

DÍVÁM SE NA SVĚT OČIMA PSYCHOLOGA

V tomto materiálu naleznete příběhy vašich předchůdců, studentů a absolventů Univerzity aplikovaného managementu. Popisují posuny v oblastech, ve kterých se právě zdokonalujete. Tyto příběhy vás můžou v ledasčem inspirovat. Porozumět jim vám pomohou teoretické základy, o které se opíráme.

Příběhy jsou v textu vyznačeny *kurzívou*. Všechny příběhy jsou převzaty z modulových a disertačních prací studentů a absolventů UAM. Aby byla zachována autenticita příběhů, uvádíme je v původní podobě.

Věříme, že vám tento materiál bude bohatou inspirací.

OBSAH

PROSTÉ VNÍMÁNÍ A NESOUZENÍ.....	4
SDÍLENÍ EMOCE.....	5
POTVRZENÍ A ZTOTOŽNĚNÍ.....	6
AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ.....	7
ZDROJE	8

PROSTÉ VNÍMÁNÍ A NESOUZENÍ

Když si vytváříte dojem o druhých lidech nebo si vysvětlujete jejich chování, můžete se nevědomky dopouštět několika chyb v posuzování. Jednou z nich je, pokud se necháváte unést jediným výrazným rysem, který přebije všechny ostatní. V tomto případě se jedná o tzv. haló-efekt.

*“Ať chci nebo ne, obrovským posunem pro mě bylo naučení se pozorovat. Dříve jsem na tento aspekt nebral zřetel, dokud nešlo o něco skutečně zásadního, co vzbudilo mou pozornost. Dokázal jsem nějakým způsobem postřehnout, zda se mi osoba na druhé straně stolu dívá do očí či nikoliv. Oděv nebo doplňky jsem však zhodnotil pouze pokud mne to nějakým způsobem zaujalo. Zároveň si velmi živě vybavuji, že **veškerý můj zájem byl vždy pouze hodnotící**. Nikdy jsem se nezamýšlel nad tím, co je důvodem takového stavu, či proč ten člověk to či ono má na sobě. Tento svůj dřívější pohled mohu doplnit ještě o sledování výrazů tváře, či celkově vzhledu. To, že jsem hodnotil vzhled či odění je jedna věc, já i podle výrazů tváře, či pronášených vět lidí připodobňoval k lidem, které jsem již znal a nabýval pak obvykle mylného dojmu, že člověk přede mnou bude patřičnému známému v mnohém podobný. Pamatuji si, jak jsem vždy těžce nesl, když se ten člověk ukázal být úplně jiným než onen podobný známý. Krom toho, že samotná tato představa podobnosti byla zcela mylná, dostával jsem se často do situace, že člověka před sebou jsem nebyl schopen k nikomu připodobnit, a o to nervóznější jsem byl, a o to větší chyby při jednáních jsem pak dělal. S klidným srdcem mohu říci, že **dnes už je pro mě pozorování a nesouzení člověka pevnou součástí každého jednání. Snažím se z něj vyčíst co nejvíc, což mi při jednání pomáhá.**”*

*“Také mi zpočátku dělalo problém nehodnocení, jen tak tam být a pojmenovávat si v duchu věci bez přívlastků. Již žádný tlustý muž, jen muž, ne mladý nebo starý ale muž kolem 40 let, **pokud se v klidu na někoho koukám, tak i více vnímám, jak je na tom v tu chvíli s emocemi. Více se vpiji do atmosféry**. Kopíruji chování protějšku, když se opře do židle, opřu se také, když je v zájmu a nakloní se, nakloním se také.”*

SDÍLENÍ EMOCE

Každá emoce nám k něčemu slouží. Proto je chybné emoce dělit na pozitivní a negativní. Podle Škály Get2KnowMe rozlišujeme emoce vyšší a nižší. Když prožíváte určitou emoci, zkuste si uvědomit, jak se v ní cítíte. Zda je tato emoce pro vás příjemná či nepříjemná. Zda ji zvládáte zpracovat. Co vám tahle emoce přináší a jak ji můžete využít. Důležité je, naučit se rozumět svým emocím a umět s nimi pracovat. Ať už vás kdokoli nebo cokoli nabádá k tomu, být vždy jen pozitivní, naučte se vnímat i nižší emoce, připouštět si je a pracovat s nimi.

“Kdysi jsem si myslel, že musím být veskrze pozitivní, když s lidmi jednám. Že bych jako nadřízený neměl projevovat nízké emoce a vše bych měl dokázat vyřešit v klidu, s grácií a lehkým úsměvem na rtech. Nakonec jsem zjistil, že lidé oceňují pravdu, i když může být pro ně nepříjemná. Když mě něco naštvalo a sdělil jsem to při jednání (sdělil, ale neobviňoval je z ničeho), nakonec jsme se rychle posunuli dál. Odnesl jsem si z toho závěr takový, že se svými emocemi je lepší pracovat ne dopředu a na jednání přijít s úsměvem, ne emoce potlačovat a snažit se cítit něco jiného, ale emoce projevovat a využívat je jako nástroj pro konfrontaci druhých lidí s danou skutečností, kterou řešíme. Netýká se to samozřejmě emocí, které s danými lidmi nebo tématy nesouvisí – v tom případě je dobré se dát dopředu do takové emoční úrovně, která už odpovídá úrovni jednání, která mě čeká.”

“Byly situace, ve kterých být racionální nebylo na místě, protože se svou racionalitou bych v těchto situacích nepochodil. Někdy je zcela adekvátní být například v emoci hněvu. Rozdíl je ale v tom, že dřív když jsem se do takové emoce dostal, bylo to mnou absolutně nekontrolovatelné a svému hněvu jsem dával volný průchod ve chvílích, kdy to většinou pro mě nic dobrého nezpůsobilo. Nyní hněv používám v případě potřeby zcela vědomě a dávkuji tuto emoci cíleně proto, že ji chci dát najevo. Často ještě osobě, na kterou se hněvám, zdůrazňuji fakt, že se na ni hněvám, aby u ní došlo k uvědomění, že ve mně tuto emoci vyvolala. Ono zase vše má své hranice a být za všech okolností racionální nejde, protože člověk by na sobě pak mohl „nechat dříví štípat“ a proto považuji za vhodné v určitých chvílích dát najevo i hněv a ukázat, kde ty hranice jsou, když někdo zneužívá moji laskavost a zkouší, kam až může zajít.”

“Velmi důležité je také umět pracovat s emocemi druhých. Buď je nenápadně zvyšovat, nebo je umět pojmenovat a využít je v dané situaci a současně je postupně zvyšovat. Mám také zkušenost, že si lidé začali uvědomovat, že se po jednání se mnou cítí lépe (a tedy jinak, než když dřív se mnou jednali), případně si začali uvědomovat můj způsob práce s nimi. Tohle mi velmi zvýšilo sympatie některých kolegů vůči mně.”

POTVRZENÍ A ZTOTOŽNĚNÍ

Důležitý a efektivní mechanismus v komunikaci je potvrzování. Slouží k předcházení konfliktu nebo alespoň k jeho zmírnění. Nezbytné je nenechat se rozhodit a být v klidu, jednat racionálně, i když druhá strana je v emotivním proudu. Proto ať řekne cokoli, jednoduše přijměte to, co vám sdělí. Pokud každý invektiv potvrdíte, druhá strana nebude mít tendenci v dalších pokračovat. Takříkajíc jí seberete vítr z plachet.

“V rámci komunikačních technik je pro mne jednou z největších výzev zvládnutí hněvu u partnera v komunikaci. Ze své pozice se dostávám často do situací, kdy jsem nucen řešit s investorem, popřípadě s někým dalším, kdo se podílí na procesu výstavby, problém, který není schopen zvládnout stavbyvedoucí a ke mně se to dostane už v hodně vyostřené verzi. Dříve jsem se často nechával strhnout k nějaké formě protiútoky, což sem tam taky vedlo ke kýženému cíli, ale nezřídka mělo efekt spíše opačný a výsledkem byla eskalace problémů, o pochroumaných vztazích ani nemluvě. V podstatě se jednalo o situaci, který z mojí strany nebyla řízena, nedošlo u mě k uvědomění a výsledek nezáležel už na mě ale na souhře náhod, proces se řídil sám. Díky uvědomění si emoce na straně druhé osoby, nenechání se do ní stáhnout, ale naopak vědomého řízení situace, jsem v danou chvíli schopen použít techniku potvrzování invektiv, tím přivést druhou stranu do racionální roviny. Jakýkoliv problém se dá potom vyřešit smysluplně.”

“Od té doby mám na zadní straně svého poznámkového bloku, který si s sebou беру na všechny pracovní jednání ke zkoušejícím lékařům nakreslenou velkou šestku. Když cítím, že se pomalu ale jistě dostáváme v komunikaci do slepé uličky, tak poznámkový blok otočím a zeptám se lékaře: „Co vidíte?“, nechám trochu působit pauzu, „Vidíte číslo 6 nebo 9?“, pak opět chvíli mlčím a dívám se lékaři do očí. Pokud i lékař mlčí, vím, že přemýšlí a dávám mu prostor, aby tak ještě chvíli přemýšlel, protože to je známkou toho, že je v Emoci racionality. Až po chvíli pokračuji a vysvětluji, že já mu neberu svým názorem jeho pohled na danou věc, ale ať ani on mě nebere můj názor. Musíme najít společné řešení. Reakce jednoho lékaře na „velkou šestku“ byla, že odezdaně a s úsměvem na tváři (čímž už jsem věděla, že jsem ho přesvědčila, aby se tak urputně nedržel svého černého vnímání dané situace a připustil i jiné barvy), řekl: „Heleno, by byste vymluvila i z jalové krávy tele.“ A to si lékař, kterého znám léta, ani nevšiml, že jsem toho ani moc nenamluvila. Pointa je právě v tom, že jsem mluvila mnohem méně než dříve, ale suma sumárum efektivněji, takže jsem stejný výsledek docílila s vynaložením mnohem menšího úsilí i času, aniž bych na druhou stranu tlačila. To je ohromné zjištění, že to takto funguje a tím se jen potvrzuje, že Komunikace je základ každého Vztahu. Komunikace je všechno.”

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Pokud chcete někoho o něčem přesvědčit, musíte umět naslouchat. Důležitými předpoklady pro aktivní naslouchání jsou plné soustředění, bytí “teď a tady”, nenásilný pohled do očí a pohodlné posezení. Dále je nezbytné, aby z vašeho výrazu byl jasně patrný zájem. Sdělení druhé strany musíte vnímat a porozumět mu. V případě, že tomu tak není, sdělte to. Tím, že aktivně nasloucháte, dáváte druhému člověku v rozhovoru na vědomí, že berete jeho samého a jeho záležitosti vážně a že se miníte obsahem jeho sdělení seriózně zabývat.

“Čím více používám a praktikuji například aktivní naslouchání a dostává se člověku přirozeně do jeho projevu, tak mám pocit, že lidé mi sami od sebe stále více začínají důvěřovat a obracet se na mě skutečně v těch případech, kdy je to dnes potřebné.”

*“V současnosti, při rekapitulaci svého studia si uvědomuji obrovský rozdíl mezi svým já tehdy (při zahájení výuky) a nyní. Tehdy jsem se do diskuzí porad vedení moc nezapojoval, často jsem v duchu nebo v notebooku řešil své záležitosti a obsah porady mi někdy utekl. **To, že nyní mohu fundovaně vstupovat do projevů mých kolegů, ptát se na doplňující informace i třebaš něco k tématům doplnit, mě dává pocit větší sebedůvěry a důležitosti.** Navíc i to, že klíčoví ředitelé společnosti se mnou častěji probírají strategické záležitosti mě přesvědčuje, jak moc mi styl aktivního naslouchání pomohl získat na důležitosti. **Tím, že je nechám hovořit, ptám se věcně na něco, co mi nebylo zcela jasné, jsem se stal vyhledávaným partnerem. Oblíbil jsem si ověřování probíraného tématu.** Nyní zcela běžně používám slova v podobném duchu jako např. “Chápu tedy dobře, že prezentovaná úspora v oblasti materiálu je dosažena...?” **Tento styl funguje i v případě, že se s daným výrokem neztotožňuji.** Když si jej přednášející vyslechne od někoho jiného, dostává se mu někdy v jiné formě, než v jakém jej zamýšlel. A přitom jsem jen zopakoval jeho vlastní slova. Dalším nově používaným projevem se stala podpora přednášejícího pokýváním hlavy na znamení souhlasného názoru, úsměvem při vtipném komentáři nebo i povzbudivým mrknutím oka. Pokud bych měl toto téma stručně shrnout, tak mi **praktikování aktivního naslouchání umožnilo navazovat mnohem větší kontakt s okolím. Tím se mi podařilo i posílit moji sebedůvěru.**”*

ZDROJE

PACHER, Petr, Lenka STEHLÍKOVÁ a Daniel KETTNER. *Anatomie komunikace: jak se dohodnout s každým vždy, když chci.* Vydání 4. Praha: University of Applied Management, 2019. ISBN 978-80-88186-18-2.