

# VYTVÁŘÍM UŽ JEN ZDRAVÉ VZTAHY A PŘÁTELSTVÍ

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

TRANSAKČNÍ ANALÝZA.....	4
POROZUMĚNÍ A DŮVĚRA.....	7
ZDRAVÝ A NEZDRAVÝ VZTAH.....	11
ASERTIVITA.....	14
ZLOM V LOAJALITĚ.....	15
ZDROJE.....	17

## TRANSAKČNÍ ANALÝZA

Transakční analýza pomáhá rozlišit, v jakém postavení identity a role v blízkých vztazích se nacházíte vy nebo druhý člověk.

Jedná se o autorské dílo Erica Berneho, který udělal poměrně velký průlom v mezilidské komunikaci. Vytvořil velmi jednoduchý a dobře použitelný model, který určuje, v jaké situaci a v jakém vztahu se nachází identita lidí, a do jakých rolí mají tendenci vstupovat a jak.

Berne popisuje tři ego stavy: rodič, dospělý a dítě. Každý člověk má všechny tyto stavy. Střídají se, ať už se pro to rozhodl, nebo byl ovlivněný okolím. Jestliže jste v komunikaci s druhým člověkem, tyto stavy máte jak vy, tak ti druzí. Nyní vyvstává otázka, kdo s kým vlastně mluví.

### **„Rodič“ x „dítě“; „dítě“ x „rodič“**

Jestliže jste ve stavu „rodič“, druhá strana, pokud není ve stavu „dospělý“ (racionalita), se dostane do stavu „dítě“. Stejně je to i naopak, vy jste ve stavu „dítě“, druhá strana ve stavu „rodič“.

Z pohledu bytosti existují dospělí, kteří se nachází ve stavu „dítě“, jelikož měli příliš svobodné dětství a nepřišel zde morální korektiv. Nebo jsou dospělí, kteří měli naopak příliš náročné dětství, kdy toto po nich rodiče chtěli hodně, kteří se naučili, že je normální soudit a říkat: *„To bys neměl/a.“* Dále ještě existují lidé, kteří měli extrémně náročné dětství, kteří jsou výborní manipulátoři, kteří hovoří o tom, co byste měli nebo neměli („dospělý“) způsobem, který je hravý („dítě“). Ani si to nemusí uvědomovat. Komunikují např. způsobem: *„Ale já si myslím, že si to nezasloužíš, aby ses takto...“*

### **„Dospělý“ x „dospělý“ (fakta, pocity, dojmy, nesouzení „dospělého“ a nezlehčování „dítěte“)**

Jestliže přijde komunikace od „dítěte“ nebo od „dospělého“, potřebujete energii na uvědomění si, že to není cesta, kterou chcete v danou chvíli komunikovat, proto druhou stranu z „dítěte“ či „rodiče“ převedete do stavu „dospělý“.

### **„Dítě“ x „dospělý“**

U malého dítěte je potřeba vybudovat stav „dospělý“; je nevyzrálé a zatím neví, co jsou fakta. Je třeba ho vést pomocí vztahu „dospělý“ x „dospělý“. Jestliže jej začnete vést vztahem „dítě“ x „dospělý“, tak jeho reakce bude ve stavu „dítě“.

*„Díky jednoduchému vzorci, který jsme ve výuce měli, jsem pochopila chování své matky, bez ohledu na předky, či rodinu odkud pochází. Je tam jednoznačně psychické vydírání, utrpení jako přednost, manipulace, ovládání a pokud je zahnaná do kouta, jako despotický rodič. Moje matka nevyrostla. A vše co se jí v životě povedlo či nepovedlo, jako čip implementovala do mne. Chtěla ze mě svou kopii, která by jí byla vděčná vlastně za všechno. To dobré i to zlé, obrácené v to, že je to vlastně dobré a pravdivé.*

*Tak jak jsme si ve výuce řekli. Jaké je dítě? V tom pozitivním slova smyslu – hravé, veselé, kamarádské, učenlivé. V negativním – tvrdohlavé, urputné, zlobivé, vzdorovité. Rodič? Milující, učící, obětavý, chválící, motivující a naopak ten který mentoruje, trestá.*

