

Zdravá sebedůvěra pro samouky - Ivan Kupka

Vzhůru za sebedůvěrou! (1)

Slušnost a skromnost jdou prý ruku v ruce. Normálnímu člověku je protivné napařovat se, rozkřikovat se, zadupávat jiné. Jak však zůstat slušným a nestát se fádním šedivým hadrem, do něž si život utírá boty? Jak získat zdravou sebedůvěru? Zkuste si žive představit, že by od zítřka značně vzrostly tyto Vaše schopnosti :

- Umet si říci o to, po čem toužíte. Umet elegantne vyjasnovat nedorozumení. Nalézat řešení, která vítají obe strany. Jednoduše, lépe komunikovat.
- Umet si snadnejši zabezpečit důležité potřeby. Získat přístup k novým netradicním zdrojům.
- Stát se pružnejším a vynalézavejším při řešení problému. Klášt si cíle, jejichž dosažení Vás vysoce uspokojuje nebo přímo excituje.

Co by se v takovémto prípade stalo s Vaší sebedůvěrou? Hádám, že i u lidí s průměrným objemem hrudníku by se sebedůvěra značně zvýšila. Sebedůvěru je možné chápat jako *presvedčení*. Presvedčení o tom, že si dokážeme zabezpečit základní potřeby. Presvedčení, že jsme schopní vyrovnat se s potížemi. Sebedůvěra bude odůvodněná, když si budeme verit odůvodněne. A bude zdravá, pokud budou zdravé naše způsoby řešení problému, dosahování cílu.

Optimistická želva

Za jeden den se v dosahování cílu a komunikaci radikálně nezlepšime. Ale kde bychom byli dnes, kdybychom si postupný program zlepšování byli vytýčili již před pěti či deseti lety? Kdy se konečně rozhodneme pro rozvážný pohyb směrem kupředu? Jeden kruček můžeme udelat hned teď.

Ucme se od nejlepších

Co konkrétně dělají mistři komunikace takového, že se jim darí snáze vycházet s lidmi, lépe je motivovat a presvedčovat? Co jim umožňuje dosahovat takovým účinným způsobem cíle, které si vytýčili? Tyto otázky si položili koncem sedmdesátých let dvacátého století američtí vědci. Vzniklo neurolingvistické programování. Disciplína, která, populárně receno, zkoumá strukturu úspěchu. Při pozorování výjimečně úspěšných lidí se zjistilo, že se podvedome řídí určitými principy. Nejdůležitější čtyři principy tvoří pevný základ, na kterém staví všechny vyspělejší komunikační techniky. Rekneme si o nich více.

Princip 1: Mít přesně stanovený cíl

Petr se právě vrátil z diskotéky. Je nějak zklamaný. Konstatuje, že „to dnes nebylo ono“. Přitom atmosféra, lidé, hudba - to vše bylo stejné jako před týdnem. A tehdy se výborne bavil. Před očima se mu náhle vynorí obraz dívky. Té černovlásky, které si na diskotéce všimnul minulý týden. To je ono! Ted si uvedomuje, že tajně doufal, že se s ní dnešního večera seznámí. Tajně doufal, ale nepoložil si to za cíl. Hrál sám před sebou, že jde na diskotéku kvůli zábavě. Werner je znám u společenské smetánky Nemecka jako charismatický gentleman a sympatický svudce. Vykládá v televizi o svých postupech: „Přesně si zjistím, co se dané žene líbí. Nekdy si najmu i soukromého detektiva. Pro Evu jsem nekupoval jen tak nějaké květiny. Byl jsem si jist, že jí nejvíce dojmou tmavocervené ruže s rozvinutými lupínky.“ Možná, že role svudce a role slušného cloveka nejsou v pohledu některých ctenářů celkem shodné. Od Wernera se ale můžeme naučit důležité věci. Formulovat naše cíle konkrétně a přesně.

Princip 2: Rozvíjet svoji vnímavost

To, jak je netrénované vnímání povrchní, dokazují nevydarené fotografie. Jsou na nich videt věci, které fotograf neregistroval. Rušivé záblesky slunce, precnívající vetve, kousek fotografova palce. Na některých obrázcích jsou postavy dospělých dokonce bez hlavy, a tak není jasné, proč se vedle stojící děti tak mile usmívají. Výjimeční lidé si dělají ze svých očí, uší, ze všech svých smyslu nejlepší spojení. Nová mistryne sveta v pokeru vysvetlovala novinářům své vítězství takto: „Já jediná jsem si všimla, že se Paulovi občas chvěje chloupek na nose. Bylo to ve chvílích, kdy dostával dobré karty.“ Snad nejméne rozvíjeným, nejvíce zanedbávaným smyslem v naší kultuře je cich. Mohlo by se zdát, že lidé s výjimečně dobrým, výjimečně vytrénovaným cichem se mohou uplatnit pouze jako chabá náhrada policejních psů. Omyl! Mají velmi dobre placená povolání. Jsou z nich navrhovatelé parfémů, kterých je na svete jen nekolik stovek. Tech skutečne špickyých je zhruba sto. Každý z nich vydělává ročně více než deset miliónů českých korun. Z tolika peněz by mohl klidně zaměstnávat stovku českých vysokoškolských pedagogů a ještě by mu zbylo na slušné živobytí.

Princip 3: Rozvíjet svoji flexibilitu

Skutečný expert se nespokojí s nalezením jediného řešení. Navrhne jich vícero. Jedno pro případ, že bude svítit slunce, to druhé do deště. A další pro případ tajfunu. I naši dedové, když si hledali životní partnerku, toužili po dívce „do pohody i nepohody“. Nekdy prohlašujeme problém za neresitelný, pouze protože na něj nezabírá osvedčený postup. Postup, který jsme používali posledních deset let. Zkusme udelat něco jiného! Zkusme něco zmenit. Vzpomenme Edisona a jeho metodu stovek pokusu a omylu. Nebo se uchylme k průmyslové špionáži. Jak konkrétně to dělají ti, jimž se problém darí řešit? Vítežové chápou nečekané okolnosti jako příležitost necemu se naučit. „Toho nic neprekvapí“ je poklona určená pružným a flexibilním lidem.

Princip 4: Respektujeme model sveta druhých lidí

Známe to všichni. Některí lidé jsou k jiným hluší, slepí, případne necitliví. Jak bychom jen ocenili, kdyby se na věci dokázali podívat i z našeho stanoviska! Samozřejmě i my samotní stoupneme v očích našich blízkých, pokud se dopracujeme k vyšší vnímavosti. Miliona Ericsona, legendárního amerického terapeuta, postavili před těžký případ. Mel léčit pacienta psychiatrie, který si sám pro sebe mumlal nějakou nesrozumitelnou hatmatilkou. Navíc nechtel s nikým komunikovat. Erickson si nechal nahrát pacientovy projevy na pásku. Studoval je a naucil se mluvit stejným způsobem. Ba co ještě, naucil se chodit a dýchat jako pacient. Pak na muže promluvil jeho „reci“. Muž byl překvapený. Ericsonuv projev mu byl známý. Byl pro něj přijatelný. Po nějaké chvíli tuto zdvorilost Ericsonovi vrátil. Oslovil ho korektní, gramaticky správnou angličtinou. Byl to začátek jeho uzdravení. Dopřejme časteji jiným lidem svet, ve kterém žijí. A oni budou ochotnejší vstoupit do toho našeho. Představme si například, že se náš nový šéf prehnane potrpí na různé výkazy, grafy a tabulky. Práve se chystáme žádat o zvýšení platu. Proč mu žádost nepodat v podobě statistik, s úhledne usporádanými sloupci čísel a

údaju?

Pro ty, kterým teorie nestací. Procvičení principu v praxi.

Cíle. Myslete na jeden ze svých cílů. Představte si konkrétně, co budete vidět, slyšet a cítit, až zjistíte že je cíle dosaženo. Doslova promente vytoužený stav na konkrétní barvy a tvary. Na konkrétní chute, vůně, slova, tváře, scény, pocity. Příjemné pocity! (Pokud se po dosažení cíle nebudete cítit lépe, proč ho realizovat?) Po tomto cvičení Vaše pravá část mozku lépe pochopí, o co Vám jde. A bude Vás v dosahování cíle mnohem ochotněji podporovat.

Pet minut upřímného zájmu.

Cvícete se ve zkoumání vnitřního světa jiných lidí. Příště, až s někým navážete rozhovor, položte si za cíl vyslechnout ho. Zajímejte se o jeho názory, jeho pocity, jeho problémy, plány a sny. Na pet minut zapomente na sebe. I když se Vaše názory liší od názoru spolubesedníka, i když jste právě přišli na skvělé řešení jeho problému, nemusíte to hned rozkrikovat. Tím jen utrácíte čas na oznamování neceho, co už stejně víte. Soustředte svůj zájem na to, co neznáte. Na to, co se chcete dovedet. Vnímejte člověka před sebou jako neprobádaný, exotický ostrov, u kterého jste právě zakotvili. Klíčem k jeho objevení je Váš upřímný zájem. A klíčem k jeho srdci také.

Sebeobraz a co s ním (2)

Americký manažer Michael Korda ve své knize *Moc* píše: „Nezáleží až tak na tom, co konkrétně člověk říká. Velmi záleží na tom, z jaké pozice to říká.“ Dříve než začneme komunikovat s jinými lidmi, je dobré mít pevnou pozici ve vlastních očích. Mít příznivý sebeobraz. Jinak nám i ta nejmoudřejší slova z našich úst budou znít fádne a banálně.

Sebeduvera a sebeobraz

Je to svým způsobem zvláštní. Sebeduveru necerpáme z toho, jací jsme. Cerpáme ji ze svých představ o tom, jací jsme. Náš pocit sebeduvery velmi závisí na tom, jakým způsobem sami sebe vidíme. Jakým tónem si něco říkáme. Jak procítujeme svoji přítomnost a existenci. Naštěstí právě změnu našeho vnitřního pohledu máme ve vlastních rukou. Každý člověk má právo budovat si k sobe hezký vztah. Následující řádky mluví o tom, jak je možné pracovat se sebeobrazem.

Výsledek závisí na pozorovateli

Představme si následující scénu. Je ráno. Eva se dívá do zrcadla. Porovnává svůj obraz s portrétem modelky, který je na titulní straně časopisu. Začíná situaci hodnotit. Podívejme se na různé scénáře, podle kterých se může situace vyvíjet.

Eva usoudí, že modelčiny oči jsou zářivější než její. Navíc modelčiny vlasy jsou hustší a hezčí. A její lícní kosti se modelčiny daleka nevyrovnají. Eva roztrhá časopis, potom ještě perinu a dva polštáře. Cítí se mizerne. Eva si vzpomene na svého chlapce, který jí řekl, že se mu líbí taková, jaká je. Nebo si rekne, že před Pánem jsme všichni stejně krásní nebo oškliví. Pokud se právě vrátila z Indie, možná usoudí, že mít hezkou tvář je jednoduše modelčina karma. Dostala ji do vínku proto, aby se v tomto životě necemu důležitému naučila. Eva se nejdříve cítí mizerne, podobně jako v prvním případě. Potom začíná pracovat její obrazotvornost. Představí si všechny fotografie, které byly udělané v průběhu posledních sto let. Musejí jich být miliardy, vždyť na svete je šest miliard lidských duší! Proč se srovnává právě s tímto záberem? Z kolika žen si fotograf modelku vybral? Kolik desítek snímků vytrídil? Jak dlouho musela modelka pózovat, aby z toho vznikla taková krásná fotografie? Nebyla náhodou retušovaná? Je pravda to, co podle snímku před chvílí usoudila? Totiž to, že devadesátdevět procent žen na zemekouli je ošklivých? Eva se rozhodne, že příště se bude raději srovnávat s podobiznami paní Clintonové nebo paní Šustrové. Eva si rekne : „Hmmm, a co když má ta modelka odporne ujecený hlas?“

Na návštěve v soukromé galerii

Když si chceme užít návštěvy galerie, nejvíce času strávíme před obrazy, které nás necím oslovují, které se nám líbí. Náš sebeobraz je svým způsobem galerií. Je to mozaika složená z mnoha snímků, vnitřních fotografií, scén, krátkých filmu. Náš mozek si zvykl zastavovat se zejména u některých. Automaticky nám předvádí jen tento omezený repertoár. Pokud neprotestujeme, považuje to za náš souhlas s promítaným programem. Mozek je naštěstí velmi učenlivý. Proto jej můžeme natrénovat na výhodnější způsob přemítání. Zkusme někdy postupovat podle níže uvedeného příkladu.

Cvícení. Výchova mozku.

Petr, trenér vlastního mozku, pán svého myšlení, si všimne, že se mu zhoršila nálada. Před chvílí narazil palcem do zdi a znovu si všiml zapálené ranky pod nehtem. Má ji tam již týden! Jeho mozek mu pohotově přemítá detailní zábery : Obraz krásne červené, neustále se rozšiřující rány pod nehtem. Obraz drastické scény, při které mu strhávají nehet. Mozek se snaží namodelovat i to, jak by to asi bolelo. Obraz amputovaného horního članku, popřípadě celého palce. Petr si nejdříve uvedomí, že ve svém vnitřním zraku tyto obrazy má. Poté koná. Zarámuje každý z obrazu, zmenší ho a poskládá z nich malické album. Asi tak velikost obilného zrnka. Podekuje mozku, že ho na ránu opět upozornil. Zároveň mu album vrátí a pokárá jej v duchu prstem : „Takové obrazy si strc za klobouk!“ Vytvorí nové obrazy. Obraz sebe v lékárně, jak si od svudné mladé magistry žádá desinfekční roztok. Obraz sebe v obývacím pokoji. Sedí pohodlně usazen v kresle, z reproduktoru se line rytmická hudba. On si do rytmu kape léčivý nektar na palec. Skončí obrazem vyléčené ruky, která svírá tenisovou reketu po vyhraném zápase. Mozek je ale dnes ve vrcholne pesimistickém rozpoložení. Odpovídá obrazy mokvajících palce. Mokvajících ruky. Nemocnicní postele, na které leží utrpený Petr. Obrazy chirurgu, svírajících v rukou nužky, skalpely, kleště. „O.K., jak chceš,“ odpoví jeho pán. A v konverzaci pokračuje sérií obrazu: Amputovaný palec. Dlan. Celá ruka až od ramene. Rakev. Náhrobní kámen. Pod kamenem leží Petrova duše a usmívá se. Nad náhrobkem se vznášejí ty nejhezčí obrazy z Petrova života. Milovaní lidé, oblíbená jídla, zážitky z dovolených, scény z odevzdávání diplomu, milostné scény. Jedna z nich s mladou, krásnou lékárníci. Ve vzduchu zní andelská hudba. Na náhrobku se skví zlatý nápis : „Stálo za to žít!“ „Aaaaha!“ rekne si Petruv mozek. „Už jsem pochopil.“

Album radostné sebeduvery

V albu radostné sebeduvery nalezneme obrazy, popřípadě predmety, na které se díváme rádi. Takové, které nám připomínají významné chvíle našeho života. Mohou v nem být fotografie oblíbených míst a milovaných lidí, naše první básen. Úcet z pizzerie v Říme, dekovný dopis od Svazu hasiču. Fotokopie diplomu ci medaile, tríska z naší první kytary, vylišaný nedopalek z naší poslední cigarety. Album je urceno pro tu část mozku, která odpovídá za pocity. Cím se jí zavdecíme? Má ráda barvy. Upřednostnuje obrazy konkrétních

lidí a věci před abstraktními symboly. Na příjemné vzpomínky reaguje okamžitě. Album radostné sebeduvery dává našemu mozku najevo, na jaké obrazy se nejčastěji díváme, jaké zážitky a vzpomínky upřednostňujeme. Kdo nám takovéto album vyhotoví? Inu my - pokud stojíme o to, abychom jej měli.

Pro ty, kterým ctení nestací. Trocha praxe na závěr

Cvčení první:

Náš dojem z okolního světa a z nás samotných závisí na způsobu, jakým se na věci díváme. Procvičte si nové, málo užívané pohledy na svět. Dívejte se pět minut na dení kolem Vás z pohledu člověka, který právě vyhrál deset milionů. Nebo následující půlhodinu trďte lidi do dvou kategorií: těch „správných“, tentokrát to budou ti, kteří mají pravé rameno posazené výše než levé, a ostatních - „bezcestný zbytek populace“.

Cvčení druhé:

Vyberte si sedm nejhezčích obrazů - scén, které jste prožili ve svém životě, případně v průběhu posledního roku či posledního týdne. Zapište si je na papír. Každou ze scén přehrajte svému mozku alespoň třikrát. V duchu komentujte obrazy nadšeným tónem: „Vidíš, to je ono! *Tohle* se mi líbí.“ „Skvelé!“ „Síla, co?“

Cvčení třetí:

Vytvořte si vlastní obdobu alba sebeduvery. Nebo upravte okolí tak, aby podporovalo Vaši sebeduveru. Nalepte pod zrcadlo nápis „Tvůj nejlepší přítel“. Umístete na svém pracovním stole cedulku: „Památné místo. Zde pracuje můj životel.“ Vymýšlejte, tvorte, bavte se!

Třikrát se slad' a jednou ved' (3)

Jak žádat, motivovat, poslouchat a přesvědčovat?

Oblast, ve které se můžeme významně zlepšit, je sladení se s partnerem. Dva zdraví, vzdělaní lidé dokáží někdy debatovat, jako kdyby šlo o náhodné stretnutí Martina se skokanem zeleným. Co říká o sladení se hypnotizér Paul McKenna, hvězda britských televizních poradů? Hypnotizovanému venuje všechnu svoji pozornost. Sleduje jej všemi smysly. Nikoli proto, aby jej ovládl nějakou nepopsatelnou sugestivní silou. Proto, aby se s ním mohl sladit! Všimá si partnerova držení těla, jeho dechu. Tónu jeho hlasu, sílu a zabarvení hlasu. Celkového napětí ve svalech, rytmu chůze. Drobných gesta a podvedomých pohybů. Některé z těchto věcí nenápadně zrcadlí. Když zjistí, že je s partnerem hluboce sladen, začne navrhopvat, velet, vést. Neustále přitom kontroluje, zda ho partner následuje.

Neopovrhujeme rituály

Pozdrav je obrad, díky kterému se lidé cítí vzájemně blíže. Co všechno dělají členové dvou delegací, než začnou rokovat? Podávají si ruce. Říkají zdvorilostní fráze. Dívají se vzájemně sobě do očí a usmívají se. Společně se usazují kolem stolu. Společně si objednávají nápoje u sekretárky. Spolu otvírají aktovky a šustí papíry. Celý ceremoniál připomíná obraz přátelsky se onuchávajících psů. Oběma stranám ulehčuje následující rokování. Kdy se precí jenom vyplatí pohrhnout rituály? Pokud člověk, se kterým máme do cínění, jimi také opovrhne. Tehdy nás spojí společná konvence opovrhování konvencemi.

Jde to i bez hypnózy

Dríve než začneme lidem cokoli navrhopvat, o necem je přesvědčovat, sladme se s nimi. Můžeme napodobit polohu jejich těla nebo rytmus posunku. Styl vyjadrování se. Oblíbené výrazy. Sílu hlasu, rychlost reci, rytmus pomlk. Berme v úvahu momentální naladení toho druhého, jeho kondici. To, že mozek dopoledne lépe vnímá logicky, odpoledne intuitivně. Berme v úvahu vek našeho partnera, prostředí, ze kterého vychází.

Příklad. Jak nežádat o zvýšení platu

Josef vchází do kanceláře šéfa. Má na sobe svůj nejnovější oblek. Šéf ho vítá ve sportovním svetru - je pátek odpoledne, nečeká žádnou delegaci, nemá schůzi. Šéf začne rozhovor.

- Hezké počasí, že?
- Hmm, víte já přišel požádat o zvýšení platu.
- Však se posadte, pane kolego, promluvíme si.

Šéf smeruje ke kreslu a kyne rukou ke druhému. Josef jako kdyby vyzvání nevnímá. Je příliš zaneprázdněn vytahováním nějakých podkladů, které podává šéfovi do ruky. Od počátku rozhovoru neubehla ani minuta. Ale Josef zvládl porušit pravidlo „nejdrív se slad, potom ved“ nejméne třikrát. Za první, nesladil se oblečením. Za druhé, nenavázal na šéfovu poznámku o počasí. Za třetí nevyužil možnosti odpovědet na pohostinné gesto a sednout si do kresla zároveň se svým nadřízeným. Naopak, narušil šéfov pohyb smerem ke kreslu. Nutil ho vzít do rukou podklady.

Empatické odmítnutí

I když návrh toho druhého odmítáme, můžeme mu dát najevo, že chápeme jeho hodnoty. To zlepší naše vzájemné vztahy. Osvetleme si vec na dalším příkladu. Devítiletý Michal doma oznamuje, že se se školou chystají na báječný výlet. Za desettisíc korun. To je pro rodiče příliš mnoho. Matka se syna optá, v cem je výlet pro nej tak báječný. Potom oznámí své rozhodnutí : „Ne, to nám nevyhovuje. Chápu, že by si chtel být ve vodním parku v Itálii se svým nejlepším kamarádem. Krásne by ste se tam vybláznili. Vím, že koupalište pro vás není plnou náhradou. Ale kdybychom ti ten výlet zaplatili, nemohli bychom do Chorvatska. I my si chceme užít.“ Pokud se dítě potrebuje vylakat, nechá ho. Uzná mu právo na vlastní pocity.

