

# Anatomie komunikace

Jak se dohodnout s každým vždy, když chci.



University  
of Applied  
Management



# **Anatomie komunikace**

---

**Jak se dohodnout s každým vždy, když chci**

**Autoři**

Petr Pacher  
Lenka Stehlíková  
Daniel Kettner

**Úprava textu**

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

**Sazba, ilustrace a obálka**

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

**2019**

4. revidované vydání



University  
of Applied  
Management

# **Anatomie komunikace**

**Jak se dohodnout s každým vždy, když chci**

## **Autoři**

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

Mgr. Lenka Stehlíková

Mgr. Daniel Kettner, MBA

## **Vydavatel a nakladatel**

University of Applied Management Inc., odštěpný závod  
Žitná 562/10, Nové Město, 120 00 Praha 2

## **Název a adresa tiskárny**

Benefit Print,  
Božetěchova 3003/133,  
612 00 Brno-Královo Pole

**4. revidované vydání, 2019**

**ISBN: 978-80-88186-18-2**

Žádná část této publikace nesmí být kopírována,  
nebo rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoliv formě či  
jakýmkoliv způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.



University  
of Applied  
Management



# OBSAH MODULU

---

Vítejte.....	5
Pravidla během modulu.....	6
Jak s touto brožurou pracovat?.....	7
Obecné informace ke cvičením.....	10
Úvod ke cvičením.....	11

## 1. setkání

Váš dopis sobě na konci modulu.....	15
Cíle dnešního setkání.....	17
Koncentrační cvičení.....	19
Komunikace.....	23
Neverbální komunikace.....	26
Dílčí úkoly.....	63

## 2. setkání

Cíle dnešního setkání.....	66
Koncentrační cvičení.....	67
Emoce a komunikace.....	71
Porozumění a přesvědčování.....	119
Porozumění.....	125
Dílčí úkoly.....	138

## 3. setkání

Cíle dnešního setkání.....	143
Koncentrační cvičení.....	145
Potvrzení.....	148
Komunikační styly.....	150
Aktivní naslouchání.....	159
Dílčí úkoly.....	184

## 4. setkání

Cíle dnešního setkání.....	189
Koncentrační cvičení.....	191
Komunikační cvičení.....	195
Dílčí úkoly.....	213
Modulová práce.....	215
Zdroje.....	217
Autoři.....	218

# Vítejte, od teď bude váš život mnohem jednodušší.

Dohodnete se kdykoliv a s kýmkoliv tak, aby nastalo naprosté pochopení a porozumění. Až projdete tímto modulem, budete schopni komunikovat a jakýmkoliv člověkem a určit náladu dle emocí ještě dřív, než vůbec promluví.



Cokoliv od teď druhému sdělíte,  
budete si jisti že to chápe a rozumí tomu.

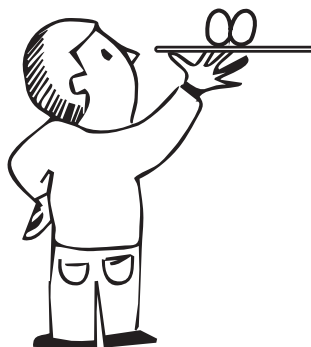


## Vítejte!

Vítáme Vás na výcviku komunikačních dovedností. Bez nadsázky můžeme říci, že vám tento komunikační výcvik změní život. Když umíte správně komunikovat, tak mnohem snáze dosahujete svého, máte blíže k ostatním lidem a vůbec celkově žijete snazší život. V rámci tohoto modulu budete pracovat samostatně i ve dvojicích. Je nám jasné, že je příjemné a pohodlné cvičit s někým, koho znáte, ale ve vašem zájmu doporučujeme se toho vyvarovat. Modul vnímejte jako bezpečné prostředí, kde se můžete naučit zvládat i situace, které jsou vám ve vnějším světě obzvlášť nepříjemné a spíše máte tendenci se jim vyhýbat. Právě neznámé osoby jsou pro výcvik nejvhodnější. Zejména proto, že u nich nevíte, co máte čekat a tedy výcvik samotný pro vás má největší význam.

Do každého cvičení dejte vše a vytrvejte v něm tak dlouho, dokud nedosáhnete požadovaného výsledku.

*Manželka říká manželovi, který je IT technik:  
„Běž prosím koupit vejce a kdyby měli mouku, tak kup dvě.“*



*Dobře, že měli mouku...  
Mohl jsem tak koupit dvě vejce.*



# Pravidla během modulu



Pokud opravdu chcete dosáhnout všeho, čeho dosáhnout můžete, dodržujte prosím následující pravidla. My uděláme vše pro to, abychom vám vytvořili podmínky k tomu, abyste získali nové vědomosti a uměli je efektivně používat. Zda se tak opravdu stane, však záleží hlavně na vás.



**Informací bude mnoho** a cvičení budou náročná, proto se prosím před samotnou výukou i během ní **dostatečně stravujte a dodržujte pitný režim**. Také je vhodné, abyste hodně odpočívali a neponocovali - cvičení vyžadují maximální soustředěnost.



Během dní, kdy bude trvat výuka, se prosím **vyvarujte alkoholu a jiných drog**. Čím více budete skutečně sami sebou, tím lepších výsledků dosáhnete.



**Bud'te proaktivní**. Kdykoliv vám něco bude vrtat hlavou, nebo si nebudete něčím jisti, zeptejte se svého lektora. Nemějte obavy, jelikož váš dotaz může velkou měrou pomoci i ostatním. Neptejte se ostatních účastníků, protože není jisté, zda znají správnou odpověď. Věřte tomu, že je pro vás mnohem výhodnější se teď zeptat a ihned získat správnou odpověď, než později litovat, že jste něčemu nerozuměli.



Lektor má zodpovědnost za průběh výuky, a proto má **plné právo znemožnit přístup** osobám, které by se svojí aktivitou snažily výcvik jakkoliv účelově narušovat.



Při absolvování tohoto modulu dbejte prosím na to, že si budete jisti významem každého slova, na které narazíte. K dispozici budete mít vždy připravené slovníky cizích slov a slovníky spisovného jazyka. Pokud se stane, že budete mít pocit, že danému slovu nerozumíte, nebo vám pravděpodobně uniká nějaký z jeho významů, objasněte si ho.

Pozor! Častou chybou je, že se lidé domnívají, že takto budou působit jen nová a neobvyklá slova. Není tomu tak, existuje mnoho slov, která lidé aktivně využívají, aniž by plně chápali, co znamenají.



*Policajt v akci:*

*„Pane, nesvítí Vám pravý heligón, to bude za 500.“  
- „Snad halogen, ne?“ - „Aaaa, tak pán je suterén?“*



A poslední, velmi důležité pravidlo. Účastníky výcviku vnímejte jako uzavřenou skupinu. **Vše, co se ve skupině odehraje, tam také zůstane**. Stejně jako vy si můžete dovolit být otevření, dopřejte tuto výsadu i ostatním účastníkům.




# Jak s touto brožurou pracovat?



Toto je názorný příklad, jak studovat kurzovou publikaci. Podívejte se na vysvětlení částí, které vás čekají.

Anatomie komunikace  
Jak s touto brožurou pracovat?



## Jak s touto brožurou pracovat?

Emoce jsou velice důležité při komunikaci. Pokud si uvědomíte, jakou emoci člověk prožívá během rozhovoru s Vámi, můžete s ním navázat vztah, který povede k porozumění.

**PŘÍKLAD**

Za výraz upřímné radosti lze považovat tzv. Duchennův úsměv, který je nazvaný podle francouzského lékaře Guillauma Duchenne d’Boulogne (1806-1875), který předpokládal, že opravdový úsměv je výsledkem kontrakcí skupin obličejových svalů. Při tomto úsměvu se vytáhnou líce, koutky úst směřují k lící kosti, u vnějších koutků se objevují vrásky, spodní víčko se zvedne a pod ním se vytvoří na kůži záhyby.



**CVIČENÍ**

*Co děláte, abyste si tuto emoci udrželi?*

---

---

---

---

---

---

**VYSVĚTLENÍ**

Afinita\* má svoji škálu emocí, kterou je důležité znát a v rámci kontaktu s ostatními lidmi ji mít na paměti. Emoce lze chápat jako afinitu formulovanou do konkrétní hodnoty. Zde podotýkáme, že se ne vždy nutně jedná o emoce, jaké jsou lidem běžně známy, ale v níže uvedeném seznamu najdete projevy chování, které jsou viditelné navenek.

\* **Afinita** = V lidské společnosti je afinita míra ochoty a schopnosti sdílení společného na základě vzájemných sympatií. Vysoká, či nízká míra afinity ukazuje, jak moc či málo je člověk ochotný s někým či s něčím sdílet společný prostor, blízkost, či vzájemný vztah.

**TIP**

Zkuste si vědomě navodit emoci  
Pomůže vám při tom pracovat s dechem

Každému tématu je věnován dostatek učebního textu, který vysvětlí danou problematiku.

Pro lepší pochopení uvádíme konkrétní příklady a příběhy z praxe.

Pochopení studované látky si ověříte pomocí cvičení, které následuje ihned po vysvětlujícím textu.


Problémová cizí slova najdete vysvětlená pod textem v šedém poli. Kromě toho máte k dispozici i slovníky.

Najdete zde také rady, které vám pomůžou v praxi




Takto vypadá komunikační cvičení, které cvičíte ve dvojicích.

**U každého cvičení si vždy pozorně přečtete následující informace:**



Anatomie komunikace  
Koncentrační cvičení



**Koncentrační cvičení**

Stalo se Vám někdy, že jste se na něco opravdu moc soustředili, najednou Vás někdo vyrušil a Vy už jste nemohli najít tu správnou „nit“? A co takhle nervozita před důležitým projevem či jednáním? Dokážete si představit, že by tyto situace prostě zmizely? Kolik byste si tím ušetřili starostí? O kolik byste se cítili lépe? To se totiž ani nedá kvantifikovat.

**K čemu toto cvičení slouží?**  
Účelem tohoto cvičení je trénovat schopnost absolutní koncentrace. Opravdu absolutní. Jde o to, abyste se naučili vnímat všechno, co se děje kolem Vás. Úplně všechno, co potřebujete vnímat. Vůbec nevnímat nervozitu, nezažívat roztržitost. Prostě jen klidně sedět či stát a vnímat. Zcela klidně a pohodlně.

**Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?**  
Tato technika je skutečně základním kamenem, na kterém následně budete stavět celou další komunikaci napříč celým životem. Díky perfektnímu zvládnutí této techniky budete mnohem klidnější, pozornější.

**Jak dělat toto cvičení správně?**  
Posaďte se pohodlně na židli. Seděte vzpřímeně na židli s rovným opěradlem. Zavřete oči. Ve cvičení pokračujte tak dlouho, dokud nevyjmí tendence se jakkoliv kroutit, cukat, pohybovat či měnit pozici. Pokud se tyto tendence objeví, nevěnujte jim pozornost a pokračujte ve cvičení, dokud si nebudete jisti, že sedíte teď a tady bez jakéhokoliv úsilí.

**Nejčastější chyby**  
Zaměřujete se na svůj dech. Opakujete stále stejná slova či myšlenky v mysli. Pociťujete diskomfort z nesprávného sezení. Tvarujete se do nepřírozené polohy. Přemýšlíte o tom, jak si po práci dáte pivo? Chyba.

**Podmínky ukončení**  
Cvičení můžete ukončit ve chvíli, kdy jste plně přesvědčeni o své schopnosti sedět „teď a tady“.

**Poznámky**

*Co Vám dělalo v tomto cvičení problém?*

*Co Vám dělalo toto cvičení přineslo?*

Úvodní text  
ke cvičení.

Jaký je účel tohoto  
cvičení.

Jak ho využijete  
v běžném životě.

Jak správně  
provést toto  
cvičení.

Čeho se vyvarovat.

Kdy je cvičení splněno.

Zde je místo  
na vaše poznámky  
k průběhu cvičení.

Kontrolní otázky  
na průběh cvičení  
ověří, zda jste  
ho dělali opravdu  
naplno a správně.

8





# Obecné informace ke cvičením



Všechna cvičení jsou koncipována tak, aby vás naučila vést a kontrolovat komunikaci pro veškeré interpersonální účely. Cíl, kterého byste měli u každého cvičení dosáhnout je, že si jste plně vědomi své schopnosti vést a kontrolovat určitou formu komunikace s druhým člověkem. Každé cvičení je nutno provádět tak dlouho, dokud nedosáhnete neochvějně jistoty, že bez přemýšlení dokážete daný postup používat i v běžném životě. Výsledkem celého modulu pak je jedinec, který s noblesou zvládá veškeré nástrahy společenské, pracovní a jiné komunikace. Člověk, který má plnou kontrolu nad tím, co je komunikováno a zároveň mu nechybí přehled nad celým procesem komunikace. Náročnost cvičení má vzestupnou tendenci, přičemž v každém navazujícím cvičení se využívá znalostí, které byly nabyty ve cvičeních předchozích. Z toho důvodu je nesmírně důležité, abyste nepokračovali k dalšímu cvičení, dokud plně neovládnete cvičení předchozí.

## Jak být dobrým tréninkovým partnerem?

1. Vytrénování svého protějšku si zadejte jako cíl. Buďte k němu tvrdí a on vám rád oplatí stejnou mincí.
2. Snažte se co nejvíce přiblížit skutečnosti. Neodsouhlaste druhé straně správnost postupu, pokud nejste přesvědčení o tom, že na vás skutečně fungoval. Vžijte se do situací a dovolte si hrát. Buďte autentičtí.
3. Sledujte vývoj svého protějšku a podporujte ho v něm. On se pak bude více snažit a rád vám prokáže stejnou službu.
4. Zaměřte se na každý krok individuálně. Nepostupujte dále, dokud si nejste jisti, že váš tréninkový partner perfektně ovládá každý jednotlivý bod. Buďte přísní a mějte ty nejvyšší nároky.

A to nejlepší na konec. Vše, co se zde naučíte, začnete ihned využívat ve vlastním životě. Trénujte vždy a všude. K dispozici máte celý svět. Začněte být opravdu úspěšní! Až absolvujete tento modul, začněte se schválně zaměřovat na to, jakým způsobem komunikují ostatní. Sledujte jejich komunikační vzorce a analyzujte, co dělají správně a kde dělají chyby. Věřte tomu, že to pro vás bude velice zajímavá zkušenost a zároveň si zcela uvědomíte, kolik problémů kolem vás by ani nevzniklo, kdyby i ostatní znali zásady správné komunikace. Všimněte si, jak lidé reagují, když jim dojdou argumenty. Sledujte, jak jsou zvyklí někteří lidé mluvit se svými partnery, dětmi, rodiči, přáteli, kolegy a obráceně. Pozorujte, jaké strategie používají obchodníci, když se vám snaží něco prodat. A co může být nejzajímavější, všimněte si, jak i mnozí schopní mluvčí ztratí najednou svůj dar řeči, když na ně někdo začne křičet, nebo jak lidé ztratí formu, když druhá strana reaguje přehnaně. Jak lidé ztrácí v průběhu rozhovoru či diskuse pozornost. Jak nedokážou sdělit informaci tak, aby byla přijata s pochopením.





## Úvod ke cvičením

---

Všechna tato cvičení jsou praktickou přípravou na reálně se vyskytující situace, které vás obklopovaly, obklopují a obklopovat budou. Těmito tréninky budete procházet s vaším tréninkovým partnerem pod vedením zkušeného supervizora.

Tréninkového partnera si prosím vybírejte tak, abyste se naučili co nejvíce. V některých případech vám jej může supervizor i přidělit právě s ohledem na to, abyste dokázali postoupit k mistrovství.

Občas se může stát, že vám některá cvičení budou připadat nereálná nebo až „přitažená za vlasy“. Je to proto, že se opravdu jedná o modelové situace mnohdy vytržené z kontextu. Situace, které na nic nenasazují a nikam nepokračují.

Pro maximální efekt, který lze z tréninkové role získat, prosím uvádějte svého tréninkového partnera do vlastního kontextu. Sdělte mu co nejvěrněji, jaký má pro vás být. Jakou roli má představovat. Buď to může být situace, kterou jste zažili, a nebyla snadná; tréninková situace vám pomůže příště být lepší a ponaučit se z toho. Případně simulujte situaci, která vás v blízké budoucnosti čeká, abyste na ni byli skvěle připraveni.

Čím autentičtější situace budete trénovat a procházet, tím preciznějšího mistrovství dosáhnete.



# Anatomie komunikace

## 1. setkání

### **V této části se naučíte**

všimnout si neverbální komunikace svého protějšku,  
a zjistíte, na co se zaměřit při hodnocení jeho vzhledu, projevu a postoje.



# Váš dopis sobě na konci modulu

---

Dobrý den!

Věnujte prosím trochu času sami sobě a použijte tento prostor pro tvorbu vaší budoucnosti. Napište si dopis, který chcete číst na konci modulu tak, že budete číst o tom, co se po dobu vašeho studia tohoto modulu stalo. Pište to prosím tak, že se nyní díváte do budoucnosti a váš pohled spojíte s tím, proč studujete tento modul. Budete tedy psát o tom, co chcete, aby se během studia tohoto modulu stalo. Napíšete to však způsobem, že už se to stalo. Tedy budete psát v minulém čase o tom, co vás čeká.

## **Pomocné otázky:**

- Co očekávám od studia tohoto modulu?
- Co se změní v průběhu studia tohoto modulu?
- Čeho chci dosáhnout studiem tohoto modulu?
- Na co se díky studiu tohoto modulu těším?





## Cíle dnešního setkání

---



Hlavním cílem dnešního setkání je naučit se základním komunikačním vzorcům. Základní stavební kameny komunikace jsou koncentrace, mlčení, základy naslouchání a trénink tzv. „poker face“. Ty si dnes vyzkoušíte, zažijete a následně budete používat v praxi. Samozřejmě se seznámíte i s dalšími tématy základů komunikace.

### **Co potřebujete, abyste zvládli tohle setkání?**

Být otevřený novým výzvám. Je důležité, abyste věděli, že i přesto, že začínáme společně modul Anatomie komunikace, na dnešním setkání budeme hlavně mlčet. Budeme se učit umět mlčet jako dovednost, abyste mohli uplatnit vše, co budeme trénovat kdykoliv, kdy budete chtít.



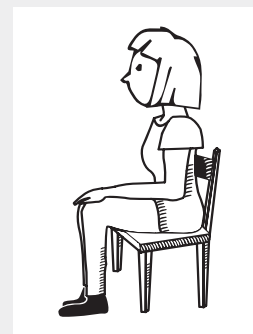






### Jak dělat toto cvičení správně?

Posaďte se pohodlně na židli. Sedíte vzpřímeně na židli s rovným opěradlem. Zavřete oči. Ve cvičení pokračujte tak dlouho, dokud nevymizí tendence se jakkoliv kroutit, cukat, pohybovat či měnit pozici. Pokud se tyto tendence objeví, nevěnujte jim pozornost a pokračujte ve cvičení, dokud si nebudete jisti, že sedíte teď a tady bez jakéhokoli úsilí či námahy. Může se stát, že nepříjemný pocit dostoupí do takové intenzity, že se budete cítit opravdu velmi nepohodlně. Je jedno, zda tento nepříjemný pocit vyvolalo špatné posezení, nebo skutečně velký nával myšlenek, prostě cvičení zastavte, uvolněte se a až poté začněte znovu.



### Nejčastější chyby

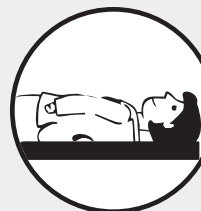
Zaměřujete se na svůj dech déle, než je nezbytné pro začátek. Opakujete stále stejná slova či myšlenky v mysli, protože to bez nich nejde. Pociťujete diskomfort z nesprávného sezení. Tvarujete se do nepřírozené polohy. Přemýšlíte o tom, jak si po práci dáte pivo? Chyba. Zapomněli jste vyřídit nějaký telefonát, z čehož teď máte nepříjemný pocit? Je nám líto, opět chyba.



### Podmínky ukončení

Cvičení můžete ukončit ve chvíli, kdy jste plně přesvědčeni o své schopnosti sedět „ teď a tady“. Sedíte tady a teď a opravdu si užíváte ten pocit, být sami se sebou. Vnímat jen to, že prostě sedíte na židli v prostoru a nerozptylíte ani nerysuje vás nic, co byste nechtěli. A tuto dovednost dokážete kdykoliv zopakovat, aniž by vám při provádění cokoliv bránilo.

Před důležitým jednáním se vždy vyplatí být koncentrovaní. Když je toho v danou chvíli na vás moc, rozhodně se vyplatí provést techniku koncentrace. Chcete/potřebujete si odpočinout a honí se vám v hlavě jedna myšlenka za druhou? No ideální příležitost na koncentrační cvičení, které můžete postupně nechat volně přejít do spánku.



Zde si můžete zapsat jakékoli úspěchy či poznatky, kterých jste během tohoto cvičení dosáhli. Vřele to doporučujeme, jelikož se k tomu ještě mnohokrát vrátíte. Prostor pro psaní poznámek najdete pod zadáním každého cvičení.



PŘÍKLAD



TIP

Že se vám do hlavy vkrádají myšlenky toho, co jste měli udělat a neudělali, je přirozené (pokud se chcete dozvědět více, vyhledejte si v literatuře „efekt Zeigarnikové“). Máme teď například na mysli nějakou nedokončenou povinnost nebo dokonce náhlé prozření, že jste zapomněli zamknout auto. Je také zcela běžné, že při neúplné koncentraci se vám tyto myšlenky vkrádají do hlavy i při jednáních (a jiných důležitých rozhovorech). Vzhledem k tomu, že podobné myšlenky narušují princip „teď a tady“ a snižují vaše vnímání druhého člověka, pokud se jedná o něco, co je možné vyřídit rychle, tak se omluvte a udělejte to. Stačí jednoduchá omluva, kde protějšku sdělíte, že vaše jednání s ním je pro vás důležité a proto nechcete být absolutně ničím vyrušováni. Nejen, že si tak u druhého získáte větší respekt, ale zároveň snížíte riziko, že vám díky nepozornosti uniknou nějaké stěžejní informace.







## Komunikace

Lidé, kteří mají perfektně rozvinutou schopnost komunikace, jsou v životě většinou úspěšní. Schválně, představte si někoho úspěšného a zamyslete se nad tím, jak daného úspěchu dosáhl. Bylo to pílí a cílevědomostí? Samozřejmě, obě vlastnosti jsou obzvláště důležité, ale položme si další otázku - dokázal by to daný člověk bez pomoci ostatních?

Vždy dojdete k bodu, kde na své cestě za úspěchem musel být v kontaktu s ostatními lidmi a nějak na ně působit. A jak jinak můžete na někoho působit, než právě komunikací?

Je tato schopnost dar, se kterým se lidé rodí nebo je možné leccos odkoukat a komunikaci se naučit? Čím to je, že některým lidem nasloucháte, zatímco jiní jakoby nic neřekli? Jak je možné, že politik dokáže půl hodiny mluvit a přitom vůbec nic nesdělí? Jakým způsobem se dát někým do řeči, aby na vás reagoval a zároveň to nebral jako vstup do svého osobního prostoru?

Dejte ze sebe v tomto modulu vše a nejen, že vám na tyto otázky bude odpovězeno, ale budete velmi dobře schopni tyto dovednosti také efektivně využívat.

Než se pustíte do podrobností, řekněme si úplně jednoduše, co komunikace je. Komunikací se rozumí přenos informací mezi dvěma nebo více subjekty. Cílem je duplikace přenášené informace tak, aby podoba, v jakém byla přijata, přesně odpovídala podobě, v jaké byla vyslána. Tím předejdeme mnoha nedorozuměním a výrazně tak vylepšíme vztahy s druhými lidmi. Jak toho dosáhnout? Čtete prosím dále.

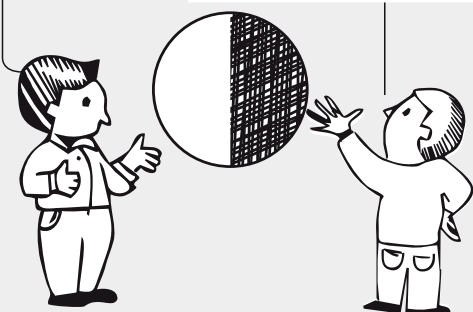


PŘÍKLAD

### Bez potvrzování

Ta koule je bílá

Rozhodně ne,  
ta koule je přece černá

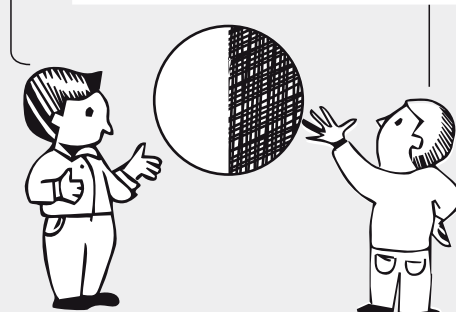


První osoba tvrdí, že koule, jak jí vidí, je bílá. Druhá strana vidí kouli černou a rázně konturuje, že koule je přece rozhodně černá, což může vést k hádce nebo špatné náladě mezi oběma stranami

### S potvrzováním

Ta koule je bílá

Chápu, že se to tak může zdát.  
Proč si to myslíte?



Zde druhá osoba potvrdila, že slyšela to, co první řekl a chce znát vysvětlení. Nyní může rozhovor plynout dále bez jakýchkoliv překážek či negativních emocí.



TIP

### Jak vyjádřit potvrzení?

- ⇒ „Chápu, že se to tak může jevit...“
- ⇒ „Rozumím tomu, proč si to myslíte...“
- ⇒ „Aha.“
- ⇒ „Hmm-mmm...“
- ⇒ Pokývnutí hlavou



CVIČENÍ

## Cvičení pro pozorování a vnímání

Vzpomenete si, kdy se vám naposledy stalo, že aniž byste chtěli, přestali jste vnímat to, co vám někdo říkal? Prostě si ani už nevybavíte, co vlastně bylo příčinou, ale stalo se to. Myšlenky vám jednoduše utekly někam jinam, než právě měly. A následek? Buď to bylo trapné, nebo jste prostě neslyšeli to, co jste měli udělat. Ať tak nebo tak; dokážete si představit, že se vám to už nikdy nestane? Že budete pozorně vnímat kdykoliv, kdy budete chtít? Že najednou budete mít dostatek pozornosti přesně pro to, co budete chtít?



### K čemu toto cvičení slouží?

Účelem tohoto cvičení je trénovat schopnost koncentrace a soustředění pozornosti, kterou můžete zaměřit k partnerovi v komunikaci. Slouží k tomu, abyste ve kterýkoliv moment zvládli zaměřit pozornost přesně na to, co vás zajímá. Vaše rozhovory se najednou budou odehrávat v úplně jiné dimenzi (vzpomeňte si na zmínku o lehké hypnóze). Vaše schopnost vnímat, pozorovat a zapamatovávat si, dostane zcela nový rozměr.



### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

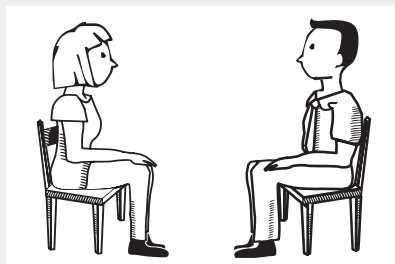
Tato technika je jednou ze základních, kterou využijete při každé situaci vyžadující soustředění a vnímání druhé osoby.



### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* S otevřenými očima sedíte vzpřímeně na židli s rovným opěradlem a mlčky se díváte na člověka sedícího naproti vám. Nedívejte se do očí, nýbrž vnímejte druhého jako celou bytost. Trénujte dovednost vnímat druhého se vším, co k němu patří. Snažte se nalézt co nejvíce společného pouhým pohledem. Vnímejte všechno, co vás zajímá. V tomto cvičení vytrvejte tak dlouho, dokud nebudete muset vůlí potlačovat žádné cukání, poposedávání či jiné projevy nervozity a diskomfortu.

*Váš tréninkový partner:* Upozorněte partnera na veškeré chyby provedení.



### Nejčastější chyby

Změny polohy do podob, které mohou působit rušivě, jako například příliš sklopená hlava, naklonění hlavy na jednu stranu, naklánění se k partnerovi; poklepávání nohou; ťukání prsty. Projevy nervozity. Smích. Nepříjemný pocit bez konkrétní identifikace. Příliš časté mrkání. Pocit namáhaných očí. Změny vnímání v barvách a tvarech.



### Podmínky ukončení

Cvičení může být ukončeno až poté, kdy máte jistotu, že dokážete bez jakéhokoliv úsilí být přítomni tělem i duchem a perfektně vnímat svůj protějšek. Že vás vůbec nic nedokáže vyrušit. Že zvládáte využít nejen dovednost z předchozího cvičení tím, že vás neobtěžují myšlenky ani nepohodlné posezení, ale navíc zcela pohodlně vnímáte všechno, co máte společného.

Je nám zcela jasné, že požadované výsledky už jen prvních dvou cvičení zní až příliš dobře, na to, aby byly uvěřitelné. Věřte však tomu, že všichni z vás těmito schopnostmi disponujete již nyní - pouze je nedokážete vyvolávat vědomě. Jistě jste zažili pocit, kdy jste zcela ztratili pojem o místě a čase při rozhovorech s nejlepším kamarádem/kamarádkou. Byl to příjemný pocit? Jistě si i teď vzpomenete mnohé, co jste tehdy probírali. A toto je právě stav, kterého musíte být schopní dosáhnout s kýmkoliv, kdykoliv a kdekoliv.







# Neverbální komunikace



Lidé si celkově nevšímají vlastních neverbálních projevů, avšak tento druh komunikace může být klíčový při vytváření dobrého dojmu. Naším vystupováním a řečí těla komunikujeme prakticky neustále. Ovládání mimoslovního dorozumívání hraje významnou roli v celém životě.

Neverbálně člověk vyjadřuje své duševní rozpoložení, pocity, prožitky nebo myšlenky mnohem výstižněji a věrněji než prostřednictvím slov. To, jakým způsobem sami využíváme řeči těla, bývá podmíněno naší osobností a především temperamentem. Rozdíly jsou mezi muži a ženami, mezi dětmi a dospělými, mezi různými společenskými skupinami. Ve svém vnějším projevu odrážíme rodinné tradice i kulturní oblast, z níž pocházíme. Řeč těla nemálo vypovídá o našem aktuálním zdravotním stavu.

Naopak je u neverbální komunikace velmi těžké něco skrývat nebo předstírat, neboť jde často o věci, které jdou jen těžko ovlivnit.



## Pozor!

Izolované neverbální projevy nikdy neinterpretujeme, na člověka vždy musíte pohlížet jako na celek.



## Špatná interpretace

Příkladem mohou být zkřížené ruce před tělem. Lidé, kteří vyjmou tento neverbální signál z kontextu, ho interpretují jako signál odmítání. Bohužel však neberou v potaz, že člověku, který vyjadřuje toto gesto, může být zima nebo odráží jeho/její nejistotu, a tento pocit má být zmírněn jakýmsi pevným držením.



## Mimika

Mimika je oblast neverbální komunikace, která je nejvýraznějším sdělovačem emocí. Jedná se o pohyby svalů v obličeji. Mimika vyjadřuje nejen to, jak se člověk cítí a co prožívá, ale také to, jaký má vztah ke sdělení, záležitosti či objektu, o kterém hovoří. Signalizuje posluchači související prožitek. Mimika je specifická v tom, že vyjadřuje momentální psychický stav nebo také stálý emoční výraz, který je pro nositele typický. Jedná se o velmi jemnou formu komunikačních signálů, jež má každý svůj charakteristický výraz. Některé jsou snadno rozpoznatelné, jiné hůře. Poměrně lehce lze z obličeje vyčíst několik základních emocí - štěstí, překvapení, znechucení, rozčilení, strach, smutek, nadšení, radost, zájem, nudu, nesouhlas, hněv, vztek a žal.



## Základní emoce

Příkladem mohou být zkřížené ruce před tělem. Lidé, kteří vyjmou tento neverbální signál z kontextu, ho interpretují jako signál odmítání. Bohužel však neberou v potaz, že člověku, který vyjadřuje toto gesto, může být zima nebo odráží jeho/její nejistotu, a tento pocit má být zmírněn jakýmsi pevným držením.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> EKMAN, Paul. *Face of Man*. New York: Garland STPM Press, 1980. ISBN 0824071301.







CVIČENÍ

*Jak jste se při tom cítili?*

---



---



---



---



---

*Jak jste na druhého reagovali?*

---



---



---



---



---

*Jak byste reagovali dnes? Proč?*

---



---



---



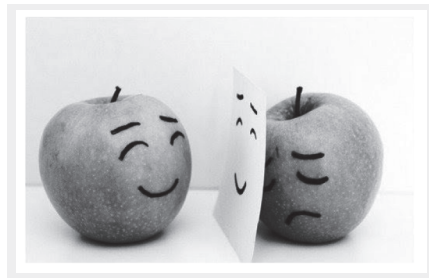
---



---

### Sociální masky

Jedná se o velmi silné téma související s autenticitou jedince. Sociální masku můžete chápat jako vědomý či nevědomý rozpor mezi chováním a prožíváním člověka. Pokud je prožívání člověka to nejnítěrnější, co má (tedy fantazie, nápady, sny, myšlenky, pocity a chování člověka je to, co z něj vychází - tedy projev jeho vůle ve vnějším světě), tak zpravidla zejména u dětí nacházíte tu opravdovost a přirozenost.



PŘÍKLAD

Malé dítě bez zábrán ohodnotí servírované jídlo slovy, že to není vůbec dobré. Klidně vám řekne, že rozhodně nevypadáte nejlépe. Vůbec mu nevádí, že pláče na veřejnosti, nebo vám bezostyšně projeví lásku svým způsobem.



PŘÍKLAD

Jak člověk dospívá a zraje, učí se podle toho, co jej oklopuje, co je pro jeho okolí akceptovatelné. Často podléhá diktátu, který mu říká co je dobré a co není, aniž by si to mnohdy uvědomoval. Okolí často říká, co je vhodné říkat, a co není. Prostředí mnohdy ovlivňuje i to, jak je dobré se tvářit v souvislosti s patřičnou situací. Teď už jen zbývá filozofická otázka, zda je okolí člověka správné a zda jej to učí správně.



PŘÍKLAD

Kromě sociálních masek se v literatuře můžeme setkat i s pojmy sociálních rolí. Oba pojmy k sobě mají velmi blízko, někdy se dokonce považují za to samé. Sociální roli si můžete představit například jako roli zaměstnance, roli vedoucího pracovníka, roli partnera, roli dcery/ syna. To, že lidé vystupují v určité roli nějak, nemusí znamenat, že se tak budou chovat za všech okolností - muž v roli šéfa může být postrachem všech zaměstnanců, zatímco v roli manžela je spíše submisivní.

### Pokrytectví

Pokrytectví je často definováno sociální psychologií jako „nepraktikování toho, co sami kážete“<sup>3</sup>, „říkat jednu věc a dělat druhou“<sup>4</sup>, případně „veřejně vyzdvihoval morální normy, které by měli ostatní následovat, ale osobně je porušovat ve svém soukromí.“<sup>5</sup> Uvedené definice slouží dobře jako pracovní definice a poskytly mnoho cenných postřehů a výzkumných nálezů, pro zjednodušení však navrhuje pro naše potřeby užívat tuto definici: „morální pokrytectví je nejednotnost v chování.



Jak může pokrytectví nevyžadovat nesoulad? Etymologie tohoto termínu je možné vystopovat až do dob antického Řecka, kde označoval divadelní ztvárnění role na podiu.



Slovník Oxfordské Angličtiny definuje pokrytectví jako „předpoklad falešného zdání ctnosti nebo dobra, s přetvářkou pravého charakteru nebo sklonů, obzvláště s ohledem na náboženský život nebo víru, tedy v obecném smyslu, zastírání, předstírání a přetvářka“.

To znamená, zaprvé, že fráze „morální pokrytec“ je, tak nějak nadbytečná: Pokrytectví je, ale z definice, používáno k označení ctnosti nebo dobroty a je zažité i v jiných ohledech pouze díky svému přenesení významu. Ve skutečnosti, dokonce, i když je použito jako odkaz k podvodu v nemorálních záležitostech, pokrytectví je stále eticky problematické, protože obsahuje nečestnost. Za druhé pokrytectví nemusí nezbytně odkazovat k selhání praktikování toho, co někdo sám ostatním káže. Ačkoli je to obzvláště nejednotnost v chování je hlavním poznávacím rysem pokrytectví, je tomu tak jen proto, že dává na srozuměnou, že mluvčí sám nemusí věřit v to, co káže v danou chvíli. Ústředním problémem je kázání ve špatné víře, ne selhání v konání samotném.

<sup>3</sup>FERNANDEZ, N., STONE, J. *To Practice What We Preach: The Use of Hypocrisy and Cognitive Dissonance to Motivate Behavior Change*. Social and Personality Psychology Compass [online]. 2008 [cit. 2015-10-30]. DOI: 10.1111/j.1751-9004.2008.00088.x.

<sup>4</sup>BARDEN, J., RUCKER, D. D., & PETTY, R. E. „Saying one thing and doing another“: Examining the impact of event order on hypocrisy judgments of others. *Personality and Social Psychology Bulletin* [online]. 2005 [cit. 2015-10-30]. DOI: 10.1177/0146167205276430.

<sup>5</sup>GALINSKY, A. D., LAMMERS, J., STAPEL, D. A. *Power Increases Hypocrisy: Moralizing in Reasoning, Immorality in Behavior*. *Psychological Science* [online]. 2010 [cit. 2015-10-30]. DOI:10.1177/0956797610368810.











## Gestika

Gesta doprovází verbální projev a lidé jim vědomě či nevědomě přiřkládají určitý význam. Jedním z nejznámějších projevů jsou zkřížené ruce na prsou. Většinou vyjadřují bariéru, nesouhlas, vzrůstající averzi. Ne vždy však signalizují tento význam, např. příčinou může být zima, únava nebo návyk. Proto je nutné gesta pozorovat pečlivě, komplexně a nečinit ukvapené závěry.

Gesta člověk používá nejčastěji proto, aby zpřesnil to, co říká. Gesta by měla orientovat pozornost ke sdělovaným myšlenkám nebo k různým významovým odstínům toho, co je sdělováno. Neměla by proto poutat pozornost sama na sebe. Používáte je také tehdy, když posloucháte nebo jste v pasivní roli, např. jimi můžete vyjadřovat chladný či vřelý postoj, agresivitu, podřízenost, nebo mohou mít čistě dekorativní význam. Vždy, když se pokoušíte gesta interpretovat, byste měli uvážit kontext, ve kterém byla využita, abyste snížili možnosti chybného určení na minimum.



PŘÍKLAD

### Gestika

Člověk, který se odklání od ostatních, vyvolává pocit odmítnutí, na rozdíl od toho, který se k nim přiřkládá. Člověk, který se snaží získat pozornost druhých a získat souhlas, se častěji usmívá, nechává ruce v klidu a udržuje zrakový kontakt.<sup>7</sup>



TIP

Pokud chcete být úspěšní v komunikaci s druhými, používejte hlavně otevřená gesta - to znamená gesta, kde co nejvíce odkrýváte své tělo a ukazujete své dlaně. Tato gesta jsou ostatními hodnocena jako přívětivá, otevřená a laskavá. Další možnost, kterou však nyní vnímejte pouze jako zajímavou informaci, je výraznou měrou napodobovat druhého člověka. Při správném provedení dojde k velmi rychlému souznění. Naučení této techniky však trvá měsíce, ne-li roky. V případě zájmu požádejte lektora o bližší vysvětlení, případně další nasměrování.

Zrcadlení je komunikační metoda vyvíjející se původně v rámci psychoterapie a rozšiřující se i do jiných oblastí mezilidské komunikace, např. do komunikace obchodní či zdravotnické. Jejím základem je orientace jednoho z komunikantů na verbální a neverbální projevy komunikačního partnera a následně jejich více či méně přesné opakování za účelem navození atmosféry plného porozumění, přijetí sebe sama a kontaktu se sebou samým. V takto vytvořeném kontextu se stává zrcadlený partner v psychoterapii více vnímavým ke svým emocím a je mu umožněno vejít do kontaktu se sebou samým, což je předpokladem pro léčebný potenciál psychoterapeutického procesu. Z hlediska komunikace jako dvousměrné aktivity lze zrcadlení zařadit k typu komunikace, při níž zpráva od mluvčího ovlivňuje vědomé rozhodnutí adresáta o charakteru zpětné vazby. Tento způsob je považován za zaměřený na mluvčího, který je chápán jako neopakovatelná, jedinečná osobnost. Stejný přístup ke komunikačnímu partnerovi má v psychoterapii směr zaměřený na klienta, jehož zakladatelem je americký psycholog a psychoterapeut Carl Rogers.<sup>6</sup>

<sup>7</sup> ALLHOFF, Dieter-W. *Rétorika a komunikace*. 14. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024722832.









## Leklá ryba

Malý stisk, neboli „leklá ryba“ je podání ochablé ruky bez energie. Značí člověka většinou apatického, lhostejného bez zájmu a s nízkým sebevědomím.

Pozor však na kulturní podmíněnost. Ze zkušenosti můžeme říci, že u asijských žen je slabé podání ruky téměř pravidlem, přitom však nemusí značit nic z toho, co zde bylo uvedeno.



PŘÍKLAD



## Dominantní stisk

Příliš velký, silný stisk, kde ruka směřuje dlaní dolů a je vyvíjen nátlak na druhou ruku. Toto podání ruky značí dominanci, nadřazenost, silnou osobnost. Někdy ovšem může značit nízké sebevědomí, kompenzované nadprůměrnou silou a těžko skryvanou agresivitu.

V případě, že se setkáte s opravdu dominantním stiskem ruky, doporučujeme se mít na pozoru. Pokud jste sami zvyklí silně tisknout ruku druhého člověka, vůči ženám je vhodné intenzitu stisku snížit - i to, co vám může připadat jako slabší, je pro některé ženy stále dost silné.



PŘÍKLAD





PŘÍKLAD

### Správné podání ruky



CVIČENÍ

*U koho jste naposledy zažili podání „leklé ryby“?*

---

---

---

*V jaké to bylo souvislosti?*

---

---

---

*Jak to ovlivnilo váš postoj k dané osobě?*

---

---

---



CVIČENÍ

*U koho jste naposledy zažili dominantní podání ruky?*

---

---

---

*V jaké to bylo souvislosti?*

---

---

---

*Jak to ovlivnilo váš postoj k dané osobě?*

---

---

---

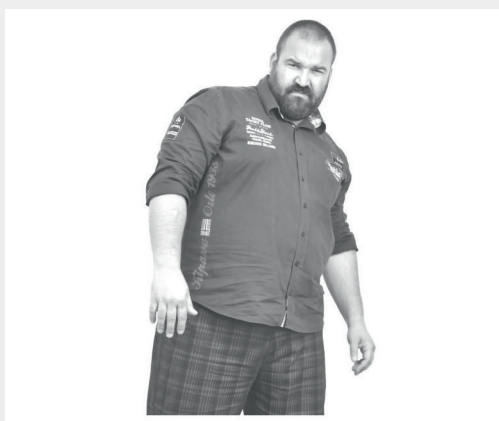


## Postoj - držení těla

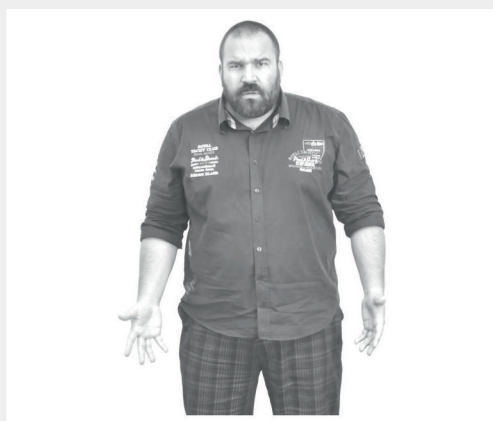
V odborných publikacích je označován jako posturologie. Tedy věda, která se zabývá postojem těla, jeho držením a souladem jeho částí. Z hlediska sledování neverbálních projevů můžete vnímat některé abnormality, které mohou vypovídat o dlouhodobě prožívaném stresu a jeho manifestaci v různých tělesných partiích. V postoji je možné vyčíst nejistotu i nervozitu.



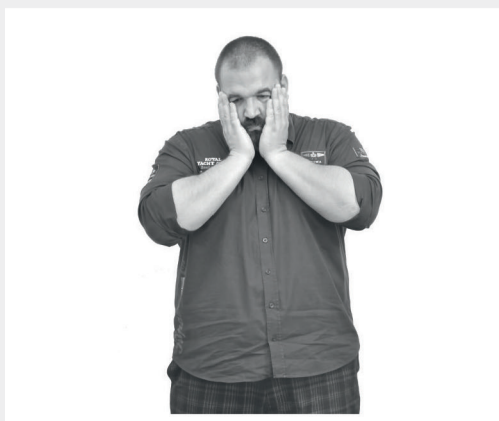
PŘÍKLAD



Odpor



Rozladění



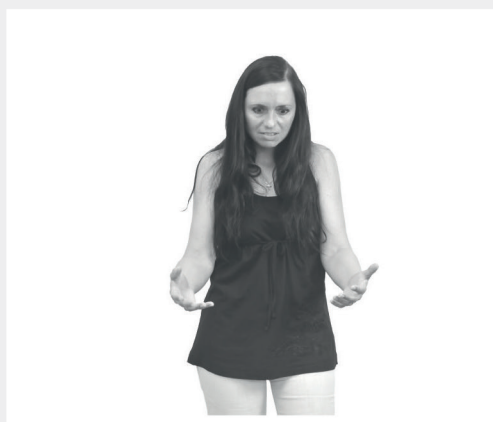
Skříčenost



Skříčenost



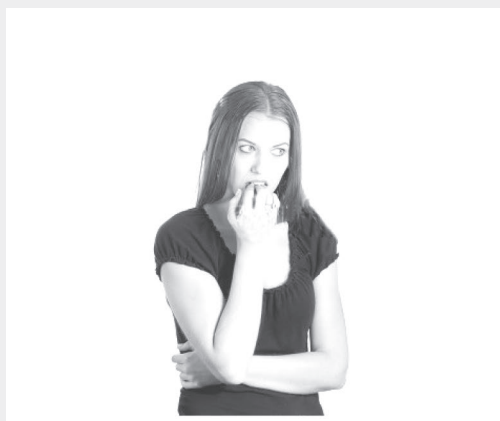
Nejistota



Zoufalství



PŘÍKLAD



Nervozita



Usmiřování



PŘÍKLAD

### Jak se projevuje stres

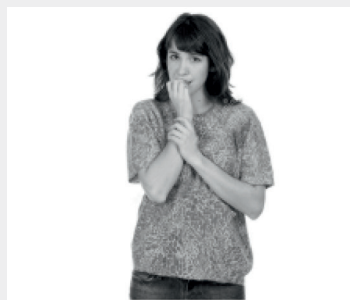
U člověka, který se dlouhodobě potýká se stresem, si můžete všimnout, že kolena mohou být mírně pokrčená, pánev podsazená a hrudní páteř ohnutá. Silné emoce, které člověk nemůže projevit na venek, často vedou ke stažení svalů, což má za následek potíže v oblasti dýchání. Dýchání u těchto lidí bývá rychlé a povrchní. Také ruce jsou silným indikátorem emocí, které člověk aktuálně prožívá, proto si všimněte síly a délky stisku, jejich vlhkosti nebo vnitřního chvění u druhého člověka.



CVIČENÍ

*Určete postoj lidí na fotografiích*

---




---





## Proxemika - prostorové chování

Proxemika sleduje rozmístění účastníků v prostoru. Každý člověk si vymezuje prostor, ve kterém se cítí dobře a bezpečně. Pokud někdo druhý naruší jeho prostor, zvětší se vnitřní napětí. Avšak vzdálenost není přesně daná, mění se podle toho, s kým komunikujeme. Hraje zde roli, zda jsou komunikující stejného pohlaví, či nikoli. Dále jestli mluvíte s nadřízeným nebo s podřízeným či spolupracovníkem. Pravidlem však je, že čím blíže jsou k sobě komunikující, tím mají k sobě pozitivnější vztah.



PŘÍKLAD

Podle Jiřincové se s osobní zónou dá také úspěšně komunikovat. Pokud zvětšíme obvyklou vzdálenost mezi partnery, můžete tím vyjádřit respekt druhému, ale také despekt, nesouhlas, či odmítání.<sup>9</sup>



PŘÍKLAD



Cook zjistil, že postoj „bok po boku“ je vnímán většinou jako kooperativní, pokud není mezi partnery napětí.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

<sup>10</sup> COOK, Mark. *Experiments on Orientation and Proxemics*. Human Relations. 1970, 23(1): 61-76. DOI: 10.1177/001872677002300107. ISSN 0018-7267.





Ovšem když sedí nebo stojí naproti sobě, působí postoj formálně až konkurenčně.



Mezi uvolněné postoje uvádí formu 90° (sedí u rohu), tento postoj se doporučuje také k řešení problémů.

V praxi to poté znamená, že téměř ideálním způsobem, jak se posadit, je zvolit posez přes roh stolu (v literatuře lze nalézt i pod názvem „přátelský roh stolu“). Ke svému protějšku se tím pádem dostáváte blízko, přesto je však mezi vámi stále jakási bezpečná bariéra. Je jasné, že na většině jednáních není možné tento posez aplikovat. Nezoufejte však, jelikož s těmi správnými technikami lze vytěžit maximum i ze způsobu sezení naproti sobě a snížit konfrontační složku na minimum. Vzpomeňte si například na užívání otevřených gest. Jak dále navázat porozumění se dozvíte v dalším průběhu kurzu.



CVIČENÍ

*Kdy, v jaké situaci, jste se naposledy cítili nepohodlně v souvislosti s polohou/posezením?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Co jste mohli udělat pro to, aby se to zlepšilo?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





Proč?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Hlas a intonace

Teprve díky hlasu se slova stávají slyšitelnými. Je-li tichý, jen s obtížemi mu porozumíte. Když je vypjatý nebo příliš vysoký, lze se mu sice rozumět, ale po delší době je namáhavé až nepříjemné mu naslouchat. Pro srozumitelnost komunikace je důležité, abyste si uvědomili vaši artikulaci, melodii hlasu, sílu hlasu a tempo.

### Artikulace

Srozumitelně vyslovená slova zjednodušují a usnadňují proces naslouchání a porozumění.

### Melodie

Při dokončení myšlenky klesněte hlasem. Chcete-li v hovoru pokračovat, naznačujete to v podstatě neměnnou úrovní hlasu. Také označení jistoty, nebo naopak pochybnosti vyjádříte, resp. podpoříte změnou hlasové melodie na konci věty.



PŘÍKLAD

Jistě už se vám při rozhovoru také stalo, že jste nabyli pocitu nejistoty z vyřčené věty. Pokud vám např. zaměstnanec odpovídá, že hotová práce bude v určitý den a na konci melodie jeho hlasu stoupne, dostanete pochybnost či nejistotu, zda opravdu splní termín, který jste mu určili. Opakem pak je, když zaměstnanec na konci hlasem klesne - vaše jistota a víra v dokončení práce stoupne.



### Síla hlasu

Síla hlasu je velmi důležitá pro pochopení, jakým způsobem říkáte určitou informaci a vypovídá o vaší náladě a pocitech



PŘÍKLAD

Pokud hovoříte příliš potichu, je problém, že vám málokdo bude rozumět a dostanete se do obtíží při komunikaci. Naopak hlasitý projev může být znakem narušení určitého osobního prostoru. Za to ostrý tón může sice přitahovat pozornost, ale na celkový dojem působí negativně.





CVIČENÍ

Odříkejte s předmětem v ústech následující logopedická cvičení:

- *Hlavní roli lorda Rolfa hrál Vladimír Leraus.*
- *Odneste ten revolver do laboratoře.*
- *Dolar, Libra, Rubl.*
- *Žili byli tři Japonci: Jaxi, Jaxitraxi, Jaxitraxitraxonsone. Žily byli tři Japonky: Cipi, Cipilipi, Cipilipiliponpone. Jaxi vzal si Cipi, Jaxitraxi vzal si Cipilipi, Jaxitraxitraxonsone vzal si Cipilipiliponpone.*
- *Jiří Víří míří k cíli. Tam dálka smráká, marna vlad, láká ptáka na návrat.*

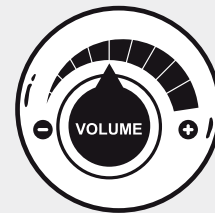
### Tempo řeči

Všeobecně platné pravidlo pro správné tempo řeči neexistuje. Jestliže se na druhého opravdu soustředíte, přizpůsobíte mu tempo své řeči intuitivně.



PŘÍKLAD

Scherer se pokusil z těchto proměnných vyvodit základní emocionální stavy. Ve výzkumu pokusným osobám pouštěl různé zvuky a oni je měli zkusit dekodovat, o jaký emocionální stav se jedná. Vyvodil závěr, že pokud je hlasitost projevu nízká, lidé ji vnímají jako nudu, spokojenost, smutek. Pokud je vysoká může to značit aktivitu, odhodlanost, hněv, strach nebo překvapení.<sup>11</sup>



Mehrabian zjistil, že člověk je přesvědčivější, pokud mluví o něco hlasitěji, rychleji a s větší hlasovou variabilitou (střídáním).<sup>12</sup>

Pokud chcete dosahovat nejlepších výsledků, mluvte podobným způsobem, jako váš protějšek. Dodržujte jeho tempo řeči i hlasitost. Tím se na sebe vzájemně navážete a pak je již možné pomalu přejít k tomu, co je přirozenější vám. Zažili jsme mnoho jednání, kde se obchodník nechal strhnout pomalým a neživým projevem druhé strany a podle toho pak celé jednání dopadlo - vše dospělo až k bodu, kde byli všichni na hranici spánku a jednání jaksi samovolně skončilo. Pamatujte, že jste to vždy vy, kdo vede rozhovor. Je proto vaší zodpovědností, aby k ničemu podobnému nedošlo - jakmile vidíte, že došlo k raportu (pojem je z hypnózy, značí navázání), ihned začněte pomalu zvyšovat tempo i intenzitu projevu. Úspěšná komunikace musí být živá, jedině tak se může odehrávat pohyb, obchod, změny, cokoliv. Často i pomůže, když si k danému jednání rozsvítíte. Využijte všeho, co u komunikace zvýší živost a dynamiku.

Využijte toho, že učební skupina je považována za bezpečné prostředí a vyžádejte si od tréninkového partnera zpětnou vazbu na vaši přirozenou úroveň mluveného projevu. Máte teď jedinečnou šanci se dozvědět, jak působíte na druhé a podle toho se pak zařídit.

<sup>11</sup> SCHERER, K. R. *Acoustic concomitants of emotional dimensions: Judging affect from synthesized tone sequences.* New York: Oxford University Press, 1974.

<sup>12</sup> MEHRABIAN, A. (1977). *Evidence for a three-factor theory of emotions.* Journal of Research in Personality, 11, 273-294.





## Další komunikační faktory

### První dojem

První dojem si lidé vytváří během několika vteřin na základě toho, co je v danou chvíli u toho druhého viditelné a slyšitelné.

Váš protějšek tedy nereaguje jen na to, co říkáte, nýbrž současně i na vás, jako na celistvou osobu. Ověřuje si na vašem vnějším vzhledu, jak vás má posoudit. Svou nemalou roli tu totiž přitom sehrávají přirozeně také faktory, jako jsou pohlaví, barva pleti, velikost, postava, vlasy a jejich úprava, vousy, věk atd.

Za takto krátkou dobu jsou lidé schopni utvořit si tyto různé dojmy založené pouze na tom, co vidí.

Výzkumy bylo potvrzeno, že prvnímu dojmu lidé přisuzují až přehnanou váhu a je pak velmi složité obrázek, který si o vás druhý vytvořil, změnit. Proto je nutné, aby již první dojem byl co nejlepší. Pokud vás čeká složité jednání, zjistěte si o svém protějšku maximum. Zjistěte co má rád nebo co jej naopak dovede rozlítit. Zjistěte si, jaká na místě jednání panuje (firemní) kultura a podle toho se zaříd'te. První dojem je jen jeden a proto je důležité do něj vložit vše.

Pamatujte však na to, že to funguje i naopak. I ostatní ve vás při prvním setkání vyvolávají určité pocity, které nemusí nutně odpovídat skutečnosti. Za chvíli vás čeká část, která se zabývá chybami v posuzování. Tato část neslouží pouze pro to, abyste si uvědomili, jak působíte na ostatní, ale hlavně vám má otevřít mysl v tom, že i vy sami se těchto chyb dopouštíte. Vždy, když se setkáte s novým člověkem, je proto dobré podstoupit jakousi krátkou meta analýzu (myšlení o myšlení). Ptejte se sami sebe, jak na vás daný člověk působí? Proč na vás působí právě takto? Co vedlo k tomu, že z něj nyní máte nějaký pocit? Snadno se může stát, že vám svým chováním nebo vzhledem připomněl někoho, koho nemáte v oblibě a již jen tato shoda poté může zcela zbytečně zhatit začátek zajímavé spolupráce.

### Chyby v posuzování

Pokud se necháváte unést jediným výrazným rysem, který přebije všechny ostatní, použili jste **chybu v posuzování** zvanou **haló-efekt**.

Dalším příkladem pak může být, když vás druhá strana zaujme tím, jak rozhodně a suverénně dovede odpovídat na otázky a stavět se k problémům. Již vám však může uniknout, že mnoho z těchto kroků je vyloženě nepromyšlených a druhý člověk tím ve skutečnosti zakrývá svoji nejistotu.



PŘÍKLAD





*Jak zajistíte, aby již k podobné chybě nedošlo?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Logická chyba

Logické chyby se dopouštíte na základě zkušenosti, kdy se domníváte, že některé vlastnosti spolu úzce souvisí.



PŘÍKLAD

Z logiky věci například může vyplývat, že chytrý člověk bude schopen vést dobře kolektiv. Případně, že výřečný člověk bude dobrým obchodníkem. Skutečnost je však taková, že ačkoliv oba příklady mohou být dobrým indikátorem, s tím, jak se bude danému člověku dařit, nesouvisí.



CVIČENÍ

*V jaké situaci jste se naposledy dopustili logické chyby?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---









*Jak zajistíte, abyste se této chyby již nedopouštěli?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Předsudky a stereotypy**

Zcela cizí lidé nám mohou být na první pohled spontánně sympatičtí nebo nesympatičtí, protože na ně přeneseme své zkušenosti s jinými, podobně vyhlížejícími lidmi. Setkáváme se tedy obvykle i s předsudky které pak v dalším průběhu kontaktu buď odbouráváme, nebo potvrzujeme. Mnoho stereotypů na nás přenáší okolní společnost a lidé mají tendence jim věřit, ačkoliv se nejedná o jejich vlastní zkušenost. Stereotypy se často mohou zakládat na pravdě, pokud však chceme být skutečně efektivní, nemůžeme paušalizovat a je nutné si i na tuto chybu posuzování dávat pozor.

Často se můžete setkat s názorem, že všichni mladí absolventi škol mají přehnané požadavky na pracovní trh, jejich mínění o vlastní efektivitě je přehnaně vysoké a chtějí ihned při nástupu do zaměstnání „ velké peníze“, ideálně za minimum práce. Mezi další klasické stereotypy pak můžeme zařadit například ty o lenosti Řeků nebo naopak o pracovitosti Japonců.



*Poznámky*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







CVIČENÍ

Zhodnoťte, jak by vás ovlivnil vzhled u těchto osob,  
např. kdyby přišli na pracovní pohovor.



*osoba 1*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*osoba 2*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*osoba 3*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



osoba 4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



osoba 5

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



osoba 6

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





### **K čemu toto cvičení slouží?**

V tomto cvičení se naučíte pracovat s pohledem do očí tak, aby to vámi druhé straně bylo příjemné a ani jeden z vás z toho neměl nepříjemný pocit. Hlavním cílem je umět pohled do očí tak, abyste se nemuseli na tuto dovednost soustředit. Dokážete se tedy dívat do očí a přitom zvládáte vnímat druhého přesně tak, jak chcete a potřebujete, neruší vás žádné myšlenky a ani nic jiného tak, jak se učili v předchozích cvičeních.



### **Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?**

Tuto techniku využijete v každé situaci, dejte si tedy na tomto cvičení opravdu záležet! Až se naučíte používat tuto techniku, věřte, že budete prožívat zcela nové komunikační vzorce s maximální účinností.



### **Jak dělat toto cvičení správně?**

*Vy:* S otevřenými očima sedíte vzpřímeně na židli s rovným opěradlem a díváte se na člověka sedícího naproti vám. Vzájemně se střídejte v pohledu do očí s tím, že se díváte vždy tak dlouho, dokud je to pro vás v dané situaci přirozené. Výraz ve tváři zachovejte neutrální. Děláte to tak dlouho, dokud nebudete schopní bez jakýchkoliv potíží zvládnout pohled do očí v délce několika minut, přičemž první 2 minuty to zvládnete bez jediného mrknutí, aniž byste se na to museli soustředit.

*Váš tréninkový partner:* Dávejte partnerovi zpětnou vazbu, jak na vás jeho pohled působil. Zda byl příliš dlouhý, krátký, bázlivý atp.

Tréninkového partnera se můžete pokoušet rozesmát - ať už s pomocí vtipů nebo pitvoření. Můžete narušovat jeho intimní zónu. Můžete na něj křičet. Můžete jej zkoušet vylekat. Fantazii se meze nekladou a většinou toto cvičení v rámci skupiny funguje jako dobrý ice breaker.



### **Nejčastější chyby**

Zírání. Bázlivé ucukávání. Zastrasování. Zapojování mimiky. Nepříléhavé mrkání.



### **Podmínky ukončení**

Cvičení bude ukončeno ve chvíli, kdy jste si zcela jisti, že se dokážete druhému dívat do očí tak, aby to ani jeden z vás nevnímal jakkoli rušivě.



**PŘÍKLAD**

Pohled do očí se zaujetím udělá mnohem více efektu než tisíce slov. Když vyjednáváte, nemusíte v rozhodných situacích používat vysvětlující, objasňující nebo podporující tvrzení toho, co chcete. Prostě se stačí dívat do očí a přenést svůj záměr ve vyjednávání na toho druhého.



### **Poznámky**

V praxi tato dovednost pomáhá k navození příjemného vztahu s protistranou.







CVIČENÍ

### Cvičení „poker face“

Představte si nyní, že všechna předchozí cvičení ovládáte na nejvyšší možné úrovni. Umíte se precizně soustředit, ovládáte svoje myšlenky a pocity a bez problému se díváte komukoliv do očí. A co takhle tohle všechno zvládnout i ve velmi rušivých situacích, když se vyhrocuje konflikt, přichází hádka apod.?



#### K čemu toto cvičení slouží?

Cílem tohoto cvičení je zůstat v klidu v nepříjemných situacích. Dále, a to je mnohem důležitější, je cílem, abyste se cítili maximálně pohodlně s ohledem na danou situaci. Abyste veškerá negativa dokázali ustát s noblesou vám vlastní. Toto cvičení vám pomůže k upevnění sebevědomí a získání větší kontroly nad sebou samotným.



#### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Tato technika je vhodná ke zvládnutí vypjatých situací, kdy budete muset komunikovat s rozčileným, vzteklým člověkem nebo prostě nepříjemným člověkem. Jde totiž o to, že tato emoční schémata ve vás obvykle vzbudí tzv. reaktivní chování. Tedy přestanete se chovat racionálně a začnete se chovat instinktivně. Dříve či později k tomu dojde, protože intenzita tlaku druhé osoby dostoupí pomyslného vrcholu, který jste ochotni ještě zvládnout a poté reagujete intuitivně. Důležité je, abyste se naučili klidně dívat druhému do očí, aniž byste pociťovali nepříjemný pocit.



#### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* S otevřenýma očima sedíte vzpřímeně na židli s rovným opěradlem a díváte se svému výcvikovému partnerovi upřeně do očí. Výraz ve tváři zachováte neutrální, snažte se na druhého působit zcela klidně. Zůstaňte sedět bez vrtění, cukání a podobných projevů. Vy sami musíte zůstat klidní.

*Váš tréninkový partner:* Dávejte partnerovi zpětnou vazbu, jak na vás jeho pohled působil a postupně zvyšujte na intenzitě svého projevu. Můžete si dovolit prakticky cokoli, co partner zvládá. Jsou lidé, kteří mají práh skutečně velmi vysoko, tak se nebojte jej zvýšit. Limitem pro provádění tohoto cvičení je to, abyste se při tom sami cítili komfortně.

Hlavním smyslem je uplatňování tzv. zátěžového gradientu, což znamená, že velmi pozvolna zvyšujete intenzitu a vždy nějakou chvíli setrvejte na jedné úrovni. Zkoušíte tím, jak trénující osoba reaguje. Pokud je zcela jednoznačně vidět, že vše zvládá nejen svým vnějším projevem, ale sama se cítí v pořádku, můžete zvýšit intenzitu. **Rozhodně se však vyvarujte nahodilému zvyšování intenzity a následnému poklesu.**

Například když trénující zvládá vaši blízkost, ale nezvládá, když jej lekáte, pokračujte v lekání až do chvíle, než trénující udělá pokrok a dosáhne lepšího výsledku.

Bud'te s druhou stranou dohodnutí na způsobu vyjádření, že daná věc je nepříjemná, tím pádem nemá smysl zvyšování intenzity, nýbrž setrvejte v této intenzitě, kterou trénujete, dokud se nezmírní/nevymizí emoční náboj.









## Dílčí úkoly



DÍLČÍ  
ÚKOL

1) Každý den provádějte koncentrační cvičení a zapisujte si dle možností přínosy, ty poté shrňte do jednoho vyjádření; trénujte je prosím ve chvílích, kdy se opravdu potřebujete soustředit a ne ráno o víkendu.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

2) Proveďte alespoň 5x přímý pohled do očí a každou takovou situaci popište.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

3) Použijte alespoň 2x „poker face“ v situacích, které by vám za běžných okolností přišly stresující.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_

Výsledky prosím zpracujte písemně a zašlete je zpět ve formě přílohy emailu. U každého úkolu bude uvedeno kdy a kde se situace stala, jak k ní došlo (jak jste se k ní dostal/a), jak probíhala a co jste přesně udělal/a. Pokud to bylo úspěšné, tak co Vám to dalo? Pokud to nebylo úspěšné, tak co Vás to naučilo?



# Anatomie komunikace

## 2. setkání

**V této části se naučíte**  
rozlišovat jednotlivé emoce, zvládat je  
a navozovat porozumění s jakýmkoliv protějškem.



## Cíle dnešního setkání

---



Hlavním cílem dnešního setkání je obohatit znalosti a dovednosti z prvního setkání o znalost emoční stupnice, včetně základů porozumění. Dnešní setkání je jedno z nejdůležitějších, protože navazuje na koncentraci a rozšiřuje vědomou dovednost z hlediska poznání emocí a jejich následného ovládnutí.

### **Co potřebujete, abyste zvládli toto setkání?**

Nyní už je zapotřebí, abyste měli prakticky zvládnuté cvičení z předchozího setkání. V tomto setkání budeme hlavně navazovat na koncentrační cvičení a přímý pohled do očí.

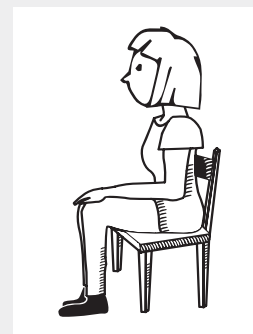






### Jak dělat toto cvičení správně?

Posaďte se pohodlně na židli. Sedíte vzpřímeně na židli s rovným opěradlem. Zavřete oči. Ve cvičení pokračujte tak dlouho, dokud nevymizí tendence se jakkoliv kroutit, cukat, pohybovat či měnit pozici. Pokud se tyto tendence objeví, nevěnujte jim pozornost a pokračujte ve cvičení, dokud si nebudete jisti, že sedíte teď a tady bez jakéhokoli úsilí či námahy. Může se stát, že nepříjemný pocit dostoupí do takové intenzity, že se budete cítit opravdu velmi nepohodlně. Je jedno, zda tento nepříjemný pocit vyvolalo špatné posezení, nebo skutečně velký nával myšlenek, prostě cvičení zastavte, uvolněte se a až poté začněte znovu.



### Nejčastější chyby

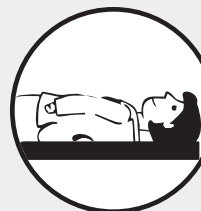
Zaměřujete se na svůj dech déle, než je nezbytné pro začátek. Opakujete stále stejná slova či myšlenky v mysli, protože to bez nich nejde. Pociťujete diskomfort z nesprávného sezení. Tvarujete se do nepřírozené polohy. Přemýšlíte o tom, jak si po práci dáte pivo? Chyba. Zapomněli jste vyřídit nějaký telefonát, z čehož teď máte nepříjemný pocit? Je nám líto, opět chyba.



### Podmínky ukončení

Cvičení můžete ukončit ve chvíli, kdy jste plně přesvědčeni o své schopnosti sedět „ teď a tady“. Sedíte tady a teď a opravdu si užíváte ten pocit, být sami se sebou. Vnímat jen to, že prostě sedíte na židli v prostoru a nerozptylíte ani nerysuje vás nic, co byste nechtěli. A tuto dovednost dokážete kdykoliv zopakovat, aniž by vám při provádění cokoliv bránilo.

Před důležitým jednáním se vždy vyplatí být koncentrovaní. Když je toho v danou chvíli na vás moc, rozhodně se vyplatí provést techniku koncentrace. Chcete/potřebujete si odpočinout a honí se vám v hlavě jedna myšlenka za druhou? No ideální příležitost na koncentrační cvičení, které můžete postupně nechat volně přejít do spánku.



Zde si můžete zapsat jakékoli úspěchy či poznatky, kterých jste během tohoto cvičení dosáhli. Vřele to doporučujeme, jelikož se k tomu ještě mnohokrát vrátíte. Prostor pro psaní poznámek najdete pod zadáním každého cvičení.



PŘÍKLAD



TIP

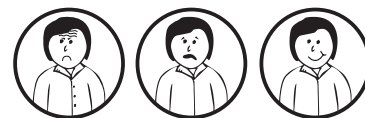
Že se vám do hlavy vkrádají myšlenky toho, co jste měli udělat a neudělali, je přirozené (pokud se chcete dozvědět více, vyhledejte si v literatuře „efekt Zeigarnikové“). Máme teď například na mysli nějakou nedokončenou povinnost nebo dokonce náhlé prozření, že jste zapomněli zamknout auto. Je také zcela běžné, že při neúplné koncentraci se vám tyto myšlenky vkrádají do hlavy i při jednáních (a jiných důležitých rozhovorech). Vzhledem k tomu, že podobné myšlenky narušují princip „teď a tady“ a snižují vaše vnímání druhého člověka, pokud se jedná o něco, co je možné vyřídit rychle, tak se omluvte a udělejte to. Stačí jednoduchá omluva, kde protějšku sdělíte, že vaše jednání s ním je pro vás důležité a proto nechcete být absolutně ničím vyrušováni. Nejen, že si tak u druhého získáte větší respekt, ale zároveň snížíte riziko, že vám díky nepozornosti uniknou nějaké stěžejní informace.







## Emoce a komunikace



Emoce jsou velice důležité při komunikaci. Pokud si uvědomíte, jakou emoci člověk prožívá během rozhovoru s vámi, můžete s ním navázat vztah, který povede k porozumění.



PŘÍKLAD

Za výraz upřímné radosti lze považovat tzv. Duchennův úsměv, který je nazvaný podle francouzského lékaře Guillaumea Duchenne d´Boulogne (1806-1875), který předpokládal, že opravdový úsměv je výsledkem kontrakcí skupin obličejových svalů. Při tomto úsměvu se vytáhnou líce, koutky úst směřují k lícním kostem, u vnějších koutků se objevují vrásky, spodní víčka se zvednou a pod nimi se vytvoří na kůži záhyby.<sup>13</sup>



V jedné z dalších částí knihy vám předvedeme komunikační vzorec, skrze který budete schopni navázat porozumění s každým člověkem, se kterým budete chtít. Tento vzorec se skládá z 3 složek: Sympatie, Emaptie a Sdílení. I proto se s ním můžete setkat pod názvem „Trojúhelník SES.“ Na vysvětlování celého vzorce je nyní ještě příliš brzy, již teď je však důležité se seznámit s pojmem Afinita.



TIP

Ačkoliv kurz probíhá formou zjednodušeného samostudia, nezapomeňte, že lektor je zde pro vás. Pokud je vám cokoliv nejasné nebo máte pocit, že potřebujete hlubší vysvětlení, rozhodně se na lektora obraťte.

Poznámky

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

<sup>13</sup> PROCHÁZKOVÁ, Bára. *Smícholog musí jít příkladem*. Respekt [offline]. 2011, [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://www.respekt.cz/tydenik/2011/25/smicholog-musi-jit-prikladem>.



Jak vidíte, škála znázorňuje emoce od pozitivních až po negativní. Ke každé emoci bude dále uvedeno, kde se s ní můžete setkat a další doplňující informace. Než se však do toho pustíte, jistě jste si všimli, že je škála rozdělena na 3 skupiny. Je to z toho důvodu, že každá skupina má svůj charakteristický znak.

### 1. skupina - Extraverzní emoce

Pro první skupinu emocí je typické, že lidé, kteří je prožívají, jsou plní energie. Občas můžete mít pocit, že z nich energie přímo tryská a je velmi příjemné být v přítomnosti takových lidí. Svým chováním a pocity jsou zcela zaměřeni na venek.

### 2. skupina - Dynamické emoce

Druhá skupina je pak typická dynamickým průběhem. Tyto emoce zpravidla netrvají příliš dlouho, neboť jsou pro člověka i jeho okolí velmi nepříjemné; tedy i zcela nevědomky vedou k vybití, protože jejich náboj je velmi silný a automaticky potřebuje být ventilován.

### 3. skupina - Introverzní emoce

Třetí skupina je pak přesným opakem skupiny první. Lidé, kteří prožívají tyto emoce, jsou zaměřeni dovnitř a stejně tak k sobě stahují své okolí. Když jste v přítomnosti takového člověka, tak vás bude přepadávat únava, beznaděj, možná až zoufalství.

Tip pro lepší život: Chcete-li žít šťastnějším a radostnějším životem, je vysoce vhodné se obklopovat právě lidmi, kteří jsou zvyklí se držet na extraverzní úrovni emocí. Pokud z nějakého důvodu máte potřebu se stýkat i s lidmi z opačného konce spektra, existuje možnost, jak je z jejich stavu vytáhnout. Složitost daného postupu je mimo rámec tohoto kurzu, proto bude dále probírán pouze okrajově, pokud vás to však zajímá, neváhejte a zeptejte se lektora.



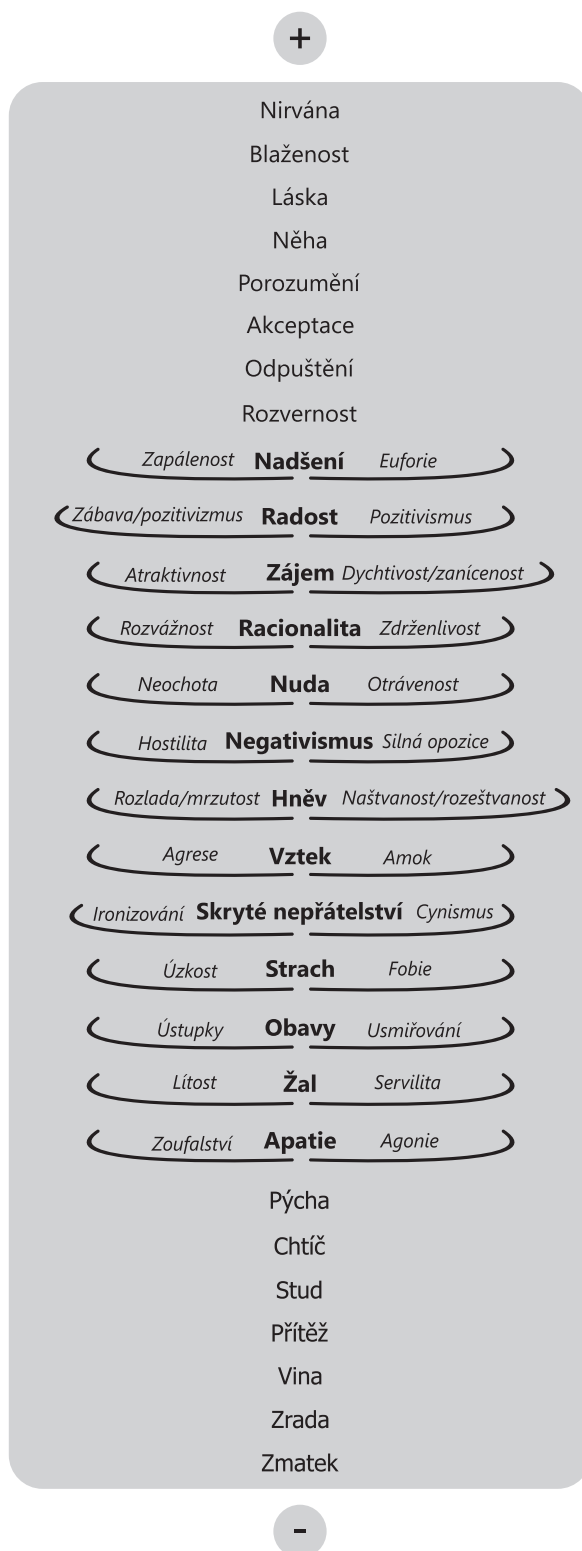
TIP



## Modifikace škály emocí podle A. Ellise, Davida R. Hawkinse a Petra Pachera

RET (Rational Emotive Therapy) rozšiřuje původní model do prostorového pojetí. Každý základní emoční stupeň má své vnitřní škálování od  $\oplus$  do  $\ominus$ , což reflektuje intenzitu projevu.

### Škála Get2KnowMe





Nyní vás čeká rozbor vybraných emocí.

## Mind set

Mind set manifestuje pozitivní oblast emocí mající takovou sílu, že ovlivňují nastavení mysli člověka. Tato skupina začíná rozverností, pokračuje směrem vzhůru a končí nirvánou. Označení vychází z anglického „mindset“, tedy nastavení mysli. Jedná se o velmi silnou a vysoce postavenou skupinu emocí, která ovlivňuje především přístup člověka ke světu skrze nastavení jeho mysli.<sup>14</sup>

## Rozvernost

Rozvernost je emocí rozpustilosti. Typickým projevem je hravost a nadšení z vykonávané aktivity. Člověk s touto emocí zažívá zábavu (baví jej to, co dělá). Subjektivně je tedy rozvernost prožívána jako příjemná emoce. Rozvernost je absolutní nehraný pozitivismus a optimismus. Typicky je rozvernost prožívána během jakékoliv aktivity, která je vámi pojatá jako hraní velmi zábavné hry, kdy se člověk dostane do tzv. flow a ztratí pojem o čase a i o svých fyziologických potřebách (spánek, potrava apod.).

## Odpuštění

Odpuštění je emocí, která redukuje vnitřní negativní pocity viny, zrady či křivdy. Může se tedy jednat o odpuštění sobě samému (redukce pocitu viny) nebo druhému člověku (redukce pocitu zrady či křivdy). Odpuštění sobě je proces odstranění pocitu viny, který vznikl bez ohledu na oprávněnost a spravedlnost. Odpuštění druhému je proces vedoucí k odstranění pocitu křivdy, který vznikl zradou nebo porušením závazku. Odpuštění je vyřešením prožívaného napětí doprovázené prožitkem úlevy. Emoce odpuštění je subjektivně zažívána jako osvobozující pocit. Proces odpouštění lze provádět i bez přítomnosti osoby, která byla či je v situaci zapojena. Odpuštění je procesem narovnávacím emoční zátěží pocházející z minulosti bez ohledu na to, jak je vzdálená.

## Akceptace

Akceptace je přijetí reality takové, jaká je. Je to bezvýhradné uznání skutečnosti a přístup ve smyslu „Vše dopadne tak, jak má“. Člověk s touto emocí přistupuje ke světu otevřeně s vírou, že co se má stát, stane se. Nemá tedy tendenci stěžovat si na svoji životní situaci, k problémům se staví čelem a spíše je řeší, než aby sám sebe litoval, že je obětí svého osudu. Akceptační stav je určen absencí obav z budoucnosti, dále je prostý jakýchkoliv negativních úvah.

## Porozumění

Porozumění je emoce spočívající v naprostém a autentickém pochopení svého okolí. Jedná se o nejvyšší míru souladu mezi tím, co druhý vyjadřuje, a tím, co člověk s touto emocí vnímá. Ten, kdo tuto emoci zažívá, pině rozumí druhému člověku bez jakéhokoliv kritického hodnocení a vnímá každou osobu na totožné úrovni, aniž by měl potřebu

---

<sup>14</sup> PACHER, Petr a Michaela PÍŠKOVÁ. *Průvodce sebepoznáním, aneb, Skrze sebe poznám tebe*. Brno: Institute of Applied Psychology, 2016. ISBN 978-80-905730-5-5.





kategorizovat druhé osoby podle jakéhokoliv žebříčku kritérií. Porozumění je stav typický absencí jakýchkoliv limitujících přesvědčení spojených jak se sebou samým, tak i s ostatními.

### **Něha**

Něha je emoce, která souvisí se vztahy s blízkými lidmi. Jedná se o prožitek hluboké otevřenosti ke druhému, týká se tedy spíše hloubky citové vazby než její šíře. Něha je láskyplným vyjadřováním náklonnosti skrze otevřené vstupování do vztahu s druhým člověkem. Něha je extrémně intenzivní citový prožitek velmi silné hloubky, právě proto patřívá zpravidla osobám v přímé blízkosti člověka.

Zřeknutí se emočního mind setu něhy je typické pro vyhrazený klerikální proces probíhající v semináři jako jeden z důkazů oddanosti Bohu.

### **Láska**

Láska je emoce intenzivní kladné citové náklonnosti a osobního zaujetí ve vztahu k druhému člověku. Jedná se o hlubokou vřelost, srdečnost a upřímnost ve vztazích k lidem. Je dlouhodobým citem, který se projevuje tendencí být milované osobě nablízku, chtít její dobro a spokojenost.

Láska je zažívána jako příjemná emoce a vyjadřuje šířku citové vazby. Je to vřelý pocit velké šíře a může zásadně pozitivně ovlivňovat vztahy s větším okruhem lidí.

### **Blaženost**

Blaženost je výrazně příjemný prožitek absolutního štěstí. Je to extrémní míra štěstí, která není naší každodenní zkušeností, nýbrž se vyskytuje jen zřídka a u málokoho.

### **Nirvána**

Nirvána je stavem nejvyšší míry klidu a blaženosti, jako taková je absolutní formou osvícení zmiňovanou v buddhismu. Zahrnuje stavy splynutí člověka s okolním světem a s vesmírem. Dosažení tohoto emočního stavu je spojeno s velmi intenzivní prací na své psychické a fyzické integritě.

### **Seeing set**

Označení vychází z anglického slova „see“ neboli vidět. Jedná se o skupinu emocí, které jsou v různé intenzitě na člověku pozorovatelné navenek, v jeho chování. Sám o sobě se seeing set skládá ze tří skupin emocí. První skupina zahrnuje tzv. extraverní emoce (např. nadšení, radost, dychtivost, zájem).

Druhou skupinu tvoří tzv. dynamické emoce (např. hostilita, rozlada, hněv, vztek). Třetí skupinu tvoří tzv. introverzní emoce (např. strach, obavy, apatie).<sup>14</sup>



## Nadšení

Je zřejmé na první pohled, protože dosahuje nebývalé intenzity. Člověk prožívající tuto emoci je velmi živý a s radostí se pouští do objevování a prožívání nových situací. Nadšení je nejvíce zjevné u malých dětí. Něco je napadne a hned to nadšeně chtějí realizovat. Dále je nadšení typické u sportovců, kteří vyhrají velmi významnou soutěž; například olympiádu. Nadšení nelze přehlédnout. Nadšení je extrémní formou radosti.

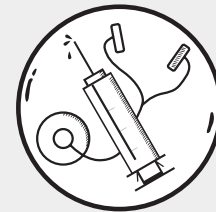
Nadšený člověk je velice živý a s energičností se pouští do objevování a prožívání nových situací. Nadšení se výrazně projevuje navenek, je tedy pozorovatelné na první pohled. Subjektivně je zažíváno jako příjemný a energetizující pocit podobný radosti, přesto ale intenzivnější, extrémnější a rovněž krátkodobější. Nadšení bývá spojováno s praktickým dosažením toho, na co člověk dlouho čekal, skutečně se o to snažil a usiloval o to. Biochemický stav v organismu člověka můžeme popsat jako moment, kdy jsou do krevního řečiště pumpovány obrovské (tzv. boost) dávky látek majících vliv na sympatickou část nervového systému (zvyšuje se frekvence tepu, zvyšuje se krevní tlak, rozšiřují zornice, tělem se šíří vlna energie vyvolaná zvýšenou glykemií uvolněnou z jaterního glykogenu apod.) Tento pocit je sice krátkodobý, ale velmi snadno na něj vzniká závislost, což je důvodem častého zneužívání psychotropních látek.<sup>14</sup>



PŘÍKLAD

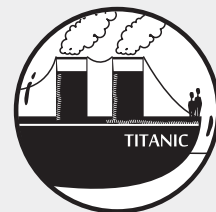
Představte si, že studujete vysokou školu; všeobecné lékařství. Rok po roce chodíte na přednášky, absolvujete kolokvia, zápočty a samozřejmě zkoušky. Praxe, kterou musíte absolvovat je velmi náročná a mnohdy trávíte studiem celé dny i noci. Postupujete velmi pomalu a občas máte pocit, jako by se vám dny prodlužovaly do noci a naopak. Už si mnohdy ani nevybavíte, kdy jste se vyspali tak dlouho, jak jste chtěli. Studentský život? Heh, na to jste zapomněli už v prvním ročníku před zkouškou z molekulární biologie a genetiky.

No a nakonec? Je to tady!! Státní zkoušky z gynekologie, chirurgie, interny a nakonec hygiena a sociální lékařství. Woowooow! Hotovo! No to snad ani není možné! Těch 6 let uteklo jako voda a máte za sebou! Svět jako by se zastavil a vy si připadáte jako ve středu vesmíru. Je to jen moment. Nádherný pocit. Tak tohle je nadšení.



PŘÍKLAD

Viděli jste film Titanic, kde hraje Leonardo di Caprio? Jistě si vybavíte legendární moment, kdy stojí na přídi lodi, na zábradlí okraje paluby, má rozpráhnuté ruce a užívá si monumentální pocit, jako by to byl on sám, kdo rozráží vlny širého oceánu (Ano Kate Winslet k jeho pozitivním pocitům také výrazně přispěla.).



**Mimika:** rozjařený výraz, široký úsměv a pootevřená ústa. Víčka doširoka otevřená a u koutků se objevují vějířky vrásek. Obočí je nadzvednuté. Vrásky se objevují také na čele.



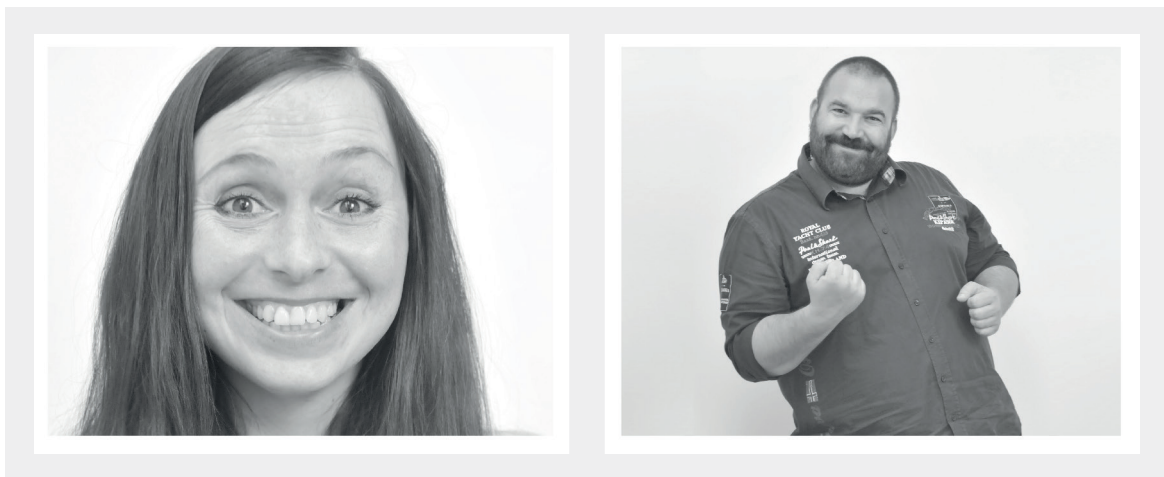
**Gestika:** lidé v nadšení většinou nadměrně gestikulují a tím podporují své nadšení, např. rozhazují rukama.

**Proxemika:** v této emoci se snižuje zóna proxemiky, např. jste blíž k lidem, kdežto za jiné emoce by vzdálenost mezi vámi byla větší.

**Haptika:** při podání ruky se objevuje pevný stisk a potřesení.



PŘÍKLAD



CVIČENÍ

*Kdy jste naposledy prožili tuto emoci? Proč?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Co děláte, abyste si tuto emoci udrželi?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Radost

Méně intenzivní emoce než je nadšení, nicméně stále velmi pozitivní. Právě proto, že trvá déle než nadšení, je její výskyt výsledkem prožívaného pocitu spokojenosti. Lidé prožívající tuto emoci se tváří velmi spokojeně, usmívají se a jen málo podnětů je vyvede z míry. Cítí se velmi pohodlně a příjemně. Upoutávají na sebe pozