společnosti má cíle, jichž chce vcelku i dosáhnout. Když ale přemýšlí o svých současných a potenciálních klientech, neuvažuje ani tak o tom, kolik na nich vydělá, jako spíše o tom, jak docílit, aby čas, který stráví jednáním s ním, jim něco přinesl a byl pro ně příjemným zážitkem. Přemýšlí proto o tom, v jakém se nachází stavu a v jakém stavu chce být při setkání s nimi. Zaměří pozornost na to, co může kontrolovat – na svoji existenci. Stálost finančních výsledků, jichž dosahuje, je pozoruhodná.

V příkladu na začátku této kapitoly jedním z důvodů, proč Kevin nedosahoval svých cílů, bylo to, že tyto cíle závisely na druhých lidech a na vnějších podmínkách. Když nedosáhl toho, čeho chtěl, bylo tomu tak proto, že jeho manažer, podnikatelské klima nebo zákazníci nebyli úplně takoví, jací být měli. Kevin si nepoložil otázku, jak jinak by mohl postupovat, jak by se mohl změnit a nebrat ohled na vnější podmínky. Chtěl, aby se změnili *druzí*, aby byli jiní. V tomto kontextu neuškodí si položit otázku: „Jakým člověkem se chci stát?"

Na co se upírá vaše pozornost, pokud jde o vaše cíle? Na vás nebo na druhé? Závisí vaše cíle na přítomnosti někoho dalšího nebo na tom, že se zachová tím či oním způsobem? Pokud ano, nejsou udržitelné samy od sebe. V povídce *Waiting for the Mountain to Move* její autor Charles Handy líčí příběh poutníka, jenž na cestě kolem světa přišel k hoře, která mu stála v cestě a bránila jít dál. Poutník se posadil a čekal, až se hora pohne.

Čekáte, až se pohne hora?

Když se Lance Armstrong vyléčil z rakoviny a uvažoval o tom, že pojede Tour de France, jeho cílem nebylo zvítězit, ale opět závodit. Vyhrál. Když David Hemery nastupoval ve finále olympijského závodu v Mexiku jako potenciálně nejpomalejší z běžců, jeho cílem nebylo zvítězit, ale podat co nejlepší výkon. Vyhrál.

Jaké by to bylo, kdybyste měli to, co skutečně chcete? Pokud si to dokážete představit, jste virtuálně (myšlenkově) v cíli – máte to (disponujete tím). Čím více se ponoříte do této ve vašich představách existující budoucnosti, tím více *se programujete tak, abyste jí dosáhli*. Ještě jednou se zamyslete, čeho chcete skutečně dosáhnout. Představte si, že jste toho dosáhli. Jaké to je?

Měli byste umět poznat, že jste dosáhli cíle

- **Jaké to je?** Co vidíte? Co se nachází kolem vás? Je tam někdo? Rozhlédněte se, všímejte si detailů.
- **Jaké zvuky ve vás vyvolává dosažení cíle?** Co slyšíte? Co říkáte sami sobě? Co říkají druzí?
- **Jaké fyzické pocity ve vás vyvolává dosažení cíle?** Čeho se dotýkáte a jaký je to pocit? Jakou to má strukturu?
- **Jak chutná dosažení cíle?** Jaké chutě pociťujete v ústech? Jaké to je?
- **Jak voní dosažení cíle?** Jaké aroma má dosažení cíle?
- **Jaké emoce (pocity) vyvolává dosažení cíle?** Jaké emoce prožíváte při dosažení toho, co skutečně chcete? Čím se tyto emoce vyznačují a kde se nacházejí?

Naše nevědomí nerozlišuje, co je skutečné a co existuje pouze v našich představách. Čím živěji si dokážeme představit, že jsme dosáhli toho, čeho chceme, tím víc je nevědomá část naší mysli přesvědčena, že to již existuje, a naprogramuje nás jednat tak, jako kdyby tomu tak bylo. A čím víc jednáme tak, jako kdyby něco existovalo, tím větší máme šanci, že toho dosáhneme!

Nevědomí nerozlišuje, co je skutečné a co existuje pouze v našich představách

Když takto ustavíme svůj cíl ve všech smyslových oblastech, začne získávat vlastní dynamiku. Schopnost ponořit se do svých cílů, prožít je, je typickým rysem NLP. Podstatné je dokázat představit si sebe samé (asociovat se) v budoucnosti, jakou chceme, vstoupit do ní, vidět ji vlastníma očima při plném zapojení smyslů. Přestože svůj význam má bezesporu tuto budoucnost a to, jak se k ní dostaneme, plánovat, jednotlivé kroky tohoto plánu se začnou vynořovat téměř automaticky, protože začneme rozpoznávat a uvědomovat si příležitosti, které se objevují.

Sledujte hráče ragby, který se chystá ke kopu na branku. Možná začnete rozpoznávat, jak se na to, co ho čeká, myšlenkově připravuje. Sledovala jsem Jonnyho Wilkinsona v zápase, v němž se střetla Anglie s Francií v turnaji Six Nations Rugby Union Cup. Kamera se zaměřila na jeho obličej ve chvíli, kdy se připravoval ke kopu. Díval se na míč a poté sledoval dráhu, po níž chtěl, aby míč letěl do branky. Všechno nejdříve třikrát

zopakoval a teprve potom pomalu, aniž by bral v úvahu čas, kopl do míče. Všechny kopy na branku proměnil v gól.

Někdy se mě lidé ptají, zda nepocítí zklamání, když si představí, čeho chtějí dosáhnout, a nepodaří se jim to. Zjistila jsem, že lidé, kteří neustále dosahují toho, čeho chtějí, často navzdory nejrůznějším překážkám a protivenstvím, zastávají přesvědčení, že ať se stane cokoli, je to příležitost učit se. Na cestě k cíli pociťují stejně, ne-li větší štěstí, než když ho dosáhnou. Tento způsob zaměření myšlení na cíle (výsledky) nám umožňuje ovlivňovat naši životní cestu.

Můžeme ovlivňovat naši životní cestu

Dá se očekávat, že určitý výsledek budete chtít pouze v některých situacích, zatímco v jiných nikoli. Například chtít mít při prezentaci pocity jistoty a bezpečí a sebedůvěry může být velmi vhodné, ale není na místě, když své částečně zformulované myšlenky chcete sdělit kolegům s cílem, aby o nich přemýšleli a rozvinuli je.

Cíle a výsledky je nutné vidět v souvislostech. Kde, kdy a s kým jich chcete dosáhnout? Pokud dosažení vašeho cíle závisí na někom druhém nebo na něčem dalším, nemusí být vždy snadné tento krok udělat. Chcete přivést někoho k tomu, aby se změnil? Chcete docílit, aby se něco změnilo? Nebo chcete na tento cíl rezignovat? Někdy tímto zvláštním způsobem můžeme zvýšit šanci, že dosáhneme toho, čeho dosáhnout chceme.

Důležitý je kontext

Když jsou naše cíle v zájmu druhých a přesahují nás, začínají vzdorovat tlaku času.

Je váš cíl v zájmu druhých?

„Nepřemýšlejte o tom, co vaše zem může udělat pro vás, ale o tom, co vy můžete udělat pro svoji zem."

– John F. Kennedy

Těmito pro nás klíčovými lidmi mohou být rodinní příslušníci a životní partneři. Mohou to být kolegové nebo další zaměstnanci. Ve stále větší míře se jimi stávají dodavatelé a konkurenti. Jestliže je cíl pro systém, jehož jsme součástí, prospěšný, můžeme od nich mnohdy očekávat podporu. Jestliže je cíl systém, jehož jsme součástí, škodlivý, mohou se vědomě či neúmyslně stavět do cesty jeho dosažení.

V podnikání se již poměrně dlouho prosazuje smýšlení typu výhra-prohra. Jedním z nejbezohlednějších byznysů je cestovní ruch. Každá společnost bojuje s ostatními tak usilovně, až nakonec skončí všechny. Závody o to, kdo dostane první na trh katalogy s nabídkami pobytových zájezdů, nabývají absurdní podoby, kdy jejich „vítězové" přicházejí s novými nabídkami s takovým předstihem před sezónou, že téměř ztrácejí na významu.

Společnosti, které hledí dopředu o něco více, nejenom nalézají možnosti, jak svým konkurentům pomáhat uspět například tím, že na svých stránkách uvádějí odkazy na jejich stránky, ale vyhledávají také možnosti ke spolupráci, aby mohly společně chránit trh, na němž působí. Pobyty, které nabízejí, pomáhají lidem v méně bohatých částech světa, v oblastech, které teprve začínají získávat na oblibě. Nejrychleji rostoucím tržním segmentem v oblasti cestovního ruchu je skupina lidí starších 60 let, kteří odešli na odpočinek, chtějí poznávat nová místa a přispět k proměně světa.

Dopředu hledící společnosti nalézají možnosti ke spolupráci

Co obnáší dosáhnout toho, čeho chcete?

- Riskovat?
- Nepříjemné situace, nepohodlí a znepokojivé pocity?
- Vzdát se něčeho, co máte?
- Bolest a smutek?

Stojí vám váš cíl za všechno, co jeho dosažení od vás vyžaduje? Možná usoudíte, že ne. V takovém případě můžete vše vzdát nebo realizovat pouze část cíle nebo ho pozměnit. Pokud dospějete k závěru, že ano, potřebujete odhodlání a sílu učinit další krok na cestě k jeho dosažení.

Když jsem uvažovala o tom, že zanechám své práce na plný úvazek ve společnosti ICL, představa, že bych musela opustit tým lidí, s nimiž jsem posledních pět let pracovala, mě děsila. Obávala jsem se také ztráty jistot a bezpečí, které mi, jak jsem byla přesvědčená, práce ve velké společnosti přinášela. Protože jsem ale chtěla rozjet vlastní byznys, musela jsem se rozhodnout, zda jsem připravená vzdát se věcí, o nichž jsem měla za to, že je nutně potřebuji. Nebylo to ani snadné, ani příjemné rozhodování. Vzpomínám si na nespočet okamžiků, kdy jsem propadala panice a kladla si otázku, zda dělám dobře.

Nakonec jsem ale usoudila, že to, co chci, je pro mě důležitější než to, co se obávám, že ztratím. Touha postavit se na vlastní nohy převážila. Mnoho mých kolegů nakonec také odešlo a stali se nezávislými konzultanty a mohli jsme spolu trávit více času, než bych si kdykoli předtím dokázala představit. Uvědomila jsem si, že nikde není nic opravdu jisté a bezpečné. Jistotu a bezpečí musíme nalézat ve své mysli.

Dokonce, i když máme cíl, náš současný stav uspokojuje nějaké naše potřeby. Kdyby tomu tak nebylo, nehájili bychom ho. Důkladně se zamyslete, jak vám prospívá váš současný stav – k čemu vám slouží? I když se to může zdát divné,

Jak vám prospívá váš současný stav?

může se stát, že sice chceme být v kondici a těšit se dobrému zdraví, ale méně radostný stav nám pomáhá vyvolat u druhých lidí sympatie, zájem o nás a pozornost. Obdobně někdo, kdo není asertivní, ale chce jím být, může zjistit, že neasertivní jednání je příležitost, jak se vyhnout riziku a odpovědnosti.

Pokud si chceme uvolnit ruce pro dosažení svých cílů, je důležité vzít tyto potřeby v úvahu a zvážit, jak se s nimi vyrovnáme – ať už je odmítneme nebo se rozhodneme je uspokojovat jinak než dosud. Když zjistíme, co nám náš současný stav přináší a jaké naše potřeby uspokojuje, zaměříme se na to, jak bychom mohli při realizaci našeho cíle tyto potřeby uspokojovat jinak než dosud.

Pokud máme vyšší cíl (smysl), potom cíl a výsledky, o jejichž dosažení usilujeme, nabývají na významu a nových souvislostech a máme více možností, jak jich dosáhnout. Pokud je například naším cílem těšit se dobrému zdraví a být fit, vyšším cílem může být moci si hrát s dětmi a dokázat se k nim přidat, když něco dělají. Jestliže je naším cílem dojít na poradě k dohodě, vyšším cílem může být otevřít si dveře ke spolupráci v budoucnosti. A pokud je naším cílem provozovat vlastní byznys, vyšším cílem může být dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Jestliže známe vyšší cíl, potom cíl a výsledky, o jejichž dosažení usilujeme, vidíme v souvislostech a nesejdeme z cesty k tomu, co je pro nás důležité.

Vyšší cíle

Další možností, jak uvažovat o vyšším cíli (smyslu), je vzít v úvahu, jak a čím chceme přispět k chodu většího systému, jehož jsme součástí. Všichni máme vliv a působíme na rozsáhlejší systémy, k nimž patříme. Otázkou zůstává, jak a čím chceme pozitivně přispět k jejich chodu. Ještě jinou možností, jak o těchto věcech uvažovat, je jakou přidanou hodnotu těmto systémům přineseme, když dosáhneme toho, čeho chceme.

Jaký pozitivní vliv chceme mít?

Peter si na kursu zaměřeném na profesionální prezentace vedl skvěle. Když se ostatní účastníci s obdivem vyjadřovali o tom, jak po návratu na pracoviště ohromí kolegy, prohlásil: „To si děláte legraci, ne? Bilo by to do očí, kdybych to udělal."

Schopnosti, které si na kursu osvojil, nebyly v souladu s tím, za koho se v práci Peter považoval. Šance, že by je někdy využil, nebyla příliš valná.

Ověřte si, že vaše cíle jsou v souladu s tím, kým jste nebo chcete být. Pokud tomu tak není, zapomeňte na ně a stanovte si jiné. Jedině tak zajistíte, aby každá vaše část směřovala k úspěchu.

Ujistěte se, že vaše cíle jsou v souladu s tím, kým jste

Všechny cíle tak či onak určují, jak se budete rozvíjet jako člověk. Můžeme se natolik soustředit na uvažování o krátkodobých cílech, že ztratíme ze zřetele, co nám osobně přinášejí o co pro nás znamenají. Nezapomínejte, kým jste a jakým člověkem chcete být. Zajistíte si tak, že to, čeho dosáhnete, bude v souladu s tím, kým jste.

Jeden z mých synů, který pracoval mnoho let v Jižní Americe na budování útulku pro divoká zvířata, se vrátil do Británie, aby zde vydělal nějaké peníze. Začal pracovat jako finanční poradce a specializoval se na důchody a hypotéky. Trvalo mu rok, než si vědomě přiznal, že to není práce pro něj. Vrátil se ke studiu a práci se zvířaty.

„Cokoli můžete udělat nebo sen, který dokážete uskutečnit, začněte s tím. Odvaha a smělost v sobě skrývají tvůrčího ducha, moc a kouzlo. Neváhejte a dejte se do díla!"

Goethe

Můžete být naprosto připraveni, plni nadšení a okouzlení svým cílem, pokud ale nezačnete pro jeho realizaci něco dělat, všechno zaujetí a nadšení budou zbytečné. Společnost Nike velmi chytře přijala slogan „Prostě to udělej!". Co děláte pro to, abyste dosáhli svých cílů? V mnoha společnostech často vídám akční plány obsahující velká slova:

- Zvýšit efektivnost řízení.
- Rozvíjet a zdokonalovat komunikaci.
- Vytvářet efektivní týmy.

Odhodlání je nutné přetavit do konkrétních kroků a jednání.

Jeden pták za druhým

„Můj desetiletý bratr se pokoušel napsat referát o ptácích, který dostal uložený před třemi měsíci a měl ho druhého dne odevzdat. Byli jsme na naší rodinné chatě v Bolinas, bratr seděl v kuchyni u stolu, kolem se válely papíry, tužky, knihy o ptácích, které ještě nestačil ani otevřít. Pod tíhou úkolu, který měl před sebou, nebyl schopný cokoli udělat a neměl daleko k slzám. Můj otec si k němu sedl, položil mu ruku kolem ramen a řekl: „Jeden za druhým, chlapče. Jeden pták za druhým a bude to."

– *Anne Lamott,* Bird by Bird

Organizační cíle

Co funguje na individuální úrovni, funguje i na korporátní úrovni.

Organizace zaměřené na problémy se pokoušejí zbavit toho, co nechtějí. Reagují na konkurenci a utvářejí si tak závislost na tom, co konkurence udělá příště. Jsou *poháněny* tržními trendy a panující ekonomická situace a klima se *okamžitě* promítá do jejich chodu. Důsledek? „Hasí požáry", *pracují v „krizovém režimu" a jejich aktivity se odvíjejí od toho, co dělají* jejich konkurenti. Panuje v nich napjatá atmosféra, obavy a stres.

Organizace zaměřené na cíle a výsledky mají jasnou vizi a představu o svém směřování, v níž se odráží to, co zaměstnanci skutečně chtějí. Lidé mají motivaci a odhodlání, jejich práce je baví a dělají ji rádi. Vize společnosti je zdrojem inspirace nejenom pro zaměstnance, ale i pro její zákazníky a dodavatele, pro všechny, kteří s ní přicházejí do styku. Tyto společnosti určují tržní trendy. Působí na své zákazníky a vedou je k tomu, aby směřovali k naplnění vize společnosti.

Organizace zaměřené na cíle a výsledky jsou inovativní a vlivné. Berou v úvahu tržní trendy, ekonomickou situaci a klima – to vše v kontextu jasných a přitažlivých cílů a výsledků a podnikatelského plánu.

Jeden z mých klientů, rodinný výrobní podnik, si vytvořil přesvědčivou a přitažlivou vizi budoucnosti svého podnikání. Lidé z vedení firmy se sešli a nejdříve si každý zvlášť představili (tak, že viděli, slyšeli, fyzicky (hmatově) cítili, čichali, chuťově zakoušeli a emocionálně pociťovali), jak by chtěli, aby firma a její činnost vypadaly v budoucnosti. Poté se s ostatními podělili o své myšlenky a nápady.

Dosáhli při tom takového raportu, že jejich individuální představy se shodovaly nebo doplňovaly s představami ostatních. Všechno, co si představili, do sebe zapadalo a hodilo se k sobě navzájem. Všichni si v duchu vybavili rozměr podnikání, firemní kulturu, kterou chtějí mít, jak jejich byznys bude vypadat, a to včetně kapacit v zahraniční, jak budou vnímat sebe samé, jakou roli budou naplňovat a jaké pocity budou mít, když toho všeho dosáhnou.

Na co se zaměříte, to budete mít. Zaměřte se na problémy, ať už jsou na ústupu nebo narůstají (tak, jako tomu bylo v jedné společnosti, která se zaměřila na zjišťování úrovně stížností), a budete mít problémy – protože předem předpokládáte, že je budete mít. Co kdybyste místo problému zkusili zjišťovat pochvalné reakce? Zjišťujte raději objem výroby než počty zmetků. Zjišťujte raději úspěšně fungující instalace než čas odstávek.

Na co se zaměříme, to budeme mít

Klasickým příkladem je britský státní zdravotní systém. Rozhodnutí zjišťovat, o kolik se zkrátila čekací doba na objednání k lékaři, vedlo v mé pobočce k jedinému – objednávat se je možné pouze na dny, na něž je (ještě) možné se objednat.

Zamyslete se nad následujícími způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků:

Snížení počtu stížností nebo žádné stížnosti
Počet problémů, které se podařilo vyřešit
Zkrácení času, po nějž zákazník čeká, když telefonuje
Míra, v níž je možné nereagovat na nikdy nekončící požadavky zákazníků
Množství zdrojů alokovaných zákazníkům
Počet systémových selhání
Doba bez provozu
Množství pochvalných vyjádření a ocenění dobré práce
Počet poděkování za poskytované služby
Dobrovolně poskytovaná zpětná vazba o prospěšnosti a užitečnosti služeb nebo výrobků
Množství opakovaných obchodních kontaktů a objednávek
Důkazy o lepší úrovni práce se zákazníky
Úsměv a radost
Množství objednávek získaných přes webové sránky (v důsledku návštěvy těchto stránek)
Vliv na věci kolem nás

Levý sloupec obsahuje některé tradiční způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků. Většina z nich je založena na odhalování a měření rozsahu problémů. Pokud spokojenost zákazníků zjišťujeme a měříme z hlediska toho, co nechceme, zaměříme se na tuto oblast a soustředíme na ni pozornost. Tomu budou odpovídat výsledky – dostaneme přesně to, co nechceme. Jestliže zjišťujeme a měříme počet stížností, znamená to, že je už předem očekáváme – a můžeme si být poměrně jistí, že se skutečně vyskytnou.

Čeho si ceníme, to stoupá v ceně

Vrátila jsem se z velmi příjemně prožité cyklistické dovolené. Doma na mě už čekal dotazník zaměřený na „péči o zákazníky". Místo otázky „Jaký je váš názor na ubytování?" se v něm po mě chtělo, abych napsala „S jakými problémy jste se setkal/a při ubytování?". Co jsem udělala? Okamžitě jsem v paměti začala pátrat po případných problémech. Jedna známá cestovní kancelář zaměstnává celé patro lidí, kteří vyřizují stížnosti zákazníků. Podobné patro, kde by se lidé věnovali pochvalným vyjádřením, samozřejmě nemají!

Zkratka na cestě k tomu, co skutečně chceme

1. Zamyslete se nad něčím, co opravdu chcete – ne nad něčím, co nechcete nebo co sice chcete, ale ne až tak moc, nebo nad něčím, co ve vás vyvolává pocit, že byste to měli mít.
2. Máte nad tím, co opravdu chcete, kontrolu? (Stát se příštím premiérem nebo přimět svého partnera změnit chování to není. Být příkladem profesionálního přístupu, pracovat s lidmi, s nimiž se vám dobře pracuje, tím je. Určete tu část svého cíle, nad níž můžete mít kontrolu.
3. Představte si, že jste toho, co opravdu chcete, dosáhli. Nechte pracovat své nevědomí – dopřejte si snění. Zapojit nevědomí představuje klíčovou součást celého procesu. Vnímejte, co vidíte, slyšíte, fyzicky (hmatově) pociťujete, jak vaše představa voní a chutná, co pociťujete (emoce). Ujistěte se, že vše děláte z „vlastního pohledu".
4. V jakých souvislostech (kontextech) si představujete svůj cíl a sami sebe při jeho dosažení? V kterých z nich byste chtěli, aby se tak stalo?
5. Představte si, jaký prospěch by z dosažení cíle mohli mít nebo mají lidé, na nichž vám záleží. Je důležité, aby výsledek přinášel prospěch všem, aby byl typu výhra-výhra. Pokud si myslíte, že pro dosažení výsledku výhra-výhra musíte něco udělat, udělejte to.
6. Co vás bude dosažení cíle stát? Jaké náklady budete muset vynaložit? Jste ochotni tuto cenu zaplatit? Pokud ne, nechte cíl „plavat" a věnujte se něčemu jinému.
7. Co vám současný stav přináší? O co byste jeho změnou přišli? (Za předpokladu, že toho dosahujete nebo byste mohli dosahovat.) Jak byste mohli prospěch, který vám plyne ze současného stavu, vtělit do stavu, o jehož dosažení usilujete?
8. Jak dosažení vašeho cíle přispívá k dosažení vašich vyšších cílů, vašeho celkového směřování a smyslu vašeho života?
9. Jak dalece je dosažení vašeho cíle v souladu s tím, kým jste a jakým člověkem chcete být?
10. Co konkrétního hodláte udělat, abyste dali najevo odhodlání dosáhnout tohoto cíle? Kdy konkrétně to uděláte? Váš akční plán by měl být velmi konkrétní. Je to sice pouze první krok, ale i tak musí být precizní.

Kritéria dobře definovaných cílů

Nakonec uvádím stručný přehled kritérií dobře definovaných cílů. Tato kritéria jsou výsledkem studia těch lidí, kteří dokáží dosahovat svých cílů lépe než většina ostatních lidí.

1. Jsou pozitivně formulované (co skutečně chcete, ne co nechcete).
2. Jsou vyjádřeny v přítomném čase (představujte si, jako kdybyste jich dosáhli).
3. Zapojují všechny smysly. Můžete popsat, co vidíte, slyšíte, cítíte (fyzické vjemy), chuťové vjemy, čichové vjemy, pocity (emoce).
4. Nezávisejí na druhých (týkají se vaší části systému, nejsou formulovány z pohledu druhých lidí).
5. Jsou typu výhra-výhra: přinášejí lidem, kteří zaujímají významné místo ve vašem životě i vám samým, to, co chcete.
6. Jsou konečné – nejsou pouhým krokem na cestě (například držet dietu je krok na cestě k tomu, být zdravý a v kondici, což je krok na cestě k tomu, být ostatním ve vaší rodině skvělým příkladem toho, jak žít zdravě, a průvodcem na cestě k tomuto cíli.
7. Mají vyšší smysl (v konečné instanci mají vliv na svět kolem nás, jsou v tomto směru významné a přesahují nás samé).
8. Jsou v souladu s tím, kým jsme. Pokud se hluboko v naší duši a srdci ukrývá touha objevovat, nemá smysl dávat si za cíl jistotu a bezpečí.
9. Uspokojují nás v tom, co získáváme v současném stavu (pokud nám to, jací jsme a jak žijeme, přináší pozornost a zájem druhých lidí a zamlouvá se nám to, potom by nám nové cíle měly umožnit toho rozumným způsobem dosahovat).
10. Jsme připraveni zaplatit nezbytnou cenu za jejich dosažení.
11. Jsme odhodláni učinit konkrétní kroky.
12. Máme vůli jednat a směřovat k jejich dosažení.
13. Zastáváme přesvědčení, že všechno, co se přihodí, ať je to cokoli, je zpětná vazba – neúspěch neexistuje, existuje pouze poznání a učení se.

Stimulujeme myšlení

1. Jsou vám následující konstatování blízká nebo vzdálená?
   a) Opravdu chci práci, při níž jsem v kontaktu s druhými lidmi.
   b) Společnost, pro kterou pracuji, je v současnosti velmi byrokratická. Chci pracovat někde jinde.
   c) Mám jasnou představu o tom, že chci pracovat v cizině.

2 Domlouváte se s jiným oddělením na tom, co pro vás budou zajišťovat. Když jim objasníte, co od nich potřebujete, řeknou vám, že se pokusí vyhovět vašim požadavkům. Jak dalece budete důvěřovat tomu, že se tak opravdu stane?

3 Co vás vedlo k tomu, přijmout svou současnou práci? Šli jste za ideální představou nebo jste chtěli opustit něco, co se vám nezamlouvalo? Jak tomu bylo v případě vašeho předešlého zaměstnání?

4 Představte si, že děláte druh práce, jakou byste opravdu dělat chtěli. Co vidíte/slyšíte/cítíte?

5 Zamyslete se nad plány aktivit, které jste si v minulosti stanovili. Čím se vyznačovaly ty, které jste naplnily? Čím ty, u nichž tomu bylo naopak? Srovnejte tyto charakteristické rysy.

6 Jak se rozhodujete o tom, jak strávíte dovolenou? Jak dalece je skutečnost v souladu s vašimi očekáváními?

7 Jak často dokončíte věci, které nechcete? Jak často dokončíte ty, které chcete? Porovnejte oba případy.

8 Zamyslete se, čeho byste skutečně chtěli dosáhnout do konce tohoto týdne. Věnujte pozornost tomu, co se vám vybavuje ve vaší mysli. Je to něco, co chcete, nebo si představujete problémy spojené s něčím, co nechcete?

9 Pokud jste ztratili ze zřetele, co chcete sami pro sebe, učiňte nejdříve malé kroky k obnově: určete, co chcete sami pro sebe dnes nebo na konci příští porady.

Odkazy

Sue Knight, *Personal Selling Skills*, Sue Knight Books & Talks.

Kdysi dávno žili manželé, kteří si splnili mnoho svých životních cílů a ambic, až na jeden: chtěli doplavat do Japonska. Dlouho o všem přemýšleli a nakonec se jednoho dne vydali na cestu. Nebyli příliš zvyklí plavat, takže to pro ně nebylo snadné.

Vnímali tíži svých údů, které je z neustávajícího pohybu rozbolely, zejména pak, když plavali proti silnému proudu. Jejich těla ale postupně přivykala plavání a nakonec plavali bez velkého úsilí a nečinilo jim problém udržovat pravidelný rytmus.

Začali si všímat vody, jak s postupujícím dnem mění barvu. Brzy ráno byla průzračná a modrá a chvílemi smaragdově zelená. Večer, při západu slunce, hrála teplými odstíny večerní oblohy. Začali si uvědomovat, že nejsou ve vodě sami. Ve dne se kolem nich ve vodě míhali malé stříbrné rybky. Začali si všímat tmavých mraků, které klouzaly po hladině. Začali vnímat zvuk vln, které jim šplouchaly do uší, a pozvolnou změnu počasí, když se vánek měnil ve vítr a opět utichal.

Naučili se ve vodě nalézat potravu a živit se jí. Naučili se lehce a bez námahy pohybovat. Naučili se podle jemných pachů a vůní, které přinášel vánek, zjišťovat změny prostředí.

Plavali mnoho dní a týdnů, aniž by spatřili pevninu. Jednoho dne uviděli na obzoru tenkou linku pobřeží. Připlavali blíž a poznali, že doplavali do Japonska. Jak se blížili k pobřeží, přestali spolu hovořit. Nakonec se podívali jeden na druhého, a v tu chvíli věděli, co přijde. Otočili se, pohlédli na oceán, který se prostíral do dálky, a začali plavat zpátky.

16 Carpe diem: Čas

To, co někteří nazývají cesta, my ostatní označujeme jako cíl. Jestliže dokáži uprostřed víru událostí zůstat klidný a uchovat si přehled, je to cíl mého snažení. Je to cesta, ne cíl.

– Oswald Chambers

Přistupujete ke každému okamžiku jako k něčemu vzácnému ve svém životě? Ceníte si toho, co je „tady a teď"? Vážíte si současnosti? Pokud ano, ve vaší společnosti se každý člověk nejspíš bude cítit skutečně výjimečně, nemluvě o tom, že vy sami si vychutnáváte každou minutu života, ať už zrovna prší nebo svítí slunce.

Vychutnáváte si každou minutu života, ať už prší nebo svítí slunce?

Čas je metafora

Hned jak se Charles probudí, pustí se do plnění úkolů, které si pro nadcházející den stanovil. Ví přesně, co musí udělat, a že toho nikdy není málo! Během dne od něj můžete obvykle slyšet poznámky jako „Tlačí mě čas", „Musím toho tolik udělat", „Den je příliš krátký", „Kéž bych měl víc času (dní/hodin)". Pokud se s ním někdo pustí do hovoru, nejspíš ho ani nepustí pořádně ke slovu a řekne „Nemám čas, musím pokračovat v práci". Nikdo si téměř nepamatuje, že by musel tok jeho výřečnosti někdy zarazit.

Jeho dny plynou rozděleny po hodinách a každé vyrušení u něj vyvolává frustraci a dokonce i hněv. Pokud slíbí, že něco udělá, dokončí a odevzdá vše na vteřinu přesně a očekává, že stejně přesní a dochvilní budou i ostatní. Jeho mottem je „Přesně na čas". Čas strávený čekáním je pro něj, vzhledem k jeho přístupu ke světu, časem promrhaným. Doma si z něj občas utahují a v žertu říkají, že mu na náhrobek nechají vyrýt „Kéž bych měl více času".

Srovnejte Charlesův přístup k času s Alanovým přístupem.

Alan jenom málokdy plánuje. Letenky a jízdenky ho obvykle přijdou na nemalé peníze, protože o jejich nákupu nikdy neuvažuje natolik dopředu, aby je pořídil s dostatečným předstihem a tudíž za dobrou cenu. A tak platí vysokou cenu obsahující příplatek za nákup na poslední chvíli. Přestože slibuje, že vše, co má udělat, dokončí v konkrétním termínu, jenom zřídkakdy, pokud vůbec někdy, tomu tak je. Vždy se objeví důvody, proč nemůže stanovený termín dodržet.

Alan je přesto skvělý společník. Ať s ním chcete probrat cokoli, vždy si na vás udělá čas. Pokud od něj něco potřebujete, nikdy neodmítne, přestože na setkání s vámi možná nedorazí včas. Vždy je ochotný vám pomoci. Alan velmi rád vaří pro své přátele. Když ale prohlásí, že se jídlo bude podávat za půl hodiny, všichni vědí, že budou muset čekat nejmíň ještě hodinu navíc. Jeho přátelé by vám řekli, že je v duchu vždy s nimi, i když z hlediska času tomu tak pokaždé být nemusí!

Připomíná vám kterýkoli, některé nebo všechny tyto vzorce váš vztah k času? Patříte k lidem, kteří nikdy nemají času nazbyt? Nebo se řadíte k těm, kteří si vždy naleznou čas udělat to, co chtějí? Zamyslete se, jak jste na tom s časem tento týden. A co následující týden? Čekají na vás věci, které se prostě „musí" udělat? Kolik takových záležitostí se vám honí hlavou? Jaké pocity ve vás vyvolává týden, o němž uvažujete: jste v pohodě a uvolnění nebo pociťujete napětí, tlak či něco jiného?

Čas je něco, co chceme ze všeho nejvíce, ale nejhůře s tím nakládáme."
William Penn

V toku času (s časem) a v daný čas (v čase)

Jak poznáte, čím se odlišuje minulost a budoucnost?

Zamyslete se na chvíli, čím se odlišuje to, co jste dělali včera, od toho, co budete možná dělat zítra? Jak víte, že jedno je součástí minulosti a druhé patří do budoucnosti? Zažili jste někdy, že jste nevěděli, zda jste něco, co jste chtěli udělat, skutečně udělali – zamkli dveře od bytu či domu, řekli někomu něco důležitého, vzali si letenky a pas? Stručně se o tom zmiňuji v kapitole 2 **Vzorce myšlení**. Občas si pleteme to, co jsme chtěli udělat a již udělali, s tím, co jsme chtěli udělat a ještě neudělali – důsledkem jsou pochybnosti.

Čas reprezentujeme mnoha způsoby. Jedním z hlavních kritérií rozlišení je prostor. Nápovědou je to, jak o čase hovoříme:

- Minulost jsem nechal za sebou.
- Hledím dopředu a těším se na…
- Směřoval jsem k tomu, abych to udělal.
- Nechal jsem ten nápad stranou, abych mohl pokročit kupředu.
- Bylo to zpátky a vynořilo se mi to přímo za zády.
- Vyhlížím, jaké to bude v novém domově v…
- Vidím se, jak…
- Jak šel čas, stalo se…
- Myslím, že jsem měl v minulosti velké štěstí.

Jazyk nám poskytuje nápovědy – v tomto případě o tom, kam umisťujeme v prostoru čas. Zamyslete se na chvilku, kam umisťujete minulost: za sebe, na stranu, před sebe? Když uvažujete o čase, rozvíjí se budoucnost před vámi, po straně, vzhůru k obloze?

Jedna moje klientka, kterou jsem koučovala, jenom velmi obtížně „čelila budoucnosti". Když jsem se jí zeptala, kam umisťuje minulost, okamžitě si položila ruku na čelo. To mi umožnilo pochopit, jak obtížné pro ni je zbavit se některých negativních vzpomínek.

Je výhodné, když dokážeme reprezentovat čas tak, že minulost, přítomnost a budoucnost vidíme před sebou. Někteří lidé mají před očima oblouk, na němž nejbližší bod představuje přítomnost. Kdykoli o sobě uvažují v kontextu času (minulost, přítomnost, budoucnost), dokáží vidět a slyšet sebe samé jakoby zvenku, z pohledu nezúčastněného pozorovatele. Zakoušejí sebe i čas disociovaně. Lidé, kteří takto kódují čas, mívají sklon si čas podrobně plánovat. Pravděpodobně si stanoví nějaký plán, rozvrhnou si čas a budou vědět, jaké důsledky budou mít případné změny, protože si uvědomují vzájemné vztahy jednotlivých součástí svého plánu. Budoucí nebo minulé události je mohou snadno odvádět od soustředění na současnost, na níž se málokdy plně zaměří. Tento způsob reprezentace času se označuje jako reprezentace „v toku času". Dobrým příkladem tohoto způsobu reprezentace času by mohl nejspíš být Charles z výše uvedeného příkladu.

Někteří lidé jsou zcela pohlceni současností

Naproti tomu Alan z druhého příkladu mnohem spíše reprezentuje čas způsobem, který bychom mohli nazvat „v daný čas" – v tom smyslu, že se spíše asociuje s daným časem a postrádá ten druh celkového přehledu o čase a jeho souvislostech, jímž se vyznačuje Charles. Žije daným okamžikem, přítomností, tady a teď – zná pouze „nyní". Nevnímá proto dopady svých aktivit nebo změn na své plány – pokud ovšem vůbec nějaké plány má. Světlou stránkou jeho způsobu reprezentace času je to, že se plně věnuje tomu, co právě dělá, a je na sto procent schopný a ochotný dělat totéž pro druhé.

V případě jedné mojí kolegyně, která zcela nepochybně patří do této skupiny lidí, se jenom zřídka můžete spolehnout, že přijde na jednání včas. To je pro ostatní velmi frustrující. Být s ní je ale jedním slovem skvělé. Většina jejích přátel a klientů je ochotná nezbytnou cenu za její přítomnost zaplatit!

Nyní a zpět v čase

Včera večer hrál na naší místní slavnosti jazzový orchestr. Jeden z hudebníků byl obzvláště ponořen do hudby. Jeho tělo se neustále pohybovalo v rytmu skladeb, které hráli. Nic jiného než hudba a harmonika, na níž hrál (nezvyklý nástroj pro jazzovou kapelu), pro něj neexistovalo. Naproti tomu basista se rozhlížel kolem, sledoval posluchače a pouštěl se do hovoru s kolemjdoucími. Působil na mě (a myslím, že i na mnoho dalších posluchačů) zcela odlišně. Zraky většiny diváků se upírały na hráče na harmoniku.

Jaký bude náš vztah k času si můžeme zvolit. Žijeme ve světě vyspělých technologií, obklopeni zařízeními, jež nás mohou přenést od těch, s nimiž právě trávíme čas, a z místa, kde se právě nacházíme, téměř kamkoli. Mohu pobývat na odlehlém francouzském venkově a hovořit přitom s někým v Austrálii. V horkem sužovaných jižních částech Indie mohu sledovat živý přenos ze Spojených států. Pozoruji lidi na ulicích v Londýně, z nichž mnozí mají na uších sluchátka, což znamená, že nejspíš poslouchají hudbu nebo s někým telefonují. Věcí, které mohou odvádět naši pozornost od našeho bezprostředního okolí, od toho, co se kolem nás právě odehrává, je mnoho.

Jak se budeme vztahovat k času, je věc naší volby

Věcí, které odvádějí naší pozornost od současnosti, je mnoho

Zamyslete se, kdy jste pociťovali skutečný klid a mír, kdy vás nic nerušilo, kdy jste byli zcela sami se sebou. Jaké to bylo? Co se dělo s vaší pozorností?

Možná se vám vybavily okamžiky, kdy jste o ničem neuvažovali, nad ničím se nezamýšleli, o ničem nepřemítali. Možná jste tyto okamžiky dokonce dokázali sami pro sebe popsat a charakterizovat, aniž byste o nich museli uvažovat. Byly to pro vás natolik významné životní momenty, že si je neustále uchováváte ve vědomé mysli. Není to ovšem příliš pravděpodobné. Mnohem spíše jste „zalovili" v paměti, vybavili si vzpomínky, zapátrali ve svém nitru.

V takovém případě jste se vrátili „zpět v čase". Je nerealistické očekávat, že si všechny myšlenky, vzpomínky a představy uchováváme ve

vědomé části mysli. Vědomá část mysli ve většině případů obsahuje a pracuje s omezeným počtem (pět až devět) nejdůležitějších myšlenek (myšlenkových pochodů, plánů, záměrů). „Magickým" číslem je v tomto případě sedmička. Právě z tohoto důvodu se dynamika a schopnost věnovat stejnou pozornost všem členům týmu nebo účastníkům porady či jednání podstatně mění, když počet přítomných přesáhne sedm lidí. Vše ostatní uchováváme v nevědomé části mysli a návrat „zpět v čase" nám umožňuje mít ke všemu přístup.

Zpět v čase

Koučování z valné části závisí a staví na schopnosti napojit se – ve stavu, kdy se pohybujeme zpět v čase – na naše nevědomí. Právě v tomto stavu hlubokého rozjímání a přemítání často objevujeme zdroje, které potřebujeme. Koučové proto potřebují umět tento stav u svých klientů navodit. Podrobněji se touto problematikou zabývám v kapitolách věnovaných nepředpojatým otázkám, hypnotickému jazyku a koučování.

Zdroje často objevujeme v našich niterných, skrytých myšlenkách

Respektovat potřebu vydat se „zpět v čase", napojit se a čerpat z nevědomé části mysli musíme i u druhých lidí, ať už s nimi vedeme pohovor, hovoříme o problémech nebo vedeme každodenní konverzaci. Je nerealistické očekávat, že budou přemýšlet a současně se na vás dívat. Kdysi jsem znala manažera, který tvrdil, že by nikdy nezaměstnal někoho, kdo se na něj při pohovoru nedívá. Nepřekvapilo by mě, kdyby zaměstnával pouze lidi, kteří nemyslí!

Naproti tomu „nyní" znamená, že jsme zcela ponořeni v přítomnosti, plně se věnujeme lidem, s nimiž jsme, a tomu, co se kolem nás odehrává. Tento stav je mimořádně důležitý pro kouče, trenéry, prodejce, manažery, lídry, sportovce. Schopnost udržet si tento stav je dovedností, která představuje velkou výhodu pro ty, kteří si ji osvojí.

Nyní

V tomto stavu se naše pozornost nesoustředí na nás samé, ale zaměřuje se mimo nás – věnujeme ji lidem, s nimiž jsme, a prostředí, v němž se nacházíme. To je důležité nejenom pro ty, kteří chtějí být úspěšnými trenéry a kouči, ale rovněž pro všechny, kteří dosahují výsledků díky své schopnosti působit na druhé a ovlivňovat je. Všichni tito lidé potřebují citlivě vnímat každou jemnou odlišnost a odchylku v chování, zejména v neverbálních projevech. Ostražitá a bdělá přítomnost jim to umožňuje.

Dokázat věnovat pozornost druhým je mimořádně cenné

Jinak řečeno, jsou chvíle, kdy potřebujeme být plně ponořeni v přítomnosti, stejně jako situace, kdy je dobré vrátit se zpět v čase. Problémy vznikají, pokud oba přístupy „smícháme" tak, že ani jeden neslouží svému účelu, nebo když zvolíme ten, který je v dané situaci méně vhodný.

Ponořit se do vlastních myšlenek a nechat se jimi odvádět od toho, co se nám trenér pokouší sdělit a vštípit, není nejspíš příliš efektivní styl tréninku!

Reprezentujeme čas – další možnosti

V době, kdy jsem pracovala v korporátním sektoru, se začaly hojně objevovat nejrůznější systémy řízení času. Měla jsem velký, v kůži vázaný oragnizér se spoustou stránek nejrůznějších barev, k němuž jste si mohli pořídit množství ne úplně levných doplňků. Slovo „organizér" je ovšem zavádějící – naznačuje, že bude pro vás vše organizovat. Jenže tak tomu vůbec není. Pouze vy sami se můžete vyrovnat s tím, jak prožíváte a využíváte čas.

Pro jednoho příslušníka mojí rodiny bylo vždy nesnadné plánovat si čas a stanovený plán dodržet. Zjistila jsem, že budoucnost se pro něj nachází, z hlediska prostorového umístění, po jeho straně, což není nic neobvyklého. Zatímco pro jiné se ale událost vzdálená jeden rok může nacházet ve vzdálenosti dva až tři metry na té či oné straně (podle toho, kam umisťuje události v prostoru), pro člověka, o němž hovořím, jeden rok představovaly pouhé centimetry od jeho obličeje. Takový prostor skutečně nedává moc možností cokoli podrobně plánovat.

Prostor a vzdálenost představují prvky, s jejichž pomocí kódujeme čas. Představa, že bychom změnili způsob, jímž čas využíváme, aniž bychom změnili způsob, jímž čas reprezentujeme, není příliš realistická.

Když změníme způsob, jímž reprezentujeme čas, změníme i svůj vztah k času

Zamyslete se nad nějakou starší a novější vzpomínkou. V čem se liší způsob, jímž o nich uvažujete? Ignorujte obsah a věnujte pozornost pouze tomu, *jak* o těchto vzpomínkách přemýšlíte. Například jaký obraz si vybavujete? Jaké jsou jeho barvy, zaostření, charakteristické zvuky, s ním spojené emoce? Všechny nebo některé z těchto faktorů mají vliv na to, jakým způsobem prožíváte své vzpomínky, myšlenky a představy. Když o těchto vzpomínkách uvažujete, znovu je prožíváte, nebo sledujete sami sebe jako vnější pozorovatel? Pokud dáváte přednost uvažování v toku času, budete se na vše dívat spíše jako pozorovatel. Jestliže obvykle myslíte v daném čase, můžete se do času, k němuž se vzpomínka vztahuje, přenést, takže to, co bylo, se alespoň dočasně stane součástí přítomnosti.

Vzpomínky, myšlenky a představy vnitřně kódujeme

Čím starší je určitá vzpomínka, tím více může vyblednout nebo se rozostřit. Způsob kódování se ale

nezmění. Starší vzpomínky mohou být méně předpojaté a zatížené. To, co se s časem může měnit, je to, jak ke vzpomínkám přistupujeme, co pro nás znamenají. A ještě jedna otázka – co představy o budoucnosti, vaše sny? Zamyslete se nad něčím, co byste opravdu chtěli, aby se stalo příští týden, a poznamenejte si submodality (rozdíly v rámci reprezentačního systému, nejmenší součásti myšlení a úvah) ve vašem myšlení. Poté chvíli uvažujte o něčem, co chcete v delším časovém horizontu, více v budoucnosti. Čím se v tomto případě vyznačuje váš způsob myšlení, co je pro něj charakteristické?

Dívám se na údolí a na kopce tyčící se za ním. Nad vesnicí daleko v údolí se vznáší ranní mlha. Činí z ní věž kostela, jež se odráží na pozadí lesů táhnoucích se do dálky za vesnicí. Slyším pronikavý ptačí křik přerušovaný zvukem nákladního auta v dálce. Z otevřených dveří dvorku vane lehký vánek a dotýká se mých ramen. Ptáci zpívají. Pociťuji klid a pohodu.

Věřím, že se nacházím v přítomnosti, že to, co vnímám, je skutečné, že to nejsou vzpomínky. Jak vím, že si vše jenom nepředstavuji?

Právě změna submodalit často umožňuje odlišit jednotlivé body v čase – změnit se může cokoli z toho, co uvádím:

- **Vizuální vjemy** – barva, jasnost, umístění, pohyb nebo bez hnutí, zarámovaný nebo nezarámovaný obraz.
- **Sluchové vjemy** – hlasitost, intenzita, blízkost, stálý nebo přerušovaný zvuk.
- **Pocity** – umístění pocitů, intenzita, povaha.

Když chci ve své kanceláři nalézt nějaké dokumenty, používám následující postup: dokumenty nejdříve zakóduji a poté je ukládám na pro ně vyhrazené místo (podle druhu materiálu). Totéž děláme s časem. Využíváme při tom změn submodalit, což nám umožňuje odlišit různé body (okamžiky) v čase.

Přístup ke zdrojům v běhu času

Můžeme se naučit „cestovat v čase" tak, abychom měli přístup ke zdrojům, jimiž disponujeme nebo jsme disponovali, a to bez ohledu na kontext, v němž o to usilujeme. Jak na to?

Můžeme se naučit „cestovat v čase"

1 Zamyslete se, k jakému zdroji chcete mít nyní přístup – vyberte si takový zdroj, který se vám někdy nedávno nedařilo

„polapit". Například pokud vám chyběla sebedůvěra a chtěli byste ji nyní mít, zvolte si sebedůvěru.

2 Určete některý rys nebo vlastnost, jež se u vás v současnosti nepřehlédnutelně projevuje. Dokonce i když to je „negativní" prvek, například stres, neklid nebo nuda, nevadí – jediné, co musí splňovat, je to, že je intenzivní. Prozkoumejte, jak ho v současnosti prožíváte. Jaké submodality jste objevili? Například jak příslušný okamžik vidíte, slyšíte a pociťujete? Svá zjištění si poznamenejte.

3 Nyní si položte otázku: „Kdy se v mém životě projevil zdroj (tj. sebedůvěra), jímž bych chtěl nyní disponovat?"

4 Vraťte se zpět v čase nebo se jím nechte unášet s touto myšlenkou na mysli. Pokračujte tak dlouho, dokud neurčíte několik situací, kdy jste požadovaným zdrojem disponovali. Nechte všemu spíše volný průběh. Počkejte, až se tyto situace ve vaší mysli samy vynoří, nesnažte se je z ní „vydolovat". Využijte prostor, který pro vás reprezentuje minulost, abyste do hledání odpovědi zapojili celé tělo.

5 Zvolte si tu situaci, kdy se vám dařilo příslušný zdroj nejlépe využít způsobem, jímž byste ho chtěli využít pokaždé. Přeneste se do této situace, do tohoto okamžiku, do tohoto místa v čase – asociujte se s ním.

6 Poznamenejte si submodality svého prožitku: odlišnosti ve způsobu, jímž vše vidíte, slyšíte, pociťujete. Když je tento stav natolik silný, jak si přejete, zvolte si způsob, jak ho uchovat (ukotvěte ho – více naleznete v kapitole 12).

7 Vraťte se do současnosti. Prozkoumejte, jak vše prožíváte nyní, když máte k dispozici zdroj, který jste si přinesli z „cesty do minulosti".

8 Můžete si dokonce „vyzkoušet nanečisto" budoucí scénář, v němž očekáváte, že budete chtít navodit a udržet příslušný stav. Přesuňte se do prostoru, který pro vás reprezentuje daný okamžik, „přineste si s sebou" příslušný zdroj a prozkoumejte, jak vše funguje.

9 Pokud je zkušenost, kterou získáte, dobrá, můžete v době, do níž jste se přesunuli, chvíli setrvat, abyste si vše „zapsali" do paměti. Jestliže chcete na základě této zkušenosti cokoli zlepšit, určete, jaké další zdroje byste chtěli mít k dispozici, a celý proces zopakujte.

Zdroje, po nichž toužíte, můžete přenést z minulosti do současnosti

Takto můžete zdroje, které chcete mít k dispozici, přenést z minulosti do současnosti.

Čas a jazyk

Do svých tréninkových programů často zařazuji ukázku koučování. Očekávám, že účastník, kterého koučuji, se dozví a osvojí si věci, jež mu i ostatním pomohou ve studiu. Obvykle si pro koučování zvolí nějaký problém z osobního nebo pracovního života. Požádám ostatní, aby zachovali klid – řeknu jim, že čas na otázky přijde v závěru a po skončení ukázky. Někteří účastníci mívají sklon „vracet se", například říkají, že mají stejný problém a řeší ho tak či onak. Když to dělají, podněcují svého kolegu, jehož jsem koučovala, aby se vrátil v čase a asocioval se s problémem, od něhož se vše následující odvinulo. To může obrátit vniveč veškeré koučování a jeho výsledky.

Příliš často si neuvědomujeme, jak naše obavy působí na druhé lidi a ovlivňují je. Pokud s koučovaným o jeho problému vůbec hovořím, používám minulý čas: „Problém, který jste tehdy *měl*… a to, co jste se *nyní* naučil." I když si to neuvědomujeme, stále koučujeme.

Stále koučujeme

Tím, jak užíváme jazyk, ať už se obracíme sami k sobě nebo k druhým lidem, ovlivňujeme svůj stav, učení a schopnost jít kupředu a vyrovnat se s životem. Zamyslete se nad následujícími příklady:

- Čeho byste chtěli dosáhnout?
- Jaké to je, když si právě teď představujete, že jste toho dosáhli?
- Podívejme se, jak by se tento problém u vás mohl vyskytnout a jaké zdroje máte nyní k dispozici.
- Kdybych dělal tohle, mohlo by to vést k tomuto.
- Podívejme se, jak je vám stav klidu a vyrovnanosti, v němž jste se až dosud nacházeli, dostupný právě teď a jak tomu bude v budoucnosti.
- Když zde sedíte a naslouchátе tomu, co říkám, můžete začít zakoušet, jaké to je učit se způsobem, který již teď zkvalitňuje způsob vaší práce a vztahy s druhými lidmi.

Prostřednictvím jazyka můžeme podporovat buďto asociovaný, nebo disociovaný stav. Pokud si chceme v jistém okamžiku udržovat odstup od svých pocitů a nechat stranou své zkušenosti a prožitky, můžeme se od nich disociovat. Slova jako „mělo by" a „mohlo by" a vše, co odkazuje k odlišnému časovému rámci vůči současnosti, podporuje disociovaný stav. Mohli bychom například chtít ověřit vůli klienta změnit se a pustit se do určitého studia ještě před tím, než ho

Jazyk, který používáme, může podporovat asociovaný nebo disociovaný stav

vyzveme, aby to udělal. Takže můžeme říci: „Byl byste ochotný věnovat se tomuto studiu, co říkáte?" nebo „Dokážete si představit sami sebe s těmito znalostmi?" Pokud se nám dostane na obě tyto otázky od klienta kladné odpovědi, mohli bychom ho vybídnout, aby si je převedl do přítomnosti a asocioval se s nimi: „Fajn, chtěla bych, abyste si nyní představil, že tyto znalosti máte. Jaké to je?" Přítomný čas – asociovaný jazyk.

Přesvědčení týkající se času

Jaká další přesvědčení týkající se času máte?

- Život je krátký a v čase, který je nám dán, musíme udělat co nejvíce.
- Čas, kdy nic neděláme, je promrhaný.
- Máme k dispozici všechen čas světa.
- Čas pomalu plyne.
- Čas pádí.
- Náš čas nepatří jenom nám.
- Čas se řítí.
- Času je málo – musíme se prosadit.
- Čas je dar.
- Smrt je vzdálený pojem.
- Smrt je všudypřítomná.
- Čas je metafora a můžeme si zvolit prožívat ho tak, jak si přejeme.
- Cesta je cíl.

Tím, že změníme své přesvědčení, můžeme změnit to, jak prožíváme čas. Pokud chcete změnit své přesvědčení, řiďte se následujícím postupem:

1. Prožíváte čas tak, jak byste chtěli?
2. Jaké přesvědčení se nachází za vaším prožíváním?
3. V co jiného byste mohli věřit?
4. V co byste chtěli věřit?
5. Jak byste mohli postulovat nebo se rozhodnout věřit v to, v co věřit chcete?
6. Jaký vliv by toto přesvědčení mělo na vaši schopnost vycházet s časem?
7. Jak se to podle vás promítne do vašeho každodenního chování?
8. Jaký účinek to podle vás bude mít na druhé lidi?
9. Jak to je v souladu s tím, kým doopravdy jste, a s tím, kým chcete být?

Nezapomínejte – přesvědčení je věcí volby. Přesvědčení o času jsme mohli převzít od svých rodičů nebo dalších lidí, ale to nic nemění na tom, že si můžeme zvolit, co si chceme myslet o času, jaký bude náš pohled na něj a to, jak k němu budeme přistupovat a nakládat s ním – tak, abychom mohli skutečně vyniknout a být tím, kým skutečně jsme.

Jak prožívám čas

Na léto jsem odjela do Francie. Přestože oba při pobytu zde pracujeme – já obvykle udržuji kontakt s klienty a kolegy, nemluvě o tom, že píši – vždy máme pocit, že jsme na dovolené. Letos je tomu ovšem, jak se zdá, jinak. Uvědomila jsem si, že prožitek z pobytu zde se ve srovnání s předešlými roky změnil: bylo to méně jako dovolená a více jako pokračování toho, co jsem až dosud dělala. Až do odjezdu jsem přitom byla velmi – dokonce bych řekla výjimečně – zaneprázdněná. Začala jsem si uvědomovat, že jsem za sebou nenechala pocit tlaku, který se nashromáždil za poslední měsíc nebo dva.

Mojí strategií, jak se se vším vyrovnat, bylo „dělat" některé věci, které obvykle na dovolené děláme – zajít na místní slavnost, navštívit přátele, zahradničit – ale i když jsem všechny tyto věci dělala, stále jsem se necítila tak, jak se na dovolené obvykle cítím. Něco „dělat" prostě nefungovalo!

Určitou dobu jsem věnovala přemýšlení, proč jsou mé prožitky jiné než obvykle, a dospěla jsem k nespočtu možných odpovědí vycházejících ze srovnání toho, co se dělo v předešlých letech a co letos. Bylo to zajímavé, ale na mých prožitcích to nic nezměnilo. Nakonec jsem se rozhodla věnovat pozornost tomu, jak reprezentuji čas ve srovnání s tím, jak jsem ho reprezentovala v předešlých letech.

Takto probíhá učení se s využitím NLP. Odpovědi na otázky, jež si klademe, totiž příliš často hledáme tak, že analyzujeme problémy a jednáme – a věříme, že nám to pomůže. NLP nás nabádá k tomu, abychom prozkoumali, *jak* si utváříme prožitky a formujeme svoji zkušenost, ať už se týkají čehokoli. Při uplatnění NLP zkoumáme strukturu našeho myšlení a fyziologie s cílem poznat, jak utváříme své prožitky a zkušenost.

Shrnutí

Čas má na nás nevyhnutelně vliv. Květiny kvetou v létě. V noci spíme. Dokonce i když nemáme přístup k dennímu světlu, budíme se a usínáme

v rytmu odpovídajícímu vzorci čtyřiadvacetihodinového denního schématu. Ze všech sil se pokoušíme kontrolovat a řídit čas způsoby, jež se vymykají tomu, co dělají ostatní živí tvorové.

Náš prožitek času a života se odvíjí od přesvědčení o čase a od toho, jak čas reprezentujeme. Můžeme docílit, aby se každý okamžik našeho života „počítal", abychom žádný moment nepromarnili, abychom čas prožili tak, jak si přejeme, protože máme potenciál a schopnost toho dosáhnout. Když prozkoumáme, jak uvažujeme o času – naše přesvědčení a submodality týkající se času – můžeme zvolit to nejlepší pro sebe i pro ty, na něž působíme a ovlivňujeme je.

Stimulujeme myšlení

1. Na konci dne si udělejte chvilku čas a zamyslete se, jaký jste po celý den měli vztah k času. Byl takový, jaký jste si přáli? Pokud ano, o jaké přesvědčení jste se opírali? Pokud ne, o jaké přesvědčení jste se opírali? Jaké přesvědčení byste si mohli zvolit a držet si ho následující den?
2. Zamyslete se nad někým, s kým máte problémy, pokud jde o čas. Například znáte někoho, jehož přístup k času vás tak či onak frustruje? Teď, když jste dočetli tuto kapitolu, a se znalostí toho, co jste se v ní dozvěděli, se zamyslete nad tím, jak asi kóduje čas. V čem se jeho přesvědčení týkající se času mohou odlišovat od těch vašich?
3. Jak byste popsali nejlepší čas svého života? Co z toho, jak jste v té době přistupovali k času, učinilo z dané zkušenosti nejlepší okamžiky vašeho života?

Odkazy

Sogyal Rinpoche (2008): *The Tibetian Book of Living and Dying*, Rider & Co.
Eckhard Tolle (2001): *The Power of Now*, Mobius.

Jednoho dne se na nádherné pláži rozvaloval rybář. Rybářský prut, jehož vlasec mizel v jiskřícím modrém příboji, měl zapíchnutý do písku. Užíval si teplo odpoledního slunce a vyhlídku na to, že uloví nějakou rybu.

Ve stejnou dobu kráčel po pláži, ve snaze zbavit se alespoň části stresu, který se v něm za celý den nahromadil, jeden byznysmen. Uviděl rybáře, jak leží na pláži, a rozhodl se zjistit, proč místo toho, aby usilovně pracoval a uživil tak sebe a svoji rodinu, chytá ryby. „Takhle toho moc nechytíš," řekl mu na pozdrav. „Měl bys raději pracovat než se povalovat na pláži."

Rybář se na něj podíval, usmál se a řekl: „A co z toho budu mít?"

„Budeš si moci pořídit větší sítě a nachytat více ryb!" odpověděl mu byznysmen.

„A co z toho budu mít?" opáčil rybář.

„Vyděláš peníze a budeš si moci koupit loď – a s lodí ulovíš ještě více ryb."

„A co z toho budu mít?" zopakoval rybář svoji otázku.

Byznysmena všechno začínalo trochu rozčilovat. „Pořídíš si ještě větší loď a zaměstnáš jiné rybáře, aby pro tebe pracovali."

„A co z toho budu mít?" zeptal se rybář znovu.

Byznysmena rybářova odpověď rozzlobila. „Copak to nechápeš? Můžeš mít flotilu rybářských lodí, které se budou plavit po všech mořích světa, a všichni, kdo na nich budou pracovat, budou pro tebe lovit ryby!"

Rybář se znovu zeptal: „A co z toho budu mít?"

Byznysmen, rudý hněvem a propadající zuřivosti, začal na rybáře křičet: „Cožpak jsi ani trochu nepochopil, že se můžeš stát tak bohatým, že nebudeš už nikdy muset pracovat, aby ses uživil! Budeš moci po zbytek života sedět na téhle pláži a pozorovat západ slunce. Svět ti bude moci být naprosto ukradený."

Rybář, stále s úsměvem na tváři, se zahleděl na byznysmena a řekl: „A co myslíte, že právě teď dělám?"

Část III

Vedení lidí a NLP

Láska je možná tím, co nás nenásilně vede k sobě samým.
– Antoine de St. Exupéry

Svět ještě nikdy nepotřeboval skutečné lídry tak jako dnes. Vystaveni mnoha otřesům a zmatkům lidé hledají někoho, koho by mohli následovat. Otázkou je, zda patříte k těm, kteří následují druhé, nebo k těm, kteří je vedou. Všichni jsme potenciálně lídry. Myšlenky obsažené v této závěrečné části knihy vám nejenom umožní v sobě objevit lídra, ale také rozvinout a vytříbit ty vlastnosti lídrů, které již máte a víte o nich.

Vynikající lídři jsou rovněž skvělými žáky a následovníky, kteří vědí, že by se měli nejdříve naučit vést sebe samé. Právě proto se tím, jak vést s pomocí NLP, zabývám až zde, v poslední části knihy. Pokoušet se k tomu využít NLP je lákavé. Schopnosti a dovednosti spojené s NLP musíme ale nejdříve použít sami na sebe, jinak neuspějeme. Naším cílem by mělo být stát se pro druhé natolik přitažlivým příkladem využití NLP ve svém vlastním životě, že budou usilovat o totéž. To je jediným skutečným měřítkem úspěchu.

„Lépe než slovy můžeme druhým kázat vlastním životem."
Oliver Goldsmith

Jednou z nejvýznamnějších schopností lidí, kteří jsou druhým modelem dosahování vynikajících výsledků, je schopnost ovlivňovat a vyvolávat dalekosáhlé a trvající změny. Ať už uplatňují jakýkoli přístup, jedno mají společné: schopnost okamžitě vytvářet raport s lidmi, s nimiž pracují. Osobně jsem přesvědčena, že je to jedna z nejdůležitějších vlastností pro byznys. Jenom málokterý systém řízení bude funkční bez raportu. Pokud si myslíte, že vystačíte pouze s odbornými dovednostmi, mýlíte se. Pokud chcete uspět v tom, co děláte – ať už je to cokoli –

potřebujete vytvořit vztahy spolupráce, pocit závazku a respektu. V kapitole 17, nazvané **Vytváříme klima důvěry: Raport,** se zabývám tím, jak vytvářet a udržovat raport s lidmi, s nimiž přicházíme do osobního kontaktu nebo si s nimi dopisujeme či komunikujeme na webu.

S pomocí raportu vytvořte klima důvěry

Všechny prvky NLP se navzájem doplňují. Každý z nich představuje jeden dílek skládačky schopnosti být excelentním a vyniknout. V poslední době se NLP ve snaze nalézat řešení typu výhra-výhra začíná stále více zabývat prožíváním různých situací z rozmanitých úhlů pohledu. Podrobněji se touto problematikou zabývám v kapitole 18: **Pozice vnímání: Razíme si cestu životem.** Tento přístup se doplňuje s uvažováním o cílech (výsledcích) a umožňuje vyvážený přístup k různým situacím a cílům (výsledkům). Lidé, kteří se nejlépe umějí vypořádat s pracovními a životními konflikty (jednat o nich), si nejlépe uvědomují různé stránky rozmanitých situací. Některé techniky a postupy NLP vyžadují věnovat pozornost detailům myšlení a chování – přemýšlet o postojích ke vnímání představuje účinnou zkratku, umožňující dobrat se stejných výsledků.

Pozice vnímání: razíme si cestu životem

V kapitole 19, nazvané **Řešení konfliktů: Integrace částí,** se zabývám problémem, který již dlouho zařazuji do svých úvodních kursů NLP. Myslet si, že pokud uvedeme všechny principy NLP do života, konflikty přestanou existovat, je sice hezké, ale není to realistické. Konflikty mají v našem životě významnou roli: jsou zdrojem poučení, přinášejí úlevu, umožňují růst, a to způsoby, které se v jiných kontextech nevyskytují. Tato kapitola ukazuje, jak se naučit zvládat konflikty, jimž v životě čelíme – jak řešit konflikty uvnitř sebe sama tak, abychom dokázali řešit konflikty mimo nás.

Řešíme konflikty integrací částí

Umět poskytovat a přijímat zpětnou vazbu je natolik důležité, že si tato problematika zaslouží samostatnou kapitolu (kapitola 20). NLP se zabývá tím, jak vyvolat a získat zpětnou vazbu zprostředkovanou naší myslí, jazykem a chováním; jak toho využít k dosažení výjimečných výkonů; jak neustále ověřovat a zjišťovat, zda to, co jsme objevili, funguje či nikoli. Nic není statické: chceme-li vynikat, neobejdeme se bez zpětné vazby. Tato kapitola je natolik důležitá, že byste si ji měli nejenom přečíst, ale znovu a znovu se k ní vracet. A co je nejdůležitější – vše, o čem se zde hovoří, skutečně *dělat*.

Poskytujeme a získáváme zpětnou vazbu

Na problematiku přijímání a poskytování zpětné vazby úzce navazuje téma kapitoly 21 **Koučováním k vysoké výkonnosti.** Stručně řečeno, celá tato kniha není vlastně o ničem jiném. Pokud chceme rozvíjet vlastní

potenciál – ať už jako jednotlivci, týmy nebo organizace – potřebujeme vědět, jak koučovat sami sebe a druhé lidi. Tyto schopnosti a dovednosti potřebujeme pokaždé, když chceme rozvíjet své vztahy, manželství, rodinu a komunitu. Koučovat je o učení se – a učit se je o životě. Zjistila jsem, že koučování založené na NLP mi umožňuje skutečně žít; přeji vám totéž.

Koučováním k vysoké výkonnosti

V nově zařazené kapitole (kapitola 22 – **Humor léčí**) se zabývám tématem, které je zjevně důležité, a přesto je často přehlížené a opomíjené. Přestože jsem to touto kapitolou, v níž vycházím z některých poznatků, jež jsem získala při využití provokativní terapie, částečně napravila, doufám, že je to pouhý začátek a že u ní nezůstane, protože toho, co k tomuto báječnému tématu chci říci, je mnohem více. Doufám, že vám tato kapitola umožní nalézat a probádat další možnosti, jak využívat humor, a to bez ohledu na to, co děláte a ku prospěchu sebe i druhých.

Humor, opomíjené téma

Na knižním veletrhu v Roussillonu mi trvalo téměř půl dne, než jsem přišla na to, jak přitáhnout k svému stánku francouzské návštěvníky. Potřebovala jsem „attrapetout" nebo rekvizitu ... cokoli, co by upoutalo pozornost. Rozhodla jsem se je slovně „bombardovat". Francouzi se sice nechali zlákat americky hlasitým „Promiňte! Jaké je vaše oblíbené francouzské slovo?", sledovat je, jak zápasí s vlastním jazykem, bylo ale nepříjemné a únavné.

„Je to těžké, že ano?" projevovala jsem jim sympatie a vykutáleně jim podstrkovala svoji vizitku, na níž stálo „French Word-A-Day".[8]

„Nádherných slov je ve francouzštině tolik, že je obtížné nějaké vybrat, není-liž pravda?!" Vzápětí jsem přidala pár slov o svém blogu, a když jsem měla štěstí, vše se zúročilo a já prodala knihu.

Do oběda jsem měla všeho dost. Mé původní nadšení a snaha upoutat pozornost davu proudícího kolem mého stánku začaly uvadat. Měla jsem ale štěstí ... Přišel čas oběda, seděla jsem u předváděcího stolku, jedla sýr a začala si všímat, že se děje něco neobvyklého: lidé, kteří procházeli kolem, zpomalovali a občas se úplně zastavili – a to přímo před mýma očima!

„Bon appétit!" popřál mi jeden manželský pár.

„Merci," poděkovala jsem a snažila se zavřít plnou pusu, poněkud vyvedená z míry pro mě nepříjemnou situací.

O vteřinu později se ale vše opakovalo:

[8] Populární blog (http://french-word-a-day.typepad.com/) a kniha Kristin Espinasse *Američanky žijící ve Francii*. French Word-A-Day znamená Jedno francouzské slovo denně. *Pozn. překl.*

Tentokrát mi popřál „Dobrou chuť!" muž s dlouhými bíle prokvétajícími vlasy staženými vzadu gumičkou.

„Merci beaucoup," odpověděla jsem mu jídlem utlumeným hlasem.

A přání dobré chuti nebrala konce.

„Bon appétit!" zašvitořila žena v motocyklové bundě. Přestala jsem na chvíli žvýkat a přikývla na pozdrav...

„Dobrou chuť!" pronesl elegantně oblečený muž s úsměvem.

Bez ohledu na můj věk nebo vzhled si mě nyní začali Francouzi všímat!

Dokud zůstával talíř s jídlem na stolku, každý Francouz, který šel kolem, se zastavil a popřál mi „Dobrou chuť!" Na příštím knižním veletrhu zapomenu na slovní triky ... a zásobím se místo toho spoustou ovocných koláčků.

Kristin Espinasse, French Word a Day

potenciál – ať už jako jednotlivci, týmy nebo organizace – potřebujeme vědět, jak koučovat sami sebe a druhé lidi. Tyto schopnosti a dovednosti potřebujeme pokaždé, když chceme rozvíjet své vztahy, manželství, rodinu a komunitu. Koučovat je o učení se – a učit se je o životě. Zjistila jsem, že koučování založené na NLP mi umožňuje skutečně žít; přeji vám totéž.

Koučováním k vysoké výkonnosti

V nově zařazené kapitole (kapitola 22 – **Humor léčí**) se zabývám tématem, které je zjevně důležité, a přesto je často přehlížené a opomíjené. Přestože jsem to touto kapitolou, v níž vycházím z některých poznatků, jež jsem získala při využití provokativní terapie, částečně napravila, doufám, že je to pouhý začátek a že u ní nezůstane, protože toho, co k tomuto báječnému tématu chci říci, je mnohem více. Doufám, že vám tato kapitola umožní nalézat a probádat další možnosti, jak využívat humor, a to bez ohledu na to, co děláte a ku prospěchu sebe i druhých.

Humor, opomíjené téma

Na knižním veletrhu v Roussillonu mi trvalo téměř půl dne, než jsem přišla na to, jak přitáhnout k svému stánku francouzské návštěvníky. Potřebovala jsem „attrapetout" nebo rekvizitu ... cokoli, co by upoutalo pozornost. Rozhodla jsem se je slovně „bombardovat". Francouzi se sice nechali zlákat americky hlasitým „Promiňte! Jaké je vaše oblíbené francouzské slovo?", sledovat je, jak zápasí s vlastním jazykem, bylo ale nepříjemné a únavné.

„Je to těžké, že ano?" projevovala jsem jim sympatie a vykutáleně jim podstrkovala svoji vizitku, na níž stálo „French Word-A-Day".[8]

„Nádherných slov je ve francouzštině tolik, že je obtížné nějaké vybrat, není-liž pravda?!" Vzápětí jsem přidala pár slov o svém blogu, a když jsem měla štěstí, vše se zúročilo a já prodala knihu.

Do oběda jsem měla všeho dost. Mé původní nadšení a snaha upoutat pozornost davu proudícího kolem mého stánku začaly uvadat. Měla jsem ale štěstí ... Přišel čas oběda, seděla jsem u předváděcího stolku, jedla sýr a začala si všímat, že se děje něco neobvyklého: lidé, kteří procházeli kolem, zpomalovali a občas se úplně zastavili – a to přímo před mýma očima!

„Bon appétit!" popřál mi jeden manželský pár.

„Merci," poděkovala jsem a snažila se zavřít plnou pusu, poněkud vyvedená z míry pro mě nepříjemnou situací.

O vteřinu později se ale vše opakovalo:

[8] Populární blog (http://french-word-a-day.typepad.com/) a kniha Kristin Espinasse *Američanky žijící ve Francii*. French Word-A-Day znamená Jedno francouzské slovo denně. *Pozn. překl.*

potřebujete vytvořit vztahy spolupráce, pocit závazku a respektu. V kapitole 17, nazvané **Vytvářím klima důvěry: Raport,** se zabývám tím, jak vytvářet a udržovat raport s lidmi, s nimiž přicházíme do osobního kontaktu nebo si s nimi dopisujeme či komunikujeme na webu.

S pomocí raportu vytvořte klima důvěry

Všechny prvky NLP se navzájem doplňují. Každý z nich představuje jeden dílek skládačky schopnosti být excelentním a vyniknout. V poslední době se NLP ve snaze nalézat řešení typu výhra-výhra začíná stále více zabývat prožíváním různých situací z rozmanitých úhlů pohledu. Podrobněji se touto problematikou zabývám v kapitole 18: **Pozice vnímání: Razíme si cestu životem.** Tento přístup se doplňuje s uvažováním o cílech (výsledcích) a umožňuje vyvážený přístup k různým situacím a cílům (výsledkům). Lidé, kteří se nejlépe umějí vypořádat s pracovními a životními konflikty (jednat o nich), si nejlépe uvědomují různé stránky rozmanitých situací. Některé techniky a postupy NLP vyžadují věnovat pozornost detailům myšlení a chování – přemýšlet o postojích ke vnímání představuje účinnou zkratku, umožňující dobrat se stejných výsledků.

Pozice vnímání: razíme si cestu životem

V kapitole 19, nazvané **Řešení konfliktů: Integrace částí,** se zabývám problémem, který již dlouho zařazuji do svých úvodních kursů NLP. Myslet si, že pokud uvedeme všechny principy NLP do života, konflikty přestanou existovat, je sice hezké, ale není to realistické. Konflikty mají v našem životě významnou roli: jsou zdrojem poučení, přinášejí úlevu, umožňují růst, a to způsoby, které se v jiných kontextech nevyskytují. Tato kapitola ukazuje, jak se naučit zvládat konflikty, jimž v životě čelíme – jak řešit konflikty uvnitř sebe sama tak, abychom dokázali řešit konflikty mimo nás.

Řešíme konflikty integrací částí

Umět poskytovat a přijímat zpětnou vazbu je natolik důležité, že si tato problematika zaslouží samostatnou kapitolu (kapitola 20). NLP se zabývá tím, jak vyvolat a získat zpětnou vazbu zprostředkovanou naší myslí, jazykem a chováním; jak toho využít k dosažení výjimečných výkonů; jak neustále ověřovat a zjišťovat, zda to, co jsme objevili, funguje či nikoli. Nic není statické: chceme-li vynikat, neobejdeme se bez zpětné vazby. Tato kapitola je natolik důležitá, že byste si ji měli nejenom přečíst, ale znovu a znovu se k ní vracet. A co je nejdůležitější – vše, o čem se zde hovoří, skutečně *dělat*.

Poskytujeme a získáváme zpětnou vazbu

Na problematiku přijímání a poskytování zpětné vazby úzce navazuje téma kapitoly 21 **Koučováním k vysoké výkonnosti.** Stručně řečeno, celá tato kniha není vlastně o ničem jiném. Pokud chceme rozvíjet vlastní

potenciál – ať už jako jednotlivci, týmy nebo organizace – potřebujeme vědět, jak koučovat sami sebe a druhé lidi. Tyto schopnosti a dovednosti potřebujeme pokaždé, když chceme rozvíjet své vztahy, manželství, rodinu a komunitu. Koučovat je o učení se – a učit se je o životě. Zjistila jsem, že koučování založené na NLP mi umožňuje skutečně žít; přeji vám totéž.

Koučováním k vysoké výkonnosti

V nově zařazené kapitole (kapitola 22 – **Humor léčí**) se zabývám tématem, které je zjevně důležité, a přesto je často přehlížené a opomíjené. Přestože jsem to touto kapitolou, v níž vycházím z některých poznatků, jež jsem získala při využití provokativní terapie, částečně napravila, doufám, že je to pouhý začátek a že u ní nezůstane, protože toho, co k tomuto báječnému tématu chci říci, je mnohem více. Doufám, že vám tato kapitola umožní nalézat a probádat další možnosti, jak využívat humor, a to bez ohledu na to, co děláte a ku prospěchu sebe i druhých.

Humor, opomíjené téma

Na knižním veletrhu v Roussillonu mi trvalo téměř půl dne, než jsem přišla na to, jak přitáhnout k svému stánku francouzské návštěvníky. Potřebovala jsem „attrapetout" nebo rekvizitu ... cokoli, co by upoutalo pozornost. Rozhodla jsem se je slovně „bombardovat". Francouzi se sice nechali zlákat americky hlasitým „Promiňte! Jaké je vaše oblíbené francouzské slovo?", sledovat je, jak zápasí s vlastním jazykem, bylo ale nepříjemné a únavné.

„Je to těžké, že ano?" projevovala jsem jim sympatie a vykutáleně jim podstrkovala svoji vizitku, na níž stálo „French Word-A-Day".[8]

„Nádherných slov je ve francouzštině tolik, že je obtížné nějaké vybrat, není-liž pravda?!" Vzápětí jsem přidala pár slov o svém blogu, a když jsem měla štěstí, vše se zúročilo a já prodala knihu.

Do oběda jsem měla všeho dost. Mé původní nadšení a snaha upoutat pozornost davu proudícího kolem mého stánku začaly uvadat. Měla jsem ale štěstí ... Přišel čas oběda, seděla jsem u předváděcího stolku, jedla sýr a začala si všímat, že se děje něco neobvyklého: lidé, kteří procházeli kolem, zpomalovali a občas se úplně zastavili – a to přímo před mýma očima!

„Bon appétit!" popřál mi jeden manželský pár.

„Merci," poděkovala jsem a snažila se zavřít plnou pusu, poněkud vyvedená z míry pro mě nepřijemnou situací.

O vteřinu později se ale vše opakovalo:

[8] Populární blog (http://french-word-a-day.typepad.com/) a kniha Kristin Espinasse *Američanky žijící ve Francii*. French Word-A-Day znamená Jedno francouzské slovo denně. *Pozn. překl.*

Tentokrát mi popřál „Dobrou chuť!" muž s dlouhými bíle prokvétajícími vlasy staženými vzadu gumičkou.

„Merci beaucoup," odpověděla jsem mu jídlem utlumeným hlasem.

A přání dobré chuti nebrala konce.

„Bon appétit!" zašvitořila žena v motocyklové bundě. Přestala jsem na chvíli žvýkat a přikývla na pozdrav...

„Dobrou chuť!" pronesl elegantně oblečený muž s úsměvem.

Bez ohledu na můj věk nebo vzhled si mě nyní začali Francouzi všímat!

Dokud zůstával talíř s jídlem na stolku, každý Francouz, který šel kolem, se zastavil a popřál mi „Dobrou chuť!" Na příštím knižním veletrhu zapomenu na slovní triky ... a zásobím se místo toho spoustou ovocných koláčků.

Kristin Espinasse, French Word a Day

17 Vytváříme klima důvěry: Raport

Existuji pouze tím, že se vztahuji k druhému.
– Karl Jaspers

Pokud nevěříte v důležitost raportu, můžete stejně dobře hned teď „zavřít krám". Autokracie jsou minulostí. Hierarchie se drolí. Řízení založené na příkazech patří do muzea. Rozděl a panuj již neplatí. Jedinou možností, jak uspět ve světě sítí, je utvářet vztahy a využívat vliv. Raport navíc potřebujeme nejenom v byznysu, ale i v osobním životě.

Raport je schopnost napojit se na druhé způsobem, jenž vytváří klima důvěry a pochopení. Je to schopnost uznávat názor druhých (což nutně neznamená s ním souhlasit), být naladěni na stejnou notu, chápat a akceptovat jejich pocity. Raport je podstatný bez ohledu na formu komunikace – ledaže byste se nechtěli zlepšovat!

Raport vytváří klima důvěry a pochopení

Většina vašich zákazníků si vás zcela jistě vybrala kvůli úrovni raportu, který s nimi máte. A co je ještě důležitější, ti z nich, kteří vám zůstávají věrní, i když věci nejdou tak, jak by měly, jsou ti, s nimiž máte kvalitní raport. Pokud máte s někým takový vztah, šance, že od něj budete nakupovat, shodnete se s ním, budete ho podporovat a neopustíte ho, je větší, než když je tomu naopak. Pacienti v nemocnici, kteří si utvořili raport se sestrami nebo nemocničním personálem, mají statisticky větší šanci uzdravit se díky vynikající péči, jíž se jim dostává.

Raport může vzniknout při osobním kontaktu, telefonickém hovoru, při komunikaci emailem nebo s pomocí textové zprávy, prostřednictvím dopisu, nebo se může utvořit pouze v naší představě. Raport se může utvářet delší dobu, může ale vzniknout rovněž krátce poté, co jsme se s někým setkali, nebo okamžitě v průběhu setkání – a dokonce ještě před tím, než jsme se s někým seznámili. Podstatná je – bez ohledu na okolnosti nebo na to, s kým chceme raport vytvořit – jeho kvalita. Ta je tím, na čem záleží.

Nedaleko našeho domu ve Francii je restaurace, kterou v době, kdy jsme se tam přistěhovali, vlastnili angličtí manželé. Nechodili jsme tam, protože jsme se zapřísáhli, že se nestaneme součástí anglické komunity žijící v této části Francie a místo toho se pokusíme navázat kontakty s místními obyvateli – přinejmenším tak, jak nám to umožní. Koneckonců, proč bychom měli navštěvovat něco, čeho si budeme moci užívat po návratu do Anglie. Jednoho dne jsme tam ale zaskočili dát si něco k pití a několik minut, po které jsme zde pobyli, a vztah, který se během nich utvořil, poněkud oslabily naše rozhodnutí. Pocit, že jsme vítáni a patříme sem, byl natolik silný a přetrvávající, že ho nedokázala oslabit ani ne úplně pozorná obsluha. Rozhodli jsme se zajít tam znovu – tak silný vliv na nás mělo oněch několik minut během první návštěvy.

Následně jsme zjistili, že majitelé si svým přístupem k zákazníkům získali srdce místních lidí, kteří často zaskočili do baru nebo navštěvovali restauraci. Stali se z nás pravidelní zákazníci. Představte si naše zklamání, když jsme zjistili, že se manželé rozhodli úspěšnou, vzkvétající restauraci prodat. Nový majitel po svých předchůdcích zdědil restauraci s mimořádně dobrou pověstí a stálými zákazníky – jenom proto, aby během půl roku vše promrhal. Restaurace sama fungovala stejně jako předtím a i jídlo zůstalo dobré. Jenže nový majitel si nenašel vztah k místním lidem a nevytvořil si žádný raport. Tento kdysi vzkvétající podnik má dnes po většinu večerů zavřeno a začíná se mluvit o tom, že bude znovu na prodej.

Schopnosti potřebné pro utváření a udržování raportu, jež jsou v době sociálních sítí nepostradatelné, patří k prvním schopnostem, jimž se díky NLP dostalo pozornosti. Modelování lidí, kteří dokázali vyniknout, a to zejména v situacích, v nichž hrálo podstatnou roli uplatnění vlivu nebo změna, prokázalo, že raport je jedním z nejvýznamnějších faktorů realizace změn.

Novou ekonomiku charakterizují tři rysy, jimiž je specifická. Je globální. Dává přednost nehmatatelným věcem – myšlenkám, informacím a vztahům. Je výrazně provázaná. Tyto tři atributy vytvářejí nový typ trhu a společnosti, s kořeny ve všudypřítomných elektronických sítích.

Kevin Kelly, New Rules for the New Economy

Raport je víc než jenom řeč těla

Pokud si myslíte, že vytvářet raport znamená pouze přijmout části chování jiného člověka (navodit souhru pohybů těla), znovu se zamyslete. Schopnost utvářet a udržovat raport jde mnohem dál než řeč těla. Raport

můžeme utvářet nejenom při osobním kontaktu, ale také na dálku, dobrým dojmem vyvolaným stylem komunikace a apelem na očekávání druhých.

Jedna z mých klientek obdržela následující email:

Jane,
zabývala jsem se podrobněji otázkou honorářů, které si účtuje vaše společnost – což nás, jak víš, zajímá. Nejenomže vaše denní sazby jsou na úrovni poplatků, které si účtuje vaše mateřská společnost, ale od svých kontaktů jsem zjistila, že v posledních dvou letech exponenciálně rostly. Přikládám srovnání vašich současných honorářů s těmi, které jste si účtovali před rokem. Můžeš mi prosím odůvodnit:

1. Co vás k vede k pocitu, že si můžete účtovat stejné sazby jako vaše mateřská společnost?

2. Co vedlo k tomu, že se honoráře v posledních dvou letech tak výrazně zvýšily?

Velmi by mě to zajímalo. Díky.

Wendy Smith

Moje klientka odpověděla:

Wendy,
hovořila jsem o tom, co tě zajímá, s naší mateřskou společností a interně i s lidmi z oddělení poplatků. V příloze ti posílám podrobné vysvětlení k bodům, které jsi uvedla ve svém dotazu. Doufám, že ti to dostatečně objasní náš pohled na honoráře, které si účtujeme, a že zvýšení našich sazeb není v mnoha směrech takové, jak jsi psala. Až si vše přečteš, možná by neuškodilo si o všem pohovořit nebo se případně sejít a prodiskutovat, co dál.

Těším se na tvoji odpověď.

S pozdravem,

Jane

Na svůj email obdržela – pro ty, kdo pochopili principy raportu nijak překvapivě – následující odpověď:

Díky za email, který jsem si ze zájmem přečetla. Přesto mám stále pocit, že jsem na své otázky nedostala vyčerpávající odpověď... Mohli bychom se sejít u tebe v kanceláři a ujasnit si problém honorářových sazeb, abych se mohla ujistit, že honoráře jsou v souladu s prací, kterou se pro nás chystáte udělat?

Wendy

Jak byste odpověděli vy? Dokázali byste odpovědět tak, aby nebylo nutné se scházet? Na konci této kapitoly vám ukáži, jakou odpověď Jane odeslala po sezení, na němž jsme se zabývali utvářením raportu.

Vědět, co raport není, je stejně důležité jako vědět, co raport je. Mnoho lidí si myslí, že utvářet a udržovat raport znamená klábosit o počasí, rodině a podobně. Může tomu tak skutečně být, ale jenom tehdy, pokud ti, s nimiž hovoříme, něco takového prožívají jako raport. Pokud tomu tak není, může mít naše snaha zcela opačný účinek. Jestliže komunikujete s někým, kdo se chová agresivně, budete se mu bezpochyby chtít nějakým způsobem vyrovnat, pokud jde o sílu jeho komunikačního stylu (přijmout část jeho chování v zájmu posílení raportu), a to i přesto, že sami nebudete (a neměli byste) chtít být agresivní. V dalších částech této kapitoly naleznete několik rad jak toho docílit.

Mnoho lidí si myslí, že utvářet raport znamená povídat si o počasí

Raport není o tom, prostě trávit s druhými čas. Raport vyžaduje utvořit si s nimi pouto ve chvíli, kdy jednají sobě vlastním stylem, což napomáhá veškeré budoucí komunikaci. Utvořit raport může stejně dobře vyžadovat jednat s někým tvrdě jako naopak. Raport neznamená přijímat vše, co někdo říká nebo dělá. Ve skutečnosti tím, že vytváříme situaci raportu, utváříme poměry umožňující diskusi a ovlivnění těch záležitostí, jež vyvolávají v našem vztahu s druhými lidmi problémy.

Raport je o napojení

Jak utvářet a udržovat raport

Přemýšlejte o někom, o němž máte pocit, že s ním máte dobrý raport. Čím se váš kontakt s ním odlišuje od kontaktu s jinými lidmi? Pokud jste ve společnosti dalších lidí, rozhlédněte se kolem sebe. Jaká je úroveň vašeho raportu s nimi? Vyzkoušeli jste to? Co by řekli vaši kolegové o raportu, který s nimi máte?

Zamyslete se nad svou písemnou komunikací. S kým se vám komunikuje snadno? Co se vám zamlouvá na jeho stylu? S kým je pro vás komunikace obtížná? Co na něm a jeho způsobu komunikace komplikuje, abyste si s ním utvořili vztah? Pokud jste v pokušení se přes tyto otázky přenést a ponechat je bez povšimnutí, nedělejte to – mohli byste pominout něco, co pro vás může mít velký význam a co může dalekosáhle změnit věci k lepšímu.

Sledujte charakteristické fyzické projevy lidí kolem sebe. Lidé, mezi nimiž existuje raport, obvykle zaujímají stejný postoj, obdobně se pohybují a gestikulují, smějí se ve stejnou chvíli, pohybují se a hovoří stejným stylem a ve stejném

Lidé mají rádi ty, kteří jsou jako oni

rytmu. Přijímají části chování druhého člověka; vzniká mezi nimi souhra a soulad. Jestliže mezi nimi existuje raport, vše se děje zcela přirozeně. A téměř určitě si přitom na vědomé úrovni mysli neuvědomují, že k tomu dochází. Výsledkem je, že jejich uvažování a pocity jsou si podobné.

Zamyslete se – v čem se vaše chování podobá jednání lidí kolem vás? Nebo se mu nepodobá? Zakusili jste někdy onen zvláštní pocit, který se dostavuje, když někdo řekne přesně to, co jste právě měli na mysli nebo když přesně víte, jak se cítí? Když si osvojíte stejnou řeč těla jako někdo druhý, vaše myšlenkové a pocitové „obvody" se mohou navzájem propojit. Takže i když si nebudete myslet totéž, nejspíš budete uvažovat stejným způsobem a mít stejné pocity.

Jedním ze základních, neochvějně zastávaných přesvědčení lidí, kteří při zkoumání NLP často slouží jako modely schopnosti vyniknout, je:

Mysl a tělo tvoří jeden systém. Co se stane v jedné z částí, působí na všechny ostatní části.

Když modelujeme lidi, pro něž je typická hluboká úroveň raportu, zjišťujeme, že přijímají stejný nebo obdobný styl, pokud jde o

- postoj,
- pohyby a gesta,
- hloubku a způsob dýchání,
- tón a kvalitu hlasu,
- obsah jazyka: vizuální/sluchový/pocitový a klíčová slova.



Tito lidé rovněž zaujímají obdobné nebo v některých případech identické

- přesvědčení,
- hodnoty,
- pocit identity,
- smysl (cíle) práce a života.

Pokud se u lidí projevuje podobnost v kterékoli z těchto charakteristik, říkáme, že mezi nimi existuje v tomto směru soulad.

Bill pracoval jako vývojář v softwarové společnosti a vedl tým lidí. Musel udržovat kontakty s mnoha dalšími odděleními ve společnosti a často se společně s lidmi z prodejního týmu zúčastňoval jednání s klienty. Měl vynikající odborné předpoklady, ve společnosti druhých lidí se ale necítil

v pohodě. Přestože se zúčastnil mnoha seminářů a kursů zaměřených na efektivní vedení porad a jednání s lidmi, prezentace a komunikaci, neměl nijak v oblibě situace, kdy musel hovořit k druhým lidem, obzvláště pokud se s nimi setkával poprvé. Jednání s někým, koho neznal, ho mimořádně znervózňovalo a vyvádělo z míry.

Nepřekvapí proto, že se účastníci jednání raději obraceli na jiné členy týmu. Přesto občas narazil na někoho, s nímž, jak se zdálo, vše „klapalo" od prvního okamžiku – nestávalo se to ale příliš často. Jak oddělení rostlo, Billova role se měnila. Musel ho častěji reprezentovat, a to nejen při prodejních jednáních, ale také při interních poradách s manažery společnosti.

Raport je základem každé smysluplné komunikace. Bez raportu nemůžeme produktivně komunikovat, získat si něčí pozornost a zaujmout ho tím, co mu sdělujeme, efektivně řídit poradu, vést druhé a očekávat, že nás budou následovat a přijmou naši představu, kam směřovat, za svou. Bez raportu nemůžeme většinou vést užitečnou, smysluplnou komunikaci.

„To, že vydáváte zvuky, ještě neznamená, že komunikujete."

David Gordon

Schopnosti umožňující utvářet raport potřebujeme zejména tehdy, když se raport nevytvoří přirozeně

Co se stane, když se toto napojení na druhé lidi nevytvoří přirozeně? Právě tehdy potřebujeme schopnosti pro vytváření raportu nejvíce. Skutečnou prověrkou této schopnosti jsou situace, když se vám od lidí, s nimiž jednáte, nedostává adekvátní odezvy. Podívejme se, co je pro takové lidi typické.

Lidé, kteří mají zkušenosti s komunikací, vytvářejí raport tak, že

- snaží se navázat spojení s každým, s kým se dostanou do kontaktu, a to způsobem, jenž dává najevo respekt vůči rozdílnostem (v názorech apod.). Respektují přesvědčení, hodnoty a styl druhých lidí, a to i tehdy, když se odlišují od jejich vlastních;
- vnímají míru podobnosti (nebo naopak) ve všech níže uvedených oblastech a uvědomují si, že významné odchylky nejspíše ukazují na nedostatečný raport:
  a) postoj – postavení těla, nohou a chodidel, rozložení váhy; postavení rukou, dlaní nebo prstů; ramena – napjatá nebo uvolněná; sklon hlavy;
  b) výraz – zaměření pohledu; upřený pohled a jeho proměny;
  c) dýchání – rychlost a místo (hruď, břicho nebo dolní oblast žaludku);

d) pohyby – celkové tempo a takt, rychlé, rovnoměrné, pomalé nebo klidné;
e) hlas – tempo, hlasitost, výška, tón, typ slov, intonace;
f) jazyk – vizuální, sluchový, pocitové vzorce.

Čím více dokážeme nenásilně „vklouznout" do stylu člověka, s nímž komunikujeme, tím více začneme chápat, co pro něj jeho motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení a pocity znamenají a proč dělají a říkají to, co dělají a říkají.

Při písemné komunikaci tito lidé vytvářejí raport pomocí

- používaných slov,
- preferovaných smyslů,
- zdůrazněných hodnot,
- rozsahu,
- uspořádání – nejdříve celkový obraz, poté detaily,
- orientace na problém nebo požadovaný stav,
- práce s časem během komunikace a mezi komunikacemi,
- pasivního nebo aktivního jazyka,
- použití metafor nebo přesného vyjadřování.

Tento seznam může být dlouhý a pokoušet se dělat vše najednou může být proto obtížné. Některé věci možná děláte zcela přirozeně. Vyberte si jednu, pro níž to tak úplně neplatí, a pracujte na ní tak dlouho, až budete vše dělat zcela automaticky.

Poohlédněte se po příležitostech vyzkoušet si v praxi dosahování souhry s druhými, při nichž můžete vše sledovat, ale nemusíte se do konverzace zapojovat. Neuškodí začít s písemnou formou komunikace, protože při ní máte čas analyzovat, co druhá strana říká a jak to říká, a docílit, aby vaše odezva s tím byla v souladu, aby brala v úvahu preference toho, s nímž komunikujete.

Buďte připraveni nést důsledky. Jeden z mých přátel, který tiše seděl a přejímal části chování manažera, který hovořil s jedním z jeho kolegů, byl poněkud překvapen, když se k němu manažer otočil a řekl: „Opravdu bych rád věděl, co si myslíš." Je zajímavé sledovat, co se stane, když aktivně projevíme raport, ať už beze slov nebo jinak!

Neříkat nic může často být dobrý raport

Raport jako forma vlivu

Raport je vliv

Raport umožňuje mít vliv. Když komunikujeme, stáváme se součástí systému. Čím vyšší úrovně raportu s někým dosáhneme, tím spolehlivěji na sebe vzájemně působíme.

Většinou se to obejde bez toho, abychom všemu věnovali příliš mnoho vědomé pozornosti. Když existuje raport, víme o tom, protože se ve společnosti druhého člověka cítíme nenuceně, hovor volně plyne a dokonce i ticho je příjemné. Konverzace připomíná tanec: když jeden udělá krok či pohyb, druhý ho následuje. Nedá se říci, kdo vede a kdo se nechá vést. Konverzace plyne, protože chápeme smysl toho, co nám druhá strana sděluje, a záměr, s nímž nám to sděluje. Uvědomujeme si a respektujeme pocity toho, s nímž konverzujeme. Nemusíme s ním nutně ve všem, co říká, souhlasit, ale chápeme, co říká a proč to říká.

Dalším krokem při raportu je vcítění (pacing). Raport můžeme ověřit změnou stylu komunikace. Například pokud se nám zdá, že se druhá strana „zasekla" ve stavu zaměření na problémy a neví kudy kam a máme pocit, že produktivnějším by byl jiný, žádoucí stav, můžeme si ochotu našeho partnera změnit stav ověřit tím, že začneme dělat malé kroky příslušným směrem. Pokud je náš partner následuje, pravděpodobně máme raport a tudíž i vliv. Pokud ne, musíme vynaložit více úsilí na dosažení souhry a sladění na úrovni stavu, v němž se momentálně nachází.

Když jsme dosáhli souhry a sladění a zvládli jsme vcítění, vytvořili jsme prostředí, v němž můžeme vést. Takto se získává vliv.

Uvedu několik příkladů, jak a kdy je možné použít raport k vedení druhých a k uplatnění vlivu na ně:

- Při debatě nebo rozhovoru s někým, kdo je nervózní nebo váhá, a to s cílem pomoci mu uvolnit se a stát se sdílnějším.
- Když chceme při osobním nebo neosobním kontaktu zaujmout potenciální zákazníky naší společnosti.
- Když chceme představit nové způsoby práce lidem nebo oddělení, kteří se drží určitého stylu myšlení.
- Když chceme nabádat lidi, aby nás podpořili, poskytli nám službu nebo o nás dbali.
- Když je někdo rozzlobený, s cílem pomoci mu uklidnit se.
- Když má někdo obavy a je napjatý, s cílem pomoci mu uvolnit se.
- Když chceme představit nový koncept a ukázat lidem jeho vztah k tomu, co už znají.

Na následujících řádcích naleznete několik příkladů tohoto druhu vlivu a působení na druhé při konverzaci.

- Mohu popsat a ozřejmit nový systém, který chceme zavést.
- Když tento systém vidíte a představíte si, jak vypadá, co o tom všem říkáte?

- Pociťuji nejistotu, pokud jde o prezentaci zákazníkům dnes odpoledne.
- Chápu, že se cítíte nejistě. Jak byste se chtěl cítit?

- Mí kolegové mi řekli, že si opravdu cení nápadů, o nichž jsem hovořil dnes na poradě.
- To chápu. Já je také oceňuji. Jaké to ve vás všechno vyvolalo pocity?

Nedávno jsem od jednoho ze svých přátel dostala následující textovou zprávu (všimněte si stylu):

Prozvoň mě, až budeš zpátky, potřebuji tě požádat o laskavost na příští týden – Ta![9]

Odpovědět jazykově vytříbenou formou by nebylo vhodné! Odpověď někoho mnohem více naladěného na stejnou vlnu by mohla vypadat takto:

Udělám to. Brzy se uvidíme, doufám – Měj se S[10]

A teď se podívejte na email, který jsem dostala rovněž nedávno.

Krátký poučný příběh pro pobavení.

Před několika týdny jsem převzala novou funkci. Během polední pauzy jsem si zaskočila na oběd do obchodního centra (tak jako vy). Cestou jsem narazila na obchůdek, jehož majitel nabízel širokou paletu knih – na pultu jste mohli vidět vše od biografií přes knihy o řeckých hrobkách až po vegetariánské kuchařky. Zaslechla jsem, jak někdo hovoří o vaší knize – NLP v praxi. *Dvě ženy debatovaly, zda si ji mají koupit, a prodavač jim vysvětloval, proč ji prodává, když tematicky nezapadá mezi ostatní nabízené knihy. Abych zkrátila dlouhé povídání – žena, která se rozhodovala, zda si vaši knihu koupí, ji nakonec vrátila na pult a se slovy „Vezmu si tuhle, ta bude určitě užitečnější, s NLP nic neuvařím" si*

[9] V originále Can you ring me wen u get bak I need 2 ask u a favour about nxt wk – Ta!
[10] V originále Will do c u soon I hope 2 – Luv S

co do činění, tím více budete postupně schopni určit, kdy se jejich stav změní. Nakonec dokážete tyto odlišné vzorce chování „kalibrovat" (přesně rozpoznat stav čtením neverbálních signálů) a budete vědět, které vnější, viditelné znaky symbolizují jednotlivé odlišné stavy (toho, s kým jednáte).

Můžeme se naučit kalibrovat změny v chování

Jedním z nejjistějších způsobů, jak poznat, že jsme v kontaktu s hodnotami druhého člověka, jsou změny barvy kůže. Pokud předneseme návrh, který je v souladu s jeho hodnotami a představuje důkaz, že jsme tyto hodnoty respektovali, pravděpodobně se zardí. Tím, že se sladíme a dosáhneme souhry (matching) s jeho hodnotami a s tím, co je pro něj důkazem, že tomu tak je, a vcítíme se (pacing) do jeho hodnot (jeho modelu světa), významně posílíme raport. Chceme-li chápat hodnoty druhých, musíme pochopit své vlastní.

Naslouchám celým tělem

Lidí, kteří umějí druhým pozorně naslouchat, je v byznysu stále menšina. Ti, kteří to umějí, obvykle okamžitě získají respekt a vliv. A jak obvykle zjišťujeme, podstatným prvkem jejich schopnosti naslouchat je raport.

Když naslouchám s raportem, naslouchám celým tělem. Slyšíme, co nám někdo říká, ale současně zjišťujeme a pronikáme k podstatě toho, co si myslí a pociťuje. Probíhající interakci ovlivňujeme svým neverbálním chováním mnohem více než čímkoli jiným. Tom Peters v knize *A Passion for Excellence* o tom říká: „Naslouchání je tou nejvyšší formou zdvořilosti a ohleduplnosti." Pokud naslouchám celým tělem, můžeme na druhého člověka působit tak, že sám dospěje k porozumění a pochopení problému, pronikne k jeho podstatě, nalezne jeho řešení a získá odhodlání ho realizovat.

Porovnejte člověka, který zaměřuje pozornost dovnitř sebe sama, s někým, kdo naslouchá celým tělem.

Naslouchat celým tělem vyžaduje dokázat soustředit veškerou pozornost na druhého člověka. Některé publikace a učebnice doporučují udržovat oční kontakt. Nejspíš si vzpomenete na situace, kdy se na vás někdo díval, ale byl duchem někde zcela jinde! Oční kontakt sám o sobě není důkazem, že naslouchám. NLP přináší postupy, které umožňují naslouchat celým tělem. To, že naslouchám celým tělem, se projevuje jako raport.

Vše, co někdo říká nebo dělá, obsahuje informace o jeho hodnotách. O některých těchto hodnotách hovoří jasně a otevřeně, některé mohou zůstávat nepovšimnuty. To ale nemění nic na tom, že existují. Stačí se dívat a naslouchat.

Člověk, který zaměřuje pozornost dovnitř sebe sama	**Člověk, který naslouchá celým tělem**
Přemýšlí o sobě, hodnotí a usuzuje. Obává se toho, co se právě stalo, zaznělo, nebo dokonce i toho, co by se mohlo stát, a soustředí na to pozornost.	Nachází se ve stavu vyznačujícím se zvídavostí. Pozornost zcela a plně věnuje druhému člověku.
Orientuje se na sebe (záměry, úmysly, cíle, aktivity).	Orientuje se na druhé (záměry, úmysly, cíle, aktivity).
Jeho pohled je rozostřený nebo poznamenaný úzkostí.	Upírá pohled na toho, s kým komunikuje. Občas se zahledí jinam, aby zpracoval to, co druhý člověk říká.
Postoj těla nezávisí na tom, co druzí dělají nebo říkají.	Slaďuje se (vytváří souhru) s postojem druhého člověka.
Pro jejich jazyk je charakteristické „Já" a „Mě". Své myšlenky vyjadřuje jako konstatování a často vyjadřuje přesvědčení, jako kdyby to byla fakta.	Pro jejich jazyk je charakteristické „Vy". Používají klíčová slova a vzorce jazyka, jež jsou v souladu a navozují souhru (matching) s tím, s kým komunikují. Převážně pokládají otevřené otázky.

„Chtěla jsem si s tebou promluvit o tom, zda bys pro nás nenavrhla nějaký program. Pracujeme už dlouho s jednou společností, ale zdá se, že začínají ztrácet krok s dobou a zaostávat v produkci nových myšlenek. Máme teď méně času věnovat se tomuto problému, než jsme mívali dříve, a byli bychom proto rádi, kdyby iniciativně zjišťovali, co potřebují a co pro to musí udělat. Nemáme mnoho času a ocenila bych, kdybys mi řekla, zda to pro nás můžeš udělat."

Dejme tomu, že k hodnotám autora výše uvedených řádek se řadí

- efektivní využívání času,
- otevřenost, upřímnost a čestnost,
- myšlení, které jde s dobou,
- iniciativa.

Hloubka raportu, který si utvoříme, se odvíjí od schopnosti dosáhnout souladu (matching) s těmito hodnotami, a to jak v tom, co říkáme, tak v tom, co děláme. Pokud budeme v odezvě na to, čemu jsme naslouchali, mluvit od věci, bez ladu a skladu, a budeme čekat na další otázku, nejspíš moc úspěšní nebudeme.

Jestliže ale odpovíme výstižně a upřímně, pokud otevřeně řekneme, co pro ně můžeme a nemůžeme udělat, a budeme sami od sebe klást otázky,

potom nejspíš pokročíme kupředu. To vše samozřejmě platí pouze tehdy, pokud se k hodnotám, o které jde, hlásíme i my sami.

Na jednom z večerů otevřených veřejnosti jsem hovořila s manažerem call centra. Vysvětloval mi problémy, které mají s počítačovým systémem. Řekl mi, že když se o těchto věcech zmínil svým dodavatelům softwaru, nahrnuli se k nim jejich lidé. Protože jsem tyto dodavatele shodou okolností znala a věděla jsem, že pokud něco takového udělali, znamená to, že byli přesvědčení, že tím vycházejí vstříc potřebám zákazníka. Neměli lidi nazbyt a rozhodnout se soustředit tolik lidí na jednom místě pro ně jistě nebylo snadné. O to smutnější bylo, že to nebylo vůbec to, co zákazník chtěl! Usoudili, co mají udělat, na základě vlastních hodnot a pocitu uspokojení, nikoli na základě hodnot a toho, co by vyvolalo pocit uspokojení u jejich klienta.

Pro zákazníka bylo totiž ve skutečnosti důležité nejenom odstranit existující problémy systému, ale chtěl být osobně ujištěn, že bude vše v pořádku, a přál si, aby mu někdo ze softwarové společnosti vysvětlil, co udělali pro to, aby se podobné problémy v budoucnosti neopakovaly.

Každý uspokojuje potřeby po svém, stejně jako má své představy o tom, co to znamená dovést věci ke zdárnému konci. Vědět, co ve vašem zákazníkovi vyvolá pocit, že vše bylo zdárně završeno, a nalézt způsoby, jak toho dosáhnout, je pro úspěšné podnikání klíčové.

Zeptejte se svého zákazníka na to vůbec nejdůležitější: „Co je pro vás to pravé, co přesně chcete, co mohu udělat, abyste si mě vybrali jako svého hlavního dodavatele?“ Potom se opřete a naslouchejte mu. Dozvíte se některé z necennějších informací, pokud jde o uspokojení potřeb vašeho zákazníka, které se vám budou vždy hodit.

Co je pro vás to pravé?

Email ze začátku kapitoly

Dospěli jste k nějakému závěru o tom, co se při emailové korespondenci, o níž jsem se zmínila na začátku této kapitoly, neosvědčilo a co by bylo možné udělat jinak?

Moje klientka si uvědomila, že její odezva na první email byla příliš sluchově orientovaná, zatímco email, který dostala, byl zaměřen mnohem víc vizuálně a pocitově. Nepřímo říkala, že jejím pocitům se nedostalo patřičné pozornosti – a měla pravdu, protože v komunikaci, kterou vedla, tomu tak opravdu bylo.

Jane se ve své odpovědi sladila (matching) se svojí klientkou, nejenom pokud jde o smyslové preference, ale také pořadí, v němž je využila.

Následně se s ní sešla. Oslovila a prozkoumala její pocity. Až dosud předpokládala, že – protože Wendy pracuje v prodejním oddělení – by nebylo vhodné vnášet do jejich komunikace pocity (přes všechny nápovědy obsažené v emailech). Po setkání obě dvě prohlásily, že to bylo nejproduktivnější jednání, jaké kdy měly, a dohodly se nejenom o poplatcích, ale i o tom, jak budou pokračovat dál.

Zkratka na cestě k raportu

Před kontaktem:

1 Rozhodněte se, s kým chcete zlepšit raport, který máte nebo očekáváte, že budete mít.
2 Představte si, že raport, jaký byste s dotyčným člověkem opravdu chtěli mít, již máte.
3 Představte si, že jste se na něj napojili způsobem, který plně respektuje to, kým jste.

Při kontaktu (ať už osobním nebo na dálku):

4 Věnujte stejnou, ne-li větší pozornost tomu, *jak* komunikují, jako tomu, *co* komunikují.
5 Co je podstatného na jejich
   - chování?
   - jazyce?
   - řeči těla?

   Zvolte si jednu z výše uvedených prvků a soustřeďte se na něj.
6 Slaďte zvolený prvek.
7 Když se zvolenému člověku začnete podobat, co zjišťujete o tom, co je pro něj důležité? Například čas, ticho, integrita, bezprostřednost, inovace, rozhodnost, jednání, aktivita, strategické myšlení, rozpoznání pocitů, ocenění, smyslová preference (zraková/sluchová/pocitová) atd.
8 Jak respektujete (mohli byste respektovat) tento pro něj významný aspekt?
9 Monitorujte, jak vaše napojení sílí.
10 Co jiného můžete udělat, aby se raport dále rozvíjel a posiloval?

Po kontaktu:

11 Jak hodnotíte sílu vašeho napojení?

12 Co zapůsobilo?
13 Co dalšího byste mohli udělat nebo budete moci udělat při dalších kontaktech?

Shrnutí

Raport, schopnost vytvořit a udržet vztah důvěry a pochopení, se stal klíčovým prvkem úspěchu. Raport nám umožňuje docílit, aby se druzí lidé v naší společnosti cítili příjemně a uvolněně. Lidé se rozhodují být s námi, navazovat a udržovat s námi vztahy, protože jim to usnadňujeme. Lidé cítí, že je chápeme a máme porozumění pro jejich potřeby. Dokonce i když nejsme technicky vzato při utváření a udržování raportu zcela dokonalí, je to právě raport, který s lidmi, s nimiž žijeme a pracujeme, máme, co rozhoduje o tom, jak trvalý tento vztah bude. Když vytváříme raport, vytváříme důvěru a porozumění.

Stimulujeme myšlení

1 Až se příště ocitnete ve společnosti dalších lidí, věnujte pozornost věcem, jimiž jsem se zabývala v této kapitole. Všímejte si jejich postoje a jejich pohybů. Naslouchejte jejich hlasu a věnujte pozornost slovům, která používají. Určete, kdo z nich se zdá být nejvíce ve stavu raportu s ostatními. Co mají tyto situace společného?
2 Dostaňte se do společnosti dvou lidí, o nichž víte, že mají mezi sebou skvělý raport. Co z toho, co říkají a dělají, je podobné? Při jejich sledování využijte zejména zrak a sluch.
3 Každý den si vyberte jeden prvek, například pohyby hlavou, tón hlasu, postavení těla. Věnujte tomuto prvku celý den pozornost a sledujte, jak se projevuje u každého člověka, s nímž se setkáte.
4 Požádejte některého ze svých přátel, aby si s vámi pohovořil. Všímejte si, kdy se vaše pozornost přesune z vnějšího prostředí do vnitřního prostředí.
5 Vyberte si dva písemné dokumenty, které jste nedávno odeslali. Jak dalece jste při jejich psaní zvažovali, co je pro jejich příjemce důležité? Kdybyste věnovali větší pozornost jejich stylu komunikace a hodnotám, jak byste je mohli změnit?
6 Jak byste vyhodnotili míru pozornosti, kterou věnujete raportu, se
   - svým šéfem?
   - svým klíčovým klientem?
   - významným členem svého týmu?
   - každým ze svých dětí (pokud děti máte)? pokud se tato míra pozornosti odlišuje, co děláte u každého z dětí jinak?
   - svým životním partnerem?
   - svými rodiči?

- svými dodavateli?
- třemi lidmi, s nimiž jste se dostali do kontaktu poté, co jste odešli z domova?
- třemi lidmi, s nimiž se nejspíš sejdete, až půjdete z práce?

Odkazy

Kevin Kelly (1999): *New Rules for the New Economy: 10 Ways the Network Economy Is Changing Everything*, Fourth Estate.

Tom Peters & Nancy Austin (1986): *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, HarperCollins.

Před mnoha lety byla v horách Patagonie jedna vesnice. Lidé ve vesnici hladověli. Báli se draka, kterého spatřili na svých polích, a neměli odvahu vydat se na ně a sklidit úrodu.

Jednoho dne dorazil do vesnice poutník. Měl hlad a požádal proto vesničany o jídlo. Ti mu řekli, že žádné nemají, protože na jejich polích se usadil drak. Poutník byl odvážný a nabídl se, že draka zabije. Když dorazil na pole, žádný drak tam nebyl. Jediné, co spatřil, byl obrovský meloun. Poutník se vrátil do vesnice a řekl vesničanům, že se nemusí ničeho obávat: „Na polích není žádný drak, jenom meloun." Vesničany velmi rozzlobilo, že nechápe jejich strach, a rozsekali ho na kusy.

O několik týdnů později do vesnice dorazil další poutník. Měl, stejně jako jeho předchůdce, hlad a požádal proto vesničany o jídlo. I on se dozvěděl, že žádné nemají, protože v polích se usadil drak. Protože i tento poutník byl odvážný, nabídl se, že draka zabije. Vesničané mu byli za jeho rozhodnutí vděční a měli velkou radost. Když poutník dorazil na pole, žádný drak zde nebyl. Rostl zde jenom obří meloun. Vrátil se proto do vesnice a řekl jejím obyvatelům, že se spletli a nemusí se ničeho obávat, protože meloun jim nijak neublíží. I jeho rozsekali na kusy.

Uběhl další čas a vesničané začínali být zoufalí. Jednoho dne se ve vesnici znovu objevil poutník. Viděl, jak zoufalí všichni jsou, a zeptal se, co je tíží. Vesničané mu to řekli a on jim slíbil, že draka zabije a oni budou moci sklidit úrodu. Když přišel na pole, stejně jako druzí dva poutníci uviděl obří meloun. Chvilku přemýšlel, potom vytasil meč, vrhl se do pole a rozsekal meloun na kusy. Když skončil, vrátil se do vesnice a řekl lidem, že draka zabil. Jejich radost neznala mezí. Poutník ve vesnici zůstal několik měsíců – dost času na to, aby vesničany naučil, že meloun není drak.

18 Pozice vnímání: Razíme si cestu životem

Pokud chcete žít naplno, musíte mít smysl pro perspektivu. Život je nesrovnatelně významnější než vaše maličkost, jíž jste dali sílu vás rozčilovat.
– Anthony de Mello

Přemítali jste někdy o tom, čím to je, že někteří lidé, jak se zdá, úspěšně kráčejí životem a daří se jim dosahovat většiny toho, čeho dosáhnout chtějí, nemluvě o tom, že pomáhají lidem kolem sebe dělat totéž? Možná jste jedním z nich. Do jisté míry můžeme takto žít všichni. Někteří lidé to ale dokáží neustále. Vypadá to, jako kdyby měli kouzelnou formuli, která jim umožňuje téměř každou situaci přetvořit tak, aby z ní měli prospěch všichni zúčastnění.

Někteří lidé mají kouzelnou formuli

Pokud k těmto lidem patříte, nejspíš přesně nevíte, jak to děláte. Možná by mohlo být zajímavé porovnat svoji strategii, přesněji řečeno to, co o ní víte, se strategiemi těch lidí, kteří vynikají při řešení konfliktů a dosahují pokroku, který je v zájmu všech aktérů.

V současnosti na nás až příliš často dopadají důsledky činnosti těch, kteří se na svět dívají omezeným pohledem: například zemí, které odmítají převzít závazky smluv týkajících se ochrany životního prostředí a nepřesvědčivě se vymlouvají, že by to ohrozilo pracovní místa a zvýšilo nezaměstnanost.

Někteří lidé se na svět dívají omezeným pohledem

Je možné se naučit, jak

- dosahovat toho, čeho chceme, způsoby, které druhým umožňují totéž,
- stále více se napojovat a čerpat z toho, co je pro nás skutečně důležité, a vyjádřit to tak, aby nám ostatní naslouchali,
- učit a rozvíjet se v důsledku každé interakce, včetně těch, které bychom zařadili do skupiny „obtížné“,
- jednat a vycházet s lidmi, kteří se pravidelně stavějí do cesty tomu, co děláme,

- vyjednat řešení typu výhra-výhra i v situacích, které by jinak skončily kompromisem,
- vcítit se do druhých lidí a neklesnout pod váhou jejich emocí, nenechat se jimi zavalit,
- poučit se z každé zkušenosti tak, aby to bylo prospěšné ve všech souvislostech našeho života,
- vyrovnat se s různými situacemi tak, jak se objevují, zvládnout je tak, aby to bylo v zájmu všech, a jít dál,
- zbavit se rozladění, nelibosti, vzteku, hněvu, frustrace a pocitu viny,
- stále více kráčet životem jako stezkou, na níž se učíme a kde nás každý krok obohacuje a kultivuje.

Když víme, jak na to, není na tom nic těžkého – koneckonců, totéž nám říká zdravý rozum. V této kapitole naleznete některé výsledky práce Johna Grindera a Judith DeLozier, které představují zkratku na cestě k využití těchto a dalších, jim obdobných a velmi účinných technik a postupů. Někdy se v této souvislosti hovoří o tzv. Novém kódu. Strategie, kterou John a Judith vypracovali a rozvinuli, staví na schopnosti podívat se na určitou situaci z různých hledisek (pohledů) a nalézt díky tomu při hledání jejího řešení rovnováhu. Tato strategie jednání se proto často označuje jako pozice vnímání. Koneckonců, jsou to právě pozice vnímání (které máme ve svých hlavách a fyziologii), co činí náš život takovým, jaký je.

Pozice vnímání činí náš život takovým, jaký je

Vyvážený přístup

John Grinder a Judith DeLozier modelovali zkušené vyjednavače, kteří uměli nalézat řešení výhodná pro ně, ale i pro člověka nebo lidi, s nimiž vyjednávali. Zjistili, že tito lidé se dokáží dívat na situaci z mnoha různých hledisek (pohledů) a že to byla právě tato mentální bystrost a hbitost, co jim umožňovalo natolik se ponořit do určité situace a porozumět jí, že dokázali prolomit bariéry, které stály v cestě jejímu zvládnutí. Nejenom že nalézali možnosti, jak dospět k řešení typu výhra-výhra, ale rovněž se učili a rostli.

Model, který vytvořili, můžeme využívat i my.

Základní myšlenka je jednouchá – čím více pohledů na určitou situaci máme, tím více si můžeme volit a pochopit ji; tím větší je šance, že vše zvládneme a poznáme, co je v zájmu všech.

- **Každý vztah představuje dokonalý systém**. Co umožníme, podněcujeme a vytvoříme, to dostaneme. Systém se nám nemusí zamlouvat,

přestože je dokonalý. Můžeme ho změnit tak, že změníme sami sebe. Jediným člověkem, kterého můžeme v libovolném systému změnit, jsme totiž my sami. Pokud to uděláme, bude to mít vliv na všechny ostatní. Nalézt to, co můžeme uvnitř sebe samých změnit a co ovlivní druhého člověka tak, aby to bylo vzájemně výhodné, je jenom otázka času.

- **Získávat a osvojovat si obecně použitelné poznatky (učit se) můžeme ve všech situacích, které v životě zažíváme.** Můžeme se tudíž naučit něčemu, co není prospěšné pouze v dané situaci, ale ve všech souvislostech našeho života.

Osvojovat si obecně použitelné poznatky (učit se) můžeme ve všech situacích

Existují tři primární pozice (můžete si jich zvolit mnohem více, ale zde se soustředím na tři). Na následujících řádcích se dozvíte, co to znamená zaujmout určitou pozici v myšlení, a naleznete zde některé otázky, které můžete použít při koučování tohoto procesu.

V 1. pozici se můžeme napojit na to, co je pro nás důležité. To vyžaduje situaci vidět, slyšet a cítit vlastníma očima, z vlastního pohledu. V této pozici uvažujeme z hlediska toho, co určitá situace přináší nám. V hovoru používáme „Já cítím", „Já chci", „Já vidím". Napojujeme se na skutečnost vlastního vidění světa. Tento způsob uvažování nám umožňuje poznat, co skutečně chceme. Vidíme a slyšíme druhého člověka (nebo lidi) a díváme se na ně v intencích naší vlastní jedinečné představy světa („modelu (mapy) světa").

VLASTNÍ HLEDISKO (1. POZICE)

Z 2. pozice můžeme pochopit, jak věci vidí ostatní lidé a proč dělají a říkají to, co dělají a říkají. Vidět situaci očima druhého člověka je něco zcela jiného než „přemýšlet" o tom, jaké to je být na jeho místě. Vidět situaci z jeho hlediska znamená ji prožívat, *jako* kdybychom jím byli. Máme schopnost představit si, jaké to je vidět určitou situaci očima někoho druhého, slyšet ji jeho ušima a být při tom v jeho těle, jinak řečeno vidět, slyšet a cítit, jako kdybychom jím *byli*. Samozřejmě, že to nemůžeme udělat stoprocentně, ale je úžasné, jak dalece se mu můžeme přiblížit, když tento způsob myšlení dobře ovládáme.

JEJICH HLEDISKO (2. POZICE)

Můžete situaci prožívat, jako kdybyste byli někdo jiný

Když vidíme situaci očima a z pohledu druhého člověka, dokážeme pochopit jemu vlastní jedinečné vidění, mapu světa. Bez ohledu na to, jak bizarní se může chování druhých lidí jevit z našeho pohledu, z jejich pohledu je normální a zcela pochopitelné. Když se na věci podíváme očima druhého člověka, můžeme se napojit na jeho emoce v pozadí toho, co dělají a říkají. Tato pozice vnímání často

přináší ohromující poznání toho, co se z pohledu druhého člověka odehrává.

Z 3. pozice můžeme vidět věci s odstupem, jako nezávislý, nezúčastněný pozorovatel. V mysli vidíme a slyšíme sami sebe a druhého člověka jako moucha na zdi. V této pozici nejspíš nebudeme pociťovat žádné emoce, protože se disociujeme od toho, co se odehrává. Můžeme mít o dění zájem, ale ne emoce, které máme v 1. a 2. pozici.

POZOROVATEL (3. POZICE)

V 3. pozici věci analyzujeme a učíme se. Ve skutečnosti je to jediná pozice, v níž je vhodné věci analyzovat. V této pozici se můžeme podívat na věci s odstupem a uvědomovat si živost a dynamiku vztahu mezi 1. a 2. pozicí. Můžeme vnímat, jak nerozpletitelně jsme s dotyčným člověkem propojeni. V této pozici získáváme širší pohled na události, vnímáme jejich systémovou povahu. Můžeme důsledně pochopit, jakou možnost učit se nám druhý člověk nevědomky nabízí, a to nejenom z hlediska toho, co se týká dané situace, ale na mnohem obecnější úrovni.

V 3. pozici analyzujeme a učíme se

Takže ještě jednou. Pokud jsme někomu nenaslouchali, můžeme si osvojit nejenom poznatky týkající se dané situace nebo se poučit v tom, jak jednat s daným konkrétním člověkem. Můžeme se dozvědět něco o tom, jak zlepšit schopnost naslouchat obecně, ve všech situacích. Můžeme určit, jak a v čem se můžeme změnit, abychom měli vliv a mělo to význam (a změnit můžeme pouze *sami sebe*!).

„Význam příběhů spočívá ve vztahu, který se vytváří mezi vypravěčem a posluchačem."

– Anonym

Kde a kdy můžeme využít tento přístup?

Plně si vyzkoušet všechny pozice vám umožní postup uvedený na konci této kapitoly (zkratka na cestě k pozicím vnímání). Poněkud vemlouvavá odpověď na otázku v záhlaví by zněla všude a vždy. Často je možné se setkat s přesvědčením, že tento přístup se osvědčuje pouze při jednání z očí do očí a jinde nemá místo. To ovšem není zdaleka pravda. Tento způsob uvažování může být, o tom není pochyb, prospěšný v situacích, kdy s někým jednáme osobně (a můžeme se naučit ho používat při rozhovoru v reálném čase, předem v rámci přípravy, nebo následně jako formu posouzení toho, co se odehrálo), ale je stejně dobře použitelný

Tento přístup můžeme využít vždy a ve všech situacích

i v situacích, kdy nejsme s druhými v bezprostředním osobním kontaktu. Například chceme-li se ujistit, že formulujeme email tak, aby zapůsobil, jak chceme.



Nedávno jsem dostala následující email:

Jones
Ahoj v pondělí
Brian

Nejdřív jsem si myslela, že mi ho poslal někdo jiný. Potom mě napadlo, že si můj kolega pro mě vymyslel přezdívku – Jones. Nakonec mi došlo, že odpovídá na můj dotaz, který jsem mu před několika dny poslala emailem (na příjmení člověka, kterého oba známe). Z jeho pohledu udělal to, co se očekává – přečetl si můj dotaz, odpověděl na něj a odpověď odeslal. Kdyby se ovšem na věc podíval mýma očima, uvědomil by si, že během doby, která uplynula od chvíle, kdy jsem mu poslala zprávu s dotazem, a jeho odpovědí se mi v poště objevila spousta dalších zpráv, a že můj dotaz nebyl něčím, na co bych zrovna dvakrát soustředila pozornost.

Nemohu ho přinutit, aby se na věci díval mýma očima, ale mohu se naučit vidět je jeho očima a přemýšlet, jak se ze všeho poučit a ušetřit si napříště čas.

Uvažovat z různých pozic vnímání se osvědčuje ve všem, co děláme. Je zajímavé, jak variantní pozice vnímání využívají tvůrci počítačových her. Zajímavé je rovněž to, jaké preference se v tomto směru projevují u hráčů při jejich výběru. Například v některých hrách se hráč asociuje s hlavním hrdinou (obvykle klasické střílečky různého druhu) a zakouší tudíž i jeho emoce. V jiných hrách (typu rozděl a panuj) hráč zaujímá 3. pozici, řídí mnoho hráčů a zvládá rozmanité situace z pozice někoho, kdo vše kontroluje.

Počítačové hry stavějí na variantních pozicích vnímání

Druhé pozici jsou nejblíže hry založené na hraní rolí, v nichž hráč „dává pokyny" některé z postav, ale z pohledu někoho, kdo vše sleduje zvenčí – je to tudíž kombinace myšlení v 2. a 3. pozici vnímání. Pokud hrajete počítačové hry nebo znáte někoho, kdo je hraje, pravděpodobně preferuje(te) určitý typ her, a to podle toho, jakou pozici vnímání vyžadují.

Pokud někomu pomůžeme „projít" jednou (libovolnou) nebo všemi pozicemi vnímání, pomůžeme mu uvědomovat si situaci a schopnosti a dovednosti s ní spojené. Například autor následujícího textu uvedeného v newsletteru @demon pomáhá čtenářům uvědomit si některé prvky a vlastnosti webových stránek, a to tím, že se na ně dívá očima jejich uživatele.

Až si někdy budete procházet stránky obchodů, představte si, že jste vešli do obchodního domu pojmenovaného třeba Inter-Net Universal Superstores. Nikde nejsou žádné ukazatele nebo někdo, kdo by vám poskytl informace, o zaměstnancích ani nemluvě. Díváte se po svém oblíbeném časopise. Různých časopisů, novin a knih jsou všude kolem vás stovky, ale navzájem zcela pomíchané. Snažíte se nalézt bochník chleba, jenže nikde není žádné návěstí, které by říkalo, kam zamířit. Když se nakonec ocitnete před regály s chlebem, jsou většiou prázdné.

Vydáte se proto do oddělení s oblečením – jenže kde ho máte hledat? Zahnete za roh a zakopnete o drát povalující se v temném zákoutí. Poté narazíte na velkou ceduli hlásající „Příští týden velký výprodej – sleva 50 %. Když se na ni zahledíte pozorněji, zjistíte, že „příští týden" už je dost dlouho minulostí. V tu chvíli pocítíte, že máte všeho dost. Chcete zajít za manažerem obchodního domu a říci mu, jak vás všechno rozčiluje – jenže nikde žádný není.

Představit si natolik mizerný obchod není snadné. V kyberprostoru je ale obdobných obchodů, které jsou ekvivalentem našeho fiktivního Obchodu ze samotného pekla, bezpočet. Lidé, kteří je zřizují, by měli lépe vědět, co dělají.

Schopnost poznat, jak se prezentujeme druhým, pramení ze schopnosti vidět věci jejich očima. Bez této schopnosti se nemůžeme naučit posuzovat, jak to, co děláme a říkáme, působí na druhé, jak to přijímají. Zkušení vyjednavači ve snaze dosáhnout vyváženého přístupu, a to bez ohledu na konkrétní kontext nebo prostředek komunikace, instinktivně využívají všechny tři pozice vnímání.

Zkušení vyjednavači využívají všechny tři pozice

Nevyvážené pozice

Nevyvážené využití kterékoli z pozic vnímání působí na schopnost postupovat při zvládání situací kupředu.

James se musí často zúčastňovat porad. Na tato jednání se důkladně připravuje a pečlivě promýšlí své návrhy. Často přichází s nápady, jak by se jeho oddělení mohlo vyrovnat s novými projekty a zvládnout je. Za normálních okolností jenom obtížně chápe, proč by mu jeho šéf neměl dát souhlas k jejich realizaci. Má pocit, že šéf si poněkud dává na čas a nezabývá se jeho námitkami. Odezva, jíž se mu dostává na jeho návrhy, ho obvykle mimořádně *frustruje. Zatímco on se o věci zajímá, šéf zarytě odmítá něco dělat. Občas ho všechno natolik rozčilí, že se mu hlavou*

začnou honit myšlenky o tom, zda má vůbec smysl v jeho oddělení dále pracovat.

Nadměrné využívání 1. pozice může vést k nedostatečnému pochopení druhých a k následnému odmítnutí jejich pocitů nebo nápadů. Můžeme tlačit na dosažení svých cílů, ale na úkor druhých. A tak i když dosáhneme, čeho chceme, výsledky většinou nemají dlouhého trvání a mohou mít přesně opačný účinek, než jaký jsme očekávali, nemluvě o tom, že se mohou zcela obrátit proti nám. Můžeme být rovněž ve vleku emocí a podléhat jim.

Nadměrné využívání 1. pozice vede k nedostatečnému pochopení druhých

Diane považovali lidé z jejího týmu za starostlivou a soucitnou týmovou vedoucí. Zajímala se o to, zda někdo z členů týmu nemá problémy, a byla připravena s každým o nich diskutovat a pomoci mu je zvládnout. Pokaždé, když to udělala, zjišťovala, že sama zakouší pocity toho, komu radí, a to nejenom během diskuse s ním, ale i poté, kdy debata skončila. Někdy ji tyto pocity pronásledovaly celý den, jindy i déle. Začala se debatám o problémech vyhýbat, protože se obávala, že by všechny s tím spojené emoce nezvládla.

Nadměrné využívání 2. pozice může vést, pokud se identifikujeme s potřebami a pocity druhých lidí na úkor svých vlastních, ke ztrátě sebeúcty. Nadměrné využívání 2. pozice v podstatě znamená, že preferujeme druhé lidi na úkor sebe samých.

Nadměrné využívání 2. pozice vede ke ztrátě sebeúcty

Pokud se přehnaně identifikujeme s druhými lidmi, může se stát nejenom to, že přestaneme dosahovat toho, čeho chceme, ale dokonce i to, že o tom, co skutečně chceme, přestaneme přemýšlet. Zjistíme, že přebíráme pocity druhých lidí a nedokážeme se od nich oprostit. Po nějaké době nás to může mentálně i emocionálně zcela vyčerpat.

David pracoval v týmu, který řešil z hlediska organizace významný úkol. Tým neměl na jeho zvládnutí času dvakrát nazbyt a debaty mezi jeho členy byly proto občas poměrně vášnivé a výbušné. Davida, jak to vypadalo, to ale nechávalo zcela chladným. Vypadalo to, že si fyzicky i emocionálně udržuje od dění odstup. Ostatní v týmu, kteří měli pocit, že mu na úspěchu práce týmu nezáleží, to často rozčilovalo.

Nadměrné využívání 3. pozice může vyvolat dojem odtažitého jednání bez emocí. Umožňuje jednat s rozvahou, analyzovat situaci, aniž bychom se nechali ovlivnit emocemi.

Nadměrné využívání 3. pozice může vyvolat dojem odtažitého jednání bez emocí

Pokud dokážeme využívat všechny tři pozice vnímání vyváženě, dokážeme s druhými spolupracovat, být asertivní, mít více možností a lépe věcem rozumět a chápat je.

Kdy jednotlivé pozice vnímání využít

Využít 1. pozici vnímání je vhodné zejména tehdy, když si chceme stát za svým, obstát, vidět věci z vlastního pohledu, slyšet je vlastníma ušima, prožívat vlastní emoce nebo když si stanovujeme vlastní cíle. Je to

1. POZICE

pozice, v níž si klademe otázku: „Co skutečně chci?" Je to pozice, z níž můžeme ověřit, jak a zda jsou cíle, které jsme si stanovili, v souladu s tím, kým jsme nebo chceme být. Schopnost využívat 1. pozici vnímání nám může pomoci přejít od neasertivního chování k asertivnímu.

Pokud se nám nedaří pochopit chování druhých lidí, 2. pozice vnímání nám umožní poznat jejich prožitky a pocity, nacházející se v pozadí tohoto chování. Když je poznáme a pochopíme nebo se o to snaží-

2. POZICE

me (protože někdy si nemůžeme jednoznačně ověřit, zda jsme je poznali správně), druhá strana to pozná a ujistí se tak, že chápeme její postoj. My sami díky tomu budeme lépe chápat danou situaci a možnosti, umožňující ji zvládnout, a to s vědomím toho, jaké dopady to bude mít na ostatní.

Tato pozice vnímání je vhodná, když se chceme na určitou situaci podívat z odstupu, provést její „inventuru" a objektivně se nad vším zamyslet. Obzvláště užitečnou může tato pozice vnímání být, pokud

3. POZICE

nechceme, aby situaci samu ovlivňovaly emoce doprovázející naše uvažování o ní nebo na ni měly zpětně vliv. Lidé, kteří dokážou zvládat agresivní chování druhých, dostat je pod kontrolu a nezatahovat do dění emoce, často jednají z této pozice – nejsou rozzlobení, frustrovaní nebo nezakoušejí bolest, jak by tomu mohlo být v případě, kdyby k situaci přistoupili z 1. pozice.

Andy Wilman natočil dokument o nejrychlejších lidech planety. Hovořil s pilotem Formule 1 Michaelem Schumacherem a s technickým ředitele stáje Ferrari Rossem Brawnem. V článku otištěném v *Daily Telegraph* vylíčil Schumacherovu schopnost oddělit se od všeho ostatního dění způsobem, který mu umožnil být ve své době nejlepším automobilovým závodníkem světa.

„Další Schumacherovou předností je to, že je kliďas. Nic ho nevyvede z míry. ‚Když závodím, srdce mi bije velmi pomalu,' říká. ‚Nejspíš

pomaleji než vaše srdce právě teď, když tu spolu sedíme a rozmlouváme.' Takové oddělení se od rychlosti jde ruku v ruce s dalším životně důležitým faktorem pro všechny nejlepší jezdce: Schopností vykonávat několik funkcí najednou. Tito lidé dokáží řídit monopost Formule 1 a současně přemýšlet o tom, co se odehrává na trati závodu. Když se na jednom konci okruhu začnou formovat temná mračna, vysílačkou nám oznámí, abychom sledovali vývoj počasí. ‚Pracoval jsem s dalšími jezdci, kteří měli dost starostí s tím, co se odehrává v kokpitu jejich auta [prohlásil Ross Brawn]. Když k nám poprvé přišel Rubens Barrichello, myslím, že jsem od něj očekával totéž, co od Michaela, jenže několik prvních závodů na to vůbec nedošlo. Pokaždé, když jsem s ním hovořil rádiem, ztratil půl vteřiny na kolo závodu. Chvíli to trvalo, ale poté se zlepšil.'"

ZABLOKOVANÉ SITUACE

Pokud chceme mít v konfliktních nebo zablokovaných situacích více možností volby, můžeme využít (předem utvořený) předpoklad „Každému chování lze přisoudit pozitivní záměr". Tento předpoklad je jedním z přesvědčení vlastních lidem, kteří dokážou vyniknout (více v kapitole 14).

Toto přesvědčení (stejně jako ostatní přesvědčení) nemusí, jak již víme, odpovídat skutečnosti. Musíme pouze myslet a jednat, *jako kdyby* tomu tak bylo. Přijít na to, jaký pro nás prospěšný záměr by to mohlo znamenat, někdy vyžaduje jistou dávku tvůrčího myšlení. V čem by vám mohla situace potenciálně být prospěšná? Jak z ní můžete udělat příležitost, a to i tehdy, když to na to zpočátku příliš nevypadalo? Například pokud jednáte s někým, kdo má trapné a hloupé dotazy, jeho záměrem by mohlo být ověřit si platnost svých nápadů a rozhodnout se, zda se k nim dotyčný má vrátit. To je důvod, proč dělá to, co dělá. Prospěch, který z toho můžete mít vy, spočívá v tom, že vám (nevědomky) poskytuje příležitost učit se jednat s lidmi, kteří pokládají tento typ otázek, a rozvíjet schopnosti potřebné pro prezentaci myšlenek a při vyjednávání.

Pokud by James z příkladu, který jsem uvedla výše, dokázal vidět věci z různých pozic vnímání a vidět v chování svého šéfa pozitivní záměr, jeho odezva by byla nejspíš jiná.

James prožíval chování svého šéfa převážně z 1. pozice. Když nakonec přešel do 2. pozice – tj. podíval se na situaci očima svého šéfa – začal pociťovat nejistotu a nové nápady vnímal jako ohrožení svého postavení. James (v 1. pozici) si do té doby nikdy neuvědomil, že by tomu tak mohlo být; zcela ho zaskočilo, když zjistil, co by jeho šéf mohl pociťovat. Když se na situaci podíval objektivně z 3. pozice, uvědomil si, že čím víc James v 1. pozici na šéfa tlačí a chrlí nové nápady, tím víc v jeho šéfovi vzrůstá odpor a blokuje ho. Každý další krok stejným směrem jenom posiloval odezvu, jíž se mu dostávalo.

Jaký prospěch může James mít z chování svého šéfa? (Pamatujte, že šéf ve skutečnosti nic takového nemusí mít v úmyslu a o žádném prospěchu pro Jamese nemusí uvažovat nebo o něj uslilovat. Podstatné je, aby James jednal, jako kdyby tomu tak bylo.)

- Šéf chce, aby se James naučil empatii ve vztahu k někomu jinému.
- Šéf Jamesovi pomáhá naučit se méně spěchat při řešení problémů.
- Šéf chce, aby si James stanovil priority a promyslel jednotlivé návrhy před tím, než s nimi seznámí ostatní – aby ostatním předkládal pouze návrh, který je nejdůležitější pro všechny.
- Šéf chce, aby James rozvinul uvažování z 2. pozice vnímání!

Když James poté, co situaci prožil z 1., 2. a 3. pozice vnímání, znovu ji vyhodnotil a rozhodl se na příští poradě změnit přístup. Zpočátku do debaty příliš nezasahoval a podporoval návrhy svého šéfa. Nespěchal s prezentací vlastních myšlenek a čekal, dokud ho šéf nevyzve, aby se vyjádřil. Poté ostatní přítomné seznámil s vlastní představou, uvedl, co by k její realizaci potřeboval, a požádal šéfa, aby jeho návrh vzal v úvahu a dál s ním pracoval. Pravidelně si při všem ověřoval, jak se šéf asi cítí.

Postupně začal u šéfa nalézat stále větší podporu a pochopení. Nakonec mohl své nápady prezentovat, aniž by musel čekat, až ho k tomu šéf vyzve. Začali nacházet společnou řeč a pracovat jako soudržný tým. Když byl Jamesův šéf povýšen, nabídl mu, aby spolu s ním přešel do nového oddělení jako projektový manažer.

Důsledky pro organizace

ORGANIZACE FUNGUJÍCÍ PRIMÁRNĚ Z JEDNÉ POZICE

Preference v myšlení se netýkají pouze jedinců, ale také *firemní kultury*.

- **1. pozice** V těchto organizacích se hasí požáry a uplatňuje se styl řízení, který není příliš vzdálený krizovému managamentu. Tyto společnosti se mohou vrhat do řešení problémů, aniž by si lidé v nich zjistili, zda jejich zákazníci sami nemají představu o tom, jaká by tato řešení mohla být. Zaměřují se spíše na problémy než na řešení, protože lidé v nich se nepodívají na věci z odstupu, neudělají si „inventuru" a nezváží objektivně situaci. Mnoho technologicky vyspělých společností občas funguje tímto způsobem, protože lidé v nich nemají měkké schopnosti a dovednosti, nezbytné pro pochopení druhých.
- **2. pozice** Tyto společnosti se mohou snažit plnit každé přání zákazníků, aniž by se pokoušely ovlivnit výsledné řešení nebo výstupy.

Často ve snaze zákazníky uspokojit slibují to, co není příliš realistické nebo to nemohou splnit. Přestože mohou pro zákazníky dělat „co jim na očích vidí", nevyhnutelně postupně ztratí jejich respekt.

- **3. pozice** Tyto společnosti si udržují emocionální odstup. Typickým příkladem mohou být velké, byrokratické organizace, jejichž činnost postrádá cokoli osobního. Korespondence bývá formulována ve třetí osobě a jen výjimečně je podepsána někým, koho lze identifikovat. Určit osobní odpovědnost je obtížné. Takové organizace často skupují jiné společnosti, aniž by věnovaly sebemenší pozornost emocím těch, kterých se to týká – rozhodnutí, zda převzít jinou firmu je vnímáno čistě z ekonomického hlediska a nebývá proto ve výsledku často příliš efektivní.

Ideálem je společnost fungující ze všech pozic vnímání

Ideálem je společnost fungující ze všech pozic vnímání. To samo o sobě nezaručuje úspěch, ale staví společnost mezi organizace zaujímající přední pozice.

- **1. pozice** Organizace má jasně formulované poslání, obsahující vizi, jež je vodítkem pro všechny v organizaci. Akcionáři se podílejí na tvorbě a rozvoji tohoto poslání. Lidé v organizaci sdílejí v poslání obsažené hodnoty a jednají v souladu s nimi. Cíle a role zaměstnanců se plně váží k podnikatelské strategii organizace a všichni je chápou.
- **2. pozice** Zaměstnanci se věnují zákazníkům (vnitřním i vnějším), zjišťují, co skutečně požadují, a pravidelně od nich získávají zpětnou vazbu o tom, jak si vedou. Naslouchají zákazníkům. Společnost dělá vše pro to, aby její zákazníci a dodavatelé byli úspěšní. Osvícená společnost se dívá na svět byznysu jako na systém a hledá možnosti jak pracovat s těmi, kteří ji mohou dříve či později konkurovat.
- **3. pozice** Jedinci a týmy věnují čas na to, aby se mohli podívat na věci z odstupu, provést „inventuru" a posoudit, jak si vedou. Zajímají je jak postupy a procesy, tak jejich obsah. Učí se ze zkušeností a díky tomu jsou na nejlepší cestě neustále se zlepšovat. Všímají si, jaké dopady má jejich chování na ostatní a jaké dopady má chování druhých na ně samé. Uvažují strategicky.

Vyvážená pozice

Tento způsob zvyšuje pravděpodobnost, že výstupy budou typu výhra-výhra

Pokud máme vyvážený pohled, dokážeme obstát při uspokojování svých potřeb a tužeb a dosahovat toho způsobem, který bere ohledy na potřeby a tužby druhých. Tento pohled vede ke spolupráci a zvyšuje pravděpodobnost,

že výstupy budou typu výhra-výhra. V kapitole 15 jsem objasnila podstatu a principy myšlení zaměřeného na cíle (výsledky) a ukázala jsem, že pokud cíle a výsledky do sebe zapadají, máme větší šanci, že jich dosáhneme. Potřebujeme umět trvat na svém a současně nalézat rovnováhu mezi tím, co chceme my a co chtějí druzí.

Mnoho publikací a seminářů věnovaných asertivitě seznamuje čtenáře a absolventy se slovními obraty a řečí těla, které mohou využít při asertivním jednání. Učí je řešením založeným na chování. Výzkum v oblasti NLP ukazuje, že smysluplná a přetrvávající řešení vyžadují porozumět implikacím, které tato řešení mají nejenom pro chování, ale také pro pocit identity, přesvědčení, hodnoty, schopnosti a prostředí jednotlivých aktérů. Například nemá smysl učit někoho asertivnímu chování, pokud je přesvědčen, že se v byznysu dostane nejdále s agresí. Logické roviny (úrovně) modelu změn (viz kapitolu 13) poskytují nezbytný vhled a možnost proniknout k podstatě věci, pokud jde o různé roviny, jimiž se při realizaci těchto procesů musíme zabývat.

Pokud zvládáme a řídíme své myšlení, můžeme dosáhnout rovnováhy

To, že si uvědomujeme jemné rozdílnosti svého myšlení, nám umožňuje přetvořit schopnost jednat vyváženě. Pokud přemýšlíte o tom, jak obtížné bude vyjednat dobrý obchod se svým zákazníkem, nejspíš úkol, který máte před sebou, nezvládnete s potřebnou sebedůvěrou.

Myšlení ovlivňuje výsledek.

Kolegové si o Dawn mysleli, že v mnoha každodenních situacích jedná agresivně. Obvykle hájila a prosazovala své myšlenky a plány, aniž by vše prohovořila s druhými. Měla pocit, že její nápady jsou obecně vzato vhodnější a užitečnější než ty, s nimiž přicházeli její kolegové. Druzí lidé ji často frustrovali, ale obvykle se o ně příliš nezajímala.

Když zkoumala vzorce svého myšlení a to, jak o těchto situacích uvažuje, uvědomila si, že se na jednotlivé situace dívá zvenčí (disociuje se). Bylo to, jako kdyby vše sledovala od stropu a dívala se dolů na to, co se pod ní odehrává. Všimla si také, že v představě, kterou si utvořila, má ze svého místa mnohem blíž sama k sobě než k druhým lidem. Přestože je viděla a dokázala rozpoznat, že se jejich rty pohybují, jako kdyby z nich vycházela slova, nic neslyšela.

Dawn se rozhodla trochu experimentovat se svým myšlením. Ze všeho nejdříve změnila pozici, kterou ve své představě zaujímala, aby byla blíž druhým lidem a mohla se jim dívat do očí. Našla si ve své představě místo, kde byla stejně daleko ode všech přítomných, včetně sebe samé. Poté se s touto představou asociovala, vstoupila do ní, aby vše viděla vlastníma očima, slyšela vlastníma ušima a zakusila pocity vyplývající z pobytu uvnitř svého vlastního prožitku. Nakonec, po nějaké době, když

tuto rovnováhu vnesla do svého myšlení, začala zjišťovat, že různé situace zvládá vyváženěji než dosud.

Pauline prožila několik měsíců ve velkém stresu. Obávala se o syna, který, jak byla přesvědčena, se stal obětním beránkem spolužáků. Měla také starost o svoji nemocnou matku. V práci ke všemu získala mnohem větší odpovědnost. Všechno dohromady způsobilo, že se neustále cítila unavená a propadala depresi.

Když líčila, jak o těchto situacích uvažuje, bez výjimky se na ně dívala buďto očima druhého člověka (syna, své matky) nebo, když se od příslušné situace disociovala, jako by měla k tomuto druhému člověku blízko. Dokonce i ve stavu disociace prožívala různé pocity – a jak zjistila, nebyly to její vlastní pocity, ale pocity někoho jiného. V jejím myšlení nebylo nic, co by nebylo spojeno s emocemi. Nepřekvapí proto, že měla pocit, že nedokáže o těchto věcech a situacích uvažovat objektivně.

Pauline zjistila, že když opustí 2. pozici vnímání a opustí pocity, které jí nenáležejí, začne se cítit uvolněněji (opět si začne o něco více než dosud připadat sama sebou). Umístila se ve své představě do stejné vzdálenosti od sebe samé i ostatních – a začala získávat vyváženější pohled na jednotlivé situace. Začala být schopná k nim přistupovat a zvládat je objektivněji.

Naše myšlení formuje naši zkušenost. Pokud není naše myšlení vyvážené, nejspíš budeme v té či oné situaci preferovat některý její prvek nebo aktéra. Nadměrná váha 2. pozice v myšlení je obvykle důsledkem toho, že dáváme přednost druhým lidem před sebou samými. Agresivní chování pramení z toho, že preferujeme sebe před druhými. Nadměrná váha 1. pozice v myšlení může být důsledkem agresivního chování. Nadměrná váha 2. pozice může vést k neasertivnímu chování.

Myšlení formuje zkušenost

Rovnováha nebo její nedostatek při uvažování o určité situaci mají vliv na to, jak se dokážeme prosadit (na úroveň asertivního jednání). Pokud si představujete druhé lidi v nadživotní velikosti, jak k vám, malému, tichému a zakřiknutému člověku promlouvají ve své velkolepé majestátnosti hromovým hlasem, nemělo by vás překvapovat, že reagujete neasertivně.

To, co odlišuje NLP a jeho postupy a techniky při nastolování rovnováhy v životě od tradičnějších přístupů, je to, že změna myšlení vede k využívání vlastních pojmů a slovních obratů. S pomocí NLP objevujeme vlastní vhodné neverbální chování. NLP nám dává možnost nalézat vlastní řešení a styl, jež jsou v souladu s tím, kým jsme a kým chceme být.

Koučové využívající NLP vycházejí z předpokladu, že každý člověk již má k dispozici všechny zdroje, které potřebuje, aby dosáhl toho, čeho

dosáhnout chce. NLP nám pomáhá naučit se tyto zdroje využívat – kdy chceme a kde chceme.

Zkratka na cestě k pozicím vnímání

Přemýšlejte o situaci, v níž má své místo někdo další, v jehož případě byste chtěli mít větší možnost volby a lepší porozumění.

1 Podívejte se na situaci z vlastního hlediska a určete
   - co vidíte,
   - co slyšíte,
   - co pociťujete (fyzicky i emocionálně).
2 Zrušte stav.
3 Podívejte se na situaci z vlastního hlediska dotyčného člověka a určete
   - co vidí,
   - co slyší,
   - co pociťuje (fyzicky i emocionálně).
4 Zrušte stav.
5 Podívejte se na situaci z hlediska nezúčastněného pozorovatele, takže můžete vidět sebe i dotyčného člověka z odstupu a s nadhledem a zeptejte se sami sebe:
   - co vidíte,
   - jak tito dva lidé (vy a dotyčný člověk) udržují dokonalý systém tím, že jsou tím, kým jsou, a dělají, co dělají?,
   - co z toho, co děláte „vy", dělá více i dotyčný člověk v případě, že to děláte více vy sami?,
   - jaký pozitivní záměr vůči vám (vašemu já v dané situaci) je možné nalézt za tím, co se odehrává? (Tuto otázku můžete rovněž formulovat takto: „Čemu se v této situaci zamýšlíte naučit?").
6 Vraťte se a podívejte se na situaci z vlastního hlediska tímto vyváženým uvažováním. Jak se vám jeví? Co byste mohli udělat? Jak můžete pokročit dál?

Koučujeme druhé – krok za krokem

Následující otázky představují určitý návod – nic víc. Až budete někoho koučovat, sami přijdete na to, co se vám osvědčuje. Vaším úkolem je provést koučovaného přes jednotlivé pozice vnímání. Vaší rolí *není* nabízet mu řešení ani zjišťovat, proč se ocitl v té či oné situaci. Vaší prací je umožnit mu prožít danou situaci tak, aby na vědomé úrovni myšlení

vnímal, co z toho, co dělá, udržuje situaci takovou, jaká je (brání mu ji změnit). Po celou dobu byste měli „být s ním" připraveni mu pomoci. Zrcadlete, jak hovoří a pohybuje se. Čím méně jste vidět, tím lépe. Tento styl koučování je nedirektivní.

1 **Začínáme** Požádejte koučovaného, aby se zamyslel nad nějakou situací, v níž se vyskytuje jeden další člověk, kterou by chtěl lépe pochopit a v níž by chtěl mít možnost větší volby.

Nedirektivní koučování

2 **Umístění v prostoru** Umístění v prostoru může celý proces podpořit. Například můžete koučovaného požádat, aby při přechodu z jedné pozice do druhé (fyzicky) změnil své místo. To mu pomůže osvojit si celý proces prostřednictvím svalových skupin nebo celého těla a nespoléhat se při jeho zapamatování pouze na hlavu. Reálná změna místa mu může rovněž pomoci změnit pozici vnímání.

3 **1. pozice** Vyzvěte koučovaného, aby se posadil nebo stál na místě, které reprezentuje jeho samého, jeho vlastní pohled na situaci. Dejme tomu, že koučovaným je Pat. „Takže Pat, jaké to je být v této situaci, s tímto člověkem?" Otázky, které pokládáte koučovanému, by měly být nepředpojaté, v přítomném čase, aby se koučovaný nemusel dohadovat a předpokládat, co se stalo nebo stane, a mohl se zaměřit na to, co je tady a teď, na situaci, s níž se asociuje. Pokračujte s další nepředpojatou otázkou: „A (Patina slova) jakým způsobem?" „Hmm, (Patina slova) ještě něco dalšího?" Vaším cílem je dosáhnout, aby se koučovaný důkladně asocioval s tím, jaké to je vidět vše z vlastního hlediska. Nakonec shrňte, co koučovaný říkal. Používejte výhradně jeho slova, abyste mu vše, co prožil ve své mysli, zrcadlili zpět: „Takže kromě (shrnutí toho, co říkal) ještě něco dalšího?" Pokud koučovaný ještě něco dodá, probádejte to. Pokud ne, připravte se přejít k dalšímu kroku.

4 **Zrušte stav** Vybídněte koučovaného, aby se postavil a setřásl ze sebe všechny emoce spojené s 1. stavem. Pokud se mu to nedaří, udělejte něco, co odvede a zaměstná jeho pozornost. Dokázat zrušit stav je velmi cenná schopnost.

5 **2. pozice** Zeptejte se koučovaného, kam by v dané situaci nebo vztahu umístil dotyčného druhého člověka. Pokud koučovaný sedí, umožněte mu zaujmout stejný posed. Ještě než to udělá, řekněte mu, že po něm budete chtít něco změnit: „Byl bych rád, kdybyste se podíval na věc očima onoho druhého člověka. Jak tady sedíte (indikujete postavení, o němž koučovaný prohlásil, že ho zaujme dotyčný člověk – možná na opačném místě, než před tím seděl koučovaný) a já vám budu pokládat otázky, jako kdybyste jím byl."

Někdy neuškodí dotyčného druhého člověka pojmenovat. Dejme tomu, že to bude Paul. Podněcujte koučovaného, aby přejal jeho fyziologické projevy, protože mu to pomůže vidět vše jeho očima. „Takže Paule, jaké to je ocitnout se v této situaci společně s Pat?" Očekávejte Paulovo hledisko, jeho názor na Pat, tak, jak ji Paul vidí, slyší a pociťuje. Otázka musí být nepředpojatá: „A (jeho slova) co dalšího?" Nakonec vše shrňte (žádná „proč" nebo „co s tím hodláte udělat" (pouze nepředpojaté otázky). „Takže kromě (shrnutí toho, co říkal) ještě něco dalšího?"

Pokud si kdykoli všimnete, že koučovaný sklouzává do kterékoli jiné pozice vnímání, urychleně ho vraťte zpět: „Takže, *Paule*, z tvého hlediska, co se děje?"

6 **Zrušte stav** Postupujte stejně jako po ukončení 1. pozice. Koučovaný při tom zruší své místo (umístění v prostoru), které reprezentovalo 2. pozici.

7 **3. pozice** V této pozici vnímání koučovaného nabádáme, aby se na věc podíval s odstupem a vcelku (systémový pohled). Měl by si uvědomit, jak se učí nebo může učit – co se může dozvědět a v čem a jak se může poučit. Nezapomínejte, že nejde o to, co bude dělat, ale o to, aby se *učil*! Tento postup umožňuje mnoha lidem, zejména těm, kteří se pohybují v prostředí korporací, kde dominuje zaměření na úkoly a akční plány, nezanedbatelně se učit.

Toto učení může vyžadovat „krokování směrem nahoru" (procházení logických úrovní). Ujistěte se, že koučovaný se nachází (stojí nebo sedí) v místě stejně vzdáleném od obou původních umístění v prostoru.

Pokud koučovaný stojí, má možnost vidět to, co se odehrává, více „z nadhledu"

Pokud stojí, má možnost vidět to, co se odehrává, více „z nadhledu", což může být při pohledu z 3. pozice vnímání užitečné. Z místa za ním mu řekněte: „Vyličte mi, co se odehrává mezi Pat a Paulem. Veďte ho k tomu, aby používal jazyk třetí, nezúčastněné osoby: Takže jak byste mohl shrnout to, co dělá Pat a co ve vztahu k ní dělá Paul?" „Co z toho, co dělá Pat, vede k tomu, že čím *více* to dělá, tím *více* něco dělá i Paul?" Jinak řečeno, nabádáte koučovaného, aby prozkoumal a poznal, jak se dva soubory chování váží jeden k druhému, jak jsou navzájem propojeny. „Tím *více"* je způsob, jak shrnout vztah celkového chování jednoho člověka k druhému člověku, a naopak. Nabádáte tím koučovaného k tomu, spíše krokovat směrem nahoru (přejít na vyšší logickou úroveň, tj. na úroveň toho, co poznává) než pouze opakovat (znovu říkat) to, co se odehrávalo na stejné logické úrovni, když aplikoval 1. a 2. pozici vnímání. Například čím *více* toho Pat požaduje, tím *více* se Paul stahuje a chová se odtažitě. Čím *více* se

Analýza chování metodou čím více/ tím více ozřejmuje propojenost chování

Paul stahuje a chová odtažitě, tím *více* toho Pat požaduje, a tak pořád dokola.

Potom poukažte na to, že pokud bude Pat nadále pokračovat v tom, co až dosud dělala, bude se jí dostávat stejné odezvy. A že jediným, kdo to může změnit, je ona sama. (To může být pro některé lidi, kteří chtějí, aby se změnili druzí, trochu obtížně stravitelné sousto!). Můžete rovněž využít některé z přesvědčení, jež jsou vlastní lidem, jimž se daří neustále vyniknout (viz kapitolu 14): „Jaký nevědomý pozitivní záměr obsahuje Paulovo chování k Pat? Jinak řečeno, čemu se ze vztahu s Paulem může Pat naučit, pokud se pro to rozhodne?" Nabádejte koučovaného k odpovědi na úrovni schopností nebo na ještě vyšší úrovni. Nechcete od něj odpověď na úrovni toho, co Pat může udělat, protože taková odpověď se nachází na příliš nízké rovni na to, aby jí bylo možné zobecnit (aby představovala obecně platný poznatek či poučení).

Když koučovaný odpoví, můžete nanečisto vyzkoušet, co se dozvěděl jako Pat: „Takže pokud jde o tyto poznatky (poznatky, o nichž koučovaný hovořil coby Pat) – myslíte, že je Pat vezme v úvahu (stále z pohledu 3. pozice vnímání, tj. nezúčastněného pozorovatele)?" Pokud koučovaný odpoví kladně, pokračujte: „Dokážete si představit Pat, která si osvojila všechny tyto poznatky? Dokážete si představit, jaké by to bylo?" Pokud koučovaný opět odpoví kladně, řekněte: „Fajn, opusťte 3. pozici vnímání a vraťte se zpátky ke svému pohledu na věc. Pamatujte si, co jste poznala. Jak nyní vše vidíte?"

Pokud koučovaný odpoví negativně, není ochotný se učit – a můžete skončit. Jenže nezapomínejte, že je to pro něj něco nového. Můžete proto říci: „Je něco, co by mohlo způsobit, že Pat akceptuje to, co se dozvěděla?" Pamatujte si, že vaším úkolem není rozhodovat o tom, zda koučovaný přijme to, co v průběhu koučování poznal. Obvykle tomu tak je, ale záleží na něm, pro co se rozhodne.

8 **Návrat do 1. pozice s poznatky získanými během koučování**

„Takže jaké to je vidět vše svýma očima s poznatky, které jste získal?" Dá se očekávat, že zaznamenáte (uvidíte a uslyšíte) změnu stavu. To jsou nejvýraznější indikátory toho, že koučovaný se něco dozvěděl a učil se. Dopřejte koučovanému čas „užít" si tento nový, učením poznamenaný a ovlivněný pohled na věc. Předpokládejte, že se dostal do nového stavu – stavu připravenosti (využití zdrojů). Učení se promítlo do změny stavu, způsobilo ji. Koučovaný začne objevovat, co může ve vztahu k druhému člověku dělat jinak (až se s ním znovu dostane do kontaktu). V tuto chvíli to nepotřebujete vědět. Právě takto NLP funguje v reálném čase. Ne tak, že produkuje akční plány, ale tak, že umožňuje učit se na vyšší úrovni, jež ovlivňuje chování – v čase a způsobem, který je z tohoto hlediska vhodný.

Shrnutí

Schopnost dívat se na jednotlivé situace z odlišných pozic vnímání je předpokladem vyváženého a uvolněného způsobu uvažování, a to nejenom o cílech, ale také o libovolné jiné situaci. V situacích, kdy máme pocit, že nikdo nic nechápe nebo se věci nehýbají z místa (nebo jenom málo) umožňuje využití odlišných pozic vnímání pohnout s věcmi kupředu a vytvořit nové možnosti volby. Odlišné pozice vnímání představují velmi účinný postup (techniku) pro hledání kongruentních řešení, jež s velkou pravděpodobností zcela změní náš pohled na celou situaci (zkušenost a prožitek s ní spojené). Když se na věci podíváme očima svého klienta, naše schopnost prezentovat sami sebe a naše podnikání projde proměnou a změní se tak, aby pro něj byla vhodná. Nezáleží na tom, zda je klientem někdo, koho dobře známe, nebo někdo, s kým jsme se až dosud nikdy nesetkali, a možná ani nesetkáme, protože žije na opačném konci světa.

Pozice vnímání jsou vytříbeným a účinným způsobem vytváření možností volit si a porozumění v situacích, které by jinak mohly být zablokované. Schopnost podívat se na věci z různých pozic umožňuje překročit hranice a omezení každodenního chování a vážit si odlišných map světa, na jejichž základě jednáme. Umožňuje chápat rozmanité situace z různých pohledů – z pohledu druhých lidí. Umožňuje oprostit se od emocí, jež v nás určitá situace vyvolává, což je důležité tehdy, když potřebujeme o tom, co se odehrává, uvažovat nezaujatě, objektivně a s odstupem. Umožňuje nám rovněž dotknout se vlastních pocitů a tužeb.

Vyvážené využívání pozic vnímání, ať už na úrovni jedince nebo společnosti, je zdrojem přizpůsobivosti a zvyšuje pro všechny strany šanci dosáhnout cílů a výsledků typu výhra-výhra. Umožňuje nám poučit se ze všech životních situací, do nichž se dostáváme, a to způsobem, který dalece přesahuje hranice momentální situace a je možné ho aplikovat na mnohem obecnější úrovni.

Stimulujeme myšlení

1 Jaký nevědomý pozitivní záměr vůči vám by mohlo obsahovat následující chování? (Pamatujte si, že tomu tak ve skutečnosti nemusí být!)
   a) Váš manažer odmítne převzít dodatečnou odpovědnost, kterou jste požadovali.
   b) Váš kolega podle všeho nenaslouchá tomu, co mu říkáte.
   c) Tým vyšších manažerů vaší společnosti začne s reorganizací její struktury, zrovna když jste začali mít pocit, že jste se na svém místě zabydleli a máte své jisté.
   d) Společnost, kde jste se ucházeli o místo, o vás neprojeví zájem.
   e) Kolega z jiného oddělení nereaguje na váš požadavek a neposkytne vám informace, které potřebujete.

2 Z jaké pozice vnímání (1. pozice, 2. pozice, 3. pozice) podle vás každý z níže uvedených lidí jedná?

a) Peter vysvětloval svému týmu, co od nich chce. Když ho členové týmu nechápali, rozladilo ho to a začal vše vysvětlovat ještě jednou a podrobněji. Měl pocit, že se chovají neracionálně a jeho myšlenky nedoceňují, přestože by jim bezpochyby byly v delším časovém horizontu prospěšné. Vše ho natolik deprimovalo, že se rozhodl pokračovat, aniž by se s členy týmu radil, protože věděl, že nakonec vše ocení.

b) Jenny pracovala v projekčním týmu. Úspěch projektu, který tým řešil, byl pro budoucnost společnosti zcela zásadní a jeho členové na něm často pracovali dlouho přes čas a velmi intenzivně. Diskuse, které spolu pozdě večer vedli, bývaly docela vášnivé a vyhrocené. Jenny zůstávala klidná a mnohdy příliš nechápala, proč se ostatní tak rozčilují. Ostatní její chování občas frustrovalo a obviňovali ji, že ji na projektu nezáleží. Věděla, že tomu tak není a často se jí dařilo usmířit znesvářené strany a názory.

c) Diane všichni považovali za manažerku, která dbá o své lidi. Vždy brala v úvahu pocity členů svého týmu. Byla obezřetná, pokud šlo o změny, obzvláště pokud by mohly někoho popudit. Vždy byla připravená přátelům nebo kolegům poradit. Zjišťovala ovšem, že by se dotkla jejich pocitů, a nakonec ze všeho pociťovala depresi a zklamání, přestože věděla, že jim pomohla už tím, že jim naslouchala.

3 Z jaké pozice vnímání se díváte primárně na…

- vám nejbližšího člověka?
- své kolegy?
- svého šéfa?
- různé členy své rodiny?

Pokud byste měli nebo máte osobní webové stránky, představte si sami sebe na místě někoho, kdo se na ně dostal a prohlíží si je poprvé. Jaké to je? Jaké to je ve srovnání s Obchodem ze samotného pekla popsaném v této kapitole? (Doufám, že je to zcela jiná zkušenost!)

5 Přečtěte si tři poslední emaily, které jste poslali. Z jaké pozice vnímání jste je napsali? Jak a v čem jinak byste je možná napsali nyní?

6 Přečtěte si publikaci *English Passengers* od Matthewa Knealeho.

Odkazy

Robert Dilts, *Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding*, www.nlpuniversityress.com.

John Grinder & Judith DeLozier (1996): *Turtless All the Way Down: Prerequisites to Personal Genius*, Metamorphous Press.

Matthew Kneale (2011): *English Passengers*, Penguin.

Otec a jeho syn měli farmu. Neměli mnoho zvířat, ale patřil jim kůň. Jednoho dne kůň utekl.

„To je hrozné, taková smůla," pravil jejich soused.

„Štěstí, smůla, kdo ví?" opáčil farmář.

Uplynulo několik týdnů, když se najednou kůň objevil v doprovodu několika divokých klisen.

„Jaké nevídané štěstí," zalykal se nadšením soused.

„Štěstí, smůla, kdo ví?" prohlásil na to farmář.

Jeho syn se začal učit jezdit na koni. Jednoho dne ale z koně spadl a zlomil si nohu.

„To je ale smůla," pravil zasmušile soused.

„Štěstí, smůla, kdo ví?" řekl na to farmář.

Příštího týdne do vesnice přišli verbíři a odvedli všechny mladé muže do války. Farmářův syn stále nemohl chodit a tak ho nechali být. Štěstí, smůla, inu kdo ví?

19 Řešení konfliktů: Integrace částí

Krize a konflikty nejsou od toho, abychom se jich obávali nebo nás deptaly, ale aby nás podněcovaly změnit se, aby nám umožňovaly zhojit rány a růst.

– Kathleen Norris

Francouzský prezident Nicolas Sarkozy apeloval na Evropu a svět, aby postupovaly společně vůči finanční krizi. Je přesvědčen, že jediná rozumná cesta, jíž se ekonomika může nadále ubírat, musí být založena na tomto základě. Klíčovým slovem jeho poselství je slovo společně, resp. jednotně. Existuje Spojené království, Spojené arabské emiráty, Spojené státy, Evropská unie. Spojenectví a jednota umožňují pracovat na společných cílech a vzájemně se při tom podporovat. Máme Organizaci spojených národů, pro pocit spojenectví ale potřebujeme něco více než jenom slovo. Společný jazyk a kultura utvářejí vzájemná pouta mnohem více než pouhý pojem. Když jsme skutečně jednotni, ocitáme se v jednom šiku s ostatními.

Spojenectví a jednota umožňují pracovat na společných cílech

Kterou částí světa nezmítají konflikty? Pokaždé, když sedám ke knize a píši, někde právě vypukne nový konflikt. Přinejmenším máme ale naději: v době od posledního vydání této knihy došlo k mírovému urovnání mezi Spojeným královstvím a Severním Irskem. Otázkou zůstává, jak dosáhnout míru v dalších zemích a konfliktních oblastech.

Při práci v mnoha komerčních organizacích zjišťuji, že problémy, s nimiž se zde setkávám, se neodvíjejí ani tak od změn prostředí jako spíše od sporů a střetů různých oddělení a útvarů. Kdo někdy nezažil období, kdy jeho rodinné vztahy procházely obtížným a náročným obdobím? Konflikty existují na všech úrovních – zdá se, že jsou známkou naší doby. Jak můžeme my sami ovlivnit svět zmítaný vnitřními rozpory, v němž žijeme, a něco v něm změnit k lepšímu?

Konflikty existují na všech úrovních



Někteří nejvynalézavější myslitelé zabývající se byznysem tvrdí, že tím jediným, co nám může umožnit plout zčeřenými vlnami globálního podnikání, je osobní soudržnost (koherence). Usilovat o dosažení osobní harmonie a vyrovnat se tak s vnějším světem ostatně dává smysl. Bez ohledu na to, jak moc něco takového chceme, musíme vědět, jak toho dosáhnout.

Jedním z principů, který se táhne jako červená nit touto knihou, je myšlenka, že ovlivňovat můžeme pouze vlastním příkladem. Cestu vpřed musíme hledat uvnitř sebe samých. Tím, že měníme sami sebe, ovlivňujeme systémy, jichž jsme součástí. To se ovšem snadno řekne a obtížněji udělá. Neznám nikoho, komu by se dařilo tuto myšlenku v plném rozsahu realizovat a uvádět do života. Znám ovšem mnoho lidí, kteří by se pod ní bez váhání podepsali, a přesto dál žijí a jednají jako dosud. Zvládnout tento vnitřní konflikt vyžaduje nezbytnou kázeň a schopnosti. Otázkou je, jak můžeme nalézt vnitřní klid.

Jak nalézt vnitřní klid?

„Stres vyvolávají síly působící protichůdným směrem. Nedejte se a zachovejte klid."

– Anonym

Na jedné straně … na druhé straně

To, co poutá naši pozornost, bývají často projevy vnitřního konfliktu. Naše tělo nám říká, že něco je špatně, potřebujeme s tím přestat a udělat inventuru svého stavu. Moudrost našeho těla jde dál, než kam sahá potenciál našeho vědomého myšlení. Můžeme se naučit naslouchat mu, naslouchat tomu, co se nám snaží tak usilovně sdělit. Dokud to neuděláme, fyzických projevů vnitřního konfliktu bude přibývat a budou intenzivnější.

Moudrost těla často ignorujeme

S kterou z následujících věcí máte zkušenost?

- Chvíle, v nichž víte, že nejednáte v souladu s tím, o čem říkáte, že je v životě důležité.
- Panika a nutkání reagovat na to nejhorší, čemu jste vystaveni.
- Okamžiky, kdy děláte věci, které jsou v protikladu k tomu, co říkáte.

- Rozhodování, při němž jedna vaše část chce jednat a pokročit kupředu, zatímco jiná část – dejme tomu pocity obav nebo strachu – vás drží zpátky.
- Pocit, že se pohybujete v kruhu, zatímco se chcete vydat kupředu a směřovat přímo k cíli.
- Pocit, že jste pod tlakem.
- Pocit nervozity z cíle, který jste si stanovili nebo který jste přijali.
- Okamžiky, kdy pravá ruka neví, co dělá levá.
- Životní etapy prostoupené pocitem, že nežijete tak, jak byste chtěli.

Na následujících řádcích uvádím některé signály, jimiž mě nebo mým kolegům naše těla dávala někdy najevo, že jim máme věnovat pozornost:

- Bolest hlavy vyvolaná setkáním s někým, kdo se stavěl proti všemu, co druzí navrhli.
- Opakující se onemocnění vyvolané patrně stresem.
- Bolest ucha dostavující se v případě, že si někdo blízký neustále naříkal na vzájemné vztahy.
- Strnulé a ztuhlé rameno, když se potřebám druhých dostávalo pozornosti na úkor vlastních.
- Slabost a žaludeční nevolnost v případě konfrontace s nechtěnými a nevítanými změnami.
- Vážná srdeční příhoda blízkého přítele, který si neustále stěžoval, že je pod velkým tlakem.

A samozřejmě nemohu opominout našeho souseda, jehož obličej byl pokaždé, když k nim domů zavítala tchyně, natolik výmluvný, že nebylo co dodat!

Na nedostatečnou osobní soudržnost (koherenci) ukazují ovšem i méně zjevné signály našeho těla:

- Asymetrický postoj.
- Pohyby rukou ukazující na konflikt různých (stránek) problémů.
- Zajíkání se při hovoru o určité záležitosti.
- Obtíže spojené s viděním, když se nám nedaří zaměřit se na budoucí cíl.

Nepochybuji o tom, že můžete dodat mnoho dalších příkladů vlastních vnitřních konfliktů, současných i minulých. Tempo změn a tlaky, jimž jsme vystaveni a můžeme jim podléhat, mohou snadno vyvolávat stres a frustraci.

Proč si dělat těžkou hlavu?

Proč je důležité nalézt způsob, jak zvládnout tyto formy stresu? Většina lidí chce nalézt v životě klid a pokoj, ať už v té či oné podobě. Důvodů, proč chtít zvládat a řešit své vnitřní konflikty, je samozřejmě ale mnohem více. Jakýkoli vnitřní konflikt vede k tomu, že

- nevyužíváme plně svůj potenciál a jsme proto při práci méně efektivní nebo se nedokážeme bavit tak, jak bychom mohli,
- řešit vnitřní konflikt vyžaduje energii – zbývá nám jí proto méně na to, co se odehrává kolem nás, a nedokážeme se na dění, jež nás obklopuje, plně soustředit; méně se nám daří naslouchat druhým,
- pokud jsme si stanovili cíl, vyřadíme filtry (roviny myšlení, jež určují, na co zaměříme pozornost), umožňující rozpoznat ty příležitosti, které jsou v souladu s naším cílem, a vytváříme si tak překážky na cestě k jeho dosažení,
- zvykneme si na stres,
- druzí lidé si nás přestanou všímat – začnou nás odsouvat od pracovních příležitostí, vyhýbat se nám, přestanou se s námi radit o věcech, na nichž záleží.

Naproti tomu

- lidé, kteří jsou sami sebou, kteří jsou vnitřně sladění a sjednocení, se obvykle stávají lídry. Tito lidé přitahují následovníky. A naše doba zcela jistě potřebuje lídry,
- stav vnitřního sladění nebo osobní soudržnosti (koherence) je jediným stavem, v němž můžeme sami sebe vést přes všechny složitosti a nikdy nekončící změny, jimž jsme v průběhu svého života vystaveni.

Potřebujeme lídry

Naslouchám moudrosti vlastního těla

Pokud zvládáme konflikty uvnitř sebe samých, působíme na konflikty ve vnějším světě. V seznamu typů konfliktů (viz výše), které můžete prožívat, naleznete několik nápověd, jak na to. Například když říkám, že vnitřní konflikt můžeme zakoušet při „rozhodování, při němž jedna vaše část chce jednat a pokročit kupředu, zatímco jiná část – dejme tomu pocity obav nebo strachu – vás drží zpátky", obracím vaši pozornost k různým součástem, subpersonalitám nás samých, protože to je užitečný a účinný

způsob, jak o věci přemýšlet. Jde samozřejmě o obrazné vyjádření, které nám umožňuje vzít v úvahu své odlišné tužby a jednat jako arbitr vlastních emocí.

Jednou z možností, jak uvažovat o uvedeném konfliktu, je představit si, že opravdu sestáváme z různých částí – z osobností, z nichž každá má svoji identitu, povahové rysy a vlastnosti. Představte si, že tyto různé části vás samých představují hráče skrytého týmu. Pokud spolu navzájem komunikují a existuje mezi nimi harmonie, nacházíme se ve stavu vnitřního sladění a soudržnosti (koherence). V takovém případě jsme na dobré cestě dosahovat tomu odpovídajících, koherentních výsledků. Pokud jsou ale naše vnitřní části v konfliktu, pravděpodobně nepodáváme nejlepší výkon, jakého jsme schopni, tj. dosahujeme pravého opaku!



Ocitli jste se někdy například v situaci, kdy jedna vaše část měla pocit, že byste měli udělat něco, o co jste byli požádáni nebo vám bylo uloženo, ale jiná část cítila, že nejednáte v souladu s něčím, co je pro vás důležité? A pro změnu z jiného soudku. Cítili jste někdy, že všechno ve vás, každá vaše část, souhlasí se závěrem, k němuž jste dospěli, a s plánem, který jste si stanovili, a že motivace tento plán uskutečnit je taková, že vás nic nemůže zastavit? První situace je příkladem stavu, kdy postrádáme vnitřní sladění a soudržnost (koherenci), druhá situace je příkladem jeho pravého opaku.

Jednotlivé části nás samých s námi často komunikují pomocí fyzických projevů. Například pokaždé, když uvažujete o určitém rozhodnutí, můžete začít pociťovat ostrou bolest nad očima. Část vašeho já, která takto o sobě dává vědět, může být tou částí, která nemá odvahu souhlasit s rozhodnutím, které zvažujete.

Pokud se naučíme komunikovat s těmito vnitřními, skrytými částmi sebe samých, s těmito součástmi naší osobnosti, dokážeme poznat, co nám chtějí sdělit. Naučíme se naslouchat moudrosti svého vlastního těla. Naslouchání jednotlivým součástem své osobnosti si osvojujeme schopnost naslouchat své nevědomé mysli. Když se naučíme, jak tyto součásti své osobnosti koučovat tak, aby komunikovaly a pracovaly ve vzájemném souladu, dosáhneme stavu vyššího vnitřního sladění, větší soudržnosti (koherence).

Můžeme se naučit naslouchat moudrosti svého těla

Zkratka na cestě k tomu „dát se dohromady"

Možná se vám dostalo rady (často poskytované poněkud agresivním způsobem), abyste se „dali dohromady". Je to rozumná rada (když pomineme případný nevhodný styl, jímž je sdělována). Abychom zvládli či vyřešili libovolný konflikt, musíme se „dát dohromady", stejně jako když (resp. protože) vytváříme raport a dosahujeme stavu připravenosti (využití zdrojů). Otázkou je, jak to udělat. Odpověď zní: Modelováním lidí, kteří umějí řešit své vnitřní konflikty a díky tomu i vnější konflikty. Přístup těchto lidí k tomu, jak se „dát dohromady", vykazuje, jak při jejich modelování postupně zjistíme, určitou strukturu.

Na následujících řádcích uvádím jednotlivé kroky tohoto procesu:

1. Určete ty části vás samých, které jsou navzájem v konfliktu. Například tu část, která chce souhlasit s nabídkou, jíž se vám dostalo, a tu část, která chce vyčkat; část, která říká „ano", a část, která říká „čekat".
2. Dejte si čas tyto součásti své osobnosti poznat a přijmout jejich existenci. To je v přímém protikladu k tomu, jak má mnoho lidí chuť jednat s těmi částmi sebe sama, které vyvolávají konflikt – k pokušení je ignorovat, „vymazat" nebo se na ně rozhněvat. Klíčové je uvědomit si, že všechny součásti naší osobnosti jednají v našem zastoupení a dělají to svým vlastním způsobem, přestože se nám tento způsob zpočátku nemusí zamlouvat. Každé části naší osobnosti bychom měli být vděční za to, že s námi komunikuje, měli bychom jí naslouchat a vnímat, co a jak komunikuje. Některé mohou využívat obrazy nebo zvuky, vyvolávat určitý konkrétní pocit či vjem. Zpočátku si nemusíte ničeho povšimnout, ale přesto jim buďte vděční. Je pozoruhodné, jaké spolupráce můžeme docílit, pokud někomu nebo něčemu dáme najevo uznání.
3. Oddělte se (izolujte se) od emocí spojených s jednotlivými částmi své osobnosti a zvažte, jak mohou navzájem spolupracovat. Držte ruce před sebou a instinktivně se rozhodněte, kterou část sebe sama chcete svírat pravou a kterou levou rukou. Představte si, že se tyto součásti vaší osobnosti skutečně nacházejí ve vašich rozpažených rukách. Držte ruce rozpažené a prohlédněte si je.
4. Rozhodněte se, s kterou ze součástí své osobnosti, jež jsou v konfliktu a které jste si zvolili, chcete komunikovat nejdříve. Přemýšlejte o ní, popište, jak se chová, její charakteristické rysy a vlastnosti. Dejme tomu, že je to ona část vás samých, která je agresivní a říká vám, co musíte udělat – „Dej se do toho" a „Na co čekáš?" Každá součást vaší osobnosti symbolizuje

Naučte se řídit části své osobnosti

některou stránku vašeho života. Prozkoumejte, co která součást reprezentuje.

5 Každá součást naší osobnosti dělá něco v náš prospěch, a to dokonce i tehdy, když na vědomé úrovni nevíme, jak to dělá. Zeptejte se jí, čeho chce dosáhnout: o dosažení jakého, pro vás pozitivního cíle usiluje? Vnímejte vše, co vás napadne – právě tak nevědomá část vaší mysli s vámi komunikuje. Vážte si odpovědi, které se vám dostane, ať už má jakoukoli formu.

6 Opakujte kroky 4 a 5 – tentokrát s tou součástí vaší osobnosti, kterou „držíte v druhé ruce".

7 Jak postupně uvažujete o jednotlivých součástech své osobnosti, zeptejte se sami sebe, kterou vlastnost nebo rys musí jedna součást přenechat druhé součásti vaší osobnosti. Například zvažte, který rys první součásti vaší osobnosti by – pokud by ho druhá součást vaší osobnosti přijala – ji (druhou součást) obohatil a pozvedl na vyšší úroveň. Můžete současně prozkoumat, v jaké formě by druhá součást tento rys byla ochotna přijmout.

8 Představte si vzájemnou výměnu těchto vrozených vloh mezi oběma součástmi vaší osobnosti. Pokud k ní napoprvé nedojde, dotažte se každé součásti, jakým způsobem nebo v jaké formě by jí druhá součást mohla určitou vlohu poskytnout, aby ji byla ochotna přijmout. A opět si představte, že k tomu dochází.

9 Pokud byly předešlé dva kroky úspěšné, vaše ruce se automaticky začnou přibližovat jedna k druhé. Tento fyzický projev ukazuje, že ve vašem myšlení se příslušné součásti vaší osobnosti integrovaly. Pokud se vaše ruce nezačnou automaticky přibližovat, můžete jim k tomu dát podnět tím, že se zamyslíte, jak by se ony dvě součásti vaší osobnosti mohly integrovat a spolupracovat – a spojíte při tom ruce. Pokud je to nezbytné, vraťte se ke krokům 7 a 8 a opakujte je tak dlouho, dokud tento krok úspěšně nedokončíte.

10 Nyní si představte tyto spojené součásti vaší osobnosti jako součást sebe sama a přitiskněte si obě ruce na hruď. Jak vás to obohatilo a povzneslo, jak díky tomu můžete jít vstříc budoucnosti?

Tím, co děláte, podněcujete různé součásti sebe sama, aby pracovaly v souladu. Když jsou v konfliktu, příliš často si myslíme, že se musíme ubírat jedním nebo druhým směrem. Když prozkoumáme, jak můžeme mít to i ono, zcela změníme své myšlení. Tato integrace vytváří stav raportu se sebou samými a umožňuje nám být tím, kým jsme a můžeme být.

Pokud jste svědky konfliktu odehrávajícího se v druhých lidech, ze všeho nejdříve si projděte výše uvedený postup, abyste vyřešili konflikt, který se odehrává uvnitř vás samých. Pokud například vidím dva přátele,

kteří se dostali do konfliktu, nemohu za ně jejich konflikt vyřešit. Mohu ale vyřešit konflikt mezi součástmi sebe sama symbolizovanými těmito přáteli. Zajímavé je, že když naleznu řešení konfliktu uvnitř sebe sama, změní se můj prožitek toho, co se odehrává mimo mě, stejně jako to, jak k této vnějškové zkušenosti přistupuji a nakládám s ní. Naše zkušenost a prožitky spojené s lidmi kolem nás se odrážejí v tom, jak je vnímáme. Pokud změníme své vnitřní postoje a náhled na to, co k *nám přichází z vnějšího světa, můžeme změnit to, jak věci prožíváme.* Chceme-li změnit okolnosti a poměry, v nichž se nacházíme, pomůže nám, když si ze všeho nejdříve tuto změnu představíme – když si představíme věci takové, jakými je chceme mít.

V úsilí docílit, aby se výše načrtnutý postup stal vaší druhou přirozeností (a mohli jste ho používat nevědomky a v reálném čase, například když s někým rozmlouváte), vám pomůže, když si ho nejdříve vyzkoušíte „offline". Využijte k tomu nějakou situaci, kterou jste již prožili nebo kterou naopak teprve očekáváte. Opakováním a zkoušením docílíte, že vše bude probíhat nevědomky.

Shrnutí

Všichni jsme nějak propojeni jeden s druhým. Žijeme ve světě a univerzu společně. Věřit, že jsme odděleni, je marné a bezvýsledné. Co si myslíme, toho se nám dostává, to cítíme a zakoušíme. Pokud si myslíme, že jsou kolem nás podivní a odlišní lidé, teroristé, nepřátelé a konflikty, naše zkušenost se světem bude v souladu s touto představou! Jestliže se rozhodneme uvažovat o sobě a druhých jako o živoucí jednotě, potom možná, a jenom možná, začneme pociťovat univerzální harmonii a mír – a působit na ně. Co třeba začít teď hned?

Stimulujeme myšlení

1. Které části vás samých by mohly být navzájem v konfliktu právě dnes?
2. Jaký konflikt cítíte a zažíváte mezi lidmi kolem sebe? Jak tito lidé symbolizují části vás samých?
3. Vzpomeňte si na dobu, kdy jste zažívali konflikt a našli jste uvnitř sebe samých cestu, jak ho vyřešit. Jak jste to udělali?
4. Jaké fyzické symptomy – signály přicházející z vašeho nevědomí – si uvědomujete? Jak pozorně naslouchá te tomu, co vám vaše nevědomí říká, a jednáte v souladu s tím?

Matka, kterou rozčilovalo, že po ní syn neustále něco chtěl, si pro něj vymyslela hru.

Rozstřihala mapu světa a dala mu jednotlivé části, aby je složil dohromady. Myslela si, že mu to zabere hodiny, pokud to vůbec dokáže.

O deset minut později syn přišel s kompletně poskládanou mapou. Když se ho zeptala, jak to tak rychle dokázal, řekl jí: „Na zadní straně je obrázek ženy. Když jsem ji poskládal dohromady, byl pohromadě celý svět."

20 Poskytujeme a získáváme zpětnou vazbu

Pokud milujeme, odpouštíme.
– Duc de la Rochefoucauld

Dnes pracuji v odlehlém koutu Francie. Všichni, s nimiž spolupracuji, jsou vzdáleni přinejmenším 500 mil a přesto s nimi mohu být v kontaktu během několika vteřin. Systémy, s nimiž pracujeme, jsou vytvořeny tak, aby nám ve stále větší míře zajišťovaly okamžitou zpětnou vazbu týkající se toho, jak si vedeme. Zatímco píšu tuto stránku, každý překlep nebo gramatická chyba se okamžitě zobrazí na monitoru. Včera odpoledne jsem chvíli chatovala – moje myšlenky i nápady mých komunikačních partnerů jsme všichni společně sdíleli bez sebemenšího zdržení. Na svém kole mám malý přístroj, který mi sděluje, jakým tempem šlapu do pedálů, jak rychle jedu, jaká je moje průměrná rychlost a mnoho dalších informací. Systémů zpětné vazby, k nimž máme přístup, každým dnem přibývá a jsou stále dokonalejší.

Žijeme ve světě zpětných vazeb

Dny, kdy jsme měli měsíc na to, abychom se připravili na hodnocení a věděli, jak si vedeme, jsou dávno pryč. Přestože tyto systémy řízení rychle zastarávají a stávají se anachronismem, stále existují. Bez ohledu *na to ale každý den dostáváme v mnoha formách zpětnou vazbu vypovídající* o tom, jak si vedeme, a to ve všech sférách života. Dosahovat vynikajících výsledků v dnešním podnikatelském klimatu plném spontaneity vyžaduje naučit se vážit si zpětné vazby, využívat jí a stavět na ní. Tím si vytváříme předpoklady pro nejlepší, pružnou odezvu na cokoli, co se před námi vynoří.

Při práci s mnoha různými lidmi a organizacemi jsem ovšem zjistila, že využívat zpětnou vazbu umí jenom nemnozí z nich. Většina z nás má dobře rozvinuté mechanismy umožňující dělat pravý opak – odstavit zpětnou vazbu na vedlejší kolej. Kdybych měla vybrat jednu schopnost, o nichž hovořím v této knize, která by vás postavila o hlavu před většinu

ostatních lidí (nejenom v byznysu, ale v životě vůbec), byla by to schopnost přijímat zpětnou vazbu. Tato schopnost předchází schopnosti (a právu) zpětnou vazbu poskytovat.

Schopnost přijímat zpětnou vazbu předchází schopnosti ji poskytovat

Šéf oddělení kreativců v jedné marketingové organizaci chtěl, aby lidé v jeho týmu byli ochotni si navzájem poskytovat zpětnou vazbu a stali se díky tomu i více otevření vůči zpětné vazbě přicházející od klientů, a to jak od klientů uvnitř firmy, tak mimo ni. Svolal proto poradu a dopředu všem řekl, že od nich bude očekávat zpětnou vazbu.

Na poradě jim poskytl čas jednotlivě si připravit zpětnou vazbu. Požádal je, aby se zamysleli, co by chtěli, aby dělal více, co by chtěli, aby dělal méně nebo jinak, a nad tím, s čím jsou spokojeni. Poté je vyzval, aby mu vše řekli a byl jim příkladem (modelem) toho, jak naplňovat v praxi principy přijímání zpětné vazby – přistupovat k ní otevřeně a učit se z ní. Ukázal jim, jak jednat v souladu s tím, co podporuje efektivní zpětnou vazbu. Jednal otevřeně, dal najevo ochotu akceptovat, co mu druzí říkají, projevil zvídavost dovědět se, co mají druzí na srdci. Nebránil se, ani na druhé nijak neútočil.

Členové týmu se postupně vyjadřovali stále otevřeněji. Když jednání končilo, nezakrytě dávali najevo, že poradu považují za dobře a užitečně využitý čas. Všichni se dobrovolně rozhodli absolvovat obdobný proces. Tento tým se stal vzorem (modelem) vynikajícího týmu a výsledků pro zbytek společnosti.

Učit poskytovat a přijímat zpětnou vazbu je jádrem mé práce s jednotlivci i týmy. Bez ohledu na to, zda na pracovním setkání koučuji jednoho člověka či jde o první setkání s klientem, nebo zda pracuji se správní radou nebo klíčovými lídry společnosti, schopnost pohroužit se do klimatu zpětné vazby je tím, co má podle mého soudu největší vliv na jejich výkon. Pokud by si dokázali neustále a dovedně navzájem poskytovat zpětnou vazbu, moje role by byla nadbytečná. Mým konečným cílem je ve skutečnosti docílit, aby vše dokázali dělat sami bez vnější pomoci. Zaměřuji se na to, podněcovat a připravovat lidi, zejména pak ty, kteří stojí v čele organizací, konstruktivně a otevřeně přijímat zpětnou vazbu – a naučit se díky tomu ji i poskytovat tak, aby to posilovalo tým a vztahy v něm, a následně napomáhalo a přispívalo k lepšímu výkonu jedinců i firmy.

Učit poskytovat a přijímat zpětnou vazbu je jádrem mé práce

Knih a modelů podnikání, které hovoří o nezbytnosti neustále se učit a rozvíjet, o učících se organizacích, systémech hodnocení (appraisal systems), double-loop learning (DLL) a mnoha dalších věcech, je bezpočet.

Pokud máme cokoli z toho v životě dokázat, musíme umět přijímat a poskytovat zpětnou vazbu. Jakmile si tuto schopnost osvojíme, budeme přispívat našemu byznysu způsobem, který nám nabízí možnost učit se od všech lidí a za všech okolností.

Zpětná vazba a modelování

Vynikat nelze bez toho, abychom byli otevření a ochotní neustále se učit ze zpětné vazby. Zpětná vazba je podstatná i pro proces modelování. Když někoho modelujeme (pro tuto chvíli dejme tomu někoho jiného než sebe sama), studujeme strukturu toho, co dělají a jak to dělají. Abychom to mohli dělat bez toho, že bychom „kontaminovali" tuto strukturu, musíme být schopni akceptovat to, co dělají, tak, jak to právě teď dělají.

Na jeden z mých seminářů NLP jsme pozvali člověka, o němž jsme se domnívali, že by mohl být pro účastníky semináře modelem vynikajícího vedení lidí. Tento člověk vedl program rozsáhlých změn ve výrobní společnosti, která musela uzavřít polovinu svých výrobních závodů. V jedné továrně musel nalézt cestu, jak snížit počet zaměstnanců o 2000 lidí. Zvláštní na tom všem bylo, že to dokázal udělat prostředky, které si získaly podporu a respekt zaměstnanců. Řídil dalekosáhlé zeštíhlení společnosti – a dokázal ho realizovat se zájmem o každého člověka. Přesto si uvědomoval, že některé věci by mohl dělat jinak, pokud by vše musel absolvovat znovu (přičemž z hloubi duše pevně doufal, že toho již nikdy nebude zapotřebí).

Během procesu modelování jeden z účastníků semináře začal přicházet s nápady typu „Co kdybyste to udělal takto?" a „Uvažoval jste o tom, že byste možná býval mohl nebo stále můžete...?"

Nehodnotící zpětná vazba má svůj význam

To jde ovšem naprosto proti duchu modelování, jehož smyslem je v první řadě vynést na světlo strukturu prožitku a zkušenosti dotyčného subjektu. Nejde o to, tuto strukturu změnit nebo dotyčnému subjektu radit či ho koučovat směrem ke změně – cílem není nic jiného než objasnit strukturu toho, co a jak dělá. Abychom to mohli udělat, musíme dokázat bez jakýchkoli dalších podmínek akceptovat (přijímat) to, co dotyčný člověk dělá. Abychom určili, zda to, co jsme „vydolovali", je v souladu s jeho zkušeností týkající se toho, jak dělá to, co dělá, musíme být schopni poskytovat zcela nezaujatou, nehodnotící zpětnou vazbu.

Přestože to zní jasně a nekomplikovaně, vyžaduje to mimořádné schopnosti. Musíme dokázat naprosto objektivně a nezaujatě přijímat to, co druzí dělají, aniž bychom to jakkoli ovlivňovali našimi vlastními úvahami o tom, co je a co není správné. Musíme být onou příslovečnou

„prázdnou nádobou", která se v procesu učení naplňuje tím, co je pro nás nové. Musíme umět rozpoznat a, což je ještě náročnější, akceptovat odlišnosti.

Musíme být „prázdnou nádobou"

Příliš často něco zažijeme a během zlomku vteřiny si o tom utvoříme hodnotící úsudek. Slyšíme někoho rychle hovořit a okamžitě předpokládáme, že je inteligentní. Vidíme někoho chmuřit se a učiníme závěr, že je rozpačitý a zmatený. Vidíme někoho usmívat se a usoudíme, že to musí být dobrý člověk. Tyto deduktivně analytické úvahy nám pomáhají na cestě životem, ale mohou nás rovněž přivést do potíží a k chybným závěrům.

Carl Sagan jednou vyprávěl o dávných astronomech, kteří svými primitivními dalekohledy pozorovali planetu Venuši. Byli zmateni, protože Venuše, na rozdíl od Měsíce nebo Marsu, neměla povrch, který by bylo možné pozorovat – vypadala jako jednotvárný, bezvýrazný disk na noční obloze.

„Čím by to bylo možné vysvětlit?" ptali se sami sebe.

„Dejme tomu, že ji zahalují mraky."

„To by šlo, protože mraky zahalí všechno, kromě sebe sama."

„Jaké podmínky by musely panovat na povrchu Venuše, aby ji zahalovala mračna?"

„Muselo by tam být horko, což je, protože je blíže Slunci než Země, a voda."

Protože až dosud všechno dávalo smysl, pokračovali ve svých úvahách dál. „Jak by vypadal povrch planety, na níž je horko, voda a světlo?"

„No, například by ho mohl pokrývat tropický prales."

Protože všechno do sebe dokonale zapadalo, usoudili nakonec, že povrch Venuše pokrývá tropický prales. Jak se později ukázalo, teplota na povrchu Venuše dosahuje 900° F a mraky jsou tvořeny kyselinou sírovou.

Citováno podle Johna Davida Hoaga, www.nlpls.com

Přesvědčení, jež podporují zpětnou vazbu

Naše přesvědčení mají vliv na náš potenciál, pokud jde o zpětnou vazbu. Pro schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu je podstatné přesvědčení, že neexistuje nic jako selhání – existuje pouze zpětná vazba. Jinak řečeno, existuje pouze proces učení se. Pokud se dokážeme na zpětnou vazbu skutečně dívat takto, schopnost poučit se z ní se stane naší druhou přirozeností – což je ve světě, v němž se musíme neustále učit, podstatná schopnost.

Existuje pouze učení se

Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu podporují rovněž další přesvědčení. Prvním z nich je přesvědčení, že pro každého člověk je to,

co vnímá, skutečné. Svět je nám dostupný pouze přes naše vnímání, a to je u každého člověka jedinečné. Vnímání různých lidí může být podobné, stejně jako se může dalekosáhle různit. To neznamená, že je správné nebo chybné. Pro každého je ale to, co vnímá, skutečné. Tím, že přijímáme vnímání někoho druhého, akceptujeme tu část sebe sama, která vnímá jako on. Přispíváme tím rovněž k sebeúctě toho, kdo nám zpětnou vazbu poskytuje, protože respektujeme jeho mapu světa. Pokud zpětnou vazbu neakceptujeme, neakceptujeme ani tuto součást jeho samého (subpersonalitu), a tudíž ho plně neakceptujeme ani jako lidskou bytost.

Vnímání utváří pro každého jeho vlastní skutečnosti

Naslouchala jsem manažerovi, kterému jeden člen jeho týmu poskytoval zpětnou vazbu. Pokaždé, když se dotyčný k něčemu vyjádřil, manažer buďto prohlásil „To je v pořádku" (pokud to, co uslyšel, bylo v souladu s jeho vlastní představou o sobě samém), nebo neřekl nic (pokud tomu bylo naopak). Jeho odezva naznačovala, že neakceptuje vnímání příslušného člena týmu jako jeho vlastní vidění věcí a že není otevřený možnosti poučit se z toho, jak věci vnímají druzí. Nepřekvapí, že ochota poskytovat mu zpětnou vazbu z týmu postupně vymizela a manažerovi se tak přestalo dostávat informací, které potřeboval pro řízení.

Druhým je přesvědčení, že to, co rozpoznáme u druhých, je dostupné i nám. Toto přesvědčení můžeme formulovat také tak, že vlastnosti a charakteristické rysy druhých lidí, které nás emocionálně oslovují, ukazují na to, co je nám vlastní a čím se vyznačovat nechceme nebo co u sebe neradi vidíme.

To, co rozpoznáme u druhých, můžeme mít i my

Mého manžela rozčiluje a znechucuje, když musí jet za někým, kdo podle něj jede zbytečně pomalu a zdržuje provoz. Tento týden se mu to stalo hned několikrát. Jejich velmi pomalou jízdu pokaždé podrážděně a zlostně okomentoval.

Téhož dne vybíral nějaké peníze z bankomatu: Všimla jsem si, že u bankomatu čeká paní, která chce také vybrat peníze. Vůbec si jí nevšiml a loudal se snad se vším, co dělal, nemluvě o tom, že neskutečně dlouho zápolil s tím, aby bankomat přesvědčil vydat stvrzenku o transakci a zůstatku na účtu. Když jsem mu řekla, že paní už dlouho čeká, zděsilo ho, že dělá totéž, co na silnici tak bytostně nesnáší u druhých.

Po některých vlastnostech, které vidím u druhých lidí, rozhodně ani v nejmenším netoužím. Jsem jako můj manžel ve výše uvedeném příkladu – chci se disociovat od vlastností, které mi vadí u druhých. Jenže vím, že to jsou obvykle ty vlastnosti, které u sebe „nevnímám", a že právě ty

představují mimořádnou příležitost učit se. Pokud dokážeme rozeznat určité vlastnosti u druhých lidí, znamená to, že v naší mysli existuje těmto vlastnostem adekvátní struktura. To samozřejmě neznamená, že se budeme chovat přesně stejně (můj manžel se loudal spíše u bankomatu než při jízdě autem), ale každá struktura myšlení přítomná v naší mysli se může tím či oním způsobem projevit v našem chování. K tomu, abychom překonali mezeru mezi tím, něco si myslet a udělat to, stačí udělat jenom malý krok.

Struktura myšlení ovlivňuje to, jak vnímáme vnější svět

Jedna ze základních tezí NLP říká, že struktura našeho myšlení ovlivňuje to, jak vnímáme a jaké pocity si utváříme ke zkušenosti získávané ve světě mimo nás.

Účastníci mých kursů mě jenom málokdy roztrpčují a jdou mi na nervy. Jednou z věcí, které jsem si díky NLP osvojila, je to, že odlišnosti jsou cenné a díky nim se můžeme mnoho naučit. Avšak jedna z účastnic byla v tomto směru výjimkou. Začala jsem si všímat, jak dokáže rušit ostatní věčným kýcháním, smrkáním, pokašláváním, nemluvě o tom, že jí neustále padaly materiály a „vyráběla" hluk nespočtem myslitelných i nemyslitelných způsobů. Zajímavé bylo, že s tím začala při každém semináři víceméně ve stejnou dobu – přibližně pět minut poté, kdy jsme začali. Zjistila jsem, že její vyrušování začínám očekávat a po několika prvních minutách začínám být nervózní.

Jednou se chvíli, kdy obvykle začala vyrušovat ostatní, zvedla a přímo přede mnou se přes celou místnost vydala pro kávu. Když si ji brala, zdálo se, že si vůbec neuvědomuje, jak řinčení hrnečků ruší mě i ostatní v učebně. Když si kávu nalila, odkráčela přes celou místnost zpátky na své místo. Nic jsem neřekla, ale to, jak se chovala, mě rozčililo a rozhořčilo.

Po skončení hodiny jsem jednomu z mých kolegů řekla, jaké pocity ve mně její chování vyvolává. Zeptal se mě, co mi na tom tak vadí (příliš nevnímal, co se stalo). Odpověděla jsem mu, že mi vadí, jak se soustředí na to, co chce pro sebe, a jak je necitlivá vůči tomu, jaké důsledky má její chování pro ostatní. Kolega mi na to řekl: „A jak je tomu v tvém případě, Sue?"

Jeho odpověď mě zpočátku docela šokovala. Představa, že jsem jako ona, se mi vůbec nezamlouvala. Poté jsem si uvědomila, že mám některé podobné vlastnosti: sklon jít si za svým a získat to, aniž bych citlivě vnímala, jaké to má účinky na lidi v mém okolí. Opravdu mě udivilo, jak to, co jsem vnímala u ní, bylo ve shodě s tím, co mi vadilo u sebe. Nakonec mě to docela začalo bavit a přemýšlela jsem, kterou stránku sebe samé by mně svým chováním mohla zrcadlit na začátku následující hodiny. A dotyčná posluchačka už do konce kursu neudělala nic, co by ostatní vyrušovalo!

Na uvedeném příkladu je z hlediska poskytování zpětné vazby podstatné, že kdyby účastnice, o níž byla řeč, i nadále vyrušovala a já se jí rozhodla poskytnout zpětnou vazbu, dělala bych to z pozice, v níž se s ní identifikuji. Kdybych jí zpětnou vazbu poskytovala ještě před tím, než jsem rozpoznala, v čem jsme si podobné, bezpochyby bych se při tom chovala stylem „Jsem lepší než ty", s blahosklonnou shovívavostí a nadřazeností, a moji zpětnou vazbu by zcela jistě neakceptovala. Když se s tím, komu se rozhodneme poskytnout zpětnou vazbu, identifikujeme, vytvoříme napojení a šance, že poskytneme zpětnou vazbu způsobem, který bude její příjemce akceptovat, vzroste.

Charakteristické rysy a vlastnosti, které rozpoznáme u druhých, zrcadlí tytéž rysy a vlastnosti nás samých

Charakteristické rysy a vlastnosti (u) druhých lidí rozpoznáváme proto, že máme „otisk" jejich struktury v sobě samých. Ty vlastnosti a rysy druhých lidí (dobré i špatné), jež na nás emocionálně působí, jsou přesně těmi vlastnostmi a rysy nás samých, které se v našem případě tak či onak nenacházejí v rovnováze. Může nás například rozčilovat něco, na co se u někoho druhého díváme jako na projevy agresivity, protože se nám onoho „něco" uvnitř nás samých nedostává (nebýt agresivní, ale být více asertivní). To, co projektujeme do druhého člověka, jenž nám zrcadlí zpátky naši vnitřní nerovnováhu, je naše frustrace z neschopnosti rozvinout tuto stránku u sebe samých. Tak jako se nám může něčeho, co vidíme u druhého člověka, nedostávat, může nám stejně dobře něčeho, co vidíme u druhého člověka, přebývat. To byl případ účastnice kursu z předešlého příkladu. V některých oblastech a souvislostech mého života, například při stanovování cílů v mém podnikání, jsem byla příliš zaměřená na to, co chci, a nedostatečně citlivě jsem vnímala, jaké dopady to má na druhé.

Pokud zastáváme toto přesvědčení, tj. že v druhých rozeznáváme to, čeho jsme sami schopni, k čemu jsme způsobilí, máme díky tomu přístup k jednomu z nejlepších nástrojů osobního rozvoje, jaký vůbec můžeme mít. Jinak řečeno, kdykoli u někoho rozpoznáme něco, co buďto obdivujeme, nebo co nás tím či oním způsobem trápí a znepříjemňuje nám život, máme klíč umožňující uvolnit ekvivalentní potenciál ve svém nitru. Pokud přijmeme tuto zpětnou vazbu, umožní nám to rozpoznat vlastnosti a rysy, vůči nimž bychom jinak mohli zůstávat slepí.

Když se změníme, změní se svět, v němž žijeme

Zastávat toto přesvědčení znamená nenechat se frustrovat a rozčilovat druhými lidmi, a uvědomit si, že odpověď na naši nespokojenost můžeme hledat jenom na jednom místě: ve svém nitru. Když změníme vnímání ve svém nitru, je to, jako kdyby se svět kolem nás, včetně lidí, kteří hráli na naši nejcitlivější strunu, náhle změnil. Energie vynaložená na to, abychom druhé odmítali, je energie promrhaná a jenom se zbytečně

vyčerpáváme. Energie zaměřená do našeho nitra, úsilí vynaložené na to, abychom přijali vlastní nedostatky i silné stránky, je oživující – nejenom pro nás, ale i pro lidi, s nimiž přicházíme do kontaktu.

Přijímáme zpětnou vazbu

Pocit, že někdo rozpoznal, v čem jsme si podobní, vytváří nevyslovené spojení. Zpětná vazba může být v takovém případě natolik otevřená a upřímná, jinak by to nebylo možné. Z tohoto přesvědčení vyvěrá schopnost poskytovat a přijímat takovou zpětnou vazbu, o jaké hovoří Gene Early.

„Zpětná vazba neobsahuje absolutní pravdu, ale je pravdivá v očích toho, kdo ji poskytuje."

Gene Early

Začínám přijímáním zpětné vazby, protože jsem zjistila, že zpětnou vazbu nemůžeme poskytovat, aniž bychom ji uměli přijímat. Schopnost přijímat zpětnou vazbu je klíčová pro nepřerušované učení se a růst stejně jako pro udržení zdravých a prospěšných vztahů, a to jak v podnikání, tak v osobním životě.

Co můžeme udělat, pokud chceme modelovat, jak zpětnou vazbu přijímají lidé, kteří v tom vynikají?

- Navoďte u sebe stav připravenosti (využití zdrojů) a přichystejte se přijmout zpětnou vazbu. Ukotvěte stav, který se vám již dříve osvědčil. Může to být například stav učení se nebo některý z následujících stavů: stav otevřenosti, stav upřímnosti, stav sebedůvěry, stav pokory nebo stav zvídavosti.
- Připomeňte si výše uvedená přesvědčení.
- Na zpětnou vazbu zareagujte způsobem ukazujícím na to, že jste předem připraveni ji přijmout: „Jak to dělám?" „Jaké dopady to má na vás?" (Použijte přítomný čas).
- Na zpětnou vazbu se vždy připravte, předjímejte a vítejte ji (pokud je to na místě). Pokud to uděláte, budou vám ji druzí průběžně poskytovat.

Každý zaměstnanec ve společnosti Cisco Systems má k dispozici on-line formulář zpětné vazby přístupný všem ostatním lidem ve společnosti. Každý může jeho prostřednictvím poskytovat zpětnou vazbu, kdykoli se pro to rozhodne. Všichni ve společnosti tak mají k dispozici nevysychající studnici zpětné vazby ode všech ostatních.

- Pokud je pro vás zpětná vazba osobně problematická a jeví se vám potenciálně nepříjemné na ni přistoupit a vzít si ji k srdci, na chvíli se od ní disociujte (přestaňte být uvnitř zážitku) a podívejte se na vše s odstupem jako nezúčastněný pozorovatel očima někoho druhého. Když jste se disociovali, zjistěte, jaké další osobní zdroje potřebujete k tomu, abyste zpětnou vazbu dokázali přijmout, a napojte se na ně ještě před tím, než se „vrátíte zpět do reality", a na situaci se podíváte vlastníma očima (asociujete se s ní), a zpětnou vazbu, kterou se vám chystá někdo poskytnout, přijměte. Pokud jste něco takového ještě nikdy nedělali, neuškodí vše vyzkoušet „nanečisto" a „offline" – buďto se zpětnou vazbou, kterou očekáváte a máte pocit, že nebude snadné ji přijmout, nebo se zpětnou vazbou, kterou vám někdo nabídl a pro vás ji nebylo snadné přijmout. Čím více a častěji budete tento postup uplatňovat, tím snadnější pro vás bude ho realizovat „on-line", kdykoli budete při přijímání zpětné vazby, kterou vám někdo nabízí, potřebovat využít dodatečné zdroje.
- Převezměte plnou odpovědnost za utváření a udržování raportu s tím, kdo vám zpětnou vazbu poskytuje, dokonce (a obzvláště) i tehdy, když dotyčný člověk za utváření a udržování raportu žádnou odpovědnost nepřebral.
- Ptejte se (v těchto situacích vám výborně poslouží nepředpojaté otázky) a snažte se tak zpětné vazbě co nevíce porozumět a pochopit ji. Například: „Jak to opravdu dělám / jak se opravdu projevuji?" „Co dělám, že to ve vás vyvolává takový dojem?" „Můžete mi uvést nějaké příklady toho, jak to dělám?" „Chtěl byste k tomu ještě něco dodat?" Všemi těmito otázkami dáváte najevo ochotu akceptovat to, jak věci vnímá ten, kdo zpětnou vazbu poskytuje, a poučit se z toho. (Lidé, kteří vynikají v přijímání zpětné vazby, si ji nikdy neracionalizují, neospravedlňují se (vysvětlováním), nebrání se nebo neútočí, a to žádným způsobem.)

Usilujte o zpětnou vazbu

- Pokud ze zpětné vazby usoudíte, že jste toho, kdo ji poskytuje, rozzlobili, rozčilili nebo jste v něm vyvolali jakékoli negativní emoce, omluvte se za to, dokonce i když si toho v danou chvíli nejste vědomi. Převezmete tak odpovědnost za to, jak působíte na druhé.
- Ověřte si, co jiného můžete udělat. Zeptejte se: „Co musím udělat, abych věděl, že (cokoli druhá strana říká, že neděláte).
- Představte si, že jste si zpětnou vazbu vzali k srdci a vaše chování ukazuje, že jste to udělali – způsobem, který vyhovuje nejenom tomu, kdo vám zpětnou vazbu poskytl, ale také dalším relevantním lidem v daném kontextu.

Pokud budete zpětnou vazbu přijímat tímto způsobem, budete toho, kdo vám ji poskytuje, podněcovat k tomu, aby vám ji poskytoval i v budoucnu. Přispíváte tak nezanedbatelně k vytváření atmosféry učení se, a to jak v byznysu, tak v osobních vztazích.

„Člověk je článkem řetězu, jenž spojuje lidstvo s vyšším universem. Zpětná vazba je chování, v němž se projevují přesvědčení a hodnoty o vzájemnosti lidí. Když poskytuji a přijímám zpětnou vazbu, rozvíjím vzájemné spojení mezi námi a umožňuji sám sobě stát se tím, kým skutečně jsem. Z Já se stává My. Když se s vámi spojím, přestávám být vězněm sebe sama."

Brian Keenan

Poskytujeme zpětnou vazbu

Výsledkem modelování je mimo jiné „bonus" ve formě zpětné vazby, kterou můžeme využít pro vlastní rozvoj, a zpětné vazby, kterou můžeme poskytnout tomu, koho jsme modelovali. To, že pro někoho máme zpětnou vazbu ale samo o sobě neznamená, že ji dokážeme adekvátně poskytnout. Pro nabízení a poskytování zpětné vazby potřebujeme ještě další věci. Tím, že poskytneme zpětnou vazbu, si rovněž můžeme ověřit, zda si to, o čem jsme přesvědčeni, že jsme odhalili, uvědomuje i její příjemce.

Následující kroky vám pomohou zajistit, že zpětná vazba, kterou se chystáte poskytnout, bude přijata tak, aby to vám i jejímu příjemci umožnilo lépe se učit.

- Ověřte si, že jste si s tím, komu se chystáte poskytnout zpětnou vazbu, utvořili raport. Pokud tomu tak není, udělejte vše nezbytné pro to, aby raport vznikl, a to ještě před tím, než začnete poskytovat zpětnou vazbu.
- Zeptejte se sami sebe: „Jak je tato zpětná vazba upřímná a pravdivá, a to jak pokud jde o mě, tak o toho, komu ji nabízím?" Vytvoříte tak ve svém myšlení spojení s příjemcem zpětné vazby a logickou spojitost s tím, jak ji nabízíte.
- Představte si, jak se v důsledku přijetí zpětné vazby můžete vy i její příjemce zlepšit. Ve svém myšlení si tuto představu utvořte jako dobře definovaný cíl.
- Nejdříve tuto představu zarámujte (stanovte kontext nebo způsob jejího vnímání, rámec cíle) a odhalte tak, jak se tento cíl může naplnit

nebo k jaké oblasti toho, co příjemce zpětné vazby dělá (podávaného výkonu), se váže. Připravíte tak příjemce zpětné vazby na to, co se mu chystáte dělit.

- Pokud ten, komu zpětnou vazbu poskytujete, ji zpočátku neakceptuje, nalezněte jiný způsob, jak mu ji poskytnout – tak, aby pochopil, co mu říkáte a nabízíte. Schopnost přijmout zpětnou vazbu je měřítkem vaší schopnosti ji poskytnout.
- Udržujte přímý oční kontakt s tím, komu zpětnou vazbu poskytujete, a představujte si, že ji přijímá a konstruktivně využívá (totéž dělejte i vy).
- Uvědomujte si, že odezva, kterou získáváte, přichází od té části jeho osobnosti (subpersonality), jejíž zájem jste se rozhodli upoutat. Pokud nerozumíte tomu, co vám říkám, je to „nechápající" část, jejíž zájem jsem se rozhodla upoutat.
- Po celou dobu buďte příkladem odezvy, jakou chcete získat od druhých.
- Požádejte příjemce zpětné vazby, aby vám řekl, jak hodlá s tím, co se dozvěděl, naložit. Občas je dobré tuto otázku položit ještě před tím, než zpětnou vazbu poskytnete, například: „Když vám poskytnu zpětnou vazbu, jak to, co vám řeknu, využijete?" (To je užitečné například tehdy, když víte, že ten, komu se chystáte poskytnout zpětnou vazbu, má ve zvyku v takovém případě jenom pokrčit rameny nebo se zpětné vazbě vyhýbat.)

Konečným měřítkem a důkazem schopnosti poskytovat zpětnou vazbu je to, že v jejím důsledku jste vy i ten, komu jste ji poskytli, něco poznali a osvojili si, že se prohloubilo vaše vzájemné spojení.

„Dneska jsme si navzájem poskytli zpětnou vazbu a něco se díky tomu dozvěděli. Až dosud jsme se navzájem jenom týrali!"

Účastník firemního kursu

Zkratka na cestě k rozvoji schopnosti *poskytovat zpětnou vazbu*

1. Zvolte si někoho, komu byste chtěli poskytnout zpětnou vazbu.
2. Zamyslete se nad zpětnou vazbou, kterou mu chcete poskytnout, a nad výsledkem typu výhra-výhra, jehož tím chcete dosáhnout.
3. Představte si kontext, v němž byste chtěli zpětnou vazbu poskytnout a jenž by nejvíce napomáhal tomu, aby ji druhá strana přijala.

4 Zamyslete se, jak je zpětná vazba relevantní a věcná, a to jak z vašeho pohledu, tak i z pohledu jejího příjemce.
5 Zamyslete se, k jakým zdrojům ji potřebujete využít (mít k nim přístup), aby vaše zpětná vazba byla konstruktivní.
6 Představte si, jak můžete docílit velmi silného raportu s tím, komu zpětnou vazbu poskytujete, a to ještě před tím, než tak učiníte.
7 Představte si, že poskytujete zpětnou vazbu a druhá strana ji přijímá tak, jak byste chtěli, aby ji přijala.
8 Podívejte se na vše s odstupem – tak, abyste viděli sebe i toho, komu zpětnou vazbu poskytujete. Potřebujete jakékoli další zdroje k tomu, aby poskytnutí zpětné vazby bylo konstruktivnější? Představte si, že tyto zdroje máte a využíváte při poskytování zpětné vazby tak, jak ji poskytnout chcete.
9 Představte si, jak se ze zpětné vazby vy i její příjemce učíte – tak, aby to posílilo vaše budoucí vztahy.
10 Čemu jste se při tomto procesu naučili?

Shrnutí

Příležitostí pro zpětnou vazbu je nespočet. Pokud se rozhodneme je využívat, můžeme se neustále učit a růst – za předpokladu, že zastáváme přesvědčení a máme schopnosti a dovednosti potřebné k tomu, abychom mohli poskytovat a přijímat zpětnou vazbu. Zpětná vazba nám umožňuje poznat, zda to, co děláme, je funkční a osvědčilo se. Může snad existovat cokoli důležitějšího?

Stimulujeme myšlení

1 Zvolte si někoho, kdo je pro vás důležitý v
- osobním životě,
- práci,
- komunitě.

Rozhodněte se, kdy a jak je můžete požádat o zpětnou vazbu týkající se toho, do jaké míry je podporujete způsobem, který jim vyhovuje a jakým chtějí, abyste je podporovali.

2 Určete někoho, s kým máte problémy. Zvažte, jak byste ho mohli požádat o zpětnou vazbu týkající se toho, co byste mohli udělat, aby to mělo pozitivní vliv na vaše vztahy.
3 Určete někoho ve svém zaměstnání nebo životě, s nímž byste chtěli vycházet jinak. Zeptejte se sami sebe, v čem pro ně nejste tím, kým byste chtěli být a jak pro ně můžete být příkladem toho, jací byste chtěli, aby byli ve vztahu k vám.

4 Kdo je vaším nejdůležitějším zákazníkem? Kdy jste ho naposledy požádali o zpětnou vazbu? Jak byste ho o ni mohli požádat v současnosti? Jak by mohl vypadat systém zpětné vazby s vašimi nejdůležitějšími zákazníky (pokud nějaký nemáte) a jak byste ho mohli vytvořit?

5 Jak byste mohli zavést systém obdobný tomu, který má společnost Cisco Systems, jehož pomocí byste získávali neustále a v reálném čase zpětnou vazbu?

Odkazy

Brian Keenan (1993): *An Evil Cradling*, Vintage.

Peter M. Senge (1993): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House.

Když mi bylo patnáct, odešel jsem uprostřed školního roku z Exeteru, jedné z nejvyhledávanějších středních škol v zemi, jejímž absolventům se otevíraly dveře na nejlepší univerzity a odtud do nejvyšších společenských kruhů.

Když se ohlednu zpět na tento okamžik, který poznamenal celý můj život, překvapuje mě odvaha, s níž jsem to udělal. Nejenom že jsem proti vůli svých rodičů opustil ve třetím ročníku prestižní střední školu a zanechal tak za sebou cestu mezi příslušníky nepočetné a uzavřené skupiny společenské elity bílých anglosaských protestantů převážně britského původu, kterou mi rodiče připravili a která se přede mnou táhla jako stříbrná nit do dáli. V té době jsem si sotva uvědomoval, že to dělám a že činím první velký krok na cestě, na jejímž konci je rozchod s mojí vlastní kulturou, s kulturou establishmentu. Nejenom že jsem to všechno opustil, ale navíc jsem ani v nejmenším netušil, kam se mám vydat. To vše mě natolik děsilo, že jsem se rozhodl obrátit pro radu k některým učitelům z Exeteru.

První, kdo mě napadl, byl můj poradce. Za dva a půl roku na škole se mnou sice téměř neztratil ani slovo, ale říkalo se, že je laskavý. Druhým zřejmým kandidátem byl mrzoutský děkan, o němž se vědělo, že ho milují desetitisíce absolventů školy. Myslel jsem si, že tři by bylo pěkné kulaté číslo, jenže vybrat třetího kandidáta nebylo úplně snadné. Nakonec jsem si zvolil svého učitele matematiky Lynche, který byl o něco mladší než předešlí dva. Nevybral jsem si ho proto, že bychom za roky strávené na škole navázali nějaký vztah nebo že by se zdál být laskavější a srdečnější – ve skutečnosti to byl vcelku studený matematický „čumák" – ale protože ho doprovázela pověst génia mezi učiteli. Podílel se na projektu Manhattan, jehož výsledkem byl vývoj první atomové bomby, a měl jsem pocit, že neuškodí se s někým takovým poradit.

Nejdříve jsem zašel za svým poradcem. Nechal mě asi dvě minuty mluvit a potom mě jemně přerušil. „Je pravda, že nedosahuješ nejlepších výsledků, ale nic nebrání tomu, abys školu úspěšně dokončil. Řekl bych, že by pro tebe bylo lepší absolvovat školu, jako je Exeter, a to i s horšími známkami, než vystudovat jinou školu, i to třeba i s lepšími výsledky. Navíc nevypadá dobře, když změníš školu uprostřed studia. Přepřahat uprostřed brodu prostě není to nejlepší. Nemluvě o tom, že tvoji rodiče by to asi příliš nepotěšilo. Takže proč nepokračovat a snažit se o co nejlepší výsledky?"

Poté jsem zašel za starým děkanem. Vydržel mě poslouchat třicet vteřin, než si odkašlal a prohlásil: „Exeter je nejlepší škola na světě. To, co říkáš, je pěkná hloupost. Seber se a přičiň se o to, abys měl úspěchy, mladíku!"

Se stále se zhoršujícím pocitem jsem se vydal za mým učitelem matematiky. Nechal mě hovořit. Zabralo mi to asi pět minut. Řekl mi, že nechápe, o co mi jde, a vyzval mě, ať mu řeknu ještě něco – o Exteru, mé rodině, Bohu (dovolil mi mluvit o Bohu!), o čemkoli, co mi přijde na mysl. A tak jsem dalších deset minut skákal z jednoho na druhé, což bylo pro depresi propadajícího, patnáctiletého kluka docela fajn. Když jsem skončil, zeptal se mě, zda by mi vadilo, kdyby mi položil pár otázek. Protože mě jeho zájem šel k duhu, odpověděl jsem, že by mi to rozhodně nevadilo. Další půl hodinu se mě vyptával na spoustu rozmanitých věcí.

Nakonec, po pětačtyřiceti minutách rozhovoru, se tento člověk, považovaný za studeného čumáka, zaklonil v křesle s bolestivým výrazem na tváři a prohlásil: „Je mi to líto, ale nemohu ti pomoci. Nedám ti žádnou radu. Vidět věci očima druhého, ocitnout se zcela v jeho kůži, nejde. Ale v té míře, v níž se mi to až dosud podařilo – a musím říct, že jsem rád, že nejsem na tvém místě – to vidím tak, že nevím, co bych dělal na tvém místě. Takže opravdu nevím, co bych ti měl poradit. Mrzí mě, že jsem ti nedokázal pomoci."

Možná mi tím, co mi tehdy řekl, zachránil život. Nejspíš díky němu zde dnes sedím a píši tyto řádky. Když jsem k němu ráno šel, neměl jsem daleko k myšlence na sebevraždu. Když jsem od něj odcházel, měl jsem pocit, jako kdyby mi někdo sejmul z ramenou neskutečně těžké závaží. Protože když ani „génius" nevěděl, co mám dělat, jak bych to mohl vědět já? Když jsem přemýšlel o tom, že udělám něco, co zbytek světa považoval za čiré bláznovství, a génius mi nedokázal říci, že je to zcela evidentně naprosto dementní rozhodnutí, potom možná, a jenom možná, to bylo něco, k čemu mě vzývá sám Bůh.

Pomoci se mi tak dostalo od člověka, který pro mě neměl žádné odpovědi ani návody, jenž nevěděl, co bych měl dělat, a byl ochotný být vrbou, které jsem mohl svěřit své pochybnosti a trápení – od člověka, který se

pokusil podívat na věci mýma očima, který pro mě něco obětoval, který mě miloval. Byl to on, kdo zhojil mé rány. To, co pro mě udělal, byl mimořádný projev úcty a zdvořilosti.

M. Scott Peck (1997): *The Road Less Traveled: A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth*, Simon & Schuster. Otištěno se svolením autora.

21 Koučováním k vysoké výkonnosti

Pokaždé, když se zdá, že se náš svět rozletí na tisíce skleněných střípků, ho začneme znovu skládat dohromady, přestože by se ve skutečnosti měl rozpadnout.

– Genpo Roshi

Většina lidí zná koučování ze sportu. Koučové působí téměř v každém sportu – ve fotbalu, tenisu, lyžování, ale i při kondičním tréninku. Vypadá to, že stále více lidí má někoho, kdo jim pomáhá nebo je vede k tomu, udržovat se ve formě. Zrovna nedávno se jeden z mých kolegů připravoval s pomocí kouče na Londýnský maratón a po osmi týdnech tréninku ho dokázal uběhnout za pět hodin, přestože nikdy předtím neběhal. A to nemluvím o zcela nové oblasti, jíž je „životní koučování", s níž se v poslední době stále častěji při debatách o koučování setkáváme. Je to, jako kdybychom se probudili a začali si cenit fyzické a mentální kondice – a něco pro jejich udržení dělat.

Osobní rozvoj je na vzestupu

V mé práci nebývale vzrůstá zájem o osobní koučování. Lídři v byznysu nemají sklon spokojit se s tím, čeho dosáhli, nebo usínat na vavřínech. Chtějí jednat efektivněji. Chtějí tomu naučit své lidi. Chtějí je koučovat. Vypadá to, jako kdybychom prozkoumali všechny možnosti ve světě kolem sebe, umožňující být na špici a předehnat konkurenci (které se stávají stále méně spolehlivé) a začali jsme se obracet dovnitř sebe samých, do svého nitra, a hledat zde nové, neotřelé odpovědi.

David za poslední dva roky postupně pracoval pro tři společnosti. V každé z nich patřil k nejlepším prodejcům. Přesto ho jeho práce frustrovala, protože jeho cílem bylo vést tým. Nechtěl strávit život tím, že bude pracovat jako samostatný prodejce. Několikrát dostal příležitost ukázat, že je dobrý šéf týmu, jenže pokaždé měl problémy s některými klíčovými lidmi. To, že nespolupracovali tak, jak od nich očekával, ho pokaždé natolik rozladilo,

Opakujeme vzorce chování

že nakonec odešel a našel si nové místo. A na novém místě se vše znovu opakovalo. Protože nevěděl, jak změnit vzorce svého chování, ani tomu jinak být nemohlo.

Podobné příběhy se odehrávají v mnoha společnostech. Lidí, jimž je předurčeno, aby se jejich ambice nikdy nenaplnily, je, jak se zdá, mnoho. Jak vše obvykle končí? Dotyčný člověk odejde. Některé společnosti investují do odborné přípravy a tréninku, protože se domnívají, že postupy a techniky řízení lidí umožní tyto problémy překonat. V jiných společnostech spoléhají na osobní hodnocení – Davidovi by se při něm dostalo rad a doporučení, jak nejlépe jednat s lidmi, s nimiž nevychází. V některých společnostech by jenom potřásli hlavou a řekli: „Když se z dobrého prodejce pokusíte udělat manažera, pokaždé o něj přijdete." Takže otázka zní – jakou roli v tom všem hraje NLP?

Cíl koučování založeného na NLP

Cílem koučování založeného na NLP je podporovat snahu plně využít svůj potenciál. Toto koučování je založeno na předpokladu, že tím, co nám brání plně využít svůj potenciál, z valné části nejsou druzí lidé, ale škodlivé strategie, které jsme si osvojili a jsou součástí nás samých.

NLP poznává struktury subjektivní zkušenosti

NLP je „poznáváním struktur subjektivní zkušenosti". V Davidově případě to znamená, že jeho opakující se zkušenost má určitou strukturu. Klíčové je, že se tato zkušenost opakuje. Jeho problémy nemají základ v druhých lidech (jeho zkušenost se opakuje bez ohledu na konkrétní lidi), ale v něm samém.

Jaké opakující se vzorce byste nalezli u sebe samých? Například:

- Zjišťujete, že z vašeho týmu často odcházejí klíčoví lidé?
- Vždy se dostáváte do konfliktu s lidmi z managementu a nakonec raději odejdete?
- Často nesouhlasíte s lidmi, kteří disponují pravomocemi, a vztah s nimi vás frustruje?
- Není pro vás snadné udržovat dlouhodobé vztahy?
- Zjišťujete, že si raději udržujete odstup?
- Nějak se vám nedaří dosahovat pro vás významných cílů, když už to vypadá, že jste téměř u cíle?
- Zjišťujete, že většina práce je obtížná a namáhavá?
- Máte pocit, že jsou k vám druzí často nelítostní?
- Máte pocit, že spousta věcí ve vašem životě není fér?

- Zjišťujete, že lidé, do nichž jste vložili své naděje, vás vždy nechají na holičkách?
- Máte pocit, že úspěch je vždy na dosah ruky?

Nebo patříte k lidem, kteří:

- Jak se zdá, neustále snadno a téměř bez námahy dosahují toho, čeho dosáhnout chtějí?
- Často jsou příjemně překvapeni tím, co jim život přichystal?
- Zjišťujete, že druzí lidé vás podporují a rádi s vámi pracují?
- Překvapují vás příležitosti, které se vám nabízejí, a máte pocit, že máte v životě štěstí?
- Vaše práce a to, co děláte, vás opravdu baví?
- Uvědomujete si, že ze sebe vydáváte to nejlepší a že jste museli vynaložit nemalé úsilí, abyste toho byli schopni?

Podstata všech těchto struktur subjektivní zkušenosti, ať už jsou dobré nebo špatné, spočívá v tom, že jsou to naučené, osvojené vzorce, na jejichž základě jednáme, a to bez ohledu na vnější podmínky a okolnosti. Koučování založené na NLP se zaměřuje na objevení těchto vzorců a na koučování sebe sama nebo druhých k tomu, volit si a rozhodovat se tak, abychom dosahovali toho, čeho skutečně dosáhnout chceme, a využívali v plném rozsahu svůj potenciál. Smyslem a cílem koučování založeného na NLP ve své podstatě je:

- Objevit vzorce (strategie) vlastní nám a/nebo druhým, obzvláště pak ty, které pracují s našimi nejlepšími vlohami, abychom je mohli reprodukovat nebo přenést do jiného kontextu. Například pokud máme vynikající a úspěšnou strategii navazování společenských kontaktů, ale není pro nás snadné navazovat kontakty s novými lidmi na pracovních jednáních, můžeme se s pomocí NLP naučit přenést tuto strategii ze společenského do pracovního prostředí.
- Objevit strategie, jež vedou k výsledkům, které již nadále nechceme. Když zjistíme, jak děláme to, co děláme, můžeme se přeprogramovat nebo koučovat druhé k témuž, a činit nové volby, přijímat nová rozhodnutí. Například pokud při prodeji nevnímáme dostatečně citlivě signály přicházející od druhé strany a nechtěně tím podrýváme dobré prodejní příležitosti, můžeme, s pomocí koučování založeného na NLP, rozpoznat, co děláme, a osvojit si novou strategii, která nám umožní dosahovat výsledků, jakých chceme.
- Naučit se koučovat sami sebe při zvládání pracovních a životních problémů a rozmanitých záležitostí, které před nás staví život, a pomáhat druhým dělat totéž.

- Pomáhat sobě a druhým získat a rozvíjet sebedůvěru a sebeúctu nezbytné k tomu, abychom si uvědomili, že disponujeme všemi strategiemi, které bychom kdy mohli v životě chtít mít. S pomocí koučování založeného na NLP se můžeme naučit tuto sebedůvěru získat a napojit se na tyto strategie, když se rozhodneme to udělat.
- Umožnit nám nalézat vlastní jedinečnou podobu realizace schopnosti být excelentní a vyniknout a dosahovat úspěchů, jakých můžeme dosáhnout pouze my sami. Jinak řečeno, s pomocí NLP se můžeme naučit, jak se s vrozenými vlohami, které jsou nám vlastní, odlišit od druhých lidí.
- Naučit se zvládat a řídit sami sebe tak, abychom s pomocí vlivu, jenž pramení z našeho nitra, dosahovali toho, čeho chceme, nebo k témuž koučovat druhé.
- Rozvíjet schopnost učit se ze všeho, co se nám v životě přihodí nebo se v něm vyskytne, a koučovat druhé k témuž.

Principy koučování založeného na NLP

Koučování založené na NLP je obecně použitelné. Jedním z jeho cílů je poznat, co nám více než cokoli jiného umožňuje učit se. Je lhostejné, zda jde o individuální nebo skupinové koučování.

Koučování založené na NLP je obecně použitelné

Teoretickou konstrukci umožňující pochopit, jak se učíme, vytvořil a popsal Bertrand Russell ve své teorii logických typů. Tuto teorii podrobněji popsal Gregory Bateson v knize *Steps to an Ecology of Mind*. Základním principem tohoto přístupu je myšlenka, že učení se odehrává na různých úrovních.

Na jedné z těchto úrovní „děláme věci". Například jsem ve škole „dělala" matematiku, ale nechápala jsem, co to matematika je. Prostě jsem ji dělala. Můj manžel nyní matematiku studuje a chápe význam toho, čemu se z matematiky kdysi naučil ve škole a při inženýrském studiu na univerzitě. Může se proto učit, aniž by potřeboval učitele.

Pokud se přesuneme z jedné úrovně na druhou (směrem vzhůru), můžeme si více volit. Tato větší možnost volit si (často označovaná jako „potřebná, požadovaná rozmanitost", schopnost přizpůsobit myšlení a chování) představuje výhodu, když se potřebujeme vyrovnat se změnami – je zdrojem síly a přizpůsobivosti zvyšující šanci na přežití v nepříznivých podmínkách. Pokud dokážeme při konverzaci přejít z jedné úrovně na druhou, významně to nejenom ovlivní povahu této konverzace, ale může to působit jako převodní páka a umožnit dosáhnout pokroku při jednání a řešení konfliktů.



Pojmenování není věc, kterou vyjadřuje – Bertrand Russell

Učení se odehrává na různých úrovních

Přátelé pro nás někdy mnohou něco udělat. Koučové stojí za námi a pomáhají nám dělat věci pro sebe. Opravdoví přátelé dělají oboji.

Tento model nám může pomoci naučit se přecházet z jedné úrovně na druhou a pomáhat v tom i druhým lidem. Tato schopnost má vliv na to, jak si dokážeme stanovovat vlastní cíle, zvládat odpor a vyrovnávat se s námitkami (a to jak přicházejícími z našeho okolí, tak uvnitř nás samých) a přerámcovat své zkušenosti a prožitky, abychom dokázali vnímat odlišně různé situace a tím i řídit svůj emocionální stav. Tento model je účinným nástrojem řízení změn, a to jak těch, které se týkají nás, tak i těch, jež se týkají druhých lidí. Schopnost přecházet z jedné úrovně na druhou je bezpochyby něco, co bychom měli vnímat, když poskytujeme zpětnou vazbu nebo koučujeme. Úroveň (úrovně), na níž zasahujeme, bude působit na to, jak se náš klient učí.

Když zasahujeme na vyšší úrovni, působíme na všechny nižší úrovně. Například když někomu řekneme, co má dělat, zasahujeme na nízké úrovni. Pokud se ovšem zaměříme na to, jak se učí nebo jak se ztotožňuje s rolí toho, kdo se učí, náš vliv na jeho rozvoj bude mnohem větší.

Když zasahujeme na vyšší úrovni, působíme na všechny nižší úrovně

Kdyby se David ode mne nechal koučovat, mohla bych se zaměřit na to, co se odehrává mezi ním a některým klíčovým členem týmu. Mohla bych společně s ním prozkoumat, co dělá jako lídr chybně a co jiného by mohl dělat místo toho. Kdybych to udělala, pomohlo by mu to problém na určitou dobu zvládnout, ale vzorec chování a myšlení, který se nachází v jeho pozadí, by zůstal nedotčen. To je příklad zásahu na nízké úrovni, který z dlouhodobého hlediska není příliš efektivní nebo setrvalý.

Mohla bych se ovšem také zaměřit na tento vzorec chování a myšlení. Je možné, že v dětství měl problémy se svým otcem nebo s někým s podobnou životní rolí a emocionálně tyto situace nezvládá. Když děti prožívají příliš náročné emocionální situace, které nedokáží zvládnout tak, aby to pro ně bylo přínosné, uzavřou se před nimi, nebo se od svých prožitků disociují či je nějakým způsobem překroutí ve snaze vtisknout smysl něčemu, co přesahuje jejich chápání.

Mohla bych zvolit kterýkoli z těchto přístupů. Při využití NLP nás zajímá, jaký smysl dáváme naší současné zkušenosti.

Zajímá nás, jaký smysl dáváme naší současné zkušenosti

David si utvořil strukturu, kterou vnáší do všech situací, které prožívá. To, že změní zaměstnání nebo se změní lidé, s nimiž pracuje, nehraje roli. Důležité je pro něj naučit se měnit tuto strukturu myšlení a chování – tak, aby byla ve shodě s cíli, jichž chce dosáhnout.

Koučování založené na NLP se orientuje na procesy, nikoli na obsah. Když zjistíme, jak zlepšit proces (postup toho, co děláme), ovlivníme tím všechny situace stejného typu.

Dejte člověku rybu a nasytíte ho na jeden den – naučte ho ryby chytat a nasytíte ho na celý život.

Když koučujeme s pomocí NLP, pomáháme koučovanému vnímat jeho vzorce myšlení a chování na mnoha úrovních. Už jenom to, že začne vnímat tento proces, mu dává možnost volit si. Pokud se vrátí zpět, posoudí strukturu zkušenosti, kterou získal, a rozhodne se, které prvky této zkušenosti si chce ponechat a které rozvinout, změní svůj život. Právě takto se s pomocí NLP můžeme zbavit bariér a překážek, které jsme si sami osvojili a utvořili, a stát se tím, kým můžeme být.

Když bylo mé matce 90, kdosi se vloupal do jejího domu v Liverpoolu a odcizil šperky a peníze. Jak si dokážete představit, šok z toho, co se stalo, byl pro ni horší než ztráta cenností. Policisté se jí zeptali, zda by byla ochotná pomoci identifikovat pachatele. Přestože byla invalidní,

okamžitě začala zjišťovat, jak by to mohla udělat. Byla velmi zásadová a chtěla pomoci zabránit podobným událostem do budoucna.

Zavolala mi, abych jí poradila. „Myslíš, že bych se měla účastnit identifikace?"

Jedna moje součást chtěla říci „Ne" a uchránit ji tak před emocemi s tím spojenými, jenže můj instinkt mi velel říci „Ano, myslím že je to správná věc a měla bys to udělat". To jsem jí také nakonec řekla a matka mi za moji odpověď poděkovala. Když se ptala, předem očekávala tuto odpověď.

Kdyby mi některý z mých kolegů položil otázku stejné povahy (struktury) – „Myslíš, že bych…" a mým cílem by bylo podpořit jeho sebeúctu a sebedůvěru, opověděla bych (většinou) „Ano". Souhlasná odpověď potvrzuje vnímání, které si již dotyčný člověk utvořil. Potvrzuje, že jejich mapa světa je platná. Vyjadřuje předpoklad, že ve svém nitru již mají všechny zdroje, které potřebují. Podporuje jejich nezávislost, sebeúctu a sebedůvěru – spíše než kdybych přišla s vlastním řešením.

Hlavní rolí kouče je pomáhat druhým uvědomit si jejich skutečný potenciál. Jsem přesvědčená, že nejrychleji a nejefektivněji se to dá udělat tak, že lidem pomáháme objevit zdroje, jimiž již disponují. Při koučování je často vhodnější hledat možnosti, jak podpořit sebeúctu a sebedůvěru koučovaného než přicházet se „správným" řešením.

Rolí kouče je pomáhat druhým uvědomit si jejich skutečný potenciál

Nejvíce jsem se učila ze svých chyb. Kouč musí být připraven nechat koučované dělat chyby a uvědomit si jejich důsledky. Musí proto koučované podněcovat a nabádat, aby dělali věci po svém a učili se.

Přestože vloupání mojí matkou značně otřáslo, rovněž v ní posílilo motivaci pomoci učinit spravedlnosti zadost. To, že se zúčastnila identifikace pachatelů, v ní vyvolalo pocit, že přispívá společnosti tak jako už mnoho let ne. Měla jsme snad právo jí v tom bránit jenom kvůli svým obavám?

Když koučujeme, musíme být připraveni držet své emoce na uzdě a nedovolit, aby se stavěly do cesty tomu, co děláme. Když se snažíme posílit něčí sebedůvěru a tím i jeho schopnost využívat vlastní zdroje, nemůžeme nevyužívat příležitosti, o nichž má koučovaný za to, že k tomu směřují. Pokud otázka, kterou koučovaný klade, obsahuje strukturu odpovědi na ni, mojí rolí jako kouče je ji upevnit.

Otázka obsahující předem předpokládanou odpověď

Příklady otázek, obsahujících tazatelem předem předpokládanou kladnou odpověď:

- Myslíte, že bych měl vzít práci, kterou mi v nové firmě nabízejí?
- Myslíte, že najdu nezbytnou sebedůvěru to udělat?
- Měl bych opravdu znovu zvážit tohle rozhodnutí?
- Vyjadřuji se k této záležitosti příliš přímo?

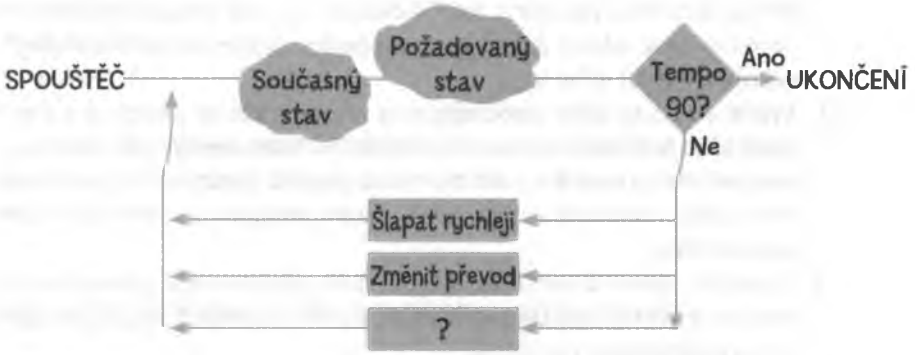
Poslední z uvedených otázek přímo vyzývá k přímé odpovědi (zpětné vazbě): „Ano." Přesto jsem zažila, jak se mnoho koučů snažilo opětovně ujistit, že tomu tak je, místo aby potvrdili to, co tazatel už dávno ve svém nitru věděl – a samozřejmě poskytnout a přijímat zpětnou vazbu (viz kapitolu 20).

Nalézáme vnitřní zdroje

V kapitole 11 jsem uvedla koncept TOTE (Testovat→Provozovat→ →Testovat→Ukončit). Toto vývojové schéma umožňuje mapovat strategie, které používáme při přechodu od současného stavu k požadovanému stavu.

Na kole mám minipočítač, který ukazuje okamžitou rychlost, průměrnou rychlost, ujetou vzdálenost, nejvyšší rychlost a další parametry. Jednou z věcí, které vyhodnocuje, je tempo šlapání. Naučit se zvládnout tento prvek jízdy musí každý, kdo chce na kole závodit. Čím vyšší tempo udržujeme, tím efektivněji využíváme energii. Protože mě vyhovuje tempo 90 otáček za minutu, sleduji zpětnou vazbu, kterou mi minipočítač poskytuje. Pokud tempo klesne pod 90, začnu šlapat rychleji. Jestliže to nejde, přehodím na nižší převod. Pokud nic z toho (žádná z těchto strategií) nefunguje, prozkoumám svůj vnitřní stav, abych zjistila, jak mohu snést větší nepohodlí a šlapat s větší silou.

Tento proces zrcadlí prvky TOTE. Požadovaným stavem je tempo 90 otáček za minutu. Když sleduji display počítače, *testuji*, zda tomu tak je. Pokud zpětná vazba, jíž se mi dostává, ukazuje, že jedu pomalejším tempem, začnu šlapat rychleji (*provozovat* šlapání). Jestliže to zafunguje (současný stav je v souladu s požadvaným stavem), což zjistím tak, že sleduji display (*testuji* stav), *ukončím* dočasně proces. Jestliže rychlejším šlapáním (*provozováním* šlapání) nedosáhnu požadovaného stavu, změním převod (přejdu k jiné činnosti – *provozuji* něco jiného) a výsledek opět *otestuji*. Čím více činností mohu *provozovat*, tím spíše dosáhnu požadovaného stavu a mohu celý proces *ukončit*.

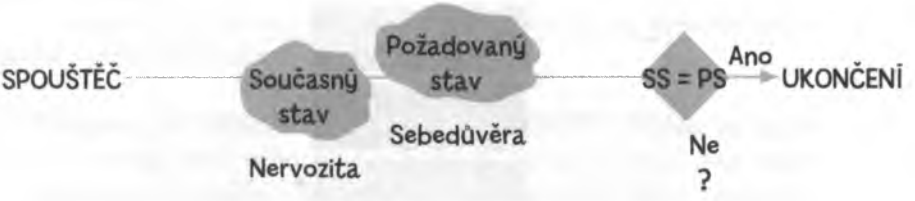


Nejpřizpůsobivější člověk, pokud jde o myšlení a chování, nejspíše dosáhne svých cílů. Jakmile jednou pochopíme, co to znamená, na svém vlastním příkladu, můžeme začít koučovat druhé.

Nejpřizpůsobivější člověk nejspíše dosáhne svých cílů

Přesvědčení „Máme k dispozici všechny zdroje, které kdy můžeme potřebovat" je klíčem k TOTE. Otázka zní: „Jak tyto zdroje objevíme?"

Předpokládejte, že máte před sebou důležitou firemní prezentaci a obáváte se, zda zvládnete komunikaci s přítomnými, protože jste velmi nervózní. Současný stav je stavem, kdy vás ovládá nervozita, požadovaným stavem je stav uvolnění, klidu a pohody, a to zejména pokud jde o to, vyrovnat se s dotazy přítomných.



Váš současný stav zcela jistě není v souladu s požadovaným stavem. Jaké kroky můžete podniknout?

1 Určete, co potřebujete (jste o tom přesvědčeni), abyste dosáhli požadovaného stavu – v našem příkladu emocionálního stavu sebedůvěry. Otázkou zůstává, jak ho navodit.
2 Předpokládejte, že tento zdroj již máte, a zeptejte se sami sebe: Kdy jsem zakoušel právě takovou sebedůvěru (nezáleží, jak prchavou

byla), jakou chci mít právě teď? Nějakou takovou situaci (zkušenost) ve svém dosavadním životě jistě naleznete, i kdyby to mělo být před několika měsíci nebo lety.

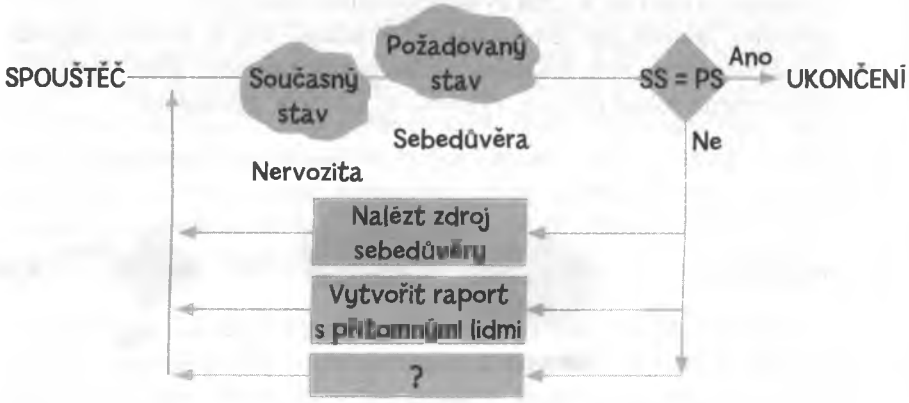
3 Vraťte se do té doby (asociujte se s ní), ocitněte se uvnitř ní a s ní spojeného prožitku, znovu vše prožijte. To vám pomůže představit si, co jste viděli, slyšeli a jaké byly vaše tělesné pocity, a to jako byste vše viděli vlastníma očima, takže znovu prožijete své emoce – stav sebedůvěry.

4 Nyní vše ukotvěte dotykem, slovem nebo představou a přineste si tak stav sebedůvěry zpět do současnosti, kde se v myšlenkách připravujete na nadcházející prezentaci.

5 Nyní si znovu ověřte, zda je váš současný stav v souladu s požadovaným stavem. Pokud ne, zeptejte se sami sebe, co ještě (jaký zdroj) potřebujete, abyste dosáhli požadovaného stavu.

6 Uvědomíte si, že je to stav raportu s někým, kdo bude na prezentaci.

7 Prozkoumejte a navrhněte, jak tohoto stavu docílit. Můžete si buďto představit, že stav raportu s dotyčným člověkem máte otestovat tak, zda již nic dalšího nepotřebujete, nebo tento stav reálně navodit a znovu projít proces TOTE.



Ať už potřebujete jakýkoli zdroj sebedůvěry, podstatné je přesvědčení, že jím disponujete. K emocionálním zdrojům obsaženým v naší zkušenosti patří například

- odvaha,
- vyrovnanost a klid mysli,
- nadšení,

- motivace,
- odhodlanost,
- pobavení.

Každý člověk má své vlastní reprezentace těchto slov s širokým významem. Podstatné je vědět, co potřebujeme a kde to ve své zkušenosti můžeme nalézt.

Jak rozpoznáme stav vysokého potenciálu

Znát požadovaný stav nestačí. Důležité je vědět, jak poznáme, že jsme ho dosáhli. Hodnota zpětné vazby spočívá v tom, že nám umožňuje regulovat to, co děláme a jak to děláme. Pokud známe charakteristické rysy stavu, který chceme navodit, máme prostředek umožňující zjistit, zda jsme ho dosáhli. Objektivní, na faktech založená zpětná vazba je účinný prostředek změny. Pokud víme, čím se vyznačuje to, co chceme, a víme, čeho jsme dosáhli (a není to požadovaný stav), vznikne mezi těmito stavy napětí. Toto napětí můžeme označit jako motivaci – impuls, hybnou sílu překonat mezeru mezi existujícím a požadovaným stavem.

Objektivní zpětná vazba je účinný prostředek změny

Při koučování můžeme tyto poznatky využít. Stavem, v němž máme největší vliv, je stav kongruence. Kongruence je stav úplného raportu se sebou samým, stav sladění všech aspektů naší osobnosti a toho, co děláme. Ve sportu je tento stav výsledkem tréninku a kázně, je jejich vrcholným projevem, kdy sportovec snadno a nenuceně dosahuje nejlepších výsledků.

V kapitole 13 jsem se zabývala modelem rovin vlivu. Tento model je možné využít i při úvahách o stavu kongruence.

1 Zamyslete se (jenom krátce), kdy jste se necítili v pohodě, ať už šlo o to, co jste dělali nebo jak jste to dělali. Mohli jste pociťovat nepříjemné emoce spojené s tím, jak jste zvládli určitou situaci. Mohli jste mít pocit, že porušujete něco, co je pro vás důležité nebo ustupujete a děláte kompromis, pokud jde o přesvědčení nebo hodnoty, které zastáváte. Když to uděláte, nejspíš budete pociťovat konflikt sami se sebou a prožívat vnitřní dialog, a to v té míře, že nebudete schopni věnovat situaci nebo lidem takovou pozornost, jakou byste chtěli.
2 Z pozice vnějšího pozorovatele sledujte a naslouchejte sami sobě v době, o níž uvažujete. Jaké jsou vaše neverbální projevy? Čím se vyznačuje to, co slyšíte? Dokážete své chování natolik konkretizovat, že byste poznali, kdybyste se ve stejném stavu znovu ocitli?

3 Zamyslete se nad dobou (což může být právě teď), kdy jste měli pocit, že to, co děláte a jak to děláte, je to pravé pro vás – kdy vaše přirozené schopnosti prostě prýštily, všechno, čeho jste chtěli dosáhnout, se zdálo být na nejlepší cestě a cítili jste, že vaše tělo a mysl říkají „Ano", „Tak to má být".

4 Z pozice vnějšího pozorovatele sledujte a naslouchejte sami sobě v době, o níž uvažujete. Co vás charakterizuje? Jak by druzí lidé poznali, že jste v tomto stavu? Co byste jim řekli, aby to dokázali.

Jednou z rolí kouče je poskytovat tomu, koho koučuje, tento typ zpětné vazby. Musí proto koučovaného sledovat a naslouchat mu natolik pozorně, aby dokázal určit, kdy se nachází ve stavu kongruence a kdy tomu tak není. Pokud za vámi někdo přijde, protože se nějakou dobu nacházel ve stavu zaměření na problémy, stav kongruence může jenom občas problesknout na povrch a není snadné si ho všimnout. Musíte proto být natolik bdělí a ostražití, abyste ho nepřehlédli.

Kouč musí být ostražitý a všímat si odlišností

Pokud se někdo nachází v nekongruentním stavu, má následující příznaky:

- napětí obličejových svalů,
- bledost,
- upřený, neměnný pohled,
- asymetrické držení těla,
- odkazování se na lidi, s nimiž má problémy, ve formě ukazování na určité místo v prostoru,
- používání slov „muset", „pokoušet se", „měl by",
- zdůrazňování stavu zaměření na problémy projevující se v jazyce – slova jako „nechci", „ne", „nikdy",
- váhavost v hlase,
- hlas postrádající zvučnost.

Pokud se někdo nachází v kongruentním stavu, má následující příznaky:

- uvolněné obličejové svaly,
- uzardění,
- aktivní oční pohyby,
- symetrické držení těla,
- gestikulace směrem k sobě,
- používání slov „chci", „mohu" a „opravdu mám rád",
- přikyvování hlavou,

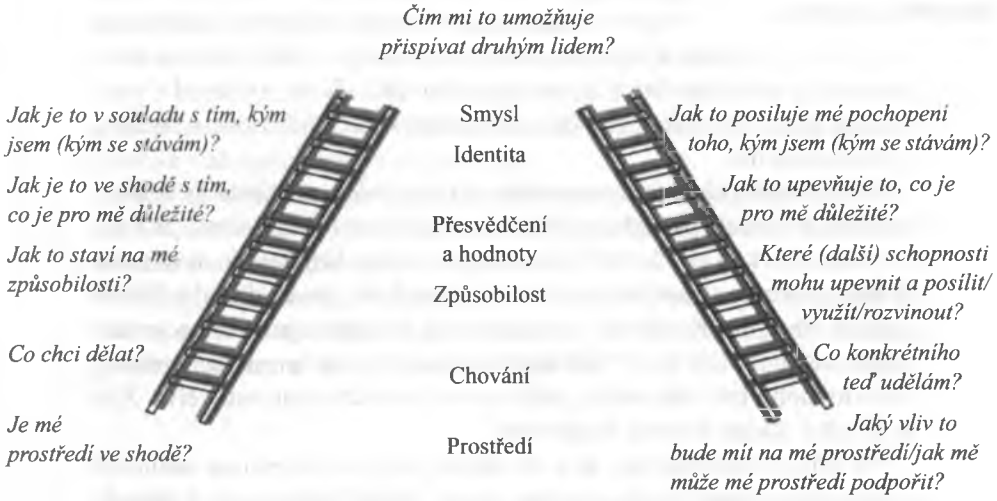
- odmlky v hovoru,
- aktivní jazyk.

To samozřejmě neplatí pro každého člověka stejně. Rolí kouče je rozpoznat odlišnosti obou stavů a poskytnout koučovaném přesnou zpětnou vazbu, pokud jde o charakteristické rysy každého z nich. Pokud má koučovaný potřebné informace, může si volit. To je velmi osvobozující. Může si vybrat, zda zůstane ve stavu zaměření na problémy nebo si zvolí stav kongruence (obvykle stav seberealizace).

Žebříček k úspěchu

Tím, co vyvolává touhu nebo potřebu nechat se koučovat, je obvykle stav nekongruence. Můžeme mít pocit, že jednáme způsobem, který je v rozporu s tím, co považujeme za opravdu důležité. Možná přemítáme o rozhodnutí, které vyžaduje obětovat některé své závazky vůči lidem, na nichž nám záleží. Nebo prostě víme, že nevyužíváme všechny své schopnosti. Ať už je tomu jakkoli, každý stav nekongruence znamená, že stojíme sami sobě v cestě – omezujeme nebo blokujeme plné využití svých schopností, svého potenciálu.

Někdy k tomu dochází proto, že se rozhodneme vyřadit něco, o čem intuitivně víme, že to není správné, a doufáme, že se věci nějak časem samy uspořádají. I když se to může někdy stát, častěji se situace ještě zhorší. Čím déle ignorujeme problémy, tím obtížněji se řeší.



Jedním z nejjednodušších a přesto občas nejúčinnějších způsobů, jak využít logické roviny modelu vlivu při koučování, je s pomocí otázek procházet těmito logickými rovinami nahoru a dolů a uvědomovat si při tom, jak přijímáme (nebo nepřijímáme) kongruentní rozhodnutí. Schéma na s. 347 ukazuje celý proces včetně otázek, které můžeme použít.

Předem předpokládáme, že vynikneme

Jednou z věcí, která nám v roli kouče nejvíce umožňuje působit na koučovaného, je věřit v něj a v jeho schopnosti. Pokud si nedokážeme představit, jak koučovaný dosahuje cílů, o nichž hovoří, nebo realizuje větší potenciál než dosud, potom bychom ho neměli koučovat. Jestliže si ho ale dokážeme představit takového, jakým chce být nebo jak využívá větší potenciál než dosud, komunikujeme mu toto své přesvědčení.

Pokud si budu myslet, že jste hloupí, napojím se na „hloupou" součást vaší osobnosti. Pokud si budu myslet, že jste tvrdohlaví, budu ve vás podporovat tvrdohlavost a zakoušet ji v našem vztahu. Pokud ovšem objevím tu součást vaší osobnosti, která se vyznačuje sebedůvěrou, v interakci s vámi ji povzbudím, aby o sobě dala vědět a projevila se. Pokud vidím, slyším a pociťuji, jak se zbavujete všech vzorců, které vás omezují a stáváte se plně a v jednotě všech aspektů vaší osobnosti tím, kým skutečně jste, vaše pravé „Já" se bude postupně stále více vynořovat a projevovat.

Když vidím tu součást vaší osobnosti, která se vyznačuje sebedůvěrou, v interakci s vámi ji povzbudím, aby o sobě dala vědět a projevila se

Dejme tomu, že máte kolegu, rodinného příslušníka nebo kamaráda, který vás frustruje – třeba tím, že máte pocit, že by mohl dosahovat více, než se mu daří. Možná až dosud v tom, co dělá, příliš nevynikal, ale koučování nepracuje s fakty, ale s procesy a přesvědčeními.

Možná si dokážete vzpomenout na někoho, kdo bez ohledu na věcnou stránku v klíčovém okamžiku vašeho života projevil přesvědčení, že situaci zvládnete, kdo ve vás věřil do té míry, že vás to inspirovalo dosáhnout něčeho, co dalece přesahovalo hranice toho, čeho jste až dosud v životě dosáhli. Mohl to být učitel, který věnoval pozornost prvním projevům vašeho nadání. Mohl to být šéf, který projevil důvěru ve vaše schopnosti. Nebo to mohli být vaši rodiče, kteří ve vás za všech okolností věřili. Zde se nachází základ dobrého koučování.

Na druhé působíme tím, že v ně věříme, a to bez ohledu na okolnosti a fakta. Koučování je emocionální proces. Přemýšlejte o svých dětech, rodině, kolezích a kamarádech. Je mezi nimi někdo, komu jste dali

najevo takové přesvědčení, takovou víru v ně samé? Je mezi nimi někdo, o kom máte pochyby? Vaše přesvědčení a víra mohou posílit jejich vlastní přesvědčení a víru. Pokud o nich budete pochybovat, potenciálně to může prohloubit jejich vlastní pochyby. Vaší odpovědností jako kouče je věřit v ty, které koučujete, ať už patří k vaší rodině nebo jsou to lidé, s nimiž pracujete.

Vaší odpovědností jako kouče je věřit v ty, které koučujete

Jak posilujeme víru a přesvědčení? Musíme si uvědomit, že vyvěrají z naší schopnosti představit si sebe nebo druhé, jak dosahujeme cílů. Pokud dokážeme vidět, slyšet a emocionálně zakoušet, jaké to je, když realizují své sny, utvoříme si přesvědčení, které jim komunikujeme ve všem, co děláme a říkáme, ať je to cokoli. Představte si, jak někdo realizuje potenciál, přesahující hranice toho, co v současnosti dělá.

Jedna z mých kolegyň má výjimečnou schopnost radit lidem ve věcech týkajících se jejich image. Dokáže vidět krásu v každém, s kým se setká.

Kdo koho koučuje?

Když někdo, koho se chystám koučovat, za mnou přijde poprvé a hovoří o svém problému, jednou z mých prvních reakcí je položit si otázku: „Chci se tímto problémem zabývat právě teď?“ Koučování je vzájemné, je to oboustranný proces. Koučovanému mohu nabídnout pouze tu strukturu, kterou vládnu já sama, nebo toho, čím se v současnosti zabývám.

Koučování je vzájemné, je to oboustranný proces

Interakcí s jiným člověkem utváříme systém. „Neprovozujeme koučování“, neděláme ho pro druhé, ale jsme součástí systému, v němž ke koučování dochází. Co nabízíme, toho se nám dostává, a čeho se nám dostává a akceptujeme, to můžeme mít.

Když koučujeme, vynášíme na světlo a dostáváme se do kontaktu s těmi součástmi nás samých, pro které potřebujeme najít řešení nebo jsme ho našli a můžeme ho použít jako příklad.

Učím druhé tomu, co sama ze všeho nejvíc potřebuji. Nemusím se chovat přesně stejně jako ti, které koučuji, ale moje zkušenost obsahuje paralelní strukturu nebo potenciál. Například:

Moje zkušenost s druhým člověkem	Co dělám
Při komunikaci s kolegy se chová přezíravě a neprojevuje o ně zájem. Vyhýbá se závazkům vyžadujícím změnu.	Při komunikaci s členy rodiny se chovám přezíravě a neprojevuji o ně zájem. Nechci se zavázat k dosažení jednoho z cílů, které jsem si stanovila.
Na poradách a jednáních se agresivně zaměřuje na to, co chce, a není citlivý k potřebám druhých.	Jsem umíněná a agresivní, pokud jde o mé pracovní cíle, a nedbám o to, jak to působí a jaké to má dopady na mé přátele a rodinu.

Když řeším vlastní záležitosti, začnu si uvědomovat a následně i upevňovat záležitosti daného druhu i u ostatních. Například:

Záležitosti, s nimiž se vyrovnáváte vy sami	Záležitosti, které podporujeme u druhých
Vaše vůle a ochota opustit něco, co je pro vás osobně důležité.	Jejich schopnost opustit chování, lidi nebo materiální statky, jež dobře znají a jsou jim příjemné, ale omezují je.
Schopnost říci někomu vám blízkému, jak moc pro vás znamená a jak moc ho máte rádi.	Jejich schopnost odpouštět, opustit minulé odsudky a soudy o druhých a navázat těsný, důvěrný vztah.
Rozhodnutí zamyslet se nad sebou samými a dělat věci jinak nebo se pustit do něčeho nového.	Jejich schopnost zbavit se všech „musím" a „měl bych" a získat to, co opravdu chtějí, a to bez ohledu na to, co je to bude stát.
Schopnost přestat kontrolovat druhé (členy rodiny nebo kolegy v práci) a nechat na nich, aby sami řešili své záležitostí.	Jejich schopnost delegovat věci na druhé a poskytnout jim prostor nalézt vlastní motivaci.

Zkratka na cestě ke koučování

Nejjednodušší koučování je nejlepší koučování. NLP je stavem zájmu a zvídavosti. Pokud využijeme tyto dva principy, můžeme koučovat.

1. Požádejte někoho, aby vám řekl, v jaké záležitosti by chtěl mít možnost volit si jinak než dosud nebo ji lépe chápat.
2. Navoďte stav zájmu a zvídavosti a přijetí.
3. Zaujměte obdobný postoj a dělejte podobné pohyby jako ten, koho koučujete. Nemusíte ho přesně napodobovat – postačí vše dělat přibližně jako on. Myslete na to, že jste na něj napojeni.
4. Naslouchejte pozorně tomu, co říká. V duchu sledujte a zaznamenávejte slova, která používá, a gesta, která dělá.

5 Pokládejte mu nepředpojaté otázky (viz kapitolu 6). Používejte při tom pouze ta slova, která použil. Nepokoušejte se mu cokoli doporučovat nebo jakkoli zasahovat do toho, co říká. Projevujte zájem o to, co říká, a to v míře nezbytné k tomu, abyste plně pochopili, co vám sděluje. Zabývejte se pouze těmi aspekty problému, který popisuje a o nichž sám hovoří.
6 Občas shrňte, co až dosud zaznělo. Použijte při tom jeho jazyk. Využívejte jeho jak slovní, tak jeho neverbální styl komunikace.
7 Zatímco hovoří, určete, jakou strukturu daného problému máte vy sami a jak jste se s ním vyrovnali nebo jak ho zvládáte v současnosti.
8 Představte si, že koučovaný dosáhl toho, čeho dosáhnout chce. Zapojte zrak, sluch a sledujte své pocity tak dlouho, dokud nebudete přesvědčeni, že má větší potenciál, než jaký až dosud projevil – ať už s ohledem na problém, o němž je řeč, nebo obecně v životě. Mějte to na paměti, zatímco s ním hovoříte (nepouštějte tuto vizi ze zřetele).
9 Poskytněte mu zpětnou vazbu – řekněte mu, čím se odlišuje stav nekongruence a kongruence, který jste zažívali.
10 Uvědomujte si, že koučovaný za vámi přišel se svým problémem, takže se z něj můžete poučit i vy.
11 Upevněte jeho poznatky a proces učení se tím, že společně s ním projdete jednotlivé logické roviny vlivu.
12 Shrňte, co jste vyslechli a o čem jste přesvědčeni, že si koučovaný myslí.
13 Zeptejte se ho, jestli si chce pohovořit ještě o něčem dalším.

Shrnutí

Základem koučování k vysoké výkonnosti, realizovaného s pomocí NLP, je poznávání subjektivní zkušenosti. Když poznáme, jak strukturujeme své vzpomínky, představy a myšlenky, můžeme zjistit, proč jsou (jak je utváříme) naše práce a život přesně takové, jakými jsou.

Stimulujeme myšlení

1 Požádejte kolegu nebo přítele, aby se zapojili do následujícího cvičení. Řekněte jim, že s nimi hodláte hovořit o jejich cílech. Požádejte je, aby vám řekli, jak si vedou při jejich dosahování, jak dalece pokročili. Několik prvních minut (ne víc) přemýšlejte o tom, jak *nepravděpodobné* je, že jich dosáhnou. Uvažujte o možných obtížích, o nemožnosti toho, o čem hovoří. Nemusíte říkat, o čem přemýšlíte, ale udržujte s nimi kontakt, zatímco hovoří.

Po několika minutách změňte své uvažování a začněte si představovat, že všeho, o čem hovoří, dosáhli – a dokonce ještě více. Představte si, co dělají, naslouchejte tomu, jak zní jejich hlasy v tomto budoucím, pro ně žádoucím stavu. Všímejte si, co ve vztahu k nim pociťujete, a zařaďte se mezi ně. Pokračujte několik následujících minut.

Nakonec se jich zeptejte, jak se během konverzace cítili. Všimli si nějakých rozdílů, zakoušeli něco odlišného, pokud jde o váš vztah k nim, nebo dokonce jak se cítili oni sami? Všimli jste si, že se nějak změnila jejich odezva na vás, když jste změnili své myšlení? Jaké změny to byly?

2 Zamyslete se nad někým, s kým se vám špatně pracuje. Jakou představu (obraz) jste o něm měli před a v průběhu každé interakce, která pro vás byla nesnadná.

Nyní se zamyslete nad někým, s nímž dobře vycházíte a jednat s ním je radost. Co se vám honí hlavou před a v průběhu každé interakce s tímto člověkem?

3 Zamyslete se nad životním nebo pracovním cílem, jehož chcete právě teď dosáhnout. Jaký je požadovaný stav? Jaký je současný stav? Jaké vlastnosti potřebujete v sobě objevit, abyste mohli začít zmenšovat vzdálenost mezi nimi? Jak byste mohli tuto vlastnost znovu zakusit a uplatnit tak vliv na cíl, jehož chcete dnes dosáhnout?

4 Přemýšlejte o někom ve svém zaměstnání, osobním životě a komunitě, s nímž nevycházíte tak, jak byste mohli. Co je podle vás příčinou tohoto stavu? Jak to, co jste u každého z nich identifikovali, platí i pro vás?

5 Přemýšlejte o někom ve svém zaměstnání, osobním životě a komunitě, s nímž vycházíte dobře. Co na každém z nich obdivujete? Jak to, že co jste u každého z nich identifikovali, platí i pro vás?

6 Kteří lidé ve vás měli během vašeho dosavadního života důvěru? Jak ovlivnili váš život?

Odkazy

John Whitmore (2009): *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose – The Principles and Practice of Coaching and Leadership*, Nicholas Brealey Publishing.

Když k Robertu Diltsovi přivedli chlapce, o němž se ostatní domnívali, že není schopný učit se, aby zjistili, jestli by mu nějak přece jenom nepomohl, již věděl, jakou strategii použije. Chlapci bylo jedenáct let a mělo se za to, že nedokáže ani hláskovat.

Když Dilts s chlapcem hovořil, ukázalo se, že rád sleduje filmy. Dilts se ho zeptal, který film má nejraději.

„Hvězdné války," řekl chlapec.

Dilts se ho zeptal, kdo je ve filmu jeho oblíbenou postavou. Ukázalo se, že je to Wookie (velké, medvědu podobné stvoření).

Dilts se chlapce zeptal, zda by si chtěl něco zahrát, a chlapec souhlasil. Potom se ho zeptal, jestli si dokáže Wookieho vybavit. Chlapec se na

okamžik zahleděl vzhůru a řekl, že ano. Dilts se ho zeptal, zda by mohl Wookieho přesvědčit, aby upažil (a ukázal jak) a chlapec, s pohledem otočeným vzhůru, řekl, že ano.

„A teď," pokračoval Dilts, „bych chtěl, abys na jednu Wookiho ruku zavěsil pár písmen – nejdřív P, potom H a nakonec E." Mezi každým z písmen se na chviličku odmlčel a potom se zeptal: „Udělal jsi to?"

Chlapec přikývl.

„Můžeš zařídit, aby Wookie otevřel pusu?"

Chlapec opět přikývnutím potvrdil, že ano.

Chtěl bych, abys viděl, jak Wookie otevírá pusu a z ní mu vycházejí písmena. První je N. Jde ti to?"

Další přikývnutí.

„A teď se dívej, jak Wookie znovu otevírá pusu a z ní mu vychází písmeno, je to O. A ještě jedno písmeno – tentokrát to je M. A ještě jedno M. A teď je to E. Máš to?"

„Ano," řekl chlapec.

„A nakonec bych chtěl, abys zavěsil další písmena na Wookieho ruku, tentokrát na tu, kde žádná nejsou. Nejdřív N, potom O a nakonec N."

Když chlapec dal najevo, že je vše hotovo, Dilts mu řekl: „Řekni mi, která písmena visí na Wookieho pravé ruce" (a ukázal, kterou ruku má na mysli).

Chlapec bez váhání odpověděl: „P, H, E."

„A teď Wookie otevírá pusu a z ní mu vyletují písmena – která to jsou?"

„N, O, M, E," prohlásil chlapec.

„A která písmena visí Wookiemu na levé ruce?"

„N, O, N," řekl chlapec, který bez nejmenšího zaváhání právě odhlásk oval slovo PHENOMENON.

22 Humor léčí

Smích je posvátný.
– Anne Lamott

Co má smích společného se schopností být excelentní a vynikat? Zamyslete se – je schopnost vyniknout opravdu tak vážná věc, že na ní není nic k zasmání? Myslím, že je to mýtus, který je potřeba odstranit. Schopnost podívat se na věci z odstupu a umět se smát sám sobě je jedním z nejjistějších způsobů, jak se vypořádat s pavučinou komplikovaných mýtů, které si vytváříme.

Když se smějeme, v našem mozku se něco děje – něco se mění. Ochablý motor naší mysli, přeplněný příliš vážnými úvahami, dostane impuls, který uvolní cestu ke zdroji energie, jenž opět zažehne jiskru a vnese pohyb a vzruch do našeho života. Pokud se dokážeme smát sami sobě, je to známkou toho, že jsme schopni podívat se na sebe samé s nezbytným odstupem, a mimo jiné právě i díky tomu se zotavit. Jestliže se nedokážeme na svůj životní scénář podívat jinak než svýma očima, naše možnost volby je omezená. Pokud dokážeme vidět věci z odstupu, můžeme překročit hranice, do nichž jsme svůj život uzavřeli, a nahlédnout daleko za horizont.

Když se smějeme, v našem mozku se něco děje

Přemýšlejte o lidech, které obdivujete, kteří jsou pro vás modelem vynikajících lidí. Vsadím se, že mnozí z nich se dokáží smát sami sobě, smát se s druhými a šířit kolem sebe dobrou náladu. Humor vždy byl a zůstává součástí NLP. Když se Richard Bandler a John Grinder vydali po cestě vedoucí k poznání schopnosti vyniknout, jedním z prvních lidí, které modelovali, byl duchovní otec provokativní terapie, Frank Farrelly. Slovo provokativní má mnoho významů a může znamenat rozličné věci. V kontextu psychoterapie Franka Farrellyho provokovat znamená vyvolávat a podněcovat hojivou odezvu, na jejichž účincích se zčásti podílí právě smích.

Provokativní = vyvolávat a podněcovat hojivou odezvu

Výzkumy ukazují, že schopnost smát se stejným věcem je jednou z ingrediencí úspěšného vztahu a že neshody týkající se toho, co je a co není zábavné a humorné, může být rozhodujícím faktorem toho, zda dva lidé zůstanou spolu. Má se za to, že humor sehrál jednu z klíčových rolí v rozvoji lidského druhu, v rozvoji člověka na cestě k jeho dnešní podobě (v tom dobrém i špatném!). Když se smějeme, zmenšuje se stres, posiluje se imunita a hladina hormonů podporujících růst. Současně se omezuje působení hormonů, které působí cévní problémy, a klesá krevní tlak.

Když se smějeme, klesá nám krevní tlak

Smích vyvolává změny, má hojivé účinky a je součástí většiny modelů toho, jak být excelentní a vyniknout. Je proto poněkud zvláštní, že tolik koučů při interakci s klienty usiluje o vážné jednání!

Knih o NLP je mnoho. Jenom málo z nich se ale zabývá rolí humoru a jeho hojivými účinky, jeho schopností pomáhat nám zbavit se škodlivých vzorců myšlení a chování a poznat díky tomu pravý stav věcí, a schopností utvářet okamžitý a účinný raport. To, co má velký vliv a může hodně věcí změnit, se často opomíjí. Skutečný, nefalšovaný klíč ke schopnosti vyniknout se často nachází mezi věcmi, které považujeme za nesporné a vědomě se jimi nezabýváme.

Klíč ke schopnosti vyniknout se často nachází mezi věcmi, které považujeme za nesporné

Když jsem se poprvé setkala s Davidem Hemerym a Johnem Whitmorem a vyzkoušela si v praxi jejich model koučování (model GROW),[12] překvapila mě jejich neuvěřitelná schopnost utvářet raport s lidmi, které koučují. Koncept raportu přitom nepatřil k tomu, čemu se ve svých prvních knihách věnovali. Jednu z věcí, v níž mimořádně vynikali, považovali totiž za samozřejmou. Nyní se této problematice již věnují. Doporučuji si nejenom přečíst Johnovu knihu, ale také si vyzkoušet jejich udivující schopnosti na vlastní kůži.

Provokativní koučování nebo terapie představují samy o sobě příliš rozsáhlé téma na to, abych se jím v této knize mohla zabývat. Načrtnu zde proto alespoň některé základní prvky tohoto konceptu a budu doufat, že ve vás probudí chuť dovědět se více. Odkazy na další publikace věnované této problematice naleznete na konci této kapitoly.

V této kapitole se budu zabývat tím, jak v roli kouče nebo když chcete rychle a účinně navázat hluboké spojení s druhými, můžete využít humor. Budu při tom vycházet z mnoha let modelování Franka Farrellyho a z poznávání role humoru při své každodenní práci a v osobním životě. Humor se postupně stále více stává nedílnou součástí mého stylu práce.

---

[12] John Whitmore: *Koučování*. 3. dopl. vyd. Praha, Management Press 2009.

Jak humor funguje?

Humor mění to, jak prožíváme věci. Smích ovlivňuje naši fyziologii, svalový tonus, způsob uvažování. Když jsme ponořeni do svých problémů a zmítáni emocemi, jež je doprovázejí, je téměř nemožné objektivně uvažovat. Když nás problémy pohltí, máme sklon o nich stále více a více přemýšlet. Čím více o nich uvažujeme, tím více jsme do nich intelektuálně vtahováni a nořímе se stále hlouběji do vyjetých kolejí našeho myšlení. Uvažovat o problému tak, jak jsme až dosud vždy dělali, nás nepřiblíží ani o krok k pro nás ideálnímu stavu. Musíme proto nalézt možnost, jak sebe sama z této spirály destrukce vymanit.

Smích má vliv na to, jak uvažujeme

Tím, co nám pomůže, je humor. Ve chvíli, kdy se dokážeme zasmát sami sobě a naší situaci, zpřetrháme pouto s původními emocemi, jež nás oslabovaly. V okamžiku, kdy se od nich odpoutáme, zaujmeme nový, zdravější pohled na to, co právě prožíváme.

Jaký druh humoru?

Humor má mnoho podob: můžeme se například zasmát vtipu nebo vyprávět veselý, humorný příběh. Někteří vynikající komici jsou nikdy nevysychající studnicí vtipů. Jiní lidé, jako Billy Connolly, Jack Dee a Eddie Izzard dokáží mluvit o každodenním životě způsobem, který rozesměje každého. Jejich postřehy, způsob vyjadřování a načasování dokáží udělat z každodenních situací úsměvné okamžiky prodchnuté humorem.

„V tomto smyslu je člověkem s ‚dobrým smyslem pro humor' ten, kdo dokáže vidět sebe a druhé s jistým odstupem. Takoví lidé nahlížejí na život pohledem, který jim umožňuje dělat si z dění kolem sebe legraci, pohlížet na věci s humorem, a přesto zůstat v kontaktu s lidmi a událostmi, emocionálně se od nich neoddělit a přistupovat k nim pozitivně. Takový člověk má schopnost vnímat život z jeho humorné stránky a uchovat si lásku nebo respekt k sobě samému a lidem jako takovým."

Raymond Moody

Le rire, comme les essuieglaces, permet d'avancer même s' il n' arrête pas la pluie. – Gérard Jugnot

Schopnosti takto vnímat život nejenom rozšiřuje schopnost pomoci sám sobě získat zdravý pohled na život a události s ním spojené, ale také napomáhat druhým a koučovat je k dosažení téhož.

Moudrost celého těla

Logika a rozum nám mohou pomoci zvládat vědecké a odborné problémy. Obtížné problémy, jež před nás staví život, si ale žádají intuitivní přístup, vyžadují využít moudrost celého těla. Intelektuální zdůvodnění nás někdy může dovést k tomu, že se jenom hlouběji ponoříme do problému a může se dokonce stát jeho zdrojem. V takových případech potřebujeme nalézt způsob, jak získat s daným problémem jinou zkušenost, jak ho zakusit jinak než intelektuálně.

Je zajímavé, že nemůžeme současně přemýšlet a smát se. Smích vyvolává v život mnoho změn: svalový tonus se zmenšuje („smích vyvolává emoce"), tělo se chvěje, ztrácíme schopnost pevně (se) držet věci(í) (což je zajímavá metafora pro změny), v mozku se utvářejí nová spojení a situace vnímáme odlišně. Submodality způsobu, jímž reprezentujeme určitou situaci, prochází při smíchu změnami, a tudíž se mění i to, jak prožíváme daný problém.

Nemůžeme současně přemýšlet a smát se

Nejdříve rozveselte sami sebe

Začít musíme sami u sebe. Jak bychom mohli doufat, že se nám podaří podnítit u druhých humor a jím ovlivněný pohled na svět, když bychom nedokázali totéž sami u sebe? Každý člověk má jedinečný smysl pro humor. Nemám na mysli pouze smích vyvolaný žertovnými událostmi, ale *pohled na svět prodchnutý a naplněný humorem.*

Začněte tím, že si položíte několik otázek:

1. Kdy jste se naposledy zasmáli sami sobě?
2. Kdy jste se smáli sami sobě nejintenzivněji?
3. Proč a kde tomu tak bylo?
4. Co se stalo?
5. Jak jste se smáli? Jaké to je takto se smát?
6. Co se přihodilo těsně před tím, než jste se začali smát – co spustilo váš smích?
7. Co se dělo s vámi, když jste se smáli?
8. Co dalšího se pojí s tím, jak jste se smáli?
9. Existuje někdo, kdo ve vás dokáže vyvolat schopnost smát se sami sobě? Pokud ano, jak toho dosahuje?

Co jste se při odpovědích na tyto otázky dověděli o svém humoru? Pravda, existuje ovšem ještě jedna možnost: nesmějete se! Pokud tomu

tak je, můžete zbytek této kapitoly přeskočit a soustředit se na jiné věci, jimiž se v této knize zabývám. Tento způsob pohledu na život není dopřán každému. Můžete ale také zkusit s ním experimentovat a zjistit, zda přece jenom není pro vás vhodný – v takovém případě si tuto kapitolu rozhodně přečtěte!

Jak můžete využít to, co jste zjistili při hledání odpovědi na výše uvedené otázky? Například víte, co ve vás vyvolává smích, jak byste ho mohli sami vyvolat? Zkuste to teď hned.

1 Zamyslete se nad situací, v níž byste chtěli docílit výrazného průlomu nebo do ní proniknout a porozumět jí a pokročit díky tomu dál.
2 Určete, co ve vás vyvolává smích a předchází okamžikům, kdy se dokážete začít smát sami sobě (spouštěč).
3 Použijte tento spouštěč.
4 Zapamatujte si fyziologické projevy vyvolané smíchem. Přijměte je, pokud jste tak ještě neučinili, za vlastní.
5 Určete člověka, který je schopen ve vás vzbudit smích. Představte si, že právě teď to dělá.
6 Co se děje?
7 Jak prožíváte tuto situaci?

Co jste se dozvěděli, když jste tyto otázky vztáhli sami na sebe?

Linda si uvědomila, že se dokázala smát sama sobě, když se na věci podívala z odstupu a viděla a slyšela samu sebe jako vnější pozorovatel. Převzala styl své matky, která vždy dokázala na každé situaci nalézt něco humorného. Uvědomila si, že často přitom viděla věci v absurdních metaforách, a když tento pohled rozvinula, její pohled na situaci se naprosto změnil. Uvědomovala si, že v takových momentech přestala mít shrbená ramena a napjaté ramenní svaly – místo toho je nechala uvolněně poklesnout a uvolnila obličejové a žvýkací svaly. Bylo to jako zbavit se zátěže, kterou nese.

Prožívala nelehké období, protože postrádala podporu své rodiny při péči o své staré rodiče. Uvědomila si, že jí to stále více znechucuje. Vzpomněla si, jak překonávala takovéto negativní vzorce a představila si samu sebe, jak z odstupu sleduje sebe, své rodiče a ostatní členy rodiny. Uvolnila ramena a protáhla se. Připustila, že sama sebe vmanévrovala do role mučednice a představila si, jak sedí na velké židli, na jejíž zadní straně je napsáno „mučednice". Uznala, že si tuto židli, vedle dalších věcí, zvolila sama a že den za dnem zabírá stále více místa. Protože interiér, který měla před očima, se jí nezamlouval, přemístila nábytek a vyhodila židli určenou mučedníkům. Když si vše přehrála ve své mysli, pobavilo ji

to. Shodou okolností si poté pohovořila s ostatními členy rodiny o péči potřebné pro její rodiče a o tom, jak při tom mohou pomoci. Pocity zmaru a bezvýchodnosti zmizely.

Druhým lidem můžeme pomáhat dělat pouze ty věci, jejichž struktura je nám vlastní. Objevit v sobě schopnost smát se sami sobě je proto nezbytný první krok.

Humor: protilátka, jež chrání

„Bez smíchu není úspěchu."

Andrew Carnegie

Jako koučové, trenéři, manažeři nebo přátelé se často dostáváme do kontaktu s lidmi, kteří mají „problémy". Někdo nepodává v práci výkon, jaký se od něj očekává. Účastníkům semináře se nedaří proniknout k podstatě tématu. Přítel potřebuje „vrbu", jíž by sdělil své problémy. Může to být naléhavá žádost o pomoc – v takovém případě můžeme toho, kdo o ní žádá, koučovat. Nebo nás ve skutečnosti o pomoc nežádá – a měli bychom to umět poznat. Humor umožňuje vyhnout se nástrahám, které na nás při tom čekají.

Jedním z největších pokušení, jemuž je začínající kouč nebo terapeut vystaven, je projevit klientovi účast a chtít mu pomoci. Je to přirozená reakce, která ovšem může být jednou z nejhorších věcí, jakou může udělat.

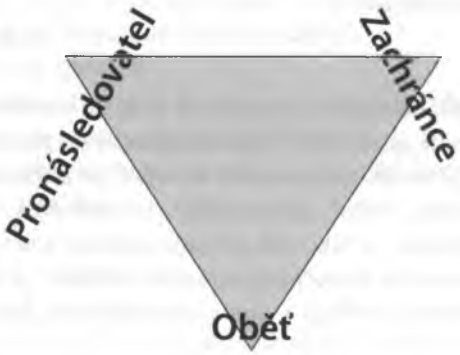
Když jsem začínala s koučováním, myslela jsem si, že mě ostatním nadělil sám Bůh. Kdykoli někdo jenom naznačil, že má problém, byla jsem připravena ho koučovat, někdy dokonce aniž bych mu to vůbec nabídla – prostě jsem začala. Když na to dnes pomyslím, není mi zrovna dvakrát dobře.

Pokušení pomáhat, aniž jsme o to byli požádáni, vede k tomu, že na sebe bereme roli zachránce a spouštíme nezdravou dynamiku Dramatického trojúhelníku (viz s. 360). Dramatický trojúhelník je hra (o níž se můžete dovědět více v knihách Erica Berneho, viz odkazy na literaturu na konci této kapitoly); hry jsou důvěrně známé vzorce chování, které jsme si navykli opakovaně používat a jež vedou k výsledkům typu prohra-prohra. Tyto hry nemají vítěze. Jedinou výhrou je to, že sami sobě dokážeme, že jsme právem celou dobu druhé straně nedůvěřovali, nevěřili, nerespektovali ji! Což není zrovna dobrý recept na to, jak vyniknout.

Jakmile se pustíme do hraní Dramatického trojúhelníku, přebíráme nejenom roli zachránce, ale musíme současně hrát i další role – roli oběti a roli pronásledovatele. Poskytuji nevyžádanou pomoc. Ten, komu ji poskytuji, mě perzekuuje za to, že mu ve skutečnosti nepomáhám a obviňuje mě z toho. Začnu ho proto kritizovat za to, že si neváží mé pomoci a je nevděčný – začnu hrát roli pronásledovatele. A tak dále, stále dokola.

Tato hra se může vynořit a uplatnit kdykoli, v libovolném kontextu. Úrodnou půdou jsou pro ni tréninkové programy, semináře a koučování.

Dramatický trojúhelník



Struktura humoru

Při zkoumání humoru ve všech jeho podobách zjistíme, že humor má určitou strukturu. Když mozek zakouší něco překvapivého, cítíme pobavení. To můžeme sledovat dokonce i u velmi malých dětí – právě proto mají tak rády hry, jako je hra na schovávanou, nebo situace, kdy na malé děti uděláme nečekaně „ku-ku" nebo něco jiného, které stavějí na překvapení a načasování.

Ken jenom málokdy dával najevo uznání své ženě. Jednou okomentoval její kuchařský výkon slovy (což bylo zcela výjimečné): „S ženou, která vaří jako ty, by si jeden myslel ..." Ještě než mohl dokončit větu a říci „že ztloustne!", ho přerušil jeden z hostů se slovy „že by klečel na kolenou a vzýval její kuchařské umění."

Taktika založená na přerušení a překvapení je naprosto fascinující. Když něco naruší očekávaný postup, dostaneme se do transu. Je to příležitost souběžně vyvolat smích a změnu. Je to účinná a rychle působící hybná síla změn.

Když jsem nedávno cestovala letadlem, letuška pronesla obvyklou větu: „Let je nekuřácký. Nekuřte prosím ani v prostorách letiště. A pokud bych mohla dodat osobní radu, nekuřte v zájmu svého zdraví vůbec!" Cestující se rozesmáli a při odchodu z letadla jí většina poděkovala a prohodila s ní pár slov.

Schopnost rozpoznat vzorce, které nevědomě používáme, nás vyděluje z živočišné říše. Ve většině kultur se považuje za kompliment, když se o někom řekne, že mu to „rychle myslí". Překvapení je nezbytným prvkem humoru, protože přitahuje naši pozornost k těm aspektům konverzace, jež jsou neotřelé, originální a neočekávané.

„Když jsem zahájila novou dietu, začala jsem jezdit do práce jinudy, abych se vyhnula mé oblíbené cukrárně. Dnes ráno jsem neúmyslně jela kolem. Ve výloze byla jako vždy spousta dobrot. Cítila jsem, že to není žádná náhoda a modlila se: ‚Bože, je to na tobě, pokud chceš, abych si něco z těch báječných věcí dala, uvolni mi přímo před cukrárnou místo k zaparkování.' Když jsem po osmé obkroužila blok, bylo tam! Bůh je neskonale dobrý!"

Wait upon the Lord, *otištěno s laskavým svolením Franka Farrellyho*

Pomáháme druhým využívat humor

Jak můžeme druhým pomoci podívat se na sebe a ostatní s humorem? Jde o to, aby se dokázali zasmát sami sobě a vidět, jak absurdní je prožívat problémy tak jako dosud. Jinak řečeno, cílem je pomoci jim vidět určitou situaci jinak a uvolnit tak všechny zdroje, které v ideálním případě mají k dispozici.

Užitím humoru a zkoumáním lidí, kteří dokáží v druhých vzbudit dobrou náladu a vyvolat smích, se zabývá mnoho publikací. Jenom málo z nich ale ukazuje „jak na to".

Dnes ráno jsme se stavili v kavárně v místní vesnici, jejíž majitel, Jean-Christophe, je znám svojí schopností své zákazníky neustále něčím obveselovat. Kavárna je vždy plná nejenom lidí, ale také smíchu a často doslova chechotu.

Sledovala jsem Jeana-Christophea, jak vítá a obsluhuje své zákazníky. Vždy vesele pomrkává a v očích se mu míhají jiskřičky smíchu. Vypadá jako někdo, kdo neustále čeká na příležitost smát se a vyvolávat smích. Jeho obličej je vždy připravený k úsměvu. Je to, jako kdyby neustále očekával (čemuž tak skutečně po většinu času je), že se stane něco humorného a jenom čeká na příležitost dát tomu náležitý prostor a projevit se. Každému člověku se věnuje s plnou pozorností a často je „divákem" všeho, co se v kavárně odehrává. Před tím, než něco odpoví nebo udělá, se na chviličku odmlčí a udělá nějaké výrazné gesto. Dá si ruce v bok, pokud chce vyjádřit překvapení, nebo zakloní hlavu dozadu a na jeho tváři se rozhostí užaslý výraz. Jeho pohyby jsou výrazné a zrcadlí jeho očekávání. Jeho kavárna je báječným místem, kde začít nový den. A mnoho lidí to ví...

Když usnadňujeme druhým lidem využívat humor, je dobré o nich vědět nebo si zjistit:

1 Jaký druh humoru je jim vlastní? Jaké věci je pobaví a rozesmějí?
2 Za jakých okolností se dívají na život s humorem?
3 V jakém kontextu k tomu dochází?
4 Co přirozeně navozuje takový stav: co se stává těsně před tím?
5 Jaké kotvy jsou v jejich případě nejlepší – jak ukotvit daný stav a znovu ho vyvolat?
6 Jak s nimi komunikovat, aby si uvědomovali, že o ně máte starost a chováte vůči nim ty nejlepší úmysly?
7 Co je zraňuje, čemu se brání?

Tyto věci se o druhých lidech můžeme postupně dozvědět a tudíž můžeme vědět, jak v nich probudit humor. Co když se ale s někým vidíte poprvé a nevíte o něm téměř nic? Co můžete v takovém případě udělat?

1 Zvolte si stav charakteristický napojením na druhé lidi. Ze všeho nejdříve si v první řadě ověřte, v jakém stavu se nacházíte vy sami. Je důležité, abyste byli ve stavu charakterizovaném zájmem o toho, o koho jde, a napojením na něj, ve stavu raportu. Aby tomu tak bylo, nemusíte dotyčného člověka znát; můžete (a stačí) předpokládat, že ho znáte. Připomeňte si dobu, kdy jste v takovém stavu byli: například když jste si vyrazili do společnosti, bavili se s blízkými přáteli, navzájem se pošťuchovali a škádlili, a přestože jste si říkali pravdu a nic nezastírali, věděli jste, že je to myšleno v dobrém. To je stav, který chcete. Přeneste se do této doby a ukotvěte tento stav (více v kapitole 12 zabývající se problematikou ukotvení). Když jste

navodili požadovaný stav, zamyslete se nad tím, s kým se máte setkat nebo jste se právě sešli, a předpokládejte, že s ním máte takový raport.

2 Buďte vnímaví a citliví. Ujistěte se, že jste ve stavu charakterizovaném vysokou vnímavostí vůči člověku, o něhož jde, k tomu, co dělá a k jeho odezvě na vás samé. Všímejte si zejména jeho neverbálních projevů a chování. Všímejte si svalového napětí, červenání kůže a jejího lesku, opakovaných osobitých projevů a způsobů – a pokud se mění, jakýchkoli výkřiků a zvolání, pohybů očí nebo vnitřního zpracování dat a informací. Kalibrujte se (přesně rozpoznávejte jeho stavy čtením neverbálních signálů) na jeho odlišné stavy. Začnete díky tomu vědět, kdy racionálně uvažuje a formuluje si v myšlenkách intelektuálně odpovědi, a kdy se, překvapen a pohlcen něčím nečekaným, nehlídá a nekontroluje. Obzvláště si všímejte, kdy zrušil všechny bariéry a jenom se směje a nechává věcem volný průběh, kdy se nesnaží nic kontrolovat nebo (se) bránit – to je stav, o který usilujete. Předpokladem dosažení tohoto stavu je, že vám i sobě natolik důvěřuje, že se baví a učí se.

Navoďte stav smíchu

Komunikujeme proto, abychom něčeho dosáhli. Co se osvědčuje pro navození stavu humoru? Prozkoumejte, jak v někom druhém dokážete navodit stav humoru, a vyjděte z toho, co jste zjistili. Věnujte pozornost tomu, co tento stav vytváří. Stejně jako můžete při hypnóze stavět na stavu „ano", stavějte v tomto případě na stavu smíchu nebo humoru.

1 Věnujte pozornost tomu, *jak* se druhý člověk chová, a *zrcadlete* jeho chování. Můžete při tom přehánět a nadsazovat. Tomu, co říká, věnujte minimální pozornost. Valnou část své pozornosti zaměřte na to, jak se chová a jak prezentuje sám sebe. Humorný pohled u něj můžete podněcovat i tím, že zdůrazníte, jak je způsob, jímž reaguje na lidi a situace, potrhlý nebo směšný nebo absurdní. Raději než abyste mu to říkali, mu to předveďte.

Jednou z možností jak ověřit, co vyvolává změnu jeho stavu, je zrcadlit (přesně napodobovat) jeho chování – a přehánět to. Pokud je nervózní, buďte nervózní ještě o něco víc – způsobem, který má v sobě něco humorného – například se lehce usmívejte. Nadměrné zdůrazňování obvykle samo o sobě funguje jako signál. Zpětné zrcadlení nebo karikování představují jeden z nejpřirozenějších zdrojů humoru, jaký znám.

Spíše než zrcadlení můžete použít metodu spolubojovníka. Pokud je někdo neústupný a agresivní, můžete předstírat strach. Jestliže je někdo zarmoucený, můžete jednat, jako kdyby ve vás daná situace vyvolávala ještě větší soužení – dejte si pozor, abyste to nedělali diletantsky, jako špatný amatérský herec. Neustále prověřujte stav napojení. Udržujte raport. Pokud získáte pocit, že cokoli z toho slábne a vytrácí se, vraťte se k tomu a obnovte to.

2 Souhlaste s ním, pokud jde o jeho problém. Souhlaste se vším, co říká. Pokud tvrdí, že jeho práce neskýtá žádnou naději, souhlaste s ním – ironicky, způsobem signalizujícím humor. To může v dotyčném vyprovokovat stav zdravé defenzivy, dovést ho k tomu, že s vámi nebude souhlasit (a samozřejmě také s tím, jak původně celou záležitost prezentoval).

Když jsem hovořila o rozmanitých kulturních aplikacích NLP, jeden z posluchačů mě vyzval, abych prokázala, že NLP je možné využít i v jeho zemi (protože nevěřil, že je to možné). Souhlasila jsem s ním a s ironickým úsměvem ve tváři jsem dodala, že má nejspíš pravdu, protože NLP je možné využívat ve většině zemí, ale teď, když jsem si vyslechla jeho připomínku, možná tomu tak není v té jeho. Okamžitě mi opáčil: „A proč ne?"

3 Pokud jde o problémový stav, přehánějte a nadsazujte – využijte k tomu bezuzdná a extravagantní zevšeobecnění: „Všichni muži jsou takoví!" „Nikdo nám nikdy nevěří ani slovo!" „Všechna děcka jsou holomci!" „Co čekáš, jsi mladá a hezká, nikdo tě nebude brát vážně!" Nezapomeňte své konstatování pokaždé doprovodit úsměvem a veselým mrknutím.

4 Poskytněte člověku v problémovém stavu pobuřující zdůvodnění. V případě, o němž jsem hovořila výše, jsem řekla, že by bylo dobré, aby na světě byly zóny bez NLP – bez jakéhokoli vnímání výjimečnosti – a že jeho země by mohla být kandidátem číslo jedna. Když takto postupujete, když s člověkem nacházejícím se v problémovém stavu nespolupracujete v jeho roli „oběti", dáváte mu najevo něco velmi důležitého: že se s ním nehodláte spolčit a napomáhat mu v jeho negativní nevědomé hře, kterou hraje sám se sebou.

5 Dělejte bláznivé návrhy. Čiňte ty nejbizarnější a nejbláznivější návrhy, jak celou záležitost překonat. Bizarní návrhy často podnítí humor. Bláznivé návrhy mají větší šanci přimět dotyčného, aby přišel s vlastními, „praktičtějšími" nápady. Svojí rolí blázna mu pomáháte uvědomit si, že musí dokázat vymyslet něco lepšího, než čím ho zásobujete vy!

6 Přehánějte, nadsazujte symptomy a vybízejte ho, ať udělá to samé. Zeptejte se, jak moc stresovaný, rozmrzelý, deprimovaný nebo

naštvaný může být. Pokud dokáže přehánět a bavit se tím, může symptomy rovněž potlačit.

Toto jsou možnosti, které máte. Bezpochyby dokážete nalézt vlastní strategie jak se s humorem podívat na život. Klíčem k úspěchu je zkoušet rozmanité strategie tak dlouho, až poznáte, co funguje – a budete to používat. Dělejte to vědomě a užívejte si změnu, kterou to vyvolá!

Shrnutí

Humor představuje rychlou cestu k navození raportu, k uplatnění vlivu a ke změně. Každý člověk má jedinečný smysl pro humor a obvykle si neuvědomujeme, jak významnou roli má v našem každodenním životě a práci. V síních určených k přesvědčování, vyjednávání, koučování a vedení lidí se humoru obvykle neučí – často ho přehlížíme jako objekt studia a pozornosti, přestože je tak životně důležitý.

„Pokud se Bůh dívá, to nejmenší, co můžeme udělat, je bavit se!"
– Anonym

Stimulujeme myšlení

1. Zamyslete se, kdy jste tento druh raportu měli s někým, kdo vám působil osobní problémy – a kdy jste se oba dokázali zasmát tomu, co se stalo. Jaké to bylo? Jak byste mohli stejný stav navodit znovu, pokud se pro to rozhodnete?
2. Vyberte si někoho, s nímž se osobně znáte nebo o kom víte, že úspěšně používá obdobný přístup. Které charakteristické rysy jeho přístupu jsou významné? Které součásti jeho přístupu byste mohli přijmout a experimentovat s nimi?
3. Zvolte si jednu nebo dvě zde uvedené taktiky a promyslete si, jak s nimi budete experimentovat. Vytvořte si bezpečné prostředí – můžete například požádat přátele, aby s vámi při osvojování si nových poznatků spolupracovali.
4. Zúčastněte se semináře Provokativního koučování.

Odkazy

Eric Berne (1973): *Games People Play*, Penguin.
Alastair Clarke (2008): *The Pattern Recognition Theory of Humor*, Pyrrhic House.
Frank Farrelly (1989): *Provocative Therapy*, Meta Publications.
Thomas Harris (1995): *I'm OK, You're OK*, Arrow Books.
Raymond A Moody (1978): *Laugh after Laugh*, Headwaters Press.

Videonahrávky Franka Farrelly naleznete na webových adresách www.youtube.com, www.nlp3.com, a www.provocativetherapy.com.

V New Yorku nedávno otevřeli obchodní dům nabízející manžele. Ženy do něj mohou zajít a vybrat si manžela, jakého chtějí. U vchodu naleznou pokyny, jak obchod funguje. Jedna z instrukcí říká: Tento obchod můžete navštívit pouze jednou.

Obchod má šest podlaží – čím výše jdete, tím se zvyšují parametry nabízených manželů. Má to ovšem háček. Můžete si vybrat kteréhokoli muže z podlaží, na němž se právě nacházíte, nebo se můžete vydat do dalšího patra, ale nemůžete sejít o patro níže – dolů se můžete vydat jedině cestou ven z budovy!

Takže – žena se vydá do obchodního domu, aby si zde vybrala manžela. Na vývěsce na dveřích v prvním patře se dočte: 1. patro – Tito muži mají práci a milují Boha.

Ve druhém patře se na vývěsce píše: 2. patro – Tito muži mají práci, milují Boha a mají rádi děti.

Ve třetím patře je na dveřích napsáno: 3. patro – Tito muži mají práci, milují Boha, mají rádi děti a velmi dobře vypadají.

„To je báječné," řekne si, ale má nutkání jít dál.

Vystoupá proto do čtvrtého patra, kde je na dveřích napsáno: 4. patro – Tito muži mají práci, milují Boha, mají rádi děti, zatraceně dobře vypadají a pomáhají s domácími pracemi.

„Pro smilování!" zvolá žena, „To se snad ani nedá vydržet!" Přesto neodolá a vydá se do pátého patra. Na dveřích stojí: 5. patro – Tito muži mají práci, milují Boha, mají rádi děti, zatraceně dobře vypadají, pomáhají s domácími pracemi a jsou nepřekonatelní romantici.

Přestože naše žena pociťuje nesmírné pokušení nejít dál, nakonec neodolá a vydá se do šestého patra. Na dveřích zde stojí napsáno: 6. patro – Jste 4 363 012. návštěvnice. Na tomto patře nejsou k dispozici žádní muži. Jediným smyslem jeho existence je prokázat, že ženy není možné uspokojit. Děkujeme vám za nákup v našem obchodním domě. Dávejte prosím při sestupu pozor na schody. Přejeme vám příjemný den!

Tento příběh rozesměje všechny muže a rovněž ty ženy, které dokáží přijmout skutečnost takovou, jaká je!

Husband Store, jedna z rozsáhlých povídkových sbírek Franka Farrellyho.

Slovníček pojmů

Asociace Stav bytí uvnitř sebe samých, v němž vidíme situaci svýma očima, slyšíme vlastníma ušima, pociťujeme emoce s touto situací spojené (jsme uvnitř prožitku při plném zapojení smyslů).

Cíl (výsledek) Cíl, jaký si dávají lidé, kteří pravidelně dosahují toho, čeho dosáhnout chtějí, a to způsobem, který uspokojuje je i druhé (výhra-výhra). Tyto cíle se odlišují od cílů stanovených tradičními postupy používanými pro stanovení cílů, protože při jejich stanovení se využívají všechny smysly, včetně emocí.

Disociace Stav sledování sebe samého z pohledu vnějšího pozorovatele, kdy se vidíme a slyšíme z vnějšku, tj. kdy vidíme sebe sama ve své celistvosti, ne tak, jak se vidíme při pohledu ze svého nitra. Disociace umožňuje oddělit se od emocí.

Dobře definovaný cíl (výsledek) Viz Cíl (výsledek).

Filtry Úrovně myšlení určující, na co zaměřujeme pozornost, jakou představu si o tom vytváříme a vymezující naši odezvu na situace a lidi.

Kongruence Stav souladu a jednoty všech částí, všech aspektů osobnosti, jež nejsou v konfliktu.

Kotvení Proces vědomého utváření a využívání asociací umožňující navodit nebo spustit u sebe či druhých lidí zvolený stav.

Kritéria Hodnoty a normy sloužící jako základ pro rozhodování.

Lingvistika Studium jazyka a, v kontextu NLP, vzorců jazyka, obsahujících strategie myšlení.

Logické úrovně změny Forma osobní a organizační hierarchie, jež má vliv na změny a na to, jak efektivně je jich dosahováno. Prvky této hierarchie jsou prostředí, chování, schopnosti, hodnoty, přesvědčení, identita a duchovno nebo systémy.

Metafora Analogický způsob popisu nebo pozorování. Metaforami mohou být podobenství, alegorie, příběhy, analogie, obrazy nebo jednání.

Modelování Proces vyjádření vědomých a obzvláště nevědomých strategií s cílem dosahovat stejných či obdobných výsledků.

Nepředpojaté otázky Nedirektivní nástroj usnadňující člověku sobě vlastním způsobem prozkoumat svoji zkušenost a její strukturu. Prostředek poznání metafor v životě člověka.

Neuro Způsob využití mozku.

Neurolingvistické programování Poznávání struktury subjektivní zkušenosti. Pojem zavedli John Grinder a Richard Bandler v roce 1975. Proces modelování. Pojem rovněž zahrnuje techniky, postupy a dovednosti objevené při modelování.

Oční nápovědy Pohyby očí, které indikují vizuální, sluchové nebo pocitové myšlení.

Pozice vnímání Mentální strategie používané zkušenými vyjednavači, včetně přecházení mezi vlastním pohledem, pohledem druhého člověka, pohledem nezúčastněného pozorovatele. Staré indiánské úsloví říká: „Než dokážeš někoho pochopit, musíš v jeho mokasínech dojít na Měsíc."

Programování Obdobné počítačovému programování, ale ne stejné. Posloupnost vzorců myšlení a chování, jež utváří strategie dosahování výsledků.

Provokativní koučování (terapie) Způsob psychoterapie/koučování, kdy terapeut hraje roli ďáblova advokáta, přidává se na stranu negativistické poloviny klientovy ambivalence vůči jeho životním cílům, vztahům, práci a strukturám života. Smyslem tohoto přístupu, jenž vychází z celoživotního díla Franka Farrellyho, je prostřednictvím humoru a lásky vyvolat uzdravující odezvu.

Přerámcování Schopnost přiřadit událostem takový význam, jenž je pro nás funkční a navozuje požadovaný emocionální stav.

Přesvědčení Emocionálně uchovávané názory, s nimiž nakládáme jako s fakty, základ každodenního rozhodování, schopností, dovedností a chování.

Raport Schopnost vztahovat se k sobě a druhým lidem způsobem navozujícím respekt, důvěru a spolupráci.

Strategie Soubor myšlenkových a emocionálních kroků směřující k dosažení výsledku.

Stav Mentální, fyzické (tělesné) a emocionální podmínky života.

TOTE Testovat→Provozovat→Testovat→Ukončit. Smyčka zpětné vazby používaná k nasměrování chování.

Vcítění (pacing) Respektování hodnot, potřeb a stylu druhého člověka, jenž vede k utvoření raportu a bere v úvahu, co je důležité pro nás i pro druhé.

Poděkování

Já a můj manžel Spence tvoříme nerozlučný tým. Všechno, co dělám, dělám s ním, pro něj a díky němu. Je mým kritikem i společníkem, nosí mi zavazadla, vaří, stará se o připojení k Internetu a o všechno, co s tím souvisí, stejně jako o naši zahradu a bazén, je mi přítelem a patronem, řeší naše problémy, zvládá všechno, co má něco společného s matematikou, kvantovou mechanikou a čímkoli podobným, pomáhá mi s přípravou kursů a jejich realizací, je mým koučem, nikdy nevysychající studnicí humoru, metafor a lásky – a takto bych mohla ještě pokračovat dál. Díky ti za vše.

Nicholas Brealey, můj nakladatel, při mně vždy stál ve chvílích hledání nových myšlenek, psaní prvních verzí rukopisů a přestál dokonce i občas nepříliš povedené návrhy, s nimiž jsem přicházela. Co víc, pomáhá mi vypořádat se s nejrůznějšími úskalími, na něž při psaní narážím, a i díky němu jsem mohla dokončit knihy, které nesmazatelně poznamenaly můj život.

Všichni moji přátelé v Indii – Ashok, Arul a Anand – jsou příčinou toho, že jsme si jejich domovinu opravdu zamilovali a stala se pro nás po Francii druhou zemí, kam se tak rádi vracíme. Bez nich bychom nikdy nemohli dokázat to, co v Indii děláme.

Architekt Mitt nám ve Francii vytvořil domov, který je dokonalou metaforou toho, kým bychom v ideálním případě mohli být. Stále se musíme přesvědčovat, že sny se mohou naplnit.

David Grove, tvůrce nepředpojatého a jasného jazyka a symbolického modelování, v roce 2008 bohužel zemřel. Můj vděk náleží nejenom jemu, ale rovněž Penny Tompkins a Jamesi Lawleymu, kteří ho prozřetelně modelovali a umožnili nám ostatním nahlédnout do jeho průlomových úvah a práce s metaforami.

Rovněž moje matka zemřela. Od té doby uplynuly čtyři roky a já ji stále slyším říkat: „Susan, zase další kniha! Kam na to všechno chodíš?“ Sama bych to ráda věděla!

Gene Early a Frank Farrelly se nepřehlédnutelně, i když každý zcela jinak, podíleli na mých pracovních úspěších. Jejich vliv na moji práci a odkaz, který mi zanechali, se promítají do toho, jak přistupuji k druhým lidem a působím na ně. Jejich myšlenky se tak šíří jako vlny na hladině rybníka stále dál a ovlivnily již život tisíců lidí.

Všichni účastníci mých kursů pro mě byli zdrojem inspirace, myšlenek a nápadů. Chvíle s nimi jsou pro mě nezapomenutelnými okamžiky života!

Lidé z mého týmu, kteří mi pomáhají zvládat práci v kanceláři i na kursech. Jim všem patří dík za ušlechtilé rozhodnutí věnovat se poznávání a učení.

A nakonec samozřejmě ti, kteří pro mě vždy byli a budou na prvním místě – moji synové, můj *raison d'être*, James a Alex. Miluji je tak, že to slovy ani nelze vyjádřit.

Jsem vděčná za milost, jíž se mi dostalo – za to, že mohu dělat to, co dělám, a že to mohu dělat, jak to dělám. Můj život byl požehnán za hranice chápání.

Sue Knight

NLP V PRAXI

Neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti

Z anglického originálu *NLP at Work. Neuro Linguistic Programming. The Essence of Excellence, Third Edition,* vydaného v roce 2009 nakladatelstvím Nicholas Brealey Publishing, London, UK,
přeložil Aleš Lisa

V roce 2011 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 422. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazba Studio Eden, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-231-4

MANAGEMENT PRESS

MANAGEMENT PRESS
nám. W. Churchilla 2, 130 00 Praha
www.mgmtpress.cz





John Whitmore
KOUČOVÁNÍ
Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování

3. doplněné a přepracované vydání

Bestseller uznávaného britského poradce a jednoho z nejvyhledávanějších evropských koučů objasňuje přínos koučování pro uvolňování lidského potenciálu a zvyšování individuální výkonnosti, zkoumá dynamiku rozvoje týmu a rozebírá problematiku koučování v podmínkách globalizace. Nové vydání obsahuje navíc kapitoly věnované „pokročilému" stupni koučování vycházejícímu z emocionální a duchovní inteligence a nástrojů transpersonální psychologie, styčným bodům mezi koučováním a vedením lidí.

Brož., 145 x 205 mm, 248 str., ISBN 978-80-7261-209-3

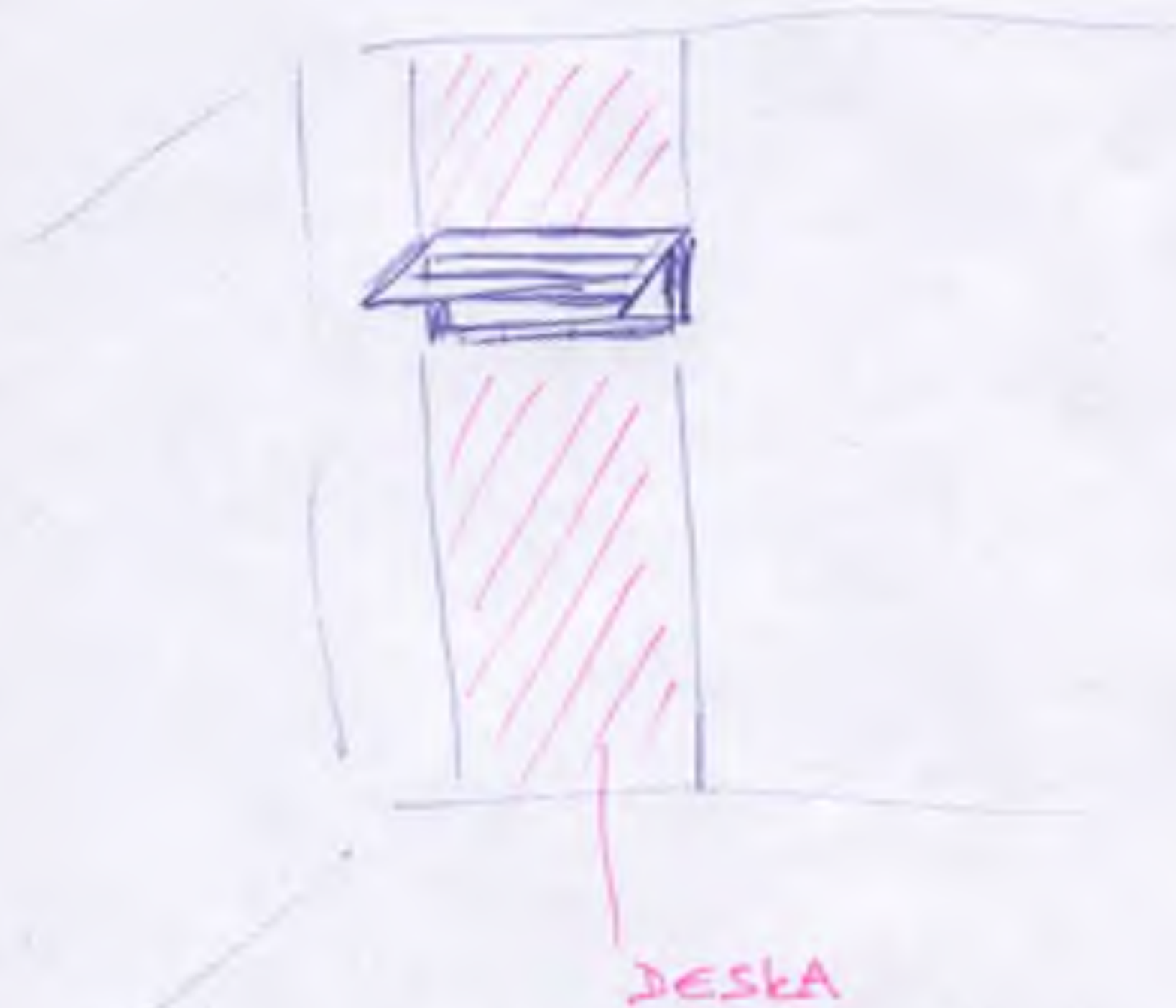


Sue Knight je mezinárodně uznávaná konzultantka a trenérka, jejíž kurs
NLP jsou známy po celém světě, zvláště pak v evropských státech a Indi
Zabývá se nejen NLP, ale i vedením lidí, rozvojem osobnosti a koučování
jednotlivců i pracovních týmů. Je častým účastníkem mezinárodních konfe
rencí týkajících se NLP a autorkou řady významných publikací na toto téma
Náleží jí prvenství ve využívání technik a postupů NLP v byznysu.

Management Press
www.mgmtpress.cz

www.mgmtpress.cz

ISBN 978-80-7261-231-4


DESKA