Na záver cvicení pro horlivé

? **Pozorování.** Pozorujte rozhovor dvou lidí. Nejdrive v televizi, pozdeji v reálném živote. Sledujte, v jakých parametrech jsou sladeni, v jakých nikoli. Pozor: dvojice muže být v našem smyslu sladená i tehdy, když si oba zhusta nadávají a snaží se snížit počet vlasu na spolubesedníkově hlavě!

? **Zrcadlení.** Vyberte si cloveka, kterého budete napodobnovat. Sladte se s rytmem jeho chuze, polohou rukou, případne tempem reci. Vyberte si pouze jeden parametr. Treba jen pohyb palce na pravé ruce. Pokud by primé sladení pusobilo jako šaškování, sladte se neprimo. Váš partner vymeruje místnost různými kroky a prednáší. Vy sedíte na gauči. Tukejte si prsty do rytmu jeho kroku. Nebo zvednete výš hlavu vždy, když se rázne nadechne.

? **Zacináme vést.** Toto cvicení je již težší. Procvicuje se v nem „prevzetí velení“. Naladte se s nekým na spolecnou vlnu. Zaujmete podobnou polohu tela, vyvolejte v sobe podobnou náladu, prizpusobte svuj hlas, svá slova. Postupne zacnete vést. Například zrychlete trochu hlas. Pozorujte, zda Vás partner následuje, zda zrychlil také. Pokud se od partnera příliš vzdálíte, vratte se zpět a sladte se znova.

Skryté rysy komunikace

Výzkumy ukázaly, že mistři vyjednávání, presvedcování, (i svádení) se sladují se svými partnery podvedome. A to i v rysech, o kterých sami nemají tušení. Práve neviditelnost sladení prispívá ke zdárnému výsledku.

Slova, která zrcadlí nitro našich duší (4)

Enigma byl tajný nemecký šifrovací přístroj z období druhé svetové války. Nejlepší matematici sveta si lámali hlavy, aby způsob jeho kódování rozluštili. Každý clovek je tak trochu Enigmou. Každý má svoje zvláštní, osobité kódy, které ve svém nitru používá. Pokud do těchto kódu vidíme, lépe lidem rozumíme. Lépe rozumíme sobe a stejně tak komunikaci. Máme víc příležitostí, jak se s tím druhým sladit. A poté začít vést.

Pro milovníky detektivek. Skryté prameny reci

Přečtete si dva následující rozhovory. Zkuste přijít na to, čím se liší jejich **forma**. Možná se Vám podaří odhalit „skryté kódy reci“ i bez další nápovědy. Obsah dialogu je stejný. Jde v nich o setkání žáka a učitele. Žák látce nerozumí, učitel mu nabízí pomoc. Žák vyjadřuje své pochybnosti. Pro přehlednost jsou vety očíslovány.

Rozhovor 1

- Ž1 : Ještě stále do té nové látky nevidím.
U1 : Můžeme si o tom spolu podrobněji promluvit.
Ž2 : Když ono je to všechno takové nejasné.
U2 : Kdyby si mě pozorněji poslouchal, možná bys to pochopil.
Ž3 : Nevím, nevidím to růžově.

Rozhovor 2

- Ž1 : Ta nová látka mi stále nic neříká.
U1 : Můžeme se na to společně podívat.
Ž2 : Když ono to všechno zní tak divně.
U2 : Kdyby si vytvořil podrobnější obraz o věci, možná bys to pochopil.
Ž3 : Nevím, něco mi říká, že to nepůjde.

Hledáme řešení

Pokud jste si rozhovory dvakrát třikrát přečetli a žádný rozdíl Vás neuhodil do očí, zkuste srovnávat jednotlivé vety. Nejdříve dvojici úvodních vet z prvního a druhého rozhovoru. Vety označené Ž1. Potom se podívejte na dvojice Ž2 a nakonec Ž3. Dále zvažte, čím se navzájem liší vety vyslovené učitelem. Tak jak, přišli jste na to? Řešení souvisí se smyslovými kanály. Žák v prvním rozhovoru používá slova související se smyslovými kanály. Žák v prvním rozhovoru používá slova související se zrakem: *nevidím, nejasné, nevidím to růžově*. Ve druhém rozhovoru je slyšet zvukový kanál. Jde o slova *neříká, zní, říká..* A jak je to s učitelem? V obou případech se se žákem minul! Odpovídal v jiném kanálu. Žákovi, jenž do věci *neviděl*, navrhoval učitel, aby si o věci *promluvili*. Zpráva pro žákovo podvědomí zněla: „Ty chceš věc pochopit ve zrakovém kanálu? Ale já Ti nabízím pomoc ve sluchovém.“ Ve druhém případě, když žákovi látka nic *neříkala*, učitel mu navrhoval blíže se na ni *podívat*. No i když clovek rozevře oči dokořán jako dva talíře, nemůže tím zajistit, aby lépe *slýšel*. Žák si podvedome stěžuje na nedoslýchavost a učitel mu předepisuje brýle. **Učitel se se žákem nesladil.**

Predikáty. Slova související se smyslovými kanály

Predikáty se v neurolingvistickém programování (NLP) nazývají slova, která se týkají konkrétního smyslového kanálu. Například v průběhu první hodiny relace „Ako dalej, pán premiér?“ (léto 1997) použil tehdejší premiér Vladimír Meciar následující slova ze sluchového kanálu: říct, odpovědet, hovorí, rozhovorit, otázka, vyhlášení, přihlásit, dialog, prizvaný, oslovit, nahlas, vykrikují, volám, deklarovat, název atd.atd. Slovo souvisejících se sluchovým kanálem použil stovacet. Z toho slovo *říká* bylo zastoupeno tricetkrát. Zrakový kanál byl v jeho projevu viditelný mnohem méně. Objevil se v reci pouze dvacetkrát. Byl zastoupen slovy a spojeními jako: vypadat, výhled, díváme se, do očí, vyjasnené, vid, videt, dohlížeji, image. Projev neobsahoval žádná slova související s chutovým nebo cichovým kanálem. Byla v nem však slova související s procitováním tíže (*zvažovat, zneváží*), doteku (*týká, tlak*), hmatových vjemu (slovo *tvrdí*, které souvisí s tvrdostí). Dále slova popisující fyzický pohyb ci operaci: *vyklubat, klanet, postaví, vybocit, prekrociť, držet*.

Kinestetický kanál

Do kinestetického kanálu zahrnujeme pocity tíže, tepla a chladu, rovnováhy a všechny hmatové pocity. Stejně tak pocity procházející zevnitř těla (různé bolesti, husí kůže, příjemná závrat, již pocítujeme na kolotoči) a pocity, které provázejí naše pohyby

(když běžíme, odbočujeme, když jsme se „zasekli“ nebo „odpoutali“). Pro nás bude účelné pod hlavičku kinestetického kanálu začlenit i všechny chuťové a čichové vjemy. Dále budeme tedy mluvit o třech kanálech: zrakovém, sluchovém a kinestetickém.

K čemu jsou predikáty užitečné

Predikáty prozrazují mnoho o tom, jakou formou organizujeme své představy o světě. Když vzpomínáme na dovolenou u moře, objevují se nám různé obrazy, zvuky, pocity, vůně. Údaje v různých smyslových kanálech. Mnohé z nich vnímáme pouze podvedeme.. Když začneme o zážitcích vyprávět, predikáty prozradí, kterému z kanálů v našich vnitřních reprezentacích dáváme přednost. Nejpoužívanějším reprezentačním kanálem Vladimíra Meciara je sluchový kanál. Na druhém místě je u něj kanál kinestetický. Ve vzpomínané relaci byl zastoupen padesáti slovy. Vizualní kanál je na místě posledním. Jak by tuto znalost mohl Vladimír Meciara využít v praktickém životě? Pokud by si například chystal řeč pro široké publikum, vědomě by do ní mohl zahrnout více slov týkajících se zrakového kanálu. To aby se poselství stalo *viditelným* pro ty, jejichž preferovaným reprezentačním kanálem je kanál zrakový. A pokud by psal dopis například Billu Clintonovi, požádal by překladatele, aby v dopise používal zejména predikáty z Clintonova oblíbeného reprezentačního kanálu – kanálu. Podobně mohou používat predikátu učitelé, vedoucí pracovníci, moderátoři, vyjednavači. Ti špičkoví to často dělají úplně nevědomě. U širokého publika je dobré používat slova ze všech kanálů. Nešidit žádný z nich. V rozhovoru s konkrétní osobou máme zase možnost přizpůsobit se jejímu nejpoužívanějšímu reprezentačnímu kanálu. Výzkumy Brandlera a Grindera, zakladatelů neurolingvistického programování, ukázaly zajímavou věc: Lidé, kteří používají stejný typ predikátu jako my, jsou nám sympatičtější.

Pár cvičení pro ty, kterým teorie nestačí.

? Váš oblíbený reprezentační kanál – Zjistěte, jaké predikáty nejčastěji používáte. Vezmete alespoň dvoustránkový text, který jste napsali (ne opsali). Muže to být list příteli, úryvek z deníku, povídka. Můžete pracovat i s nahrávkou. Většina slov v textu bude z hlediska smyslových kanálů neutrální (tak jako deset slov před touto závorkou). Ostatní slova roztrďte do 3 skupin :

Slova, u kterých je *vidět* spojitost se *zrakovým* kanálem.

Slova, která nám *našeptávají*, že v pozadí je *sluchový* kanál.

Slova, které se *týkají* kinestetického kanálu, teda i kanálu *čichového* a *chuťového*.

>Když uvidíte, že počet slov z některé skupiny je výrazně menší, zbylé dvě skupiny představují Vaše oblíbené reprezentační kanály. Někdy může vyniknout jedna jediná skupina, jeden kanál.

? Sledování predikátu. Nacvičujte si jej nejdříve při sledování televize, rozhlasu. Sledujte z nahrávky, které z kanálu pozorovaná osoba upřednostňuje. Při rozhovorech většinou každý z účastníků zůstává ve svých oblíbených kódech. Dokonce i na otázku: „Jaké barvy máte rád?“ můžeme slyšet čistě „akustickou“ odpověď : „Jak bych to bekl, žádné konkrétní. Hlavně aby *ladily*. A aby nebyly *kriklavé*.“

? Sladování se pomocí predikátu. -To už je vyšší škola. Rozpoznávat predikáty v průběhu běžného rozhovoru je samo o sobě umění. Potom je potřebné nacvičit si zvláště vyjadrování se v kanálu, který nám dosud příliš nešel. Tady je příklad urážlivého útoku postupně ve všech třech kanálech:

„Cizince, Vaše tvář se mi nelíbí.“

„Prestan už krákat, tluchubo.“

„Neotravuj tady vzduch, smradochu!“

A nyní pokus o smíření: podívejme se na to/ popovídejme si o tom/ sedneme si k tomu/ ještě jednou. Pro zájemce o dukladnější trénink může být pomuckou jedna z následujících publikací :

Alder, H.: NLP pro manažery, Pragma, Praha, 1997

Kupka, I.: Praktické aplikácie neurolingvistického programovania, Vydavateľstvo Univerzity Komenského, Bratislava, 2000 (zde si *prihrívam* vlastní polívčicku/ *delám si image/ a rozhlašuji* do sveta název své vlastní ucebnice).

Jaký máte dnes večer metaprogram? (5)

Dnes pokračujeme v prehlídce „tajných parametru“ lidské duše. Pohovoríme o dalších kódech, ve kterých naše podvedomí pracuje. Umožní nám to lépe poznat našeho bližního : zákazníka, známého, souseda, vlastního bratra, náhodného chodce. A sladit se s ním. Protože – jak již víme – pokud se s lidmi dokážeme sladit, ukáží nám hezcí tvář. Dnes bude rec o metaprogramech. Všichni je používáme. Málokdo ale ještě ví, co to metaprogramy jsou. Osvetleme si vec na příklade.

Trídím, trídíš, trídíme

Robert a Julda se právě vrátili z koncertu skupiny „Pumy z gumy“. Delí se o své dojmy s kamarádem Frantou. Robert je nadšen tím, jak hlavní zpěvák neustále menil obleky. A k jedné písni si vzal dokonce fosforeskující cepici! Potom popisuje zpěvákovi kytaru a srovnává ji s jednou z kytar, které spolu minule obdivovali v obchode. Poznámá také, že bubeníkovi přibyl do soupravy nový buben. Popíše, jak tento zdroj hluku vypadal a jaký mel zvuk. Julda Frantovi oznamuje, že to bylo vlastně jubilejní, padesáté vystoupení skupiny. A že chystají nahrát cédéčko. Ze zákulisních kuloáru se dozvedel, že si skupina v léte privydelává v nejaké hospudce v Itálii. A svoji rec uzavře informací, že Pumy budou mít zanedlouho svoji vlastní stránku na internetu. Oba mladíci hovorili o té samé věci : o svých zážitcích z koncertu. Všimnete si, na co se soustředil Robert : obleky, cepice, kytara, buben. Svě dojmy tlumocil prostřednictvím opisu *vecí*. Julda se zase zaměřoval na zajímavé *informace*.

Co je to metaprogram ?

Slovem metaprogramem rozumíme formu, do které organizujeme své prožívání. Jedním ze způsobu, kterým se lidé odlišují, je popis a třídění vlastních zkušeností. Lidé si mohou všimnout přednostně některé z těchto položek: **veci, osoby, cinnosti, místa, informace.**

Jak lépe prodat zboží (návrh, myšlenku, sebe) pomocí metaprogramu ?

Představme si, že zamestnanci cestovní kanceláře píšou propagacní letáček o cestě do Paříže. Jaké údaje by se do brožury mohly dostat, pokud by zamestnanci upřednostňovali některé z druhů třídění ? Projdeme si každý z metaprogramu zvlášť.

Veci : V Paříži je možné shlédnout nejen Eiffelovku, mrakodrapy nebo pyramidy ze skla, Paříž, to jsou také stánky bukinistu, obrazy impresionistu, to je šampanské, ústřice, stejně jako sporé odení dívek z Moulin Rouge.

Osoby : Toto město v sobě ukrývá mumie egyptských faraónů a princezen, pozůstatky Napoleona, voskové podobizny mnohých slavných osobností. Žil v něm Heinrich Schliemann, Ernest Hemingway, Gertruda Steinová, Langston Hughes, ale také ajatolláh Chomejní nebo vůdce Červených Kméru Pol Pot. **Cinnosti :** Čekají Vás procházky mezi stánky bukinistu. Budete se plavit na lodi po Seine. Navštívíte muzea a galerie. V uličkách Montmartru se setkáte s mladými umělci, jenž Vám za pár desítek Franku nakreslí Váš portrét.

Místa : Paříž, to je Trocadéro se svojí prázdninovou atmosférou a Eiffelovkou. Je to Moulin Rouge, místo mládí a erotiky. Jsou to bývalé umelecké čtvrti Montmartre a Montparnasse. Ale i „kamenná džungle“ La Défense, čtvrť plná mrakodrapu. Jsou to historické stanice metra, hypermoderní stanice metra, kouzelné prýčky plné kvetu a ulice plné ruchu a výkladu.

Informace : První zmínky o městě se nacházejí v záznamech starých Římanů a jsou z roku 53 př.n.l., tehdy se město jmenovalo Lutetie. Na Paříž bylo přejmenováno roku 360 n.l. Dnes má město přes dva milióny obyvatel, s předměstími devět miliónů. Roku 1789 začalo dobytí Bastily, roku 1871 Pařížskou Komunu. Město bylo nekolikrát obléháno, nekolikrát dobyt Němci. Roku 1944 byl u jeho osvobození přítomen i Ernest Hemingway, který s malou skupinou francouzských partyzánů čistil střechy od německých ostřelovačů.

Jaký je Váš obvyklý způsob třídění? Které z výše podaných opisů Paříže vás nejvíce zaujaly? Jeli byste do Paříže raději kvůli věcem, lidem, informacím (knihy, muzea, procházky s průvodcem a výkladem)? Kvůli pekným místům? Nebo proto, že tam lze dělat spoustu zajímavých věcí?

Nedelejme ukvapené závěry

Metaprogramy, jimiž lidé třídí své zkušenosti, nemají nic společného s jejich charakterem nebo kvalitou osobnosti. Metaprogram je záležitost formy, nikoli obsahu. Pokud má jeden člověk silné sklony ke třídění „lidé“ a druhý ke třídění „vecí“, neznamená to, že ten první je starý lidumil a ten druhý zase lakomec a držgrešle. Terorista se zaměřením na „lidi“ se možná ochotněji podílí na únosech, špionáži cizinců, vydírání nebo mučení nepřátel než jeho kolegové. On chce pomstít svoji *rodinu*, své *prátele* a z duše nenávidí tyto *cizince* člověk s oblíbeným tříděním „vecí“ může celý život zasvětit práci pro dobročinné organizace. Svedomíte bude obstarávat potraviny, nápoje, léky, stany, deky, spacáky – pro ty nejobořejší a nejchudší na světě. Protože my tady máme vše. A bylo by spravedlivé, kdyby jiní neměli *nic*?

Orientace na minulost, přítomnost a budoucnost

To je další druh metaprogramu. Malé děti žijí prítisknuté nosem na obrazovku přítomnosti. Starší lidé čerpají sebeúvěru z toho, co všechno v životě vykonali a preskákali. Jejich řeči mohou nudit sedmnáctiletého mladíka, jenž má plnou hlavu toho, jakým frajerem by se chtěl stát, jakou díru do světa by chtěl vyvrtat. A vůbec, kdy se už konečně vyspí s první holčkou? Vedoucí pracovník by měl v kádrové politice vyvážit všechny tři orientace. Starší, zkušenější, zasloužilí pracovníci představují *tradiční* podniky. Pokud však dá „penzistům“ příliš velký prostor, místa pro výkonné lidi, kteří řeší dnešní problémy a dělají si zásluhy *tady a teď*, budou řídká. Navíc do podniku je potřeba i úplně mladá krev. Lidi, které musí podnik nejdříve zaučit, vyškolit, aby z nich byl vůbec nějaký prospěch. Představují *budoucnost* podniku.

Urovnání partnerského sporu

Hádka, jenž probíhá právě teď, ztrácí na síle, když dvojice změní časovou orientaci. Například když si manželé vzpomenou na krásné chvíle, když spolu chodili, na problémy, které spolu překonali. Pojí je společně prožitá *minulost*. Některé dvojice zase usoudí, že rozvést se není zas až tak dobrý nápad, protože co pak *bude* s dětmi?

Cvícení pro horlivé

? Prozkoumejte své oblíbené metaprogramy. Nejlépe se to dá prohlížením vlastních deníků, dopisů, záznamů, projektu nebo slohových prací. Neco prozradí také Vaše záliby. Jste sberatel? Čtenář? Společenský tvůrce? Organizátor, aktivista? Plánujete si dovolenou dopředu? Zajímáte se již ve třiceti o to, jak si nasporit na duchod? Nebo spíše sedíte u starých fotek a posloucháte nahrávky z mládí? Ještě porad se Vám stýská po Klementu Gottwaldovi, protože tehdy byl rohlík tak fantasticky levný?

? Toto cvícení si můžete udelat s partnerem, partnerkou nebo blízkým přítelem. Napíšete každý samostatně delší text na téma „Co by pro me znamenalo být bohatý. Co by mi bohatství přineslo.“ Nemusí jít o uhlazenou slohovou práci, stačí sepsat seznam položek. Poté texty prozkoumejte. Je vidět na Vašich seznamech zejména věci, které by jste si jako Rothschild mohli doprát? Nebo spíše místa, která by jste mohli navštívit? Nebo by jste s tolika penězi mohli udelat spoustu zajímavých věcí? Chcete poznat nejkrásnější města na zemi? Chcete se zapsat do kursu japonštiny, karate, doplnit si vzdělání? A jak je to s časovou orientací? Umožnili by vám peníze žít podle hesla „Carpe diem“, užij si dnes? Investovali byste je do svých dětí, sázeli byste stromy, financovali byste stipendia mladým talentům? Nebo byste finančně podpořili staré přátele, nechali zrestaurovat historické památky, postavili babičce mauzoleum?

? V přímé komunikaci je těžké sledovat metaprogramy toho druhého a přizpůsobovat se jim. Pokuste se o to v písemném styku. Analyzujte metaprogramy důležité osoby, která Vám poslala dopis. Odpovídejte v podobném duchu. Ne, nepřizpůsobujte tomu druhému své hodnoty ani obsah své výpovědi. Přizpůsobujte pouze formu. Není to hezký pocit, že Vy jste ten, kdo ví, jak tomu druhému vyjít v ústřety?

Milión dolarů nebo špendlíkem do zadku? (6)

Motivace je jako kuchynský nuž. Muže nám ukrojit kus vonavého chleba a namazat na něj lahodnou pomazánku. Pokud se ale zmotivujeme pro blbost, naše prsty jsou v ohrožení.

Vizualizace

Mozek je poměrně nedokonalé zařízení. Nerozeznává porádne mezi realitou a představami. Proto nás silné, velmi živé představy motivují víc než povrchně vnímaná realita. Proc bychom tuto skutečnost nevyužili v náš prospěch?

Co ví dobrý trenér boxu

Dobrý trenér, dobrý učitel, dobrý vedoucí – ti všichni vědí, jak je důležité, aby jejich sverenci zažili pocity úspěchu. Dobrý trenér boxu starostlivo vybírá soupeře svého sverence. Vybírá je tak, aby mladý sportovec zažil vítězství, případně těžké boje, ale nikoli sérii zdrcujících porážek. Dobrý učitel klade na žáka postupně vyšší a vyšší nároky. Ale tak, aby je žák zvládl. Aby měl radost. U sverencu vzniká *subjektivní* pocit, že jsou v dané oblasti úspěšní. Že se jim vede.

Pestujeme si vedomí úspěchu

Stanme se svými vlastními trenéry. Vyberme si oblast, ve které bychom chtěli pokročit. Pokládejme si v ní primerene těžké úkoly. Nevzpírejme stéblo, ale ani slona. Dodejme mozku obrazy, zvuky, pocity, které jej ujistují o naší schopnosti dosáhnout úspěchu. Jakmile tomu uverí, začne motivovat on nás.

Odstrašující příklady, duchovní špendlíky

Využijme k motivaci i odvrácenou stranu mince. Pokud jsme se pevně rozhodli naučit se plynule anglicky, přidejme ke všem přitažlivým představám – návštěva Londýna, Tony Blair nám podává ruku, surfujeme podél australského korálového pobřeží – i nějaký ten duchovní špendlík. Například nad hlavou nám letí letadlo do New Yorku. Z něj mává kapesníkem ta protivná kolegyně ze sousedního oddělení. A se svým novým, přitažlivým asistentem! Nás ráno cerstve vystehovali z bytu a právě se snažíme najít v kontejneru něco k svacine.

Vnitřní fanouškové

Obcas potrebujeme malé povzbuzení. Například k tomu, aby se nám lépe vstalo z postele. Nebo abychom otevřeli pusu a nekoeho o něco požádali. Pokud jsme sluchově zamerení, mohou nás povzbudit výkriky. Představme si, že stojíme uprostřed stadiónu. Obklopují nás tribuny plné verných a nadšených fanoušků. Tleskají, povzbuzují nás, volají: „Do toho! Ano, dobre, to je ono! Dokážeš to!“ Je možné představovat se fanoušky jako příbuzné, učitele, známé, popřípadě neznámé lidi. Pokud ovšem pracujeme na tom, abychom byli nezávislí na chvále vnějšího sveta, je lepší představit si jako fanoušky sami sebe. Sebe jako miminko, sebe ve věku peti let, sebe, až nám bude devadesát. Rady fanoušku doplníme ještě o pár přátel. O lidi, o kterých víme, že se před nimi nemusíme predvádět. Nemusíme jim dokazovat svoji hodnotu tím, že tancíme podle *jejich* kritérií.

Formulujeme cíle jako rozhodnutí. Vykricté je do sveta

Casto posledním krokem, který nás k cinu dotlačí, je, že oznámíme: „Rozhodl jsem se, že udelám to a to. Tehdy a tehdy.“ Například: „Rozhodl jsem se, že už se nebudu bát a reknu šéfovi o té nepříjemnosti. Hned ted. Jdu mu zavolat do kanceláře.“ Nebo: „Rozhodl jsem se, že zacnu opet cvicit. Dnes vecer budu cvicit v obýváku aspon pul hodiny. A do mesice si najdu nejaký sport, který budu delat v telocvicne nebo venku. Uvidíš, v cervnu už ze me bude bežec nebo volejbalista.“

Týdenní plán pokroku

Pokud tuto metodu prizpusobíme svým potrebám, je velmi účinná. Rozhodne se vyplatí vyzkoušet si ji. Metoda je založená na principu odmen a pokut. Co by clovek neudelal, kdyby za to dostal milion dolaru nebo kdyby se tím vyhnul velmi bolestivému píchnutí do zadku. Stanovte si na příští týden dve tri veci, které jsou pro Vás nejdůležitější a ke kterým Vám chybí motivace. Stanovte si priority. Muže to být například zdraví, vzdělání, zlepšení vztahu nebo úprava bytu. Napište si plán cinností. Formulujte je jako rozhodnutí. To, že rozhodnutí je zaznamenáno písemne, je velmi důležité. Urcete si odmeny za splnění jednotlivých bodu, tresty za jejich nesplnění. Tady je příklad :

Já, Petr, slibuji, že v týdnu od 5.6.2000 do 11.6.2000 udelám :

- 1. V pondělí a pátek si pujdu na dvacet minut zabehat. Pokud bude pršet, absolvuji místo toho tricet minut na cyklotrenažeru.*
- 2. Obtelefonuji remeslníky kvuli plastovým oknum, zavolám aspon do peti firem. U jedné z nich montáž oken objednam.*
- 3. V úterý a ve stredu budu sledovat jen nemecké kanály. Do ctvrtka napíšu a odešlu dopis Walterovi do Hamburku.*

Za každý splněný bod si dopreji jednu particku šachu s pocítacem. Pokud nesplním jediný bod, žádné šachy! Zároveň si za každý nesplněný bod strhnu 20,-Kc z kapesného. Peníze hodím do schránky tomu hulvátovi ze šestého patra, urcite je zase utratí v herne

Dne 3.6.2000 Petr Novotný podpis

Velmi hezky a detailne je varianta této metody popsána v knize Jonathana Robinsona *Sám sebe zrkadlom* (Slovenský spisovatel, 1998). Robinson tvrdí, že nejvíce motivující pokutou je, když se rozhodneme trhat peníze. To totiž velmi bolí. Metodu trháni padesátikorun bych vřele doporučil, jen nevím, zda u nás zákon takovéto praktiky dovoluje.

Cvicení pro horlivé ? Vnitřní hlas a sebejistota.

Je rozdíl, zda se sami se sebou bavíme tichým, pomalým, unaveným hlasem, nebo svůj vnitřní monolog zrychlíme, přidáme na

hlasitosti, ráznosti, energii. Vyzkoušejte si to Stejně tak je rozdíl, jakým způsobem k nám mluví náš vlastní kritik. Pod vnitřním kritikem si představme tu část naší osobnosti, která nás upozorňuje na chyby. Komentuje naše nevhodné chování. Dopředu nás varuje před prehaty a neprůstojnostmi. Někdy jsou nám jeho komentáře nepřijemné, ale vnitřní kritik vše dělá pro naše dobro. Chce nás uchránit před trapasy. I přesto nám při nevhodném způsobu kritiky může podkopat sebevědomí.

? Rozhovor s vnitřním kritikem.

Vzpomenme si, jakým hlasem k nám náš vnitřní kritik hovoří. Je nám tón jeho hlasu příjemný? Nekřičí příliš? Není v jeho hlasu cítit nepřátelský sykot nebo plaktivý, zklamaný či znevažující tón? Jak jeho hlas působí na naši sebevědomí? Povzbudivě? Destruktivně? Jakými jmény nás kritik oslovuje. Je rozdíl, zda tisíckrát za rok slyšíme rozčilené „Idiote! Co jsi to zase provedl?“ nebo přátelské „Poslyš Pepo, tak takhle by to nešlo. Zkus něco jiného.“ Po výše popsané analýze se v duchu obrátíme na vnitřního kritika. Poděkujeme mu za práci, kterou pro nás dělá. Vždyť nás na chyby upozorňuje proto, abychom rostli. Abychom se měli a cítili lépe. Pokud něco v tónu jeho hlasu nebo v oslovení snižuje naši sebevědomí, řekneme mu to. Zeptejme se ho, zda by byl ochoten mluvit k nám více přátelsky. Ujistíme jej, že jeho kritiky budeme tím spíše brát vážně a respektovat je. Pokud kritik souhlasí (nebo nemá námitek), nacvičme si náš příští dialog. Jaké oslovení bude používat? Jaký tón hlasu? Hledejme, zkoušejme. Potom si představme pár příštích situací. Například v představě rozbijme nechť talír. Sledujme novou reakci kritika. Jak je to s naším sebeobrazem, pocitem sebejistoty nyní?

Za cílem nebo za nosem? (7)

Lidé, kterým se při dosahování cílu daří, dodržují určitě zásady. Jejich respektování zvěšuje pravděpodobnost, že cíle dosáhneme. Shrňme tyto zásady do čtyřech bodů. A ilustrujme si je na příkladech.

Rozhodneme se pro to, co chceme, ne pro to, co nechceme.

„Nebudu už tolik kouřit“ je podle této zásady nesprávně vytyčený cíl. Pripomíná jistý plakát ligy proti rakovině, na kterém trunila velká cigareta. Co na tom, že je přeškrtnutá?

„Mesícne ušetřím na cigaretách aspon stovku. Dopeji rodine čistý vzduch a budu kouřit jen na balkóne. První cigaretu vykourím až po snídani. Na obed pujdu do nekurácké restaurace.“ Tady jsme jasne rekli, co chceme.

Podobne je to s cílem „Nechci takovouhle mizernou práci“. Jeho konstruktivním vyjádřením by mohlo být „Chci práci, která me víc baví. A přinese mi alespon dva tisíce mesícne navíc.“

Do jaké míry je dosažení cíle pod naší kontrolou ?

Je cíl „Chci pracovat jako programátor v Německu“ plně pod naší kontrolou? Jeho splnění zřejmě záleží také od toho, zda nás nějaká firma zaměstná. Pod naší kontrolou je ale toto: „Budu venovat pet hodin týdne opakování nemciny. Pujdu se informovat o záležitosti na nemecké velvyslanectví. Budu pracovat na sházení informací a navazování kontaktu sedm hodin týdne. Do tří mesíců budu mít do nemciny preložené a notársky overené diplomy, rodný list, doporučení a reference.“

Dosažení cíle musí být overitelné.

To, zda jsme tento mesíc vykourili o tri krabicky cigaret méne, se dá overit snáze než to, že „už tolik nekouríme“. Pokud vedoucí na schuzi rozhodne, že ve firme je treba zvýšit disciplínu, jde o prázdná abstraktní slova. Nabudou významu až tehdy, když vyjmenujeme svá kritéria. Například: „Do práce je nutné chodit presne. Všechny telefony zvedat nejpozdeji po pátém zazvonení. Pokud vám pokyny z obežníku nejsou jasné, okamžite si telefonicky overte na sekretariáte, co znamenají.“ Nebo: „Pokud jsou príkazy ze zahraniční centrály v rozporu s mými príkazy, je treba bez váhání vyplnit ty moje.“

Kdy, jak, s kým, kde? Za jakých podmínek?

Dosahování cíle je treba zasadit do konkrétního rámce. „Nemcinu si budu opakovat v pondelí, úterý a pátek po jedné hodině. Zacnu hned po televizních novinách. Další dve hodiny se nechám doucovat tím studentem z Rakouska.“ Nebo: „Docházku budeme zapisovat do sešitu na recepci. Zástupce vedoucího udelá v 8.00 ráru a v 8.15 další.“

Nešťastní vítězové

Pokud si zvolíme nevhodný cíl, je to nepřijemné. A pokud jej dosáhneme, je to ještě nepřijemnější. Kolik dívek již uvažovalo o vstupu do svazku manželského s mladým, krásným, zábavným a charismatickým – alkoholikem? Osud se smiloval nad temi, kterým se tento cíl nepodarilo uskutečnit! Pomocí následujících čtyř zásad mužeme overit, zda je cíl opravdu hodnotný.

Zamysleme se nad negativními stránkami.

Do jaké míry by mohlo být dosažení cíle škodlivé? V jakých oblastech? Možná, že když budeme pracovat dvanáct hodin denne a o víkend navštěvovat dálkově práva, tak za pet let budeme skutecne generálním reditelem. Co na to ale rodina? Nebudeme v tu dobu bydlet v prázdném byte? V cem je pro nás výhodné daného cíle nedosáhnout? Neusilovat o nej? Trináctiletý chlapec toužící po velkých svalech zacne posilovat s cinkami. Za rok má mnohem větší obvod bicepsu a hrudníku. A znicená záda. Kdyby pockal pár let, bicepsy a hrudník by mu narostly do této velikosti samy.

Jaký je náš nadražený cíl?

Proc vlastně o dosažení cíle usilujeme? V cem je pro nás důležitý? Neexistuje jiný cíl, který by lépe a rychleji uspokojil hodnotu, na kterou jsme se zaměřili? Ctyřlenná rodina uvažuje o koupi auta. Mohli by se ve volných dnech dostat ze sídliště nekam do přírody. Usoudili, že potrebují našetřit alespon tri sta tisíc. Náhle se jim naskytne příležitost vymenit byt do hezcího prostředí. Prámo pod les. Stacilo by doplatit sto tisíc. Vyplatí se jim nadále sporit na auto?

Cím bude treba za dosažení cíle zaplatit?

Kolik casu na dosažení cíle vynaložíme? Kolik energie, kolik peněz? Jak práce na jeho dosažení ovlivní naši rodinu, naše přátelství? Cím zaplatíme za nový postup vpřed? Vlastní sebedisciplínou, vypuštěním méne hodnotných cinností? Nebo cíle dosáhneme na úkor

zdraví, vnitřní uvolnenosti, na úkor vztahu s blízkými lidmi?

Životní směřování

Je dosažení cíle v souladu s naším celkovým životním směřováním? Není to odbočka, která nás zdrží? Pracujeme opravdu na tom, abychom se stali více sami sebou? Vzpomeneme si na Ezopovu bajku o vráne, která se chtěla stuj co stuj stát labutí

Cvicení pro horlivé

Písemná formulace cíle.

Vyberte si nějaký větší cíl a zformulujte si jej písemně. Projdete všechny body uvedené výše. Po zpracování bodu I. až IV. možná pocítíte potřebu cíl pozmenit. Podle potřeby se vraťte zpět k bodum 1. až 4.

Kritéria štěstí.

Nekterí lidé si užijí v životě málo štěstí, protože vlastně nevedí, jak konkrétně by se to „štěstí“ mělo projevit. Pomocí jakých příznaků si jeho přítomnost mohou overit? Ujasnete si, co konkrétně potřebujete vidět, slyšet, zažít, aby jste prožívali štěstí?

Šťastní lidé problémy řeší, nešťastní na ně myslí (8)

„Kdybych jenom nemel tolik problému!“, posteskneme si občas. Chteli byste snížit počet svých problému? Pristupovat k nim více metodicky, s větším nadhledem? Případně díky problémům rust? Následující řádky obsahují pár postrehu, které by Vás mohly inspirovat.

Kdo nemá problémy, je mrtvý.

Snaha jednou provždy setrást všechny problémy je beznadějná. Šťastní lidé vedí, že to se nám podaří až v hrobe. Proto na problémy nemyslí. Kromě času, když je právě řeší. Nešťastní lidé mají velmi omezený repertoár odpovědí na problémy. Jsou jako tenista – začátečník, který umí vrátit míček pouze jedním, dvěma typy úderu. A život na nás páli problémy ze všech úhlu a různými rychlostmi

Co je to vlastně problém?

Pristupme k definování slova problém jednoduše : **Problém nastává tehdy, když máme nějaký cíl. A zároveň je tu překážka, jež nám jej brání uskutečnit, realizovat.** Pokud totiž dostaneme všechno, co potřebujeme, pokud se bez problému plní naše cíle, nemáme problém. Pokud se před nás staví překážky, ale my je můžeme v klidu obejít, protože za nimi neleží náš cíl, rovněž nemáme problém. Problém nastává skutečně až tehdy, když něco chceme a někdo, něco, všichni, všechno nám brání toho dosáhnout.

Problém zpola vyřešený

O vhodném formulování a dosahování cílu jsme mluvili ve zvláštní kapitole. Pokud si dáme záležet na dobré formulaci cíle, problém máme často zpola vyřešený. V této části se můžeme více soustředit na téma překonávání překážek.

Krátký katalog každodenních problému

Zde jsou nejcastější typy problému. A stručné návrhy, jak k nim pristupovat.

Chceme, aby se něco stalo. Aby někdo něco udelal. Náš problém někdy vznikne, protože jsme neudělali ani ten nejdůležitější krok. Nepožádali jsme příslušné lidi, aby danou věc udelali. Naučme se žádat tak, aby druhá osoba viděla, jaké výhody bude mít ze splnění naší žádosti.. Nebo jakým nepříjemnostem se vyhne, pokud žádost splní. Nejdříve se sladíme, poté žádáme.

Rozdílné cíle. Problém v organizaci vzniká často tehdy, když dvě osoby chystají pudu pro dva různé cíle. Navzájem si jeden druhému kladou polena pod nohy, aniž by to dělali naschvál. V tomto případě je dobré, aby se oba aktéři setkali a cíle si vyjasnili.

Vyhledávání. Potřebujeme najít informaci, experta, budovu, zvíře, věc. Použijme vhodnou metodu hledání. Hledejme plánovitě. Prohlédneme nejdříve ty nejpravděpodobnější místa výskytu. Nestěžujeme si, raději se ptejme! Veta „Urgentně potřebuji najít klíče od garáže!“ zmobilizuje rodinu více než fnukání „Ksaku, zase nemůžu najít ty klíče.“ Navíc, co vlastně předcházející větou svému podvedomí sugerujeme?

Problémy, které je možno předvídat. Když se pouštíme do nové oblasti, poradme se se zkušenějšími. S lidmi, kteří se v ní každodenně pohybují. Zjisteme si, co nás čeká. Zeptejme se jich, jaké typy problému řeší nejcastěji. A jakým způsobem. Pokud hledáme poklad na dne more nebo banku v cizím městě, seženme si mapu. Pokud jdeme uzavřít obchod s novou firmou, prostudujme si seznam neplaticu.

Naléhavost problému

Na naléhavost problému působí dva faktory:

- A. Nakolik je naléhavé dosažení cíle.
- B. Nakolik velká překážka to je.

Cílem je mít co nejméne naléhavých problému. A po case žádné. Naléhavý problém nás totiž nutí jednat okamžitě, tady a teď. Obírá nás o svobodu. Jak předcházet tomu, aby byly problémy naléhavé?

A. Uspokojovat cíle a potřeby včas. Když na to ještě máme zdroje. Dokud věc ještě není tak naléhavá. Rodiny s detmi při odchodu na výlet řeší tento druh problému slovy „vycurat a napít“. Nemít příliš velké ambice a nároky. Zotrucujeme tím jen sami sebe. Klademe si příliš mnoho a příliš náročných cílu.

B. Pokud má překážka tendenci rust, jedneje, dokud je ještě malá. Necekejme, až se zvětší. Pokud nám Honza dluží milión a právě se od nás vzdaluje rychlostí pet metru za vterinu, oslovme jej dříve, než zahne za roh! V opacném případě za ním možná budeme muset cestovat až na Bahamy. Pokud má překážka tendenci zmenšovat se, dobrou taktikou muže být jednoduše pockat. Ted je na nás šéf možná našťvaný. Smetl by náš návrh ze stolu. Za týden to už nebude tak horké.

Ucme se na problémech rust

K řešení problému je možné pristupovat jako k dobre dávkovanému tréninku. Nejdríve se ucíme prekonávat malé prekážky. Potom vetší. Klademe si postupne vetší a lákavejší cíle. Potešme se vždy z ovoce, které nám vyřešení problému prineslo

Naše svalstvo, urcené k řešení problému, ochabne, pokud pred problémy zavíráme oci, izolujeme se od sveta, litujeme, že nic nedeláme. Trhá se, pokud se pustíme do řešení neprimerene velký problém, treba nést na ramenou celou zemekouli. Trénuje se a silní, pokud jsme primerene aktivní a vytrvalí.

Ale já mám velký problém! Skutecne velký!!

Nekecáte? Skutecne? Tak potom jde zrejme skutecne o PROBLÉM. Neco jako alkohol, drogy, znicené nebo nesnesitelné vzťahy v rodine, práci. Vážné zdravotní problémy. Na to je tento clánek krátký. A Vaše síly jsou oslabené. Neztrácejte cas a zacnete hledat pomoc. Kvalifikovaného experta, který má v řešení tohoto problému výsledky. Nadprumerné výsledky. Zasloužíte si to! Nebo chcete skoncit predcasne mezi temi, kteří už žádné problémy nemají? Na co ještě cekáte? Tak už bežte!!! Hledejte a naléhave žádejte o pomoc.

Cvicení pro horlivé

?Zlepšete svoji vyhledávací strategii. Výzkumy ukazují, že pri hledání nových informací a řešení nám casto pomohou méne známí lidé. Je to prirodzené. Naši príbuzní, naši nejbližší spolupracovníci mají velmi podobné zdroje informací jako my sami. Vezmete si nejaký vyhledávací problém. Ptejte se a hledejte i u vzdálenějších známých a lidí z jiných profesí, pohybujících se v jiném prostredí. Udelejte si plán vyhledávání. Presne formulujte, co hledáte. Obmenujte zpusob kladení otázky. Ptejte se osobne i telefonicky, dopisy i inzeráty. Znásobte množství rozhovoru a kontaktu.

?Predcházejte problémum. Zapište si nejdůležitější cíle a hodnoty, které chcete realizovat v nejbližších mesících a letech. Mejte na pameti takové „samozřejmé“ hodnoty jako zdraví, finanční sobestacnost a podobne. Jaké prekážky by Vám v následujícím období mohly přijít pri uskutečňování Vašich cílu do cesty? Jak problémum predejit? Co se potrebujete naucit, zjistit si, zarídit, dokud je ještě cas?

Hledání řešení. Vyzkoušejte si v praxi tri recepty, které casto pomohou.

Cubovo pravidlo. Toto pravidlo používal s úspěchem pri své řídicí práci predseda JZD Slušovice. Starší vedí, že tady šlo o prvni téměř kapitalistický podnik v Ceskoslovensku v dobe hlubokého komunismu. Cubovo pravidlo je jednoduché: Nejdríve najdi alespon deset řešení problému. Jedno z nich již bude dobré. Podstatnou crtou této metody je posuzovat řešení až na záver, tím uvolníme křídla své tvorivosti.

Kdo úspěšne vyřešil podobný problém? Vyhledejte lidi, kteří mají podobný problém jako Vy. Informace o nich. Dopracujte se k tem, kteří problém úspěšne reší, vyřešili. Jak na to šli? Mužete je napodobit?

Doprejte řešení cas na dozrání. Nejdrív zformulujte problém následujícím zpusobem: Uvedomte si jaký je nynejší stav. A jaký je stav, který si prejete. Ten, kterého chcete dosáhnout. Které rozdíly mužete odstranit hned ted? Jak odstranit ostatní rozdíly? Tuto druhou otázku si naléhave pokládejte pár dni za sebou. Hledejte všechny dostupné informace, týkající se tohoto typu problému. Premýšlejte, debatujte, meditujte, modlete se. Potom si dejte prestávku a doprejte svému podvedomí, aby vec zpracovalo. Velcí vynálezci rovněž nalézají řešení až po uplynutí urcité inkubacní doby. Nejdríve musí problém ve svém nitru nosit dostatecne dlouho.

Sebedůvěra, emoce a automat na kávu (9)

Záporné emoce jako přátelské varování

Podívejme se pravde do oci. Pokud bychom nemeli vubec žádné záporné pocity, náš život by za moc nestál. Znamenalo by to, že bychom nikdy nezažili zklamání. A teda ani cestu za nedosažitelným ideálem. Znamenalo by to, že v životě se dá všechno spocítat dopredu. Že nepotrebujeme pomocníky, kteří na nás cas od casu zakricí : „Pozor, tudy ne, to bolí, smrdí, to není pro tebe!“

Špatné nálady, stavy a emoce pusobí ve zdrave nastavené duši jako poradci. Fyzická bolest nás upozorňuje na to, abychom neprepínali síly, nedávali hlavu nebo koncetiny do ohne a pokud možno si nelili na jazyk kyselinu sírovou. Duševní bolest nás dokáže upozornit na subtilnější nebezpečí. Mužeme se naucit dvema vecem. Poslouchat ji, když nám dává důležité informace, a nahradit ji příznivejším stavem, když je zbytecná.

Co nám prozrazují nálady? Zjednodušený model

Nekde v našem nejniternejším nitru leží naše hodnoty. Predstavme si je na chvilku jako kontrolní svetýlka na pulte nebo jako malinké skřítky. Jdeme po ulici a našli jsme sto korun. Hodnoty *sobestacnost*, *pohodlnost*, popřípade *sporivost* zapnou zelená svetýlka. Cítíme se dobre. Tyto hodnoty byly právě uspokojeny. Jdeme po ulici a nekdo do nás vrazí. Skřítek *Lidská dustojnost* zacne poskakovat od zlosti a skřítek *Bezpečnost* zvedne výstražne oboci. Na chvíli se cítíme špatne.

Nekdy jsou veci složitější. Jdeme po ulici, máme dobrou náladu a najednou prásk! Pozorujeme, jak se nám nálada kazí. Pritom se nic nestalo. Neumíme přijít na to, co by nám mohlo vadit.

Pátrejme po ohrožené hodnotě. Co se stalo? Co jsme právě videli, slyšeli, zažili? O cem jsme právě premýšleli, na co jsme si vzpomenuli? Jaké hodnotě to vadí? Že by to byl ten výklad v knihkupectví? Ta velká barevná kucharka s dortem? Co to o nás vcera

plácal kolega? „No ano, u šéfovy sekretárky je pecený varený!“ Když už víme, proč se cítíme špatně, můžeme se soustředit na řešení problému.

Hodnoty můžeme ovlivňovat

Každá z hodnot v našem nitru funguje tak trochu jako automat na kávu. Pokud se stanou určité věci, vydá nám chutný, osvěžující nápoj – dobrý pocit. V opačném případě nám nevydá nic. Nebo to, co nechceme.

První věc, kterou bychom měli overit je, zda automat prodává za spravedlivé ceny. Pokud náš skřítek *Zdraví* úzkostlivě dbá na to, abychom nikdy, ale nikdy neměli nohy ve vlhku, nikdy se nedostali do pruvanu, cvičili čtyři hodiny denne a do puntíku dodržovali dietu doktora Drastického, složenou z horského medu a sušených ras, platíme za nápoj příliš mnoho. My samozřejmě chceme, abychom byli zdraví. Ale s rozumnými náklady! Proč bychom právě do tohoto automatu měli házet desetkrát víc než běžný konzument? Celou věc potřebujeme ve svém nitru **prehodnotit**.

Když automat mince nevrací - kritéria

Rekneme, že cena v našem automatu je už rozumne nastavená. Caj stojí pet korun. Ale automat akceptuje pouze petikoruny. My bychom ale rádi platili také kombinací jiných mincí, případně bychom chtěli vrátit z desetikoruny. Konkrétně to může vypadat takto : Hodnota *uznání* nám vydá dobrý pocit jen tehdy, když nás někdo pochválí. Pochválí slovně. Měli bychom ji co nejdříve naučit reagovat také na jiné způsoby uznání: když se lidé na nás vdecne usmívají. Když dostaneme dekovný písemný vzkaz, když se někdo uchází o naše služby, o naši přítomnost. Obohatíme tím repertoár **kritérií**, pomocí kterých rozeznáváme, zda byla naše hodnota realizovaná. Šanci cítit se lépe budeme mít odted mnohem casteji.

Tady je příklad slabe nastavených automatu : být úspěšný = být vždy první, být šťastný = nemít nikdy žádné problémy, být milován = udelají pro me vše a jsou mi stále k dispozici. Velmi se mi líbí definice štěstí pocházející od jednoho anonymního otce rodiny: „*Štěstí, to je když spotřebice fungují a deti spí.*“

Presvedčení

Nekdy se stane, že automat nepřijme platnou minci. Pokud pravidelne nepřijímá například starší, ošoupané koruny, má do sebe vmontováno škodlivé presvedčení. Presvedčení, že takhle prece koruny vypadat nemohou.

Brzdící presvedčení mohou parazitovat i na tech nejušlechtilejších hodnotách. Vezmeme si například ideál neustálého rozvoje a zušlechtování lidského rodu. Co když je s ním spojeno presvedčení, že takového rozvoje jsou schopni pouze lidé určité rasy, takže ostatní je možné spokojene poslat do plynu?

Odhalme naše brzdící presvedčení! Zejména ty, která jsou spojena se štěstím, pocitem vlastní důstojnosti, pocitem sebedůvěry. Není snad každý, kdo se o sebe dokáže postarat a neparazituje na jiných, oprávněn pocitovat silnou sebeúctu? A nezaslouží si invalida, jenž kulhá vpřed, větší potlesk než zdravý chlap, posedávající na místě?

Priority

Automat nám může nalít do kelímku pouze jeden druh nápoje. Pokud máme najednou chut na kávu i na caj, musíme si vybrat, o co momentálne více stojíme. Mnoho zbytečných trápení v životě spocívá v tom, že nevíme, co si vlastne za svou petikorunu koupit. Když se rozhodujeme mezi dvěma konkrétními věcmi, cinnostmi, uvedomme si, s jakými hodnotami jsou spojené. Která hodnota je pro nás momentálne duležitejší? A která je duležitejší z dlouhodobého hlediska? Pro co se rozhodneme, v tom budeme žít. Nebo jak méne vznešene varuje aforismus: *Pokud hledáš lejno, už si v nem.*

Cvicení pro horlivé

Vedomá zmena stavu. Vyzkoušejte si následující dva cviky. Porovnejte stavy, do kterých vás přivedou.

1. Postavte se, mírně pokrčte kolena. Nechejte svaly na rukou i nohou ochabnout. Shrbte záda, sklonte hlavu. Dýchejte plytce a povrchně. Dívejte se před sebe tak, abyste většinu zorného pole vnímali neostře, zamířene. Reknete si nyní pro sebe slabým nevýrazným hlasem : „*Pustím se do toho. Pustím se do toho.*“

Sledujte své pocity, stav, ve kterém se nacházíte.

2. Postavte se, napnete mírně svaly na rukou i nohou. Stůjte rovne, bez pokrčených kolen. Narovnejte záda. Dýchejte více zhluboka než obycejne. Dívejte se přímo před sebe nebo o neco výše. Dívejte se tak, aby bylo vaše zorné pole široké, abyste videli ostře. Reknete si pro sebe rázne a nahlas : „*Pustím se do toho. Pustím se do toho.*“

Jak se cítíte nyní? Experimentujte s postojem tela, dýcháním, vnitřním hlasem a dalšími parametry i v reálném životě.

Hlubiny duše podruhé (10)

Domluvili jsme si s přítelem schuzku. Každý z nás však dohodu pochopil jinak. Schuzka se neuskutecnila. Presvedcujeme kolegu o užitečnosti nového projektu. Říká, že takovou věc delat nemůže. Neumíme zjistit proč.

Model sveta, zevšeobecnění a vynechání

Již jsme o tom jednou mluvili. Clovek nereaguje přímo na vnější svet. Jediné, na co může reagovat, jsou jeho predstavy, vjemy, pocity. Jeho model sveta. Jak takový model sveta vzniká? A jak se projevuje navenek, v reci našeho partnera? Pri každém zpracování informace jsou přítomné dva deje. Zevšeobecnění a vynechání. Mohou pracovat pro nás, ale i proti nám.

Zevšeobecnění, jeho svět i stinné stránky

Malou Anicku poštípala při hře včela. Od teď si bude dávat pozor na všechny včely. Jde tady o velmi užitečné zevšeobecnění.

Anicka by však mohla ve svém zevšeobecnění zajít příliš daleko. Například kdyby se od teď bála všech broucků a mušek. Nebo kdyby tvrději odmítala chodit na jakoukoli louku, protože na louce se schovávají bolestivá žihadla. Kolik lidí se dostalo do izolace a osamění právě proto, že po jednom, dvou nezdarech ve vztazích usoudili, že „všichni muži jsou tací“, „všechny ženy jsou takové“, „celý svět je takový“

Odhalujeme presvědčení a hodnoty druhých lidí

„Vždy to bude tak a nikdy jinak.“ „Nikdo se o moji práci nezajímá.“ „Každý myslí jen na sebe a pro matku Zemi nechce udelat nic.“ Předcházející vety jsou vyslovené tak, jako by oznamovaly nějaký nemenný přírodní zákon. Neco, o čem není možné pochybovat. Když zachytíme v hovoru jiných univerzální kvantifikátory typu „všichni, každý, všechno, všude, vždy, za žádných okolností, nikdy, nikde, nic, nikdo“, zbystřeme pozornost. Právě se hovorí o necem, co by nás mohlo zajímat. O presvědčeních.

Jak prorazit zed zevšeobecnujících presvědčení?

V presvědčeních se schovává mnoho energie. Pokud nám partnerovo presvědčení vyhovuje, tato energie pracuje pro nás. Někdy je však presvědčení nesprávné. Škodí nejen nám, ale blokuje také svého majitele. Jak mu pomoci v tvorivém letu ke hvězdám? Jak zasáhnout?

Tlouci po silném presvědčení kladivem, to je jako hrát si s krabíčkou ekrazitu. Radeji jen jemně podryjme základy. Změnme model světa našeho partnera. Jeho zevšeobecnění jsou založena na obrazech, zvucích, scénách, které si s oblibou na své vnitřní obrazovce přemítá. Ukažme mu, že má ve své hlavě i jiné obrazy, zvuky, scény.

Konkrétně to můžeme udelat tak, že daný kvantifikátor (všichni, všechno, vždy, všude, nikdo...) vhodně zvolenou otázkou zpochybníme. Například: „Šéf nikdy neocení moji práci.“ „Opravdu nikdy? Nestalo se ani jednou, že by pochválil Tebe nebo Tvůj projekt? Ani jednou si nezvolil z vícero poradců právě Tebe, nezvýšil Ti plat, neudělil prémii?“

„Všichni se na mne tak divně koukají.“ „Opravdu všichni? Zdá se Ti, že i já?“

„Už Vás v životě nechci vidět.“ „Skutečně za žádných okolností? A kdybych Vám tak za půl roku byl schopný těch desettisíc přínést?“

„Ale, to je nic, to umí každý blbec.“ „Kdyby to umel každý blbec, proč by si potom objednali právě Tebe?“

Vyslovme otázku a už víc nic neríkejme. Puklinu v základech po nás za nějaký čas rozšíří spodní voda.

Vynechání

Ve většině případů je vynechání velmi užitečné. Umožní nám soustředit se na podstatu věci. Když v novinách čteme o posledním projevu Billa Clintona, zřejmě v článku nebude projev ocitovaný celý. Sáhodlouhé projevy popředních činitelů „strany a vlády“ si mohlo kdysi dovolit publikovat Rudé Právo. Ale ani tam jsme se z článku nedovedeli, jakou barvu mely ponožky soudruha Jakeše, případně kolik červených hvězd a sovětských zástav bylo v místnosti.

Občas ale vynecháme příliš. Když jde o důležitou věc, zjistíme si přesně kdo, kdy, kde, jak konkrétně, co dělal, dělá, má udelat. Prejdeme tím nedorozumením, zklamáním, prudkým sporům. A kdo ví, možná i rozvodům, vážným chorobám, případně třetí světové válce.

Rafinované způsoby vynechání

„Včera se do mě navezla tchýně. Byla to porádná rána!“ stežuje si Petr v práci. Co se vlastně stalo? Nabourala do něj omylem svojí starickou škodovkou? Zpusobila mu podlitiny? Nebo mu začala vytýkat, že, i když u ní bydlí, se nepodílí na domácích pracích? Požádala ho, aby jí platil nájem? Co konkrétně znamenají spojení navezla a porádný úder?

Na taková nespécifická vyjádření je dobré dávat pozor. A nemyslet si, že víme víc, než víme. Pokud nás věc skutečně zajímá, zareagujme otázkou: „Jak to konkrétně myslíš? Co se konkrétně stalo?“

Místo deje zkamenelina

Snad nejrafinovanější formou vynechání je nominalizace. Podívejme se na větu U nás doma panuje nedorozumení. Slovo nedorozumení v tomto případě skrývá jedno velké vynechání. Věci se rozhodně nemají tak, že by uprostřed obývacího sedlo velké, černé, zamračené nedorozumení a všichni členové rodiny by jej po špíčkách obcházel. Kdo nerozumí? Komu? Jak se to konkrétně projevuje?

O nominalizaci hovoríme tehdy, když jsou podstatné činnosti a stejně tak jejich aktéři zamaskováni jednoslovným pojmenováním. Někdy je užitečné partnerovi připomenout, že je v dané věci také aktérem. A záleží také na něm, jak se věci vyvinou.

Například: „Další pokrok je nemožný z důvodu absence určitých řešení.“ Pokud takto recně politik, můžeme si odplivnout a jít na pivo. Pokud však takto klient zdůvodňuje nemožnost uzavřít výhodnou smlouvu, vyplatí se nám (zdvořile) do nominalizací about. Nelézt zamlčené činnosti a jejich aktéry. „O jakém pokroku konkrétně hovoríte? Koho, čeho se týká? K jakým problémům konkrétně je třeba najít řešení? Kdo potřebuje mít ty problémy vyřešené? A kdo by je měl, umel vyřešit? Kdo konkrétně rozhoduje o tom, zda se smlouva podepíše? Jaká kritéria jsou pro něj důležitá?“

Cvičení pro horlivé

?Sledujte jazykový projev partnera. Vystopujte operující hodnoty.

V každém jazyce existuje určitá zvláštní skupina sloves. Jsou to slovesa a spojení typu „muset, moci, smet, nechat se“, které vyjadřují, nutnost, možnost nebo potlačenou možnost. „Je to mojí povinností.“ „Ano, to si mohu dovolit.“ „Nemám právo to udelat.“ Když pátráme po partnerových hodnotách, takováto slova by se měla pro nás zatřpytit jako zrníčka zlata. To jsou právě ony, které v hlušine jazykového projevu signalizují hodnotu, operující za scénou.

Pokud potřebujeme o dané hodnotě vědět více, opatrně a ohleduplně začínáme pátrat. Pokládáme otázky, ve kterých se ptáme, proč se něco musí, nesmí, chce, nemůže.

„Je to mojí povinností.“ – Vuci komu, čemu konkrétně pocituješ tak silnou povinnost?

„Ano, to si mohu dovolit.“ – Pro naši spolupráci by bylo užitečné, kdybych vedel, co si ještě můžete dovolit a co už nikoli. Do jakých mezí až můžete jít. Co o tom hlavně rozhoduje?

„Nemám právo to udelat.“ – Mohu vědět vuci komu, čemu konkrétně jste takto zavázán? Jaké konkrétní pravidlo, zásada Vám v tom brání?

Presvedcování, vyjednávání a hodnoty. Když někoho o necem presvedcujeme, můžeme nečekane narazit na odpor. Prvním krokem je vystopovat operující hodnoty. Sladme se s danou osobou. „Díky za pozvání, do kina ale nemohu dnes večer jít. Je pátek.“ „Vidím, že v pátek míváš něco důležitého.“ „Ano, vždy v pul osmé telefonuji mamince do Plzně.“

Druhým krokem je prozkoumat partnerova kritéria a presvedčení, spojené s danou hodnotou. Více jsme o těchto věcech mluvili v minulém díle.

„Je pro Tebe, pro matku tak důležité, aby to bylo právě v osm, nebo by přijala, kdyby si zavolala i dříve?“

Casto se s presvedčeními a kritérii nedá hýbat. Zkusme tvorive vyhovet hodnotě. „Vidím, že tvoje matka by změnu času chápala jako projev neúcty. A už ji neumíš predelat. Co kdybych vzal pred kino mobil? Než koupíme lístky, mužš jí zavolat z auta. Zaparkuji na tichém místě.“

Vyzkoušejte si tuto techniku v reálném živote. Nejdrív jen v komunikaci s přáteli a nejbližšími příbuznými. Trvá to nějakou dobu, než se naučíme reagovat v reálném case. Ale naše možnosti uzavírání aliancí, hledání vzájemne výhodných řešení se výrazne zlepší.

Příště si probereme další z „tajných parametru“ komunikace, Budeme se dívat lidem do očí.

První stupeň jasnovidectví – pozorujme oči (11)

Nikoli, císt konkrétní obsah myšlenek se na tomto místě ucit nebudeme. Ale jakou formou lidé právě zpracovávají myšlenky, to nám jejich oči skutečne prozradí.

Rituál nepripraveného žáka

Stojí pred tabulí. Hledí do stropu. Pohybuje ocima strídave doleva a doprava. S nadějí hledá odpověd. Nepripravený žák však na strope odpověd nenajde. Postupne se stává chmurnejším, smutnejším. Svesí hlavu. Pohled zabodne do zeme. Tam už nic nehledá. Pouze pozoruje jakýsi pevný bod. Odevzdá se do vule osudu.

Pri premýšlení delají lidé podvedomé pohyby ocima. Tyto pohyby nám prozrazují, zda nekdo myslí prostřednictvím obrazu, zvuku nebo pocitu. Zda na něco vzpomíná nebo si něco nového predstavuje.

V prípade našeho žáka to mohlo vypadat takto: Pohledem vzhuru hledal žák odpověd ve zrakovém kanálu. Cekal, kdy se mu pred vnitřním zrakem objeví obrazy, případne texty, obsahující odpověd. Když koukal vpravo (vpravo z pohledu naproti sedícího pozorovatele), hledal údaje ve zrakové pameti. Pri pohledu vlevo se snažil odpověd pomocí vytvářených obrazu zrekonstruovat.

Celkove signalizují automatické polohy očí tyto procesy:

Poloha očí (z pohledu pozorovatele) a odpovídající dej v hlavě pozorovaného:

vlevo nahore: konstruování vnitřních obrazu, zraková predstavivost

vpravo nahore: prohlížení obrazu z pameti, vzpomínání pomocí obrazu

vlevo uprostred: pracuje sluchová predstavivost

vpravo uprostred: pracuje sluchová pamet

vlevo dole: přístup k pocitům, vuním, chutím, predstavy a vzpomínky, kinestetický kanál

vpravo dole: pozorovaný si v duchu něco říká, „predříkává“, interní dialog

Zkusme si to

Zavolejme nějakého – ke každé blbosti odhodlaného – dobrovolníka. Mel by to být člověk, u nějž jsou pohyby očí dostatečně výrazné. Položme mu pár otázek, zadejme pár pokyny. Sledujme pohyby očí. „*Představ si, jak bys asi vypadal v kombinéze kosmonauta s přilbou na hlavě? Když ten obraz před sebou uvidíš, kývni hlavou.*“ (Očekávaná poloha – vlevo nahore. Jde o zrakovou představivost. Remek, Armstrong, Terešková by možná dali oči vpravo nahoru. V kombinéze se již videli.)

„*Mohl bys v duchu nahlas napocítat od triceti do čtyřiceti?*“ (Očekávaná poloha – vpravo dole.)

„*Představ si, jak by zněla melodie naší hymny na akordeonu.*“ (Oči vlevo uprostřed. Sluchová představivost.)

„*Představ si intenzivně vůni tvého oblíbeného parfému.*“ (Oči vlevo dole.)

Opravdu to vždy funguje? A k čemu je to dobré?

Nejdříve k tomu fungování. Někdy jsou polohy očí jiné, než bychom očekávali. U malé části populace je pravá strana zaměněná s levou. Teda například zraková představivost je *vpravo* nahore, vnitřní rozhovor je *vlevo* dole.

Další zrady a odchylky:

Petr pocítá v duchu anglicky od 1 do 5. Jeho oči jsou ale nahore vlevo. Podrobným vyptáváním zjistíme, že slova „one, two, ..., five“ před sebou vidí jakoby napsaná. A z této představy je cte. Možná i k procítění vůně citrónu potřebuje citrón nejdříve vidět. Jeho oči mohou zůstat nahore vlevo i v momentě, když vůni ucítí.

Lidé s oblibou vnitřních monologů si možná v duchu reknou: „*No tak on by po mne chtěl, abych procítil vůni citrónu. Pockat, vůně citrónu, to je jako...*“ Jejich oči budou samozřejmě směřovat vpravo dolů.

Pokud pozorujeme „nesprávnou“ oční polohu, pátrejme po tom, co daná osoba právě před chvílí ve svém nitru viděla, slyšela, cítila. A možná se jen ohlížela, zda už jí nenesou kávu.

Detektor lži?

Pokud je zvuková (zraková) vzpomínka slabá, musí si jí pozorovaný v duchu „dokonstruovat“. Namísto polohy vpravo uprostřed (nahore) vidíme polohu vlevo. Lháre tedy pomocí pohybu očí neusvedčíme. Jednou se mi však při jednání stala následující věc: zeptal jsem se druhé strany, zda viděla na vlastní oči jistý dokument. Následovali dvě – tři vteriny, v jejichž průběhu zůstaly oči partnera dole vpravo. Ve vnitřním monologu. Potom dotyčný pán odpověděl, že dokument viděl. Jeho oči nahoru ani jen nezabloudily. Bral jsem odpověď s rezervou. V každém případě tento pán obraz dokumentu příliš usilovně nehledal. Místo toho si dost dlouho povídal sám se sebou.

„Civení do blba“

Někdy se lidé zadívají nezaostřeným zrakem přímo před sebe. Znamená to přístup ke všem kanálům najednou. Daná osoba si věci představuje plasticky. Vnímá obraz, zvuk, pocity, zkrátka vše. Na chvíli je úplně ve světe představ, v mírném transu.

Co prozrazují kukackové hodiny

Našeho matikáře někteří prezdívali „Kukackové hodiny“. To proto, že mu při přemýšlení behaly oči zleva doprava. Takovéto pohyby očí signalizují rychlé přechody od paměti k představivosti a zpět. Dost často se objevují, když se daná osoba o něčem rozhoduje. Tehdy si potřebuje porovnat určité údaje. Dokud vidíme takovýto pohyb, zdržme se otázek. Nechejme partnera věci vyhodnotit.

Cyklus deprimovanosti

Lidé, myslící na nějakou nepříjemnou událost, chodí často se skloněnou hlavou. Sem tam se dívají doleva nebo doprava. Ale pořád do země. Když hlava a oči směřují vpravo dolů (jde o naše vpravo), mluví sami k sobě, jaké to bylo nepříjemné, jací jsou chudáci, co jen teď budou dělat. Když oči a hlavu nasměrují doleva, jsou v kinestetickém kanálu. Prožívají negativní pocity. To je po case pochopitelně přestane bavit. Přejdou opět do vnitřního monologu. Opravdový únik z tohoto zacarovaného kruhu nastane až tehdy, když přejdou do jiného kanálu. Nejrychleji pracují obrazy. Podvedeme to tušíme. Radíme dotyčnému, aby dal „hlavu vzhuru“.

Jak si usnadnit vzpomínání

Přítel vám právě jmenuje pár - pro vás důležitých - lidí. Před každým jménem pozorujete krátký pohyb očima nahoru vpravo. Na jméno jistého funkcionáře si nemůže vzpomenout. A jeho oči zabíhají jen vpravo dolů, popřípadě doprostřed. Co to znamená? Před tím, než si vzpomene na jméno, vždy svým vnitřním zrakem dotyčného člověka uviděl. Při tom posledním se to nestalo. Někdy pomůže prostá otázka: „*A jak vypadá?*“

Když hledáme v paměti obrazy (zvuky) my, vzpomínání si ulehčíme tím, že vedeme dáme oči do příslušné polohy. Jemně, s citem. Nechceme přece dostat krec.

Cvícení pro horlivé

?Učíme se pozorovat. Abychom oči pozorovali decentně, potřebujeme si vše zautomatizovat. Nejdříve sledujme programy v televizi. Na začátek jsou výborné videonahrávky, kde je možné obraz zastavit. Sledujme reportáže, rozhovory, besedy. Ne filmy. Tam jsou reakce herců umělé. Mužeme si namalovat jednotlivé oční polohy na lístečky. Každou na vícero. Z druhé strany lístku si napíšeme „zraková paměť“, „sluchová představivost“ a tak dále. Lístky zamícháme. Podíváme se na obrázek a rekneme si, co daná poloha znamená. Zkontrolujeme odpověď. Postupně zrychlujeme.

?Trénink v průběhu rozhovoru. V průběhu rozhovoru položíme nenápadnou otázku a sledujeme pohyb očí. Přijde dříve, než slovní odpověď. Často dříve, než otázku dopovíme. Příklad: Po otázce „*A jak se jmenuje váš pes?*“ nejméně uvidíme krátký pohyb očima nahoru vpravo (osoba nejdříve psa vidí), nebo vpravo doprostřed (vzpomene si hned na jméno).

Pozorujme oci a sladme se. Pro superpokročilé

Príklad:

a) „Petr se ke mne zachoval nepekne...” (Oci vpravo uprostred, sluchová pamet.) Reakce, díky které se sladíme, by měla evokovat sluchový kanál: „Rekl ti neco ošklivého?”

b) „Nejsem si ještě jistý, zda mám přijmout Vaši nabídku...” (Oci nahore, behají zleva doprava.) Reakce: „Co ještě bych vám měl ukázat, abych Vám ulehčil rozhodování?”

Príšte nás čeká dovolená od sebeduvery.

Rekapitulace sebedůvěry (12)

Jsme zhruba v polovine našeho seriálu o budování vlastní sebeduvery. Neuškodí, když si nenásilnou formou provedeme malou rekapitulaci důležitých bodů z minulých dílů:

Lidová moudrost a sebeúcta: Zacínáme strelbou v baru

Do baru v Chicagu vtrhne podnapilý mladý gangster. Strlí divoce z revolveru do oken, do lustru a regálu. Rozzureně křičí: „Ven! Okamžitě všichni ven!” Hosté se vrhnou k východu. Bar se rázem vyprázdní. Jen u jednoho stolku sedí anglický turista. Spokojene si dál popíjí svoji whisky. Oci dvou mužů se setkají. „Sire, byl to skutečně dobrý nápad,” říká Anglican. „Mne tu bylo také tesno.”

Anglican z tohoto příběhu měl skutečně velkou sebeúctu. Já bych se však bez váhání přidal k tomu davu na ulici. Moje sebeúcta by na chvíli klesla pod úroveň chodníku, ale zůstala by **zdravá**. Neohrožovala by můj život. Nejsem si zcela jistý, zda zůstal zdravý ten Anglican.

Naše cíle by měly být hodnotné, naše konání flexibilní

- Poslyš Petre, je to pravda, že jsi začal cvičit šest hodin denne na trubku? - To víš, clovek musí vedet, co vlastně v životě chce. - A ty, co vlastně chceš? - Sousední byt.

Když se vynechá téměř vše

Lidová moudrost již dávno konstatovala, že zevšeobecnění či vynechání může skončit nedorozumením: *- Minulou zimu jsem uklouzl na neposypaném chodníku a musel jsem čtyři týdny ležet. - Panebože, to te našli až za takovou dobu? Vynechané bylo samozřejmě to, co se stalo v case mezi pádem a čtyřtýdenním ležením. Pokud jste četli díl O automatech na kávu a hodnotách, možná jste si v anekdotě všimli zvláště slovíčko „musel”. Ano, signalizuje v pozadí operující hodnotu.*

Rychlé řešení problému

Do hospody se dovlece shrbený muž. Z jeho pohledu vane beznaděje a znechucení životem. Zakopne o opilého kuncafta, který leží na zemi. Dojde k baru a ukáže prstem na opilého: „Barmane, jednou to samé, prosím.”

Když máme problém, většinou měly před námi tentýž problém tisíce lidí. Proc se neinspirovat u těch, kteří daný problém zdárne vyřešili? Okopírovat úspěšné řešení někoho jiného může být tou nejrychlejší cestou.

A ještě poslední: O různých modelech sveta

„Tady je vaše smlouva, přijímáme vás,” říká prezident fotbalového klubu mladému fotbalistovi. „Máte nádherně širokou hrud.” „Promínte”, namítá fotbalista, „ale není důležité, jak dobře hraji?” „Víte, to je pro nás až na druhém místě. Nejdůležitější je co největší reklamní plocha.”

Jedna ze základních tezí neurolingvistického programování zní: „Lidé nereagují na svět samotný. Reagují na svůj model, obraz sveta.” Málokdo je tak vstřícný, že nám sám svůj model sveta a svoje kritéria prozradí. Málokdo je má vedome zformulované. Pokud nám jen tak zdarma někdo takovouto informaci dá, měli bychom mu v duchu podekovat.

Cvícení pro horlivé: Dovolená od sebeduvery

Naše sebedůvera klesá, pokud jsou na nás kladeny příliš vysoké nároky. Když se snažíme každému a všem vyhovět. Najdete si místo, kde jste sami, nebo kde vám dá každý pokoj. Na patnáct minut vypnete svoji připravenost plnit jakékoli požadavky: „Techo patnáct minut od nikoho nic nechci. A nikdo nechce nic ode mne. Sám po sobě také nic nechci. Odpouštím světu, že je takový, jaký je. Nebudu jej nyní predelávat. A on mi zase patnáct minut dopreje, abych jen tak vegetoval.” Pak si doprejte třeba pekné zimní prázdniny na horách. Zpívejte si ve sprše, koulujte se, dejte si horkou lázen a vlezte si pod perinu. Zkrátka – delejte neco, u čeho se cítíte příjemne.

Jak motivovat druhé (13)

Rozzářené ociCasto hledáme složité a komplikované způsoby, jak pohnout lidi k tomu, aby neco udelali. A zapomínáme na nejdůležitější vec – otevřene projevit nadšení. Predstavte si na chvíli tyto dve scény:

Sedíte v parku na lavičce. Ctete knížku. Máte vedle sebe položený mobilní telefon. Někdo vás zatahá za rukáv. Vidíte šestiletého chlapce, který uhýbá pohledem a nesmělým hlasem se ptá: „Mohu si prohlédnout váš mobil?”

Sedíte v parku na lavičce jako prvne. Někdo Vás zatahá za rukáv. Vidíte před sebou rozzářené, velké dětské oči . Vidíte chlapce, který nadšeným, vroucným hlasem deklamuje: „Pane/paní, **tak rád** bych se podíval na váš mobil! Ještě v životě jsem neměl mobil v

ruce! Mohl/a by jste mi jej ukázat? Prosím!" Z chlapcovy tváře sálají vlny radostného očekávání. Jeho pohled je plný naděje. Tak co, ve kterém případě byste se nechali spíše premluvit?

Vyjádrít vdek

Občas lidé udelají něco, co nás poteší. Bez toho, že bychom je o to žádali. Například přednášející na školení prichystá výjimečně inspirativní cvičení. Náš šéf (ten starý zpátečník) přijme najednou velmi rozumné, pokrokové opatření. Nekdo zažertuje a rozesmeje nás právě v momente, když to nejvíc potřebujeme.

Jak často v takovýchto momentech vyjádříme vdek? Jak dobře působí na nás, když nám lidé poděkují za práci, gesto, úsmev navíc. Jak nás to vzpruží a povzbudí! Cítit za něco vdek a nevyjádřit jej, to je jako namalovat krásný obraz a pověsit jej lícem ke stěně.

Verme ve schopnosti lidí

Když neveríme, že v lidech drímají schopnosti, nadšení, představitivost, dáváme jim to podvedome najevo. Útočíme, aniž bychom to chtěli, na jejich sebeúctu. Motivovat někoho, koho v duchu považujeme za starou deravou ponožku, je těžké.

Metaprogramy a motivace

V části Jaký máte dnes večer metaprogram? Jsme se dozvedeli, že někteří lidé vnímají svět více přes *veci*, jiní přes *místa*, *informace*, *lidí* nebo *cinnosti*. Ve velkých amerických korporacích existují různé nepřímé způsoby povýšení. Mohou se projevovat například takto (v závore uvádíme příslušný metaprogram):

- Dostanete kancelář blíže šéfa. Nebo dostanete kancelář s umyvadlem, případně i se soukromým WC. (Metaprogram místa)
- Dostanete do kanceláře pozlacený varic na kávu. (Veci)
- Pridělí vám osobní sekretárku. (Lidé.)
- Dostanete se mezi zasvěcené. Zčnou Vám posílat v zapečetěné obálce obežník s nápisem „tajné“. (Informace.)
- Jste pozvaní na partii golfu s generálním reditelem. (Cinnosti. A samozřejmě i lidé.)

Forma odměny se pravděpodobně odvíjí od oblíbených metaprogramů těch, kteří odměňují. My, pokud poznáme metaprogramy jiných lidí, můžeme odměňovat s větší účinností.

Casová orientace

Možná jste více orientovaní na budoucnost. A Vaše dítě na přítomnost. Domlouvát mu, aby se lépe učil, protože se mu to bude úžasne hodit za deset let, je málo účinné. Pro něj je deset let tolik, jako pro vás sto. Dejte mu najevo, jaké výhody bude mít z učení *již nyní*. V blízké budoucnosti. Například jak okamžitě stoupne v očích určitých lidí. O co lépe se bude cítit, když nebude muset spolužáka v lavici prosit, aby mohl opsat jeho moudrosti.

U starších lidí, orientovaných na minulost, pomůže zase spíše poznámka typu: „Kde je ten starý, dobrý Pepa? Býval si tak nadšený!“ Veteráni vám rádeji pomohou proto, že jste vnukem jejich oblíbeného zpeváka z *minulosti*, než proto, že Váš projekt může změnit *budoucnost*. Zlobí Vás to? Mají jiný model světa než vy. Jaký je váš cíl? Změnit model jejich světa nebo požádat o pomoc způsobem, který jim vyhovuje?

Cukr a bic

Někteří lidé jdou ZA věcmi, přemýšlejí v kategorii dosahování cílu. Jiní jdou PRYČ od věcí, přemýšlejí v kategorii vyhýbání se nepřijemnostem. Ti první cestují vlakem, aby se dostali na venkov. Ti druhí proto, aby vypadli z města.

Představte si, že vlastníte firmu a chcete své zaměstnance nadchnout pro nový styl práce. Vysvětlíte jim, jaké přinese firmě zisky. Učíte zajímavé prémie pro ty, kteří budou na projektu pracovat. Možná s údivem zjistíte, že se k věci nadšene hlásí pouze pětina zaměstnanců. Ostatní mlčí nebo se vyptávají na nevýhody nového systému. Zvýšíte prémie. Vymyslíte další stimulační páky a odměny. Nic nepomáhá. Hodně lidí nevidí na reformě nic přitažlivého.

Zkuste změnit taktiku. Vynadejte líným a neochotným. Vybarvete jim, jaké černé perspektivy čekají firmu, pokud reformy neuskutčníte. Jak vás předbehne konkurence. Jak budete muset propouštět. Seznamte je s nevýhodami a pokutami pro ty, kteří se na novém systému nebudou podílet. Najednou se stane zázrak. Ti, kteří pracují na základě motivační strategie „PRYČ od“, pochopí, která bije. Dají se do práce, aby se vyhnuli hrozným nepřijemnostem.

Poznat hodnoty druhých, sladit se s nimi

Jsou lidé, kteří jsou ochotni udelat všechno kvůli svému zdraví nebo rodině. Jiní si cení zábavy a dobrodružství. Jiní zase jistoty. Z předcházejících dílů víme, že narážky na hodnoty se v řeči projevují modálními slovy typu: „nesmím, musím, mohu, nedá se, je žádoucí...“. Když se lidí zeptáme, v čem je pro ně důležité, kterou označili jako žádoucí, nutnou, prozradí nám více o svých hodnotách.

Když se dá student do přesvědčování svých rodičů, aby ho pustili sjet Gangu, je rozdíl, zda jsou rodiče sportovně založení nebo zaměřeni na bezpečí. V druhém případě je lepší mluvit o kvalifikovaných průvodcích, bezpečných plaveckých vestách, dlouhé tradici akce než o krásách divoké (!) krajiny.

Práce se smyslovými kanály

„Náš šéf pořád jen recní, co z toho mám? Kdy uvidím, že si mé práce *opravdu* váží?“ tak se vyjádřil pracovník, který právě dostal velkou pochvalu. Možná potřeboval pochválit ve zrakovém kanálu. Potřeboval vidět šéfov úsmev. Precíst si diplom, dekový dopis. A

možná mu chybel kinestetický kanál – podání ruky, poplácání po rameni.

Ne nadarmo jsou na olympijských hrách vítězové zahrnuti stimuly ve všech kanálech. *Vidí*, jak se jim na hrudi blýská medaile. Vidí vláť vlajku své zeme. *Cítí* medaili na hrudi, cítí podání rukou od gratulantu. *Slyší* slavnostní vyhlášení vítězu a hymnu své zeme.

Cvícení pro horlivé

?Vystopujme motivacní strategie druhých. Poslouchejme pozorně, když jsou naši blízcí necím nadšeni. Co je vlastně pohání, láká, žene dál? Poslouchejme, jak se jim v minulosti podarilo překonat těžkosti. Motivovat se a jít vpřed. Ptejme se. Odpovědi mohou znít: „Rekl jsem si...“, „Víš, když jsem uvidel...“, „Najednou se me zmocnil takový pocit...“. Všimnete si, v jakém kanálu osoba nejlépe vnímá motivaci.

Jako příklad uvádím pár výroku Františka Venclovského, muže, který preplaval La Manche.

„Tak jsem po uzdravení *rekl*.“ „Přibývaly zahraniční *ohlasy*.“ „Anglický průvodce *rekl*...“ „Potešilo me zvláště, když se me *zeptal*...“ „Do Doveru zustává necelých pet kilometru. *Slyšíš*, Františku?“

František Venclovský jednoznačně ocenuje a potřebuje motivaci ve sluchovém kanálu. Potřebuje slyšet povzbuzivá slova. Bud od jiných nebo přímo od sebe. Vyplatilo by se takového člověka motivovat ke koupi počítače ukazováním katalogu? Nebo tím, že mu dáme „ohmatat si“ joystick a vyzkoušet myš s novým designem?

Umění pohotové slovní obrany (14)

áždě umění stojí na dvou základních pilířích. Nejdrívě je treba se dozvedet, jak na to. A poté cvicit, cvicit, cvicit. V umění pohotové slovní obrany je zahrnuto i poznání, že odseknout se nám vyplatí jen zřídka.

Proc cítíme potřebu odseknout

Většinou nás k tomu nabádá zranená sebeúcta. Nekdo na nás slovně zaútočil, vyslovil jedovatou poznámku. Představil nás ve špatném svetle. Chceme mu to co nejdrívě vrátit. Počekjme chvíli. Zauvažujme nejdrívě, zda nám dotycný svým chováním způsobil opravdovou škodu. Pokud ne, pokud ho i okolí vidí jako hulváta, nevychovaného hlupce, usmejme se a krácejme dál za štěstím.

Kdy se vyplatí odseknout

Potřebujeme si zvednout ci zachovat sebeúctu. Máme za chvíli důležité jednání a pokud bychom tomu blbovi ve výtahu nedali najevo, že je blb, přenesli bychom problém do svého profesionálního života. Pokud nám to opravdu zachrání náladu, poslužme si. Nejdrívě se ho ale optejme, zda není generálním reditelem podniku, se kterým máme jednání. Obcas potřebujeme rychle zabodovat v konkurenčním boji. Nekdo nám vmetl do tváře nefér poznámku. Před množstvím důležitých lidí. Ti se v následujících triceti vterinách rozejdou. Když nezareagujeme, pomyslí si, že jsme dali drzému pomluvaci za pravdu. Jak pohotove jednou dvema vetami zneškodnit většinu jedu, který na nás protivník vylil?

Bud připraven

Trik spocívá v předcházející pruprave. Následuje dvanáct různých způsobu, jak odseknout. Zustává už jen pravidelný trénink, aby byla naše reakce pohotová.

První šestice

Budeme pracovat s příkladem, který je dostatečně všeobecný. Rekneme, že jsme v práci připravili návrh zajímavého a důležitého projektu, například návrh na reformu odmenování a stimulace zamestnancu. Jdeme po chodbe a nepřející z jiného oddelení nám před množstvím lidí vmete do obliceje: „Když neumíte připravit pořádné podklady, nepodávejte návrhy.“ Jak strucne zareagovat? Tady jsou některé z možností:

-rozšíření rámce.

Nejde precí o podklady. Jde o vec, o myšlenku. Pochopil jste jí?

Jak jsem se doslechl, zamítáte pod různými záminkami všechny návrhy na zmenu tohoto systému.

Podobné podklady jsem pripravil pro desítky jiných projektu. Zatím si nikdo nestežoval.

-zúžení rámce.

Podklady jsou naklepané presne podle státní normy.

Opravdu si myslíte, že pořádné podklady musejí vážit alespon pul kila?

Vy máte k dispozici počítač s Wordem. U nás na oddelení máme jen T602-ku.

-přechod do jiného rámce.

Dnes jste se již oboril na sekretárku a dva klienty, tak proc ne také na mne.

Je jedna vec, kterou opravdu neumím. Nevím, proc jste si na mne tak zasedl.

Taková ošklivá slovíčka v tak pekný den! (Mimikou dáваме dustojne najevo, že máme dotycného „na háku“.)

-prechod do metarámce. Komentovat formu jednání.

To není typ poznámky, která by posunula tento problém vpřed.

Vím, že si takovouto poznámkou udeláte u nekoeho ocko. Ale má to málo společného s tím, zda je ten návrh dobrý nebo špatný.

Myslím, že jdete do detailu, jen abyste mohl potopit celé řešení.

-použití metafor.

Já nabízím lék na nemoc. Nabídnete lepší.

Víte, co právě děláte? Zlobíte se na pošťáka, protože telegram, který přinesl, je smutecní.