*Vnučka je v 1. třídě a moje matka je typickým příkladem kvočny, která svou rodinu vykrmuje a chrání. Před čímkoliv. I před zdravým sebezvojem. Supluje nefunkční matku – mou dceru – podle ní nefunkční babičku – mě. Psala s mou vnučkou domácí úkol. I moje vnučka má své kapacity a byla unavená. Moje matka na ni spustila lamentaci, jak se s vnučkou učí jen ona, jak moje bývalá tchýně je neschopná, jaký je otec vnučky pijan, jaká je moje dcera neschopná matka. Jak ona to všechno zachraňuje a vnučka si toho neváží a nechce počítat matematiku. Holčička se rozplakala a já to psychicky nevydržela. Zeptala jsem se matky, proč supluje rodiče? Proč s vnučkou dělá úkoly, když ji to unavuje? Řekla jsem jí, že ona si svoje děti vychovala a není potřeba nahrazovat rodiče. Když to nechce dělat, ať to nedělá. Načež se ohradila, že ji o to požádala má dcera. Řekla jsem jí, že i ona má svou kapacitu, tak jako ta malá a není důvod si na ni vylívat zlost. I ona má právo vztyčit hranici a říct jednoduše ne. Ptala jsem se jí, zda vůbec chápe, co to dělá s tou malou? Jak se ta malá musí cítit, nerozumí všem věcem. Hra na oběť a viníka? Vnučce je 7 let a poslouchám, jak nic neumí, jak všechno kazí, že není dost hezká, dost chytrá. Tohle paradigma, tenhle vzorec chování převzala od své matky, ta ode mě – budiž mi ke cti, že již přes 20 let pracuji na změně. A já zase od své matky. Někde se ten bludný kruh musí zastavit. Vnímám a cítím, že nejsilnější v této rodině jsem v tuto chvíli já a **stavím se do role dospělého**. Zahrála jsem si tak trochu na kouče. Matka seděla uražená na židli a já jí řekla, ať si jde na chvíli odpočinout. Sedla jsem si k usazené vnučce a pohládila ji po vlasech. Pojď, budeme si malovat ty nešťastné příklady a pak si to znázorníme, neboj, přijdeme na řešení. Tíše, poklidným hlasem jsem vnučce vysvětlovala, že babička se nezlobí na ni, ale vlastně na to, jak jí vše bolí a že už jí to nejde jako dřív. Že taky jednou, až bude stará, tak taky zjistí, že jí to a tamto bolí. A že možná taky nebude všemu rozumět, tak jako nerozumím já, tak nerozumí i babička. Seděli jsme u stolu a škrtyly jahody do džemu tety Milady. Matematiku jsme spolu, ve třech, zvládly. Matka se mezitím uklidnila. Podívala jsem se na ni a říkám, nedělej stejnou chybu. Neodháněj ji od sebe. Ona neví, čím je. Nemá pořádek ve vztazích. Nikdo na ni vlastně není hodný. Neví, jak vypadá láska. Vždyť ta holka neví, co je správně. Nemůžeš si na ni vylívat svůj vztek. Matka **zarytě mlčela jako dítě**, které neví, jak reagovat. Nemohla se zachovat jako dospělá, protože ji to nikdo nenaučil. Reagovala z pozice ega. Té starší, zkušenější, z pozice moci, kterou uplatňovala na svou rodinu. Netroufla si na mě z pozice rodiče, protože někde uvnitř přece jen cítila pravdu. Vnučka i matka se uklidnily. Matka se uvolnila a řekla, že příště nebude na malou tak tlačit. Protože pod tlakem se spousta věcí nepodaří.*

*Na závěr ještě jeden příklad. Moje teta má 80 let, celý život obětovala straně a vládě a doopatrovala své rodiče. Její hlavní rys, jako u matky, je panovačnost a nadřazenost. V rámci dobrých rodinných vztahů jsem ji nabídla pomoc. Uplynul jakýsi čas a teta volala mé matce, že jsem jí slíbila pomoc a ani se jí nezeptám, jak se má. Proní, co mi proběhlo hlavou, bylo, že přece když potřebuji pomoc, tak si o ni řeknu. Skloním hlavu do pokory a požádám. Když si neřekne, nic nebude. A potom proběhl vhléd a argumentace kamarádky, která řekla. Je to stará žena. Její chování nezměníš. Pokud o ni stojíš ve svém životě, ty hledej cestu. Stačí ji zavolat, jak se má. Jenže ve mně je program onoho vzdoru a přemýšlím, jak to udělat.*

*Všechno, co se nám v životě děje má reálný základ někde hluboko v našem dětství. Je jen na nás, jak se dokážeme ponořit, přijmout svá zranění, nechat je pročistit a uzdravit se. Dokázat pojmenovat, pravdivě svá traumata a bolesti. Protože jen pravda nás dokáže uzdravit. Díky transakční analýze a emočním vzorcům chování své matky, jsem pochopila, že nikdy nepřijala roli dospělého. Vlastně role, které hraje, považuje za správné. V případě nespokojenosti, jde do vzdorovitě role dítěte nebo mentorující role dospělého. Naučila jsem se rozlišovat, kdy je třeba vstoupit do konfrontační role a být tou silnější identitou, ustát si svou hranici a říct jasné ne. A také sklonit se a přijmout roli dítěte, protože matka je rodič a byla tu dříve než já. Jen ji neustále ukazují, že už jsem na rozdíl od svého bratra vyrostla. Pochopila jsem, že ona to opravdu jinak neumí, že svůj život zoládla, jak nejlépe uměla a že čas je veličina, která ubíhá nám všem. Buď tedy budu ve vzdoru a bojovat s ní, nebo přijmu její identitu a budu ta moudrá. Transakční analýza v Just Grow mě naučila plynule přecházet z role do role, aniž bych měla pocity viny, studu, výčitky nebo pocity vítězství nad druhými. Velmi mne potěšila aplikace v praxi, kdy jsem zoládla konflikt mezi mou matkou a mou vnučkou.“*

# POROZUMĚNÍ A DŮVĚRA

## Porozumění a navazování porozumění

Porozumění mezi lidmi vzniká většinou spontánně. Můžete ho také velmi dobře navodit za pomoci jednoduché techniky. Pak budete moci navodit přátelský vztah s úplně každým člověkem a dostat ho na svou stranu.

Ať už vedete rozhovor s kýmkoli, oslovujte vše, co vám přijde zajímavé; buďto na této osobě, nebo na věcech, které vidíte kolem sebe. Například: "Koukám, že máte nový sestřih.", "Dnes je pod vašimi okny rušno." Dejte pozor na to, aby tyto komentáře nevyzněly strojeně. Důležité také je, že cokoli, co komentujete, nehodnotíte. Pouze na to poukazujete. Tím dáváte najevo, že jste vnímaví. Zároveň dáváte druhému člověku prostor k vyjádření. Podle jeho reakce ihned poznáte, jaký vztah k dané věci zastává, což v hovoru můžete dále rozvíjet.

*"Když bych měla hodnotit praktikování navázání porozumění ještě s větším odstupem, vidím zde ještě dalekosáhlejší dopad na mé interakce s lidmi. Tím, že jsem dílčí úkol nakonec splnila, jsem se přesvědčila, že když budu chtít a překonám svůj „odpor“, mohu dosáhnout porozumění opravdu s každým. Jsem toho schopna. Od té doby, co jsem si uvědomila a zvědomila některé z výše popsanych aspektů mé osobnosti, jsem došla i k tomu pokroku, že jsem je překonala. V kombinaci se všemi uvědoměními z praktikování ostatních cvičení, především týkající se emocí, subjektivní reality a hodnocení, jsem nakonec došla k tomu, že o lidi mám přirozený zájem. Z velké části moje nechuť plnit tento úkol souvisela s určitým strachem z interakce s lidmi. **Od té doby jsem se stala uvolněnější a o lidi mám upřímný zájem.** Díky bytí v přítomném okamžiku a pozorování okolí si více lidí všímám a zároveň k nim přistupuji s láskou a (doufám) laskavostí. Tedy alespoň pokud se sama nenacházím v nějaké nízké položené emoci, kdy interakci s lidmi nevyhledávám. **Od praktikování tohoto úkolu jsem začala navazovat komunikaci s cizími lidmi na ulici jen tak a zcela běžně.** Hodně jsem komunikovala s lidmi v MHD, v obchodech nebo třeba s prodejci časopisu Nový prostor. S posledními zmíněnými jsem **byla v interakci třeba i opakovaně a dozvídala jsem se něco o nich.** Tato interakce mi byla příjemná a došla jsem s těmito lidmi porozumění zcela přirozeně a bez vnějšího donucování. Takže ve výsledku jsem tento úkol zcela přirozeně praktikovala v běžném životě a úspěšně."*

## Důvěryhodnost

Některé lidi nebo klienty získáme až tehdy, když s nimi začneme budovat vztah založený na důvěře. Důvěra vzniká na základě důvěryhodnosti. Pozor, důvěryhodnost není důvěra. Je to chování, kterým v myslí druhého člověka

vyvoláváme porozumění a skutečnost, že si zasloužíme, aby nám dal šanci a nechal prostor ke vzniku vztahu.

*“Zjistit skutečné potřeby klienta je možné, pokud si získám jeho důvěru. Záleží také na tom, jak jsem se ke klientovi dostal. Pokud jsem jej oslovil jako první já a nabídl mu svoje služby, je jiné od situace, kdy mne oslovil klient sám a požádal on mě, abych mu pomohl s nějakým jeho problémem.*

***V prvním případě se musím více snažit získat jeho důvěru. Zpravidla mě nezná a já se mu teprve snažím představit sebe, firmu, a vysvětlit mu užitek ze vzájemné spolupráce. Zpravidla tento klient je více nedůvěřivý. I když se odvolám na doporučení na základě, kterého jsem se k němu dostal, je třeba jej přesvědčit, že má smysl se se mnou bavit.***

*Jiná situace je v případě, kdy mi klient sám zavolá, že na mě dostal dobrou referenci od kolegy z práce, od kamaráda, někoho z rodiny, že jsem jim pomohl vyřešit to, či ono a že by také potřeboval poradit, pomoci. Tito klienti jsou v pozici prosebníka. Dříve se mi to moc nestávalo. Byl to pomalu malý zázrak, když někdo zavolal, že se o mně dozvěděl, že umím to či ono. Pokud se ohlédnu zpět do starých diářů, nebo projedu seznam mých klientů, tak to bylo tak jednou za čtvrt roku. Dnes není týden, aby se v telefonu neobjevilo nové telefonní číslo a prosba o pomoc.”*

Rovnice vztahu: Porozumění x Důvěra = Vztah

Tato rovnice ukazuje, jak funguje rovnováha ve vztahu. Porozumění a důvěra vytvářejí vztah. O tom, jak je tento vztah silný, rozhoduje, zda jsou obě složky přítomné a v jaké míře.

*“S odstupem času musím říci, že používáním porozumění, kdy na naše dopravce cílím zcela záměrně, vnímám poměrně velký posun v našich vztazích, takže věty typu „já vím“, „já vám rozumím“, „vím, že toto zadání není jednoduché“, „věřím, že to zvládnete, i přesto, že to není ideální“ používám v podstatě na denním pořádku, často mi už tyto věty naskakují automaticky a stávají se tak součástí mojí přirozené komunikace s ostatními. Domnívám se také, že často jsou příčinou toho, že dosáhnu toho, co od nich potřebuji. Dokonce jsem zaznamenala i dlouhodobější zlepšení vztahů s oním problematickým dopravcem a doufám, že bude trvalé.”*

*“Stejně jako budování porozumění mně umět pozorovat lidi a ztotožnit se s nimi pomohlo v oblasti nenásilné komunikace. Některé bariéry umím obejít, protože je vidím a díky*



*ztotožnění se s daným člověkem můžu zvýšit úroveň porozumění tím, že s ním sdílím jeho realitu a zvyšuji vzájemné sympatie – takže se právě bourají ony násilné překážky. A současně mi to zvyšuje moji vlastní sebejistotu, protože vidím, jak lehce odstraňuji překážky. A také se zvýšila důvěra lidí ve mě, protože je nenechávám zaseknuté v negativismu nebo jiné problematické emoční úrovni, kterou si ponechají a utordí je to v jejich špatných postojích. A také vnímám to, že za mnou nemají problém přijít s jakýmkoliv problémem, protože už vědí, že společně hledáme cestu k řešení.”*

*“Na schůzky jsem vždycky jezdil s primárním cílem: uzavřít obchod. To se mi samozřejmě moc nedařilo. Díky studiu se na to dívám jinak. Víc než na obchod se zaměřuji na zákazníka a jeho potřeby. Přišel jsem na to, že je potřeba dopřát mu čas a ne na něj hned spustit, jak my jsme dobří a že konkurence za nic nestojí. Vnímám, že je důležité říct mu, jaká je situace na trhu a vysvětlovat, jak fungujeme my. Budovat vztah. Vzpomínám si, že jsem se s jednou paní bavil o lístcích na festival. Když jsem s ní mluvil později, hovor jsem začal právě tímto. Až poté jsme spolu řešili obchod. Ještě před půl rokem jsem si nedokázal představit, že bych to mohl vidět takhle.”*

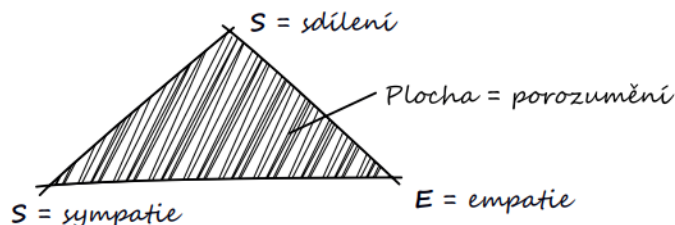
*“Pokud hodnotím, která témata z Anatomie komunikace nejvíce ovlivnila můj život, bude to bezesporu Porozumění. Už praktikování dílčích úkolů, kdy jsem postupně oslovoval lidi různých profesí a pokoušel se s nimi navázat porozumění, mně přinášelo dobrý pocit. Od té doby, kdykoliv mám příležitost, oslovuji v jakékoli situaci vše, co by mi s danou osobou pomohlo rozvinout rozhovor. Pokud se to podaří a já pak odcházím s lehkým úsměvem na toaři, hned je den hezčí. V okamžiku, kdy se jedná o pracovní záležitosti a podaří se vám navázat porozumění s dodavatelem či zákazníkem, stává se i z businessu příjemnější záležitost. V současnosti, když mám v týmu více než 250 lidí mám před sebou obrovskou výzvu, a to získat na svou stranu co nejvíce pracovníků. Proto se často pohybuji ve výrobě, chodím na výrobní porady, oslovuji dělníky i mistry a diskutuji vše, čím bych je mohl zaujmout. Jsem si vědom, že i když se budu snažit sebevíce, nezískám všechny. I kdyby to však byla jen třetina, tak to určitě za to úsilí bude stát.”*

*“V současné době si myslím, že se mi s některými zákazníky podařilo navázat nejen dobrý obchodní vztah, ale i vztah přátelský. Tento vztah je založen na vzájemném porozumění a upřímnosti. Poznává se to především tím, že se na mne tyto zákazníci obrací, když chtějí pořídit technologii nebo stroj. Tak se na mne s důvěrou obracejí a v případě, že nemohu nic nabídnout chtějí aspoň radu na koho se obrátit. Nebo společně hledáme možnosti, jak přizpůsobit případně naše stroje co nejvíce pro jejich potřeby. Dále také získávám od těchto zákazníků doporučení na další firmy. Případně mě seznamují s kolegy ve svém oboru a městě.”*

*“Mám zákazníka, s kterým jezdíme společně i lyžovat. Přejeme si vzájemně k narozeninám. Jeho firma každý rok pořádá turnaj v kopané se spřátelenými firmami. Tohoto turnaje se účastní i naše firma. Zde se setkáváme i z jeho zaměstnanci. A posiluje se tím i vzájemná obchodní spolupráce obou firem. Pana X mohu dnes již nazvat kamarádem. Potkáváme se nejen pracovně, ale i soukromě na dovolené. Případně jen tak na přátelské popovídání v kavárně. Zde jsem přetavil obchodní setkávání v přátelství nejen obchodní.”*

## ZDRAVÝ A NEZDRAVÝ VZTAH

### Trojúhelník SES



SES jsou vrcholy trojúhelníku, které značí sympatii, empatii a sdílení. Plocha zastupuje společné porozumění. Porozumění již znáte z předchozích modulů. Představme si tedy vrcholy trojúhelníku SES:

**Sympatie** představuje určitou blízkost, to, že je vám daný člověk milý, příjemný a chcete s ním trávit čas. **Empatie** znamená, že se chceme vcítit do daného člověka. Tedy se mu co nejvíce přiblížit a porozumět tomu, v jaké situaci se nachází a co prožívá. Empatie znamená dívat se očima toho druhého. **Sdílení** pak ovlivňuje sympatii i empatii. Během sdílení se nebavíme o počasí nebo zážitcích z víkendu. Sdílení má mnohem hlubší význam.

Trojúhelník SES je dynamický: Pokud posílíte jeden z vrcholů (pokud posílíte sympatii, empatii nebo sdílení), automaticky se zvětší plocha trojúhelníku (tedy porozumění). Tento mechanismus však pracuje i ve váš neprospěch: Jestliže zanedbáte jakýkoliv z vrcholů, plocha se snižuje.

*“Největší zkouškou mé osoby byl za poslední dobu rozchod s partnerkou, se kterou jsme spolu byli celých 11 let.*

*V době počátku našeho vztahu jsem měl velké ambice na podnikání a většinu svého času jsem věnoval práci. Po 9 letech to partnerce přestalo vyhovovat, byla nespokojená a bylo vidět, že je potřeba na něčem v našem vztahu pracovat. Nyní už vím, že to byla afinita, realita a komunikace. V té době jsme měli velice silnou realitu – pracovali jsme společně, měli společné sny, doplňovali jsme se. Co se týče komunikace, tak jsem měl problémy již od počátku. Více jsem přemýšlel, než nahlas mluvil a řešil věci a problémy. Kromě toho přicházel opravdu velký problém s afinitou. Bydleli jsme spolu, ale fungovali vedle sebe spíše jako spolubydlící, kde každá má svůj život. Vztah se po dalších dvou letech, kde jsme zásadním způsobem nic nezměnili, rozpadl. Když nepracujete na*

**částech S-E-S trojúhelníku, může se vám stát to samé, co se stalo s bývalou partnerkou nám."**

*"Dříve jsem přemýšlela nad tím jakto, že si s někým rozumíte, komunikujete spolu bez zbytečných bloků a pak najednou se odcizíte a nemáte si ani co říct. Měla jsem nějaké přátele, s kterými jsme se spolu vídali jen na základě toho, že nás pozvali jiní kamarádi na nějakou akci, ale sami jsme spolu blízkost vytvářet nechtěli. Teď už vím, že to bylo tím, že jsme neměli tolik společné reality. Jelikož jsem si ale uvědomila, že je chci mít ve svém životě, tak se teď, po poznání S-E-S trojúhelníku, zaměřuji na to, abych s nimi zvyšovala afinitu a komunikaci, která se soustředí na část naší společné reality. Chodíme spolu do divadla, na oběd, společně s dalšími přáteli posedět a můžu říct, že si rozumíme a já bych za ně dala ruku do ohně."*

*"Díky rozlišování a pojmenování svých vlastních emocí, jsem se naučil rozpoznávat emoce i u ostatních. Co mi dělalo problém, bylo, jak pracovat s emocemi druhých. Často jsem v práci do obchodníku zbytečně sypal informace hlava nehlava a vůbec jsem si nevšiml v jakém jsou rozpoložení. A někdy tak intenzivně, že mě přestali absolutně vnímat, protože toho bylo na mě moc. Kolikrát jsem vůbec neměl ani tušení co se děje a všimnul jsem si toho až bylo pozdě. Dnes se snažím emoce druhých více vnímat a lépe pochopit. To zvyšuje mou důvěryhodnost, protože umím být i více empatický."*

*"Pár týdnů nazpět mi přišel kolega na kancelář, že se na to může vykašlat, pokud Callcentrum bude navolávat tak špatně, jak v posledním týdnu. Za normálních (historických) okolností bych praštil do stolu dvojnásobně a řekl bych mu, že CC je POUZE PODPORA OBCHODU a není to nástroj každodenní potřeby. Tak pokud ti kvalita CC nevyhovuje, tak ať jej nevyužívá a navolává si schůzky sám. A ještě bych ho ironicky poprosil ať šetří můj nábytek a moje nervy. Ale já jsem zareagoval jinak, což nečekal. Co se stalo Aleši, takového tě neznám? Aleš se rozmluvil. Na jeho argumenty jsem přitakával jak plyšový pejsek v pákistánském taxíku. Aleš pochopil že nejsem nadšenec do CC, ale že jsem na jeho straně. Po vysvětlení toho obrovského problému jsem mu zopakoval že chápu jeho rozhořčení a že mě mrzí jeho zklamání z CC. No konečně to vidí někdo stejně, řekl Aleš. Nabídnul jsem mu řešení: utlumíme činnost CC směrem k Tobě a ty si budeš navolávat více vlastních schůzek a tím budeš mít více svobody a budeš v pohodě!*

*Snad nikdy jsem člověka v takovém hněvu nedostal do takové spokojenosti jako v této situaci. Ano nebylo to jednoduché, musel jsem mu naslouchat i když jsem se vším nesouhlasil, párkrát jsem musel zakotvit a hlavně jsem mu musel ukázat, že mu rozumím. Kdybych s ním od začátku nesouhlasil, tak se mnou špatně komunikuje a nepřijímal by ode mě ani informace. S Alešem jsme si plácli a už za dva týdny kdy si řídil svůj kalendář a zvětšil počet vlastních*

*schůzek o 30 % tak se mu zvedly o 25 % výdělků. A hlavně byl v pohodě, a to bylo nejdůležitější. Už neměl negativní řeči, vtipkoval a byl samá dobrá nálada."*

*"Zásadní změna pro mě nastala ve vnímání sociálních interakcí. Před studiem jsem byl v práci sice komunikativní a dokázal jsem řešit problémy, vyhýbal jsem se však kontaktu s kolegy v neformálním a mimopracovním prostředí. Obecně pro mě byl kontakt s ostatními lidmi zatěžující. Byl jsem ten typ, který v pátek raději zůstane doma, než aby šel do společnosti. Nyní vnímám neformální kontakt s kolegy jako příležitost lépe je poznat, zlepšit naše vztahy a tím i náladu v týmu. I potkávání "cizích" lidí a navázání hovoru chápu jako záživnou součást života. Člověk se může něco zajímavého dozvědět nebo něco pozitivního získat. Pořád potřebuji občas svůj klid, abych dobil baterky, ale sociální interakce se pro mě z nutného zla přeměnily v příjemnou záležitost s velkým potenciálem."*

*"Zmiňoval jsem jednoho zákazníka (externího obchodníka), ke kterému jsem si našel cestu. Pokaždé se choval neurovale, byl velmi emotivní, a dokonce se uchyloval i k agresivnímu vyjadřování. Nesnížil jsem se na jeho úroveň a vždy mu řekl, že s ním takto komunikovat nechci, že si spolu pohovoříme, až bude v klidu. Na jedné firemní akci, jsem jej pozval „na panáka“ a nabídl jsem mu tykání. Tato situace jej velmi překvapila, protože jsme mezi sebou až dosud neměli hezký vztah. S tykáním však souhlasil. Vysvětlil jsem mu, že když se spolu nebavíme dobře v pracovní rovině, neznamená to, že se spolu nemůžeme bavit dobře v rovině osobní. Od té doby změnil postoj nejen ke mně, ale k celé naší firmě: je milý a příjemný."*

*Tato zkušenost mne utordila v tom, že je zapotřebí v danou chvíli zapomenout na ješitnost, nebrat si nic osobně a přijímat a zpracovávat informace v roli, ve které se momentálně nacházím."*

## ASERTIVITA

Asertivita obecně představuje schopnost sebeprosazování. Pokud jednáte asertivně, dokážete jasně vyjádřit a prosadit názor nebo myšlenku, aniž byste narušili práva ostatních.

Asertivitu můžete využít při jakémkoli vyjednávání, kdy řešíte problém s rozdílnými názory nebo potřebami. Příkladem mohou být rozvodové dohody, smlouvání při nákupu, jednání na úradech nebo domluva o dovolené. Asertivní jednání dále můžete uplatnit, pokud jako vedoucí pracovník udržujete kontrolu nad svými zaměstnanci.

*“Tato celá oblast je o manažerském přístupu k řízení lidí – tj. v různé míře tvrdé prosazování pravidel, postupů, dosahování výsledků apod. Bohužel spousta lidí na manažerských pozicích z této oblasti udělala něco skutečně velmi nepříjemného a nelidského. Není to však aktivita bez zájmu o druhé lidi. Bezohlednost a krutost ničí důvěru a sympatie lidí. Naopak snaha o pochopení druhých, poznání jejich zájmu za jejich pozicemi, zachování si lidskosti a současně progresu v řešení problémů, také hledání jiných cest pro uspokojení zájmů obou stran, se mnohonásobně vrátí ve vzájemných vztazích, které takto vznikají a rostou. Touto cestou jsem začal napravovat mou již zmíněnou tvrdost, kterou někteří kolegové kritizovali. Začal jsem více nahrazovat poziční vyjednávání s kolegy za principiální. Mně samotnému to pomohlo k pochopení druhé strany a v nalézání jiných řešení, takových, kdy jsem dosáhl toho, co jsem potřeboval, ale i druhá strana odcházela spokojená.”*

*“Pokud jste na vedoucí pozici nebo řídíte nějaké projekty, pak potřebujete s lidmi často vyjít a především od nich dostat splněné zadané úkoly. Dříve jsem se často dostával do situace, kdy pro mě znamenal nesplněný úkol vnitřní selhání. Emočně mě to shodilo na škále emocí až do emoce hněvu. Docházelo u mě k zaseknutí, pokládal jsem stále stejné otázky a pak se z toho stávala spíše hra, která bavila protistranu a nedávala mi odpovědi a podklady včas. Začal jsem tedy aktivně používat komunikační cvičení a používat jiné typy otázek, které přiváděli ostatní ke sdělování reálných odpovědí a případně sdělení termínu splnění zadaných úkolů. Vyžadování je pro mě výrazně příjemnější a rychlejší a okolí si zvyklo a pochopilo, že od nich skutečně potřebuji dílčí výsledky včas, jelikož jsou na ně navázány další procesy.”*



## ZLOM V LOAJALITĚ

Zlom v loajalitě nastává, pokud dojde k narušení porozumění nebo důvěry. Důsledkem je skutečnost, že se jedna osoba snaží komunikovat a druhá komunikaci odmítá. Aby se komunikace vrátila do rovnováhy, je důležité tento zlom napravit: Nevyvíjet tlak na druhého člověka, ale poskytnout mu prostor zvládnout jeho aktuální emoci.

*“Zvládnutí hněvu nejen u sebe, ale i u druhé osoby považuji za velice náročný počin. Pokud se nejedná jen o emoci hněvu, ale daná osoba se nachází i v emoci negativismu či vzteku, je to o to náročnější, jelikož pochopení a nalezení nejlepšího možného způsobu zvládnutí těchto emocí najednou je skutečný oříšek. Jednu s takových situací jsem zažil na vlastní kůži, kdy kolega, který pracuje na příjmu zboží, byl na mě velice naštvaný a odmítal se mnou mluvit. O to to bylo náročnější, jelikož jsem neměl ani prostor se dozvědět více o situaci a emocích, v jakých se nacházel. Tehdy jsem přišel za kolegou, a aniž bych něco řekl, kolega mi věnoval jen letmý pohled a řekl mi: „Nemluví s vámi!“ a začal pracovat dál. V první chvíli jsem byl velice zaražený, a když jsem se jej zeptal na to, co se děje, tak mi jen odpověděl: „Myslel jsem si, že jste jinej, že jste férověj člověk! Jste jako všichni a nechci s vámi ztrácet čas...“ Musím přiznat, že takto silnou emoci hněvu jsem od žádného kolegy na vlastní kůži neokusil. Nejčastěji jsem se na pracovišti potýkal jen s negativismem, ale nikdy ne s hněvem. Tenkrát jsem zůstal jako opařený, jelikož mě to velice mrzelo, nicméně bylo vidět, že ať bych mu v danou chvíli řekl cokoli, tak by mě nevnímal a neposlouchal. Abych situaci uklidnil, raději jsem opustil jeho pracoviště a jeho zónu, ve které se se mnou necítil dobře. O dvě hodiny později jsem se za kolegou vrátil a slušně jsem jej požádal o to, že si s ním chci ještě promluvit o tom, co se ráno stalo. Jelikož už byl trochu uklidněný, tak jsem se ho zpříma zeptal, co je zdrojem jeho vzteku. Na to mi odpověděl, že četl, co jsem psal kolegyni z operativního nákupu, a že on nemá právo rozhodovat o tom, co se se zbožím bude dělat. Naštěstí jsem si pamatoval přesně, co jsem kolegyni psal, takže jsem jej ihned ubezpečil, že nic takového v té zprávě nebylo a že bych po něm ani nic takového nechtěl. Zdůraznil jsem, že tohle rozhodnutí je opravdu jen na mně. Nicméně i když jsem situaci trochu objasnil, pro něj to nebylo dostačující. Poté, co začal ještě argumentovat a poukazovat na to, co bylo špatně a že mne měl za férového člověka, v tu chvíli jsem jej už musel zarazit. Řekl jsem mu: „Mrzí mě, že máte na mě takový pohled, a byl bych rád, kdybyste jej neměl.“ Zdůraznil jsem mu a připomněl, že mi záleží na tom, jak s lidmi na firmě vycházím a že mi určitě není lhostejné, že je na mě naštvaný. Touto větou jsem dal kolegovi jasně najevo, že mi záleží na něm, na lidech, na vztazích. Díky tomu se mi podařilo jej dostat do jiné, snadněji uchopitelné emoce. Kolegovi jsem i přesto poděkoval, že si na mě našel čas a že mi naslouchal. V jeho výrazu i očích, které se na mě upřímně dívaly, jsem spatřoval úlevu a pochopení. A to bylo na tom všechno to nejkrásnější, protože z několika negativních emocí jsem se dokázal posunout výš, k těm pozitivním emocím.”*

*“Když se na celou situaci dívám s časovým odstupem, její řešení bych neudělal jinak, protože o několik měsíců později se mi stala podobná situace s kolegyní, která se mnou odmítala mluvit, jelikož na základě domněnek mě považovala za neférového člověka. Aniž bych pokračoval dál v konverzaci, odešel jsem od jejího stolu s tím, poučen z předchozí situace s kolegou, že za ní přijdu později. Nakonec jsem za ní nepřišel já, ale přišla ona sama a chtěla se se mnou bavit, vysvětlila mi její rozladění, její emoce a mnoho dalšího. Tato nepříjemná zkušenost mě naučila jednomu moudru, které praktikuji vždy v podobných chvílích, jež bývají často založené na dezinformacích: **Jestliže mi druhá strana nechce naslouchat, nenutím ji do toho.** Možná je to logické řešení, ale ne každý se podle něj řídí, a o tom jsem se mohl přesvědčit i při pozorování jiných kolegů, kteří se dostali do podobné situace. **Mohl jsem se například urazit a říct si, že mi ten člověk za to nestojí, abych s ním ztrácel čas, nicméně to by bylo neuvážené rozhodnutí a pravděpodobně by poškodilo vztah s druhou stranou. To mi však za to nestojí, protože, jak jsem již řekl výše, na lidech a na vztazích mi záleží a vždy záležet bude. Anebo jsem se to kolegyni mohl snažit za každou cenu vysvětlit, což byl i můj dřívější přístup: Za každou cenu to druhé straně vysvětlit, ať už mě chce naslouchat, anebo nechce. Nemohu si pomoci, ale nejvíce mě naučily negativní zážitky s kolegy či přáteli, protože jsou nesmírně silné na emoce a na uvědomění. A další, pro mě důležité uvědomění z této nastalé situace je takové, že je neskutečně důležité umět vnímat co nejvíce emoce druhých, abychom s nimi mohli navázat porozumění a pracovat. Umět je uklidnit, umět jim naslouchat, umět jim dodat bezpečí, které v tomto případě bylo chtěné a vyžadováno. Že je opravdu dobré vědět a znát emoce a potřeby, protože je to skvělý návod i nástroj na to, jak s lidmi pracovat, a to nejen na firmě, ale i v soukromém životě. Jsem rád za to, že jsem si to mohl zažít a zažívám i nadále, protože každá zkouška, ať už je jakákoli, mě posouvá kupředu.”***



## 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.