Kdo chce psa bít, hul si najde. Stojíte vůbec o jakékoli návrhy?

-vztah - příčina – následek.

Kdyby k novým návrhům takto pristupoval každý, lidi by rychle omrzelo hledat řešení problému.

Než bych vám dodal podklady na krídovém papíře a s barevnými grafy, už by mohlo být pozdě na jakékoli řešení.

Vím, že na každý návrh z našeho oddelení se díváte jako na nepřející konkurenci.

Malé osvežení

Jednou z následujících popisovaných možností, jak odseknout, je použít logiku toho druhého. Níže budeme pracovat s našim příkladem. Tady přidáváme jeden výstižný mikrodialog:

- Pane rediteli, vše má své meze.

- Váš odpor také, slecno Vero.

Druhá šestice

Podívejme se na druhou šestici příkladu. Pripomenme si, že reagujeme na slova: „Když neumíte připravit pořádné podklady, nepodávejte návrhy.“

-casová orientace. Prítomnost, minulost, budoucnost.

Víte dobře, že na řešení problému máme jen polovinu času oproti normálu.

Když před měsícem vyšel stejně neporádný návrh z vašeho oddelení, tak jste neprotestoval.

Uvidíme, zda vaše podklady budou duslednejší. A hlavne, zda najdete lepší řešení.

-cíle. Charakterizovat možné cíle partnerova chování.

Zanedlouho má nastoupit nový reditel. Mám dojem, že mi chcete podklady vrátit, abyste se k věci nemusel vyjádřit. Chcete nejdříve poznat jeho názor.

Pokud si chcete na mne odreagovat zklamání z toho, že vy jste žádné řešení nenašel, tak prosím.

Dobře vím, kam tou otázkou smerujete. (Spiklenecký úsmev, adresovaný širokému okolí. Pokud dotycný naštvane zareaguje „Kam?“ již jsme na odchodu a nonšalantne prehodíme „Netvarte se jako nevinátko.“ Ted pracuje nedostatek času pro nás.)

-model sveta. Poukažme na ruzné zpusoby vnímání vecí.

No ano, nekomu, kdo už dlouhé roky nepřipravoval žádné podklady, se to může zdát lehčí, než to ve skutečnosti je.

Já to vnímám jako šanci ušetřit peníze pro celý podnik. Vy jen jako opatření, které oslabí vaše oddelení.

No, když se zameríme ciste na formální stránku, mohl by jste mi vytknout pár malickostí. Ale zkuste se na prosím podívat jako na myšlenku, ne jako na text.

-metaprogramy. Lidé, věci, informace, cinnosti, místa.

Kdyby ten samý návrh podal vedoucí vaší divize, skákal byste nadšením.

Co byste po mne chtel? Brožuru se zlatými písmeny vázanou v kuži?

Mám informace, že na schuzi to projde.

Pokud najdete lepší řešení, zulíbám vás i vašeho jezevčíka.

Rekl byste mi to samé i v kanceláři generálního reditele?

-hodnoty. Odvolat se na hierarchii kritérií a hodnot.

- Co je teď důležitější: vytýkat si nepodstatné chyby nebo spolu hledat řešení problému?

- Pro me a pro tento návrh je důležitý názor komise, ne ten váš.

- Áááá... Víte co, nebudu si s vámi kazit den.

-zrcadlo. Použit partnerovu logiku, způsoby vyjadrování.

(protivníková veta zněla: „Když neumíte připravit porádné podklady, nepodávejte návrhy.“)

Když nevíte, že kritizovat je třeba na schůzi a ne na chodbě, neplette se do řízení podniku.

Když neumíte konkrétně vyjádřit, co vám vadí, tak radeji skromně mlčte.

Promínte, ale připomínky kratší než deset stran nepřijímám. (Kritik se v zákulisí vyjádřil, že „rádné podklady“ mají být delší než pet mizerných stran.)

Cvícení pro horlivé

?Procvičujeme pohotovost.

Vyberme si čtyři až šest typu odpovědí z předcházejících dvanácti; ty, které se nám líbí nejvíce. Usporádejme si je v paměti tak, abychom si na každou z nich mohli rychle vzpomenout. Napišme si na papír pet až deset urážlivých invektiv, výčitek, obvinění. Potom je proberme jednu po druhé. Na každou vymysleme příslušné typy odpovědí. Pametová pomůcka: Pomocí jednoho jediného obrazu je možné zapamatovat si hodně typu odpovědí. Představme si ve svém vnitřním zraku nástenné hodiny, pod nimi velké zrcadlo, pod ním počítač. V zrcadle se objeví příslušný kritik, vždy v konkrétním prostředí, obklopen dalšími lidmi. Obraz nám umožní vzpomenout si na tyto typy odpovědí:

Cas. (Obraz hodin.) Zrcadlo. Partnerova logika. (Obraz zrcadla.) Metaprogramy. (Obraz pocítace nám připomene programy a metaprogramy.) Navíc, když se v zrcadle objeví kritik, můžeme scénu vnímat jako obraz s rámem. Víme, že můžeme od problému (kritik) přejít do širšího rámce (všímáme si celého obrazu). Nebo do užšího (vidíme kritikovy špinavé nehty). Nebo do vedlejšího. Vstěpme si podobný obraz do paměti. Umožní nám rychleji zareagovat.

Komunikační tvořivost (15)

Definujeme si cíl. Neustále se ho snažíme dosáhnout. Stále se nám to nedarí. Už se vidíme po celý zbytek života mezi kontejnery, v společnosti odhozených, odvrhnutých, neúspěšných. Co teď? Neházejme flintu do žita! Radši dejme pruchod své komunikační tvorivosti.

Hlavní zásada pružnosti: změna

Schematicky by se naše téma dalo popsat takto: Chceme dosáhnout X. Uděláme Y. Nic se neděje. Uděláme znovu Y. Zase se nic neděje. Uděláme Y ještě pětkrát. Pětkrát se nic neděje. Získali jsme ale právo stěžovat si, jaké to máme v životě těžké. Jednou za čaj ještě uděláme Y. Většinu času si stěžujeme sousedům, jak hrdinsky musíme zápasit s osudem. Jací jsme obdivuhodní, že dokážeme takto trpět.

Jak v boji postupují ti, kteří si nestěžují? Oni také na začátku zkusili Y. A možná ještě dvakrát. Potom, když zjistili, že Y nezabírá, zkusili místo něho „y“. A potom „ypsilon“. A potom „z“ a možná ještě „qprt“ a „U8Tcc!“. Po delším hledání a zkoušení se nakonec brána otevřela.

Jedna z možností: změnit směr tlaku

Milton Erickson, slavný americký hypnoterapeut, byl vynalézavý už odmalička. V dětství žil se svými rodiči na farmě. Jednoho dne sledoval, jak se otec s pacholkem snaží dostat do maštale telátka. Tlačili ho, tahali, hnali. Všeми silami ho postrkovali do kýženého směru. Panický strach telátka byl silnější. Milton přišel k vystrašenému zvířátku. Chytil ho za ocas a začal ho tahat směrem **od** maštale. Tele se vyplašilo a uteklo směrem dopředu. Milton pustil ocas a tele vběhlo do maštale.

Předefinovat cíl

Někdy se nám cíle nepodaří dosáhnout, ani když vyzkoušíme celé ohňostroje tvorivosti. Co teď? Přejděme na jinou taktiku. Zauvažujme, jaký alternativní cíl bychom si mohli dát. Uvědomme si vedlejší výhody, které by z takové záměny cílů plynuly.

Kateřina před roky doufala, že si ji Pavel vezme. Postupně však začala tušit, že datum svatby je v nedohlednu. Jednoho dne ji kamarádka Hanka potvrdila, že podobných doufajících má Pavel víc. Katka měla dvě možnosti. Bojovat se soupeřkami a jít tvrdošijně za starým cílem, nebo si mezi desítkami tisíc svobodných mužů hledat takého, který bude lépe splňovat její představy o ideálním partnerovi. Vedlejší výhodou v tomto případě bylo i to, že se její možnost výběru značně zvětšila. Dnes je vdaná za Jakuba a je ráda, že jí Pavlův postoj nepřímo pomohl k nalezení lepšího partnera.

Předefinovat situaci

Částečně jsme tuto zručnost nacvičovali v minulém dílu Umění pohotové slovní obrany. Předefinovat situaci znamená objasnit věci z takového úhlu, abychom je my nebo náš partner začali vnímat jinak. Někdy je na tom třeba dlouho a trpělivě pracovat. Jindy stačí jediná věta.

Krásný příklad podobného předefinování situace je v historickém filmu [Young Bess](http://www.videoflicks.com/VF2/1048/1048324.ihtml) <<http://www.videoflicks.com/VF2/1048/1048324.ihtml>>:

Dcera Anny Boleynové (a Jindřicha VIII.)

Píše se rok 1547. Jsme na dvoře Jindřicha VIII., krále, který dal popravit několik svých žen. Mezi nimi i krásnou Annu Boleynovou. Král leží na smrtelném lože, obklopený hodnostáři a příbuznými. K posteli přistupuje jeho dcera, princezna Alžběta. Králova tvář se svráští odporem. „*Dcera Boleynové,*“ zasyčí Jindřich. Alžběta se hrdě napřímí. Podívá se Jindřichovi do očí. Její pohled je sebevědomý, odhodlaný, sršící. Takovým pohledem král nejednou zmrazil svoje poddané. Alžběta dá ruce v bok, nadýchne se a řekne s důrazem jednu jedinou větu: „*Vaše dcera.*“ Výraz královy tváře se úplně změní. V dceřině pohledu poznal sám sebe. Zanedlouho Jindřich všem vysvětluje, že kdyby to podle protokolu bylo možné, najradši by vládu nad zemí odevzdal Alžbětě.

Když dva chtějí totéž

Když dva chtějí totéž, nemusí to být totéž. Právě tento fakt nám pomůže, abychom se dohodli s lidmi i v situacích, ve kterých se boj zdá nevyhnutelný. Dřív, než dojde na nože, zkusme si s partnerem vyjasnit, proč je daná věc pro nás důležitá: jaké hodnoty uspokojuje. A zkusme hledat řešení, přijatelné pro oba dva.

Řekněme, že jsme v antikvariátu. Natáhneme se s nadšením po knížce Samuela Becketta, kterou jsme právě objevili. Totéž udělal i ten protivný vousáč vedle nás. Chceme oba dva stejnou věc a natáhli jsme se po ní najednou. Můžeme začít s naším novým přítelem hrát na pretahovanou. Anebo začít komunikovat. Možná zjistíme, že on hledá nějakou anglickou divadelní hru, aby se pocvičil v jazyce. Navíc chce, aby byla knížka laciná. A tahle je. (Pro nás tato kniha může znamenat něco úplně jiného. Například vzácný přírůstek do sbírky, kterou budujeme už dlouhé roky. Zaplatili bychom za ní i desátkrát víc. Závěrečná dohoda může vypadat takto: našemu novému známému koupíme jinou divadelní hru. Doneseme mu jí až do domu. Anebo mu zaplatíme tu trojnásobně dražší, která leží na vedlejší polici. A on nám nechá našeho Becketta. Našeho vytouženého Becketta, o kterého jemu vlastně ani nešlo.

Cvičení pro horlivé

Využití rozlitého mléka.

Něco se nám nepodařilo. Rozhovor, vyjednávání, soupeření. Nestihli jsme dostatečně pružně a rychle zareagovat. Ještě stále můžeme ze záležitosti hodně vytěžit. V budoucnosti na nás pravděpodobně čeká ten samý problém, ale v zeleném. Rozšíříme pole možných řešení budoucích problémů už teď. Klidně se posadíme. Vzpomeňme si na danou záležitost. Naposledy prožijme pocit zklamání z toho, že se nám věc nepodařila. Potom zklamání vyprovodíme pohledem až za dveře. Představme si, jak se zabouchnou. A začneme tvořit.

Přehrajme si situaci, rozhovor, scénu ještě jednou. V kterém klíčovém momentu bylo třeba zareagovat jinak? Co jiného jsme mohli říct, udělat? Jaký jiný postoj zaujmout? Jak by tuto situaci řešil někdo velmi bohatý (chudný, sebevědomý, nesmělý, talentovaný, nevypočitatelný)? Jko by ji řešil Old Shatterhand, Bill Gates, babička Boženy Němcové? Pohrajme si s tím problémem. Vymysleme alespoň deset různých způsobů, jak **jinak** jsme mohli zareagovat. Vizualizujme každé zajímavé řešení do nejmenších podrobností. Vnímejme jasně obrazy, zvuky, pocity. Když budeme toto cvičení provozovat častěji, postupně si vybudujeme v hlavě „kartotéku alternativních řešení“. Vizualizace je důležitá proto, abychom ke kartotéce měli přístup automaticky a podvědomě.

Rozhodování. City a vizualizace.

Někdy se potřebujeme rozhodnout rychle. Nemáme přitom dostatečné množství údajů. Když jsme zvyklí řešit věci jen rozumově, nacvičme si teď komplementární přístup. Představme si věc, pro kterou se máme rozhodnout, ve formě obrazu nebo živé scény. Položme si otázku: „*Chci to?*“. Ptejme se dál. „*Co když odpovím ano?*“ Nepřemýšlejme. Čekejme. Sledujme, jaké pocity se nás zmocňují. Potom na chvíli přenesme pozornost jinam a dostaňme se do neutrálního stavu. Teď se zeptejme: „*Co když se rozhodnu pro ne?*“ Znova pozorujme, jaké pocity se nás zmocní. Občas někdo vznese návrh, který v nás vyvolá nepříjemné pocity. Přesto, že z rozumového hlediska je všechno v pořádku. Nebojme se dát najevo svoje rozpaky. „*Logicky to zní perfektně, ale mám takový pocit...*“ Požádejme o odklad, o čas na rozmyšlenou. Když náš partner naléhá, zeptejme se, proč tak spěchá.

Alchymie vztahů (16)

Vztah není jen součet osob

Výše zmíněný příklad naznačuje, že i lidé s chybami si mohou vybudovat slušný vztah. Na vztah dvou partnerů se dá dívat jako na samostatný objekt, přesněji a lépe receno dej. Dej, který na vlastnostech partneru závisí jen nepřímo. Když dva spoluhlajitelé vlastní firmu, firma může prosperovat, i když je jeden spoluhlajitel v soukromém životě záletník a lenoch a ten druhý ošklivý, nemocný muž, vhodný už jen na odstrel.

Firma může prosperovat, když k ní mají oba majitelé správný vztah, když respektují určitá pravidla. Když se dokáží dohodnout a dokáží pro firmu stanovit správné cíle.

Spolu

Když se pokoušíme zlepšit, predelat, zmenit partnera, můžeme si podat ruku s Donem Quijotem. Když se pokoušíme zlepšit, predelat, zmenit vztah, máme reálnou šanci na úspěch. Jednou z cest je mít s kolegou, kolegyní, bratrem, sestrou, milencem, manželkou společné zájmy a hodnoty. Politici to dobře vedí. Když vztah s volicem nedokáží vybudovat na necem pozitivním, vymyslí si před volbami aspon společného nepřítele.

Cím má být vztah trvalejší, tím by mely být společné cíle, hodnoty kvalitnější. Kamarádství dvou zdravých borcu může být založeno

ciste na společné konzumaci rozveselujících lihovin a nekonečného parení. Když ale začne jednoho bolet žaludek, je po kamarádství.

Ujasnit si postoj k lidem

Zamysleme se, jaký postoj máme k našim podrízeným, kolegum, detem?

Zahradník dobrodej Vnímá svoje deti jako rostlinky, klíčící ze zeme. Z jednoho semínka možná vyroste obrovský dub, z druhého zase tulipán. Zahradníkovi se líbí oboje. Dbá na to, aby mely dostatek vláhy, svetla a živin, chrání je pred škudci. A nechá je dorust do podoby, kterou jim určila matka příroda.

Genový manipulátor Ješte pred porodem si rekne, že by díte melo mít modré oci a básnický talent. Rozstríhá jeho DNA a provede príslušné opravy. Vyrobí hnedookého cloveka s obchodnickým talentem. Co nejde vyřešit úpravou DNA, vyřeší cukrem, bicem nebo hypnózou. Neštití se použít motivacní kazety firmy Amway.

Který z výše popsaných postojů byste od svých rodicu, přátel nebo šéfa prijali radeji?

Jak udržovat ohníček lásky?

Bláznovství líbánek je dávno pryč. Chceme dál partnerovi dávat najevo, že ho máme rádi. Jak na to? Nekdy dobrá vule nestací. Je treba poznat aspon základy alchymie lásky.

Lidé se v tomto prípade delí do nekolika skupin:

Nekterí potrebují projevy náklonnosti predevším *videt*. Poteší je malý dárek nebo pekné místo: restaurace, místecko v přírode, kam je vezmete. (Vezmete si k srdci tuto radu Ivana Kupky, mužští ctenáři inZinu, rádím vám dobre! pozn. editorky.)

Jiní potrebují cítit. Potrebují pohladit, pofoukat, nosit na rukách.

Vezmeme si jako příklad dvojici, ve které každý z partneru dává prednost jinému smyslovému kanálu pri dokazování lásky. Výsledek je jasný dopredu. Dojde ke sporum, které mohou vypadat zhruba takto:

„Jak dlouho si mi nerekl, že me máš rád!“ „Ale jen se podívej, jaký dum jsem pro tebe postavil. Denne ti nosím rudou ruži, když přijdu z práce. Obdarovávám te šperky a drahými kameny. A ty říkáš, že te nemám rád!“ „Šperky me nepodplatíš. Kdysi dávno jsi mi říkal drahá, miláčku muj, ted mi říkáš jen Evo. Jak dlouho jsem neslyšela ve tvém hlase nehu!“ Muž vejde do obývacího pokoje. Demonstrativne rozdupe zlatý prívešek, který prinesl jako prekvapení. „Tak teda poslouvej: Mám te rád!“ zarve.

Otocí se zády a trískne za sebou dvermi.

Každodenní fungování podniku

Deti, partneri, přátelé, ti všichni cas od casu prinášejí problémy. Jak na ne zareagovat? Zpusoby reakce by se mely lišit podle toho, jestli jde o náš problém nebo toho druhého.

Když nastala situace „já mám problém“, povezme partnerovi:

- a) co konkrétne se deje
- b) jaké problémy mi to zpusobuje
- c) požádat ho o zmenu v chování, o pomoc

Například: „Promin, když máš televizi v obýváku puštenou tak nahlas, nemuzu se soustredit na dopsání té zprávy, mohl bys ji, prosím te, ztišit?“

Když má problém partner, jednoduše ho vyslechneme a snažme se pochopit, o co mu jde. Hodnocení, kritizování, vyjadrování vlastního názoru, to všechno partnera odrazuje a štve. Má pocit, že nesledujeme jeho, ale prosazujeme své. Pravidlo „jen vyslechnout“ se zdá být jednoduché. Casto jej však porušujeme.

Například:

„Mrzí me, že náš Péta dostal zase trojku z ceštiny,“ stežuje si manželka.

„Chceš, abych si s ním promluvil? Vysvetlím mu, jak je duležité, aby za pul roku udelal prijímacky,“ odpovídá muž. Manželka pokracuje podrážděným tónem: „Nech me, prosím te, domluvit! Nicemu nerozumíš. V poslední dobe se s Pétou hodne ucíme a on se zlepšil se. Ta nezasloužená trojka ho muže srazit sebeduveru.“

Spory s cizinci a s partnerem

„To sem mu ale ukázal, trotlovi jednomu,“ pochvaluje si pán Novák a vystupuje z tramvaje. Práve vyhrál spor s cizincem. S nekým, koho pravdepodobne už nikdy nepotká. A tak je jedno, že se ti dva rozešli jako vítěz a poražený. V dlouhodobých vztazích není duležité, kdo spor vyhrál, ale jestli se na konci sporu stal vztah lepší, rovnoprávnější, upřímnější, pevnější.

Cvícení pro horlivé

?Jak můžeme zastat déle zamilovaní? Zamilovanost se mimo jiné projevuje tak, že si malujeme o milované osobě překrásné obrazy. Sníme o tom, jako s ní bylo fajn nebo jak by bylo bývalo mohlo být fajn. Všední vzpomínky filtrujeme a nevenujeme jim pozornost. Když chceme, aby nás ten druhý víc přitahoval, zkusme následující:

-Vzpomínejme si na příjemné scény a obrazy, spojené s naším partnerem (partnerkou) asociovane. Teda tak, jako kdybychom danou chvíli opet prožívali. Máme před sebou velký, barevný obraz, slyšíme zvuky okolo sebe jako tehdy, když se scéna odehrávala. Prožíváme tytéž pocity.

-Nepříjemné scény si připomínejme disociovane. Obraz – vzpomínka by měl být malý, méně ostrý, radši černobílý. Měl by být dostatečně vzdálený, aby nám bylo jasné, že daný dej znova neprožíváme, že jde jen o vyšumelou vzpomínku.

Ješte jednou na příkladech:

--Tu nejhezčí fotku vašeho manžela si dejte zvětšit a postavte na svůj pracovní stul nebo nocní stolek. Tu nejhnusnější roztrhejte a zahodte.

--Vzpomínku na vaši manželku z dovolené (upravené vonící vlasy, opálená plet, perfektní sexy plavky) si ve vnitřním zraku zvětšete, vejdete znovu do scény. Znovu manželku významně pohladte po zádech. Procitte, jak reaguje její pokožka pod vašimi prsty.

- Vzpomínku na nervózní manželku balící věci na dovolenou (bílá plet, rozcuchané vlasy, nechutné staré bombardáky) si zmenšete na velikost pohledu. Vzdalte pohlednici aspon na dva metre od sebe, udelejte z ní černobílou, neostrou. Potom ji hodte za hlavu a vyvolejte si okamžité vzpomínku číslo jedna.

Varianta. Popovídejte si s partnerem o tom, v jakých šatech, v jakém prostředí byste ho chteli casteji videt. O tom, kdy je pro vás pritažlivý a kdy ne. Poskytnete si navzájem víc příležitostí na to, abyste jeden druhého mohli vnímat jako pritažlivou osobu.

Naučme se vyjednávat (17)

Prodáváme ledničku? Kupujeme dům? Dělíme se s kolegy o pracovní povinnosti? Ať už o tom víme nebo nevíme, vyjednáваме. Obchodníci a diplomati často žasnou nad tím, jaké amatérské chyby my, běžní lidé, ve vyjednávání děláme. Na co především bychom měli při vyjednávání dbát, abychom se nepodobali ovci, pokojně jdoucí pod nůž?

Často je naší největší slabinou **touha zalíbit se**. Místo abychom úzkostlivě sledovali, jestli naše popularita během vyjednávání roste, měli bychom se soustředit na **cíl** vyjednávání. Další chybou je, že **příliš rychle a lehkou ustupujeme**. Paradoxní je, že na konci je u partnera populárnější ten, kdo dlouho okolkoval a podstatné ústupky udělal až po dlouhém boji. Takových ústupků si partner více cení. Stály ho víc potu a přesvědčování. S tím, kdo od začátku se vším souhlasí, po čase lidé zacházejí jako s bačkorou.

Co je potřeba před vyjednáváním zjistit

Především toto: O co má náš partner zájem? Co od nás chce? Je důvěryhodný? Dodržuje dohody s druhými? Máme i jiné zájemce o naši službu? Co je pro něj podstatné? Důležité je také vědět, kdo z nás dvou více spěchá. Když někdo kvůli stěhování musí prodat klavír do dvou týdnů, je v nevýhodě oproti kupcovi, kterému stačí koupit klavír do dvou měsíců. Důkladně bychom měli prozkoumat vzájemný poměr sil. Naše silné stránky, o kterých partner neví, bychom mu měli dát najevo. Když nám během jednání partner připisuje sílu, kterou nemáme, nemusíme věc popírat. Ale během jednání tuto imaginární kartu nevytahujme. Otázka síly je důležitá. Jak řekl Baruch Spinoza: *Každý má tolik práva, kolik má moci.*

Kde a kdy vyjednávat

Když je to možné, zvolme si místo a čas vyjednávání. Nedejme se zatáhnout do jednání, když jsme unavení, nevyspalí, když nemáme informace o cenách, poptávce, situaci, postojích jiných osob. I rodinné problémy se vyplatí řešit na dvakrát. V první fázi dáme najevo svoje zklamání. Oznámíme partnerovi, co cítíme. O změnách se rozumně můžeme pohovořit později, ve chvíli, kdy už aspoň hodinu nemáme před očima červenou clonu. Velmi často je při rokování výhodou domácí prostředí. Můžeme partnera usadit tak, jak nám to vyhovuje. Můžeme si na chvíli odskočit a podívat se do materiálů. Zatelefonovat si a sehnat potřebné údaje. Vpusťte do místnosti psa, když nás ohrožuje. Začít zalévat pokojové rostlinky, když nás nudí. Některé lidi je těžké z bytu vyhodit. Už předem bychom měli dát najevo, že máme čas jen do určité doby. Když jednání k ničemu nevede, přerušme jej a dohodněme si další termín. Při těžkých případech se můžeme vymluvit, že musíme jít tetě naproti na stanici. Anebo pomoci synovi s těžkým domácím úkolem. Že to není slušné, takhle si vymýšlet? Možná. Ale ještě méně slušné je, když nás druhý okrádá o čas a vyžere nám zásoby sušenek na půl roku dopředu.

Jednání po telefonu

Během jednání po telefonu se obě strany rychleji dostanou k věci. Ale jejich dohodu je často možné považovat pouze za orientační. Při osobním setkání nejednou zjistíme, že každý z nás si detaily vysvětloval jinak. Když jde o rovnocenné partnery, ten, kdo zavolá první, má výhodu. Určuje čas rozhovoru. Může zavolat ve chvíli, kdy je podle horoskopu křivka jeho výkonnosti na maximum. Je na věc naladěný. Není ani příliš přejedený, ani příliš hladový. Uspokojil předtím milenku, manželku, děti i psa. Když někdo nečekaně zavolá a my nejsme na jednání připravení, ukončíme rozhovor co nejdříve. Dohodněme se s partnerem na termínu, který nám vyhovuje. Možná bude naléhat, že když už spolu jednou mluvíme, tak je věc třeba dořešit. Nedejme se. Braňme se všemi prostředky. „*V kuchyni mi vše mléko, zavolám, až budu moci.*“ Když je ten druhý hanebně neodbytný a manipulátorský, nasimulujme poruchu a nechejme sluchátko vyvěšené. U mobilních telefonů stačí předstírat ztrátu signálu a pak přepnout na hlasovou schránku.

Cíle, argumenty, požadavky

Před vyjednáváním bychom si měli stanovit **minimum a maximum** toho, čeho chceme dosáhnout. Například, že chladničku prodáme za 2000 až 3000 korun. Vyjednávání třeba začít nad horní hranici. Chtít za chladničku tři a půl tisíce, anebo čtyři tisíce. Když

už partner navrhl námi stanovené minimum, nejásejme. Zatím jsme dosáhli jen absolutního dna. Bojujme dále. Naše **argumenty a požadavky** si musíme připravit dopředu. Roztříďme je podle závažnosti. Když potřebujeme vyvolat zájem toho druhého, vyrukujme s těmi největšími trumfy hned na začátku. Když partner zájem o náš produkt, službu, zboží, osobu má, nechejme si silnější argumenty na později. Každé jednání se točí okolo zájmů. Zjistíme si, jaké jsou naše **společné zájmy**. A které zájmy jsou **protichůdné**?

Ústupky

Profesionální vyjednávači tvrdí, že je výhodné, když první ústupek udělá partner. Náš první ústupek by měl být malý. Velké ústupky je dobré formulovat v podmiňovacím způsobu: „*Když bych začal pracovat i přes víkendy, byla by firma ochotná financovat moje večerní studium angličtiny? A nechat na mém rozhodnutí, kdy si v létě vyberu dovolenou?*“ Některé ústupky mají pro partnera velkou cenu a nás nestojí skoro nic. V každém případě se je snažme dobře prodat. Stejně to dělají i lidé, kterým peníze nescházejí. Účelem jednání je, aby byly spokojené obě strany, nejen náš partner! Když americký magnát Donald Trump kupoval jachtu od Adnana Kashoggiho, udělal ústupek, díky kterému dostal jachtu o jeden milión dolarů levněji. Tím „ústupkem“ byl slib, že jachtu přejmenuje. Jmenovala se totiž podle Kashoggiho dcery. Trump věděl, že Kashoggimu na přejmenování jachty velmi záleží.

Cvičení pro horlivé

?Jak byste reagovali?

Kolegyně vás požádá, abyste ji odvezli autem do obchodního domu a pomohli jí s výběrem daru pro manžela. Souhlasíte. V obchodním dome vyberete velkou motorovou pilu. Kolegyně vás nečekaně poprosí, abyste jí tu pilu odvezli domů. Moc se vám nechce, ale žádá vás přece jen o maličkost. Jak zareagujete?

Řešení: Když budete okamžitě souhlasit, můžete se stát obětí podle zásady „podej prst a vezmou ti celou ruku“. Hned po vašem souhlase vás může poprosit o další prst, další malou laskavost. Například počkat, než si nakoupí v potravinách. A po cestě domov vás nečekaně požádá, abyste jí „na dvě minutky“ zastavili u drogerie (nemáte to úplně po cestě...). Na závěr jí sám nabídnete, že jí všechny ty věci pomůžete odnést do bytu. Je jich přece tolik!

Sebeobrana: Hned po první nečekaném požadavku je třeba dát najevo překvapení. „*Dohodli jsme se jen na tom, že tě dovezu sem a pomůžu ti něco vybrat.*“ I když máme pocit, že s novou prosbou dá souhlasit, je rozumné zeptat se: „*Poslouchej, co všechno jiné ještě ode mě budeš chtít?*“ Když odpověď zní „*Už nic, vůbec nic,*“ další návrhy můžeme pohodlně smést ze stolu.

?Při nejbližším vyjednávání zkuste dodržovat tyto tři zlaté zásady:

- Myslete na to, že chcete dosáhnout konkrétního cíle a ne přesvědčit partnera o tom, že jste krásní, geniální, velkodušní, vstřícní. Když si nevyjednáte ani dopředu stanovené minimum, dohodu neuzavírejte.- Nedělejte se moudřejšími, než ve skutečnosti jste. Když něčemu nerozumíte, dejte si to od partnera podrobně zopakovat a vysvětlit.- Na závěr by obě strany měly mít pocit, že je pro ně dohoda výhodná. Jinak se lehce stane, že „ukřivděná“ strana dohodu nedodrží.

Poznej a braň se – jak proti manipulaci (18)

Obětí manipulace jsme tehdy, když se nekdo veze na našich zádech a je mu jedno, že nás bude bolet v kříži.

Pri manipulaci používají lidé různé techniky presvedcování, podobne jako používajú pri loupežích různé typy zbraní. Ale ne každý, kdo presvedcuje, manipuluje. Ne každý, kdo má v ruce strelnou zbran, je lupic. Zbrane majú také sportovní strelci, policisté, myslivci, sberatelé. V každém případě je dobré umet odhalit, že nekdo v našem okolí drží zbran nebo že používá ovlivňovací techniku.

Když jsme cestní, slušní, féroví

To právě hraje manipulátorovi do karet. Budme cestní, když se nás zlodej optá, kde máme schované poslední úspory! Když námi nekdo manipuluje, využívá faktu, že dodržíme určitě normy, určitá pravidla. Proto umí predvídat naše konání. Trik je v tom, že on pravidla porušuje nebo je v budoucnu poruší. Lidi je možné lehko ovlivnit, když se odvoláme na dodržování následujících pravidel:

Poškrábal jsem ti záda, poškrábej je také ty mne. Reciprocita.

Velký strejda to umí lépe než ty. Uznávání autorit.

Tak jsi svatý nebo ne? Kohherentnost konání, soulad cinu se sebeobrazem.

Když je neceho nedostatek, je to cenné. Princip vzácnosti.

Spolecnost je schopná fungovat v reálném case, protože lidé podobná pravidla dodržíjí. Problém není v nesprávném výberu pravidel, ale v manipulátorech. Co se deje, když zaplatíme za zboží, které vlastne nepotrebujeme? Když nás nekdo pripraví o peníze, cas, energii? Ve skutečnosti jsme nezaplatili za produkt. Zaplatili jsme za to, abychom mohli dodržet některé z nepsaných pravidel vzájemného spolužití. Za to, abychom se necítili špatně a provinile. Podívejme se na pár příkladu.

Poškrábal jsem ti záda, ty me odnes na rukou

Jsmo na velkém mezinárodním letišti. Diváme se z horního podlaží do vstupní haly. V hale se opakovaně odehrává následující scéna: mladý clovek se snaží darovat cestujícímu ruži. Takových mladých lidí je tu víc. Jsou to příslušníci hnutí Hare Kršna. To, co delají, se anglicky nazývá „found raising“ – u nás bychom to spíše nazvali žebráním. Jde ale o rafinované žebrání.

Většina cestujících ruži odmítá a pospíchá k východu. Odmítají, presteže je kvet zdarma. Nekterí se však neubrání a dar prijimou. Tehdy následuje druhá fáze. Mladý clovek slušně požádá o malou podporu pro své hnutí. Popřípade naznačí i sumu, která není nijak vysoká. V každém případě je však desetkrát vyšší než cena ruže! Témer všichni, kteří ruži dostali, zaplatí požadované peníze. Většinou se pri tom necítí dobre. V duchu si nadávají, proc kvet prijali. Mají však proti sobe silného soupeře. Ne toho mladíka v bílém hávu. Ríci

„ano“ je prinutilo pravidlo. Zákon, který vždy dodržují.

Velký strejda to umí lépe než ty. Ale je opravdu velký?

Kdybychom měli pochybovat o kompetentnosti a autoritě každého vedce, lékaře, policisty, vedoucího pracovníka, úředníka, měli bychom velmi těžký život. Lidem se ve většině případů vyplatí respektovat názory a příkazy autorit. Podobně jako se motoristům vyplatí respektovat dopravní značky nebo jezdit podle pokynu semaforu. Problém nastává, když se semafor pokazí. Nebo když pan doktor, člen indické akademie věd, po nás chce nekřesťanské peníze za svůj seminář „Rychle do nirvány“. A my se stydíme požádat jej o to, aby nám ukázal alespoň jeden z jeho tří falešných diplomů.

Když jsi svatý, tak trp.

Američtí psychologové Freedman a Fraser zkoumali ochotu lidí vyhovět nepříjemným požadavkům. Výzkum se odehrával v jedné obytné čtvrti. K obyvatelům přistupovali dvěma způsoby.

Lidi z první skupiny navštívil výzkumník, který se vydával za dobrovolníka. Požádal je, aby na svém pozemku před domem dovolili umístit obrovskou tabuli s nápisem „*Jezdte opatrně*“. Tabule byla schválně ošklivá. Návštěvník lidem ukázal fotografii pekelného rodinného domu, jehož vzhled hyzdila taková tabule. Podle očekávání výzkumníku souhlasilo s požadavkem velmi málo lidí - jen sedmáct procent.

Ve druhé skupině však souhlasilo s umístěním tabule až 67 procent oslovených obyvatel. Přitom se návštěva výzkumníka u nich odehrávala tím samým způsobem jako v první skupině. V čem byl teda rozdíl? Jen v tom, co se odehrálo dva týdny před návštěvou.

Obyvatele druhé skupiny navštívil před dvěma týdny jiný dobrovolník. Požádal je o drobnost - umístit malickou tabulku (5x4 cm) s textem „*Bud obezřetným řidičem*“. Téměř všichni souhlasili. Vždyť dobrovolník od nich chtěl tak málo... Jejich souhlas se však ukázal být osudným. O dva týdny později dvě třetiny z nich souhlasili i s umístěním velké ohavné tabule.

Past koherence

Výzkumníci došli k závěru, že lidé z druhé skupiny zmenili sebeobraz. Po umístění malické tabulky se považovali za někoho angažovaného, někoho, kdo bojuje za zlepšení věcí kolem sebe. A chtěli jednat v souladu s tímto novým přesvědčením.

Pokus se zopakoval ještě jiným způsobem: v první fázi lidi jednoduše požádali, aby podepsali petici za „*zachování krás Kalifornie*“. Samozřejmě téměř každý podepsal. O dva týdny později „ochráncové krás Kalifornie“ dostali druhou návštěvu - dobrovolníka s již známou ošklivou tabulkou. Přestože dobrovolník petici o krásách Kalifornie nezminoval a mnozí obyvatelé si na ní vedome nevzpomněli, zhruba padesát procent s umístěním tabule souhlasilo.

Poučení je jasné: dříve než se rozhodneme podepsat i tu nejneškodnější petici, vykonat i ten nejmenší skutek milosrdenství, uvědomme si, že naše ochota vyhovět mnohem méně primereným požadavkům následně roste.

Když si myslíte, že je to vzácné, prodám vám to za premrštěnou cenu.

Dodnes si doma jako velkou inspiraci uchovávám dvě knihy Kurta Tepperweina. Jde vlastně o jeden a tentýž titul. Nejdrívě jsem si jej koupil v českém překladu.

V case svého pobytu ve Francii jsem byl nadšen krásným motivacním dopisem zásilkové firmy. Ta zduraznila, že Tepperweinova kniha v knihkupectvích v prodeji není. Je možné si jí objednat pouze na dobírku. Kvality knihy a její obsah byly v reklamních materiálech vychválené do nebes. Sám sebe jsem přesvědčil, že musí jít o výrazně vylepšené vydání knihy, kterou mám doma.

Když knížka přišla poštou, ukázalo se, že jde o francouzský překlad stejného titulu. Firma sice slibovala, že zboží je možné do deseti dnů bez vysvětlení vrátit. Ale platit znova poštovné, utrácet čas, otravovat firmu - to jsem již nechtěl.

Dodnes se na me z police usmívají dvě knihy a poučují me o životě. Jedna stála padesát korun. Ta druhá téměř tisícrista. Dvacetkrát tolik.

Cvícení pro horlivé

?Zkvalitněme naše rozhodování. Vždy, když se rozhodneme utratit peníze, čas, energii, prozkoumejme faktory, které nás k tomuto rozhodnutí přivedly. Pokud se nás někdo snaží přesvědčit, abychom se rozhodli velmi rychle, raději zažijme chvilkový nepříjemný pocit vlastní nepružnosti, nevzdelanosti, nelidskosti. Jen proboha nevyložme hned peníze na stůl. Všechny podomní obchodníky a pojišťovací agenty požádejme, aby nám svoji nabídku dodali nejdrívě písemně. Spolu s jejich adresou, telefonním číslem, jménem firmy. Rozhodneme se podepsat, zaplatit, slíbit cokoli nejdrívě čtyřadvacet hodin po jejich nabídce. Pokud nám fantasticky výhodný obchod nabízejí duverní známí, zjistíme si, zda je pro věc nezmotivoval někdo cizí. Jak dlouho dotyčnou osobu znají? Overili si pravost její adresy?

?Pro ty, kteří vždy souhlasí. Aspoň jednou v týdnu reknete nejdrívě *ne*, i když jste chtěli říci *ano*. Někdo vás požádá o laskavost, čas, peníze, vaši práci. Bez přemýšlení nejdrívě vyhrknete: „*Lituji, ale to mi momentálně příliš nevyhovuje*.“ Pokud jednoduše nejste schopní takto reagovat, souhlase, ale jen podminecne: „*Dobře, přijdu, když zjistím, že me doma nepotřebují*.“ Potom zmlknete a sledujte reakci toho druhého. Tak co, zboril se svět?

Zamente častěji přístup „bud mám pravdu já, nebo ty“ za přístup „mne vyhovuje toto, tobe zase ono“. Držte se zásady: raději at ten druhý ztratí a zaplatí málo, než já bych mel ztratit a zaplatit hodne.

Příště budeme bojovat proti tréme.

Co s trémou? (19)

Sladit se a vést

Když chceme na někoho udelat dojem, je dobré sladit se s ním ve formálních věcech: prizpusobit svoje oblečení, rec, chování. Nekdy tréma vyplývá jednoduše z toho, že na slavnostní hostine jsou všichni kolem nás ve fraku a v kravate, my ukazujeme na obdiv svůj červený svetr. Už z dálky svítíme a každý lehce vidí, že nevíme, jak se používá ta malá vidlička, která leží vedle tech dvou větších.

Pokud jsme přišli na hostinu demonstrovat fakt, že nás takové věci nerozhází, je všechno v pořádku. Většinou však máme jiný cíl. Například setkat se s jistými lidmi a probrat jisté záležitosti. V takovém případě nám každé rozptýlení – oblečení, pravidla stolování atd. – ukrajují z energie. Sladme se v tom, v čem se sladit umíme. Za drobnosti se můžeme partnerovi krátce omluvit, aby jej vec nerušila: „*Promínte, co se týče používání příboru na hostinách, to si stále neumím zapamatovat. Doufám, že vám nebude vadit, když to odpozoruj od vás.*“ Nebo: „*Promínte. Já vím, že jste tu všichni vedci. Já jako obchodník ale používám úplně jinou rec. Presto se budu snažit co nejlépe vysvětlit, jakou pomoc bychom od vás potřebovali.*“

Udelat dojem pouze na sebe

Velmi často na lidi dojem delat nepotřebujeme. Takovýchto situací bude přibývat, pokud prejdeme na vnitřní řízení. Pokud budou naše hodnoty, cíle a kritéria pro nás důležitější než kritéria tech druhých.

Vezmeme si příklad z matky, která co nejrychleji potřebuje sehnat lék pro nemocné dítě. Má trému z toho, jakým tónem mluví do telefonu? Trápí ji, zda má úces úplně v pořádku? Zda si lékárník všiml, že její kabelka a kabát nejsou sladené? Asi ne příliš. To, o co jí jde, je dostat svoje dítě co nejrychleji z horečky, otarat mu léky a potřebnou pomoc.

Když komunikujeme, uvedomme si, o co **nám** jde. Prednášíme referát. Je naším cílem to, aby nás na konci publikum obdivovalo? Nebo jednoduše chceme prednést referát tak, aby byl srozumitelný? Zbavme se skrytých maximalistických ambicí. Omracovat publikum, to se delá za peníze.

A když práve ty peníze chci?

Kdo chce úspešne pracovat v povoláních jako herec, zpevák, mluvčí, politik, lektor, potřebuje dlouholetou profesionální prupravu. A hodne praxe. Ani Madonna neudelala kariéru za den. Stálo jí to prinejmenším deset let tvrdé práce. Marne si sousedka Blažková myslí, že její „vzývavá“ gesta, pohyby a kostýmy jsou výsledkem nějaké amatérské improvizace

Nekdy se však do situace prednášejícího, referujícího, případne pruvodce na chvíli dostaneme. Jak můžeme v takovémto případě zmírnit trému?

Natrénujme si, co se dá

Připravme si referát. Rekneme si jej v soukromí nahlas. Připravme si poznámky, do kterých můžeme nahlédnout. Naucme se s jistotou a bez námahy prednést prvních pár vet. To nás zbaví počáteční trémy pri vystupování. Podobne dobre se naucme i závěrečné vety. Lidé si z každé prednášky nejlépe pamatují práve začátek a konec.

Když máme možnost prohlédnout si o samote místnost, ve které budeme referovat, je to velká výhoda. Vejdeme do místnosti dobre naladeni, hladce oholeni J, piskajíce si svoji oblíbenou melodií. Udelejme pár rozšafných pohybu u tabule. Predstavme si v hledišti tváře svých nejlepších přátel. Rekneme jim pevným, radostným hlasem pár vet z referátu. Vyzkoušejme si tanecním krokem cestu od tabule k projektoru. Zaplnme místnost uvolneností, dobrou náladou, úsmevy. Část z této pohody tu potom znova nalezneme.

Metoda preventivní návštěvy selže jen tehdy, když si v místnosti dopredu predstavujeme náročné publikum, když si predem prehrájeme celou tu velkou odpovednost a cítíme ji na svých bedrech. Tehdy naladíme své podvedomí na trému.

Už máme jít pred publikum. Už jsme tam!

Hodne záleží na predchozí přípravě. Ale i ted můžeme udelat pár vecí.

- Vezmeme si sebou nějaký predmet, talismana. Talismany pod pet kilogramu mají prednost. Al Capone, jenž často zduraznoval důležitost dobrého slova, sebou pro každý případ nosil i revolver. Nekdy už jen predstava, že pred námi na stole leží samopal Skorpion a kdyby neco, je nám k službám, nás dokáže příjemne pobavit a zbavit části trémy.

- Budme zapálení pro vec. Když už jsme se rozhodli mluvit, asi nám na ní záleží. Nebo nám záleží na dosažení objednávky, propagaci výrobku nebo na penezích, které za prednášku dostaneme. Mysleme na cíl. Nadchneme se pro nej vnitřně

- Nekdy se nám nejlépe uleví, když trému priznáme: „*Vidím tady pred sebou tolik zkušenejších lidí! Cítím se najednou příliš mladý a málo zkušeny. Ale vynasnažím se vysvětlit vec tak, jak umím.*“

- Pracujme telem. Dýchejme pomaleji a zhluboka ještě pred začátkem projevu. Zaujmeme na začátku postoj, který jsme si dopredu nacvicili. Napojme se pár doušky (nealkoholického) nápoje.

- V prubehu projevu se soustredme na nějakého konkrétního posluchace, nejlépe takového, který nám je sympatický. Když se z casu na cas podíváme i na někoho jiného, tím lépe.

!!! A co delat, když se nacházíme v neprátelském prostredí?

Nejdříve si uvedomme, že prání delat se pred temi druhými pekným je již bezpredmetné. Máme o jednu starost méne. Jediným, pred kým si nyní potřebujeme uchovat tvár, jsme my sami. Dohrajme svoji úlohu až do konce. Co nejrychleji. Predstavujme si už dopredu sami sebe, jak budeme situaci hodnotit za den, za dva, za týden. Ríkejme si: „*Tak tohle jsem prestál! Vydržel a pretrpel jsem*

to. Udelal jsem, co bylo v mých silách. Jsem zvedav, kolik z nich by to na mém místě dokázalo!

Cvčení pro horlivé

?At je očekávání druhých jakékoliv, my si přesto děláme svoje. Vyplatí se to občas trénovat. Dá se to dělat i bez toho, abychom lidem ubližovali. Vejdeme nekomu „omylem“ do kanceláře a potom se omluvme. Soustředíme se na jeho reakci. Až následně na své pocity. Když si někdo ve větší společnosti bere slovo příliš často, nečekáme mu skocme do řeči. Vezmeme si z nabízených jablek to nejhezčí. Sedneme si na to nejlepší místo. Pozor! Netrénujeme se v bezohlednosti! Jen v tom, abychom přežili situaci, ve které udeláme něco, co v očích těch druhých není zrovna nejsympatictejší.

?Cvčme se v tom, jak udelat dojem. Upravme vhodně svoje oblečení. Napodobujeme dobré recníky. Připravme si před každou schůzkou, rohováním, akcí kratoučkový příspěvek. Přihlasme se ve vhodné chvíli o slovo a rekneme to svoje. Experimentujeme s tónem hlasu, jeho výškou, s polohou těla. Pokusme se vedome v partnerovi vyvolat pobavení, zájem, obdiv, rozhorčení (to raději ne na naši adresu).

Přijďme jednoho dne do práce oblečení neuveritelně sexy. Nebo naopak velmi konzervativně, až prehnane cudně. Sledujeme reakce lidí... Sledujeme reakce lidí! Sledujeme reakce lidí.

Co nás žene vpřed (20)

Název této části by mohl klidně znít i „Co nás žene?“. ojmý *vpřed* a *vzad* jsou totiž velmi relativní. Představme si jen na chvíli dva vrvoucí vojevůdce, kteří ženou své oddíly do vzájemného vyvražďování se. Oba pritom křičí: „Vpřed!“ Podívejme se tedy jen na to, co nás žene, nezávisle na směru, a zamysleme se nad tím, jak toho využít ve vlastní prospěch.

Otázka života a smrti aneb nakolik jsme ovlivnitelní

To, jaké zprávy se objevují v novinách, jaké programy běží v televizi, nás ovlivňuje mnohem více, než si vůbec myslíme. Seriózní vědecká studie vypracovaná ve Spojených státech dokázala, že články o sebevražďách přispívají přímo k úmrtím dalších lidí. Vždy několik dní po publikování článku o sebevražde počet „náhodných“ a „tragických“ nehod meritelne stoupl. Šlo o smrtelné úrazy způsobené automobilovými nehodami a pády letadel. Účinek každého článku v uznávaných novinách trval asi týden. Potom úroveň nehodovosti klesla na původní hodnoty.

Jak tento fakt vysvětlují psychologové? Usuzují, že u lidí, kteří podvedome pochybovali o tom, zda má jejich život cenu, zapůsobilo uverejnění článku jako povolení k odchodu. Protože o dobrovolném odchodu ze světa referovaly známé deníky, téma nebylo pro společnost tabu. Nehody, které se staly po uverejnění zprávy, nemely charakter záměrných sebevražď. Jednoduše více lidí „dovolilo“ sobe samým odejít, aniž by o tom vedome přemýšleli.

Podobný výzkum sledoval, jak závisí počet násilných cinu a vražd na vysílání záberu z mistrovství v boxu. V průběhu pěti let (1973 až 1978) se sledovalo, jak vysílání reportážních šotu ze zápasu těžkých vah ovlivňuje počet násilných cinu. Vždy po odvysílání takových záberu v hlavním zpravodajství stoupl počet vražd nad průměr. Šokující je i další skutečnost: když ve finálovém zápase porazil bílý šampión černého, počet zavražďených cernochu v následujících deseti dnech významne stoupl. Když v zápase vyhrál cernoch nad belochem, v následujících deseti dnech stoupl naopak počet zavražďených belocho.

Rodice, nemoci, peníze

Rodinná historie silně ovlivňuje naše podvedomé rozhodnutí. Pokud matka zemřela na určitou nemoc kolem šedesáti let, dcera muže doslova zkopírovat matčin osud. A roli zde nesehrává jen dedičnost. Vezmeme si například výši příjmu. Finanční expert Phil Laut hovorí o zákone stropu příjmu. U některých svých klientu pozoroval zajímavý úkaz. Nekolikrát v průběhu své kariéry dosáhli příjmu, které odpovídaly maximální úrovni platu jejich rodicu. Po dosažení této hranice jejich příjem nevysvětlitelne a „náhodou“ klesl.

„Ještěže to u mne takhle nefunguje...“

Pikantní a zároveň nebezpečné je, že význam takových vlivu na nás samotné odmítáme. Uznáme, že výzkumy mají pravdu. Že lidé jsou ovlivnitelní rodinou, prostředím, reklamou, médií. Lidé ano, my však ne! My máme precí neprůstrelné blbuvzdorné brnění, ukované z naší výjimečnosti, inteligence, erudice. A právě tento falešný pocit bezpečnosti nás činí ještě ovlivnitelnějšími. Co tedy dělat?

Vyberme si, co nás bude ovlivňovat

Nenamlouvejme si, že jsme vůči vlivu okolí imunní. Naopak, využijme této ovlivnitelnosti ve vlastní prospěch. Sami si objednávejme vakcíny, kterými se necháme ockovat. Vybírejte si mnohem pečliveji přátele, cinnosti, koníčky, knihy. Podle hesla „Rekni mi, co cteš, a já ti reknu jaký jsi“. Vyhybejme se lidem, kteří v nás vyvolávají nepříjemné pocity, kteří nás stahují k zemi. Stranme se pomlouvacu a pomlouvání. Nechejme na sebe pusobit příjemnou společnost, peknou hudbu, pekné zážitky. Nestací si tyto veci pouze práť. Bojujme o ne! Vždyt bojujeme za sebe. Považujeme za své výsostní právo vybírat si sami, jaké řeči jsme ochotní poslouchat, jaké informace konzumovat.

Poucme se u sekt

Experti na sekty tvrdí, že většina jejich clenu jsou normální lidé. Cleny sekty se nestali proto, že by byli emocionálne nestabilní. Sekte se je jednoduše podarilo na jistou dobu izolovat od vlivu vnějšího sveta a ovlivňovat je svým vlastním způsobem. Mozek je ucenlivý. Jednou, ještě za casu totality, jsem si zapsal do deníku: „Stací, aby te prinutili chodit na schuze. A už te mají.“

Vytvorme si své vlastní schuze. Schuze s krásou. Setkání se zdravím. Mítinky s fantazií, perfektními lidmi, nápady, vecmi. Vyberme si vzory, které se vyplatí následovat. Cinnosti, které se vyplatí dělat. Bud naprogramujeme náš mozek my, nebo to udelá někdo jiný za nás.

Nechejme cíle, at nás ženou.

Před téměř padesáti lety začali na univerzite ve Stanfordu sledovat skupinu studentu. Po dvaceti letech vyhodnocovali jejich úspěch

v kariéře a výšku příjmu. Ukázalo se, že tyto věci významně souvisejí s kladením cílu.

Dve procenta sledovaných si již v průběhu studentských let zaznamenávali cíle písemně. A pokračovali v tom i v průběhu následujících dvaceti let. Deset procent studentů si cíle kladlo, ale nezapisovalo. Ostatní si cíle nekladli. Po dvaceti letech od začátku výzkumu vydělávali studenti z nejmenší skupiny, ta dva procenta, kladoucí si cíle, nejvíc. Dohromady víc než zbylých 98 procent

O efektivním kladení si cílu jsme si říkali v sedmém dílu našeho seriálu, pojmenovaném *Za cílem, nebo zanosem?*

Cvčení pro horlivé

?Hodinka s hrdinou. Vyberme si nějaký vzor; člověka, kterého obdivujeme, jehož život stál za to. Muže to být historická postava nebo někdo žijící. V průběhu jedné hodiny se venujme svým každodenním činnostem. Zároveň si představujeme, že je tato osoba neustále s námi, že nás doprovází. Snažme se jednat tak, aby nás doprovázela s radostí, se sympatiemi. Delejme věci tak, abychom respektovali ideály ztělesňované tímto člověkem.

?Zlepšit se. Jedním z jednoduchých způsobů, jak zlepšit svoje výkony, je evidovat je. Ať už jde o delání kliku, získávání klientů nebo rozšiřování sbírky známek. Na první pohled cpí zapisování nechutnou byrokracií. Jen díky byrokracii ale dnes víme, o čem byl vlastně Sumer, Egypt, kdo byli Chetitě. Při zapisování je třeba sledovat ten správný parametr. Chcete sledovat, kolik času denne protелефonujete s klienty nebo to, kolik dostanete objednávek?

?Varianta - zlepšujeme charakterové vlastnosti. Cvčení je podobné jako předcházející. Koupíme si slovníček a pero. Nadepíšeme jej „Deník odvahy“ nebo „Deník trpělivosti“. Každý den si do něj zapíšeme událost, při které jsme projevili nejvíce odvahy, trpělivosti, (geniality). Dobrým trikem je dělat si týdenní a měsíční rebrický „The best of“. Červenou vypíšeme ještě jednou nejdůležitější čin týdne, měsíce, roku.

Jak (z)měnit svůj život? (21)

Otázka změny vlastního života je velmi choulostivá. A má našťastí i svojí komickou stránku. Vždyť i slavná *arizonská penice Tornádo Lou* z filmu *Limonádový Joe* s velkým ocima šeptá: „*Chci být jinou. Lepší!*“ I ten nejvyšpelejší guru to někdy zkazí a změni život svých následovatelů víc, než by jim bylo milé. Jedno je však faktem. Naš život se mění, ať chceme nebo ne. Teď jde jen o to, jak. A to bychom chtěli občas ovlivnit.

Co vlastně menit? Systematický pohled

To, jak máme život vnímat, co si o něm máme myslet, co máme dělat, nám vysvětluje množství lidí. Rady filosofů z ulice se však většinou vyplatí hodit psům. Občas se v průběhu historie stane, že někdo přijde na výjimečně dobrý způsob náhledu na svět. Taková lidé se potom stanou právem slavnými. Euklides, Descartes, Freud, Russel ovlivnili myšlení průměrného pozemšťana víc, než si dovedete představit.

V oblasti, která nás zajímá – v oblasti osobního růstu a komunikace – jsou velmi užitečné myšlenky Gregoryho Batesona <http://www.lawrence.edu/dept/environmental_studies/bateson.html>. Jde o člověka, jenž svojí prací ovlivnil vývoj psychologie, psychiatrie, kybernetiky a jiných oblastí. Bateson s přesností vědce a zanícením dítěte vypitval z tela přírody nejméně jedno tajemství o tom, co by se dalo jedním slovem nazvat Život. O všem, co vnímá, co se hýbe, co roste a má možnost reagovat na okolí. Ať už jde o stonožku, příslušníka Armády spásy nebo tropický prales.

Různé úrovně vnímání

Z myšlenek Batesona vycházelo i neurolingvistické programování (NLP), když se v něm vytvořilo takzvané Batesonovo schéma. V duchu Batesona a NLP jsme uvažovali už v minulých dílech. Pochopit jeho myšlenku bude proto pro nás snadné.

Víckrát jsme zdurazňovali, že člověk nereaguje na svět samotný. Reagovat může jen na své vnitřní reprezentace světa. Učili jsme se tyto reprezentace ovlivňovat a měnit; jak už u sebe, tak u druhých. Toho se týká většina komunikace. Batesonova myšlenka zní takto: *Člověk si reprezentuje svět na různých úrovních.* Umění prozkoumat problém z různých pohledů a úrovní, na správné úrovni zasáhnout potřebuje ovládnout učitel, manažer, rodič i umelec. O jaké úrovni jde? A jak je můžeme využít? Zastavme se u každé z nich.

První úroveň. Prostředí. Řekneme, že mírně prejídající se dáma (pán) potřebuje zhubnout. Jak by jí prospělo, kdyby se ze dne na den okolí dotyčné osoby změnilo následujícím způsobem: ráno by na stole u postele neležely tyčinky, ale cinky. Na lednici by nebyl připravený seznam potravin, které je třeba koupit, ale obraz tlustého, nechutně tlustého individua, požírajícího hot-dog. V lednici by místo škvarku a tučného sýra trunil hlávkový salát. Ve skříni by byly nádherné nové šaty, do kterých se vyplatí alespoň kilo dvě zhubnout.

Druhá úroveň. Elementární činnosti. Umínili jsme si dbát o své zdraví. Rozhodli jsme se více ventrat a nosit volnější šaty. To vše proto, abychom lépe dýchali. Dáme si vložky do bot, abychom rovne chodili. Po konzultaci s očním lékařem zlepšíme své vidění a přestaneme si plést babicku od souseda s tou pekně vyvinutou šestnáctkou ze třetího patra.

Třetí úroveň. Schopnosti a strategie. Chceme lépe uspet na trhu práce. Naučíme se *mluvit anglicky, ovládat počítač* – nebo alespoň ovládat se za počítačem – a *varit* neodolatelně chutnou kávu.

Při pohovorech s nadejnými zaměstnavateli použijme postupu, strategií popsaných v knize autora Bollese: *Jakou barvu má tvůj padak?* (Vydavatelství Pragma. Kniha opravdu existuje. Vřele doporučuji.)

Rozhodneme se kolegy v práci vždy *nejdříve vyslechnout, až potom přesvědčovat*. Jde o jednoduchou, účinnou, dvoukrokou

strategii, kterou je těžké dodržovat.

Ctvrtá úroveň. Hodnoty, kritéria, přesvědčování. Pokud jsme přesvědčení, že si svět dokážeme užít, jen pokud budeme mít dvakrát větší plat než nyní a k tomu ještě figuru jako Pamela či Schwarzenegger, můžeme udělat dvě věci. Bud drít jako blázen na zvýšení příjmu a zlepšení postavy. Nebo změnit toto omezující přesvědčení.

Zajímavá je další věc. Řekneme, že jistou práci běžně zvládneme za dvě hodiny. Když nabudeme přesvědčení, že by to šlo i za hodinu čtyřicet, většinou se nám to také podaří. Magická hranice deseti vteřin ve sprintu na sto metrů dlouho odolávala. Jen co jí však první sprintér překonal, překonávali jí ti ostatní mnohem snáze. Jednoduše uverili, že je to možné. O hodnotách, kritériích a přesvědčeních jsme podrobněji hovorili v části Sebeduvera, emoce a automat na kavu

Pátá úroveň. Role a identita. Sluhové slavného ruského vojevudce Suvorova pochybovali, zda je jejich pán celkem normální. „Vždyt si to jen představte. Ten chlap ráno vstane, začne behat po pokojích, polévá se studenou vodou, vykřikuje něco tatarsky nebo turecky.“

Položme si otázku: Kdo byl Suvorov? Suvorov byl vynikající vojevudce. To znamená voják, vudce, manažer. Dobrý voják potřebuje být ve formě. Je dobré, když je otužilý. Suvorov sportoval a otužoval se, jen co vstal z postele. Dobrý vojevudce vyhrává nad nepřítelem nejen přímo v boji, ale také v průběhu rokování. Je výhodou, pokud rozumí jazyku protivníka. A Rusko v tom case bojovalo zejména s Turky a Tatary.

Koherentnost rolí, podmínka harmonického života

Cetl jsem knihu od velmi sympatického člověka. Role milujícího partnera-milence byla v jeho životě velmi důležitá. Prožíval však s partnerkou neustálé krize, protože jejich vztah jaksi nešel do páru s jeho další rolí. Byl katolickým knězem. Dlouhé roky čekal, až mu někdo (arcibiskup, kardinálové, papež, církev, Pánbuh sám) povolí žít v obou rolích naplno a bez výčitek svědomí. Nedockal se. S výberem a sladením rolí si musíme poradit sami.

Šestá úroveň. Vazby na vnější svět – spiritualita. Někdo žije pro hudbu, pro umění. Jiný vede. Jiný je na světě hlavně proto, aby se staral o rodinu a zahrádku. Nebo si to alespoň tak myslí. Když lidé berou něco skutečně vážně a mají trochu talentu, stávají se zázraky. Vyrůstají osobnosti typu Gándhí, Picasso, Messner, Edison, Churchill. Případně Karel Havlíček, Ivan Lendl nebo Karel Gott. Každý z nich žil v úplně jiném světě, měl úplně jiné poslání.

Některí lidé se na této úrovni nemají šanci realizovat. At již proto, že jejich „spiritualitou“ je boj o přežití nebo proto, že si celý obzor nechají zastínit sítovkami s nákupy a stežováním si na politiky třetí třídy. Vyberme si svět, ve kterém chceme žít! Vyberme si role, které chceme v životě hrát! Vyberme si je s ohledem na své talenty, záliby, schopnosti. Tento výběr nezáleží na tom, kdo právě vyhrál ve volbách! Vyberme si takový způsob komunikace s okolím, který nejvíce umožní vyrůst nám a tem kolem nás.

Cvičení pro horlivé

?Role. Mentální úklid. Napište si seznam svých hlavních rolí. Minulých, budoucích, nynějších. Zeptejte se sami sebe: kým jsem, kým jsem byl, kým budu? Co především dělám, v jaké oblasti se angažuji? Odpovědi mohou být různé: jsem muž, dcera, student, podnikatelka, filatelista... Které role více nebo méně vyhasínají? Které se stávají významnějšími?

Sledujte, jak role mezi sebou zápasí, nebo naopak – spolupracují. *Bývalý fotbalista a nynější táta čtyř dětí* se rozhoduje, zda se má podívat na přenos z mistrovství světa nebo vzít děti na výlet, na čerstvý vzduch. Možná se nakonec rozhodne pro výlet a přibalí i míč.

Vytipujte si ty role, které mohou vstoupit do konfliktu. Vzpomente si na konkrétní problémy, které vám souperení těchto rolí způsobilo. Jak je v budoucnu zharmonizovat? Které dát kolik prostoru? Rozhodnutí záleží na vás.

?Bateson ještě jednou. Vzpomente si na nějaký problém v minulosti, který se vám podařilo elegantně vyřešit. Prozkoumejte svůj zásah z hlediska Batesonova schématu. Co jste změnil? Svě prostředí? Svě hodnoty, přesvědčení? Nebo jste si osvojili nějakou novou schopnost (jako rychlostění) nebo strategii (například jiný způsob práce se zákazníkem)? Někdy jste možná změnil více položek najednou. Pokud máte trochu času, napište mi o tom (kupka@fmph.uniba.sk). Velmi rád se dovíím něco nového

A to je konec seriálu. Preji vám mnoho zdaru! Pamatujte: **Radeji pomalu za cílem, než rychle za ostatními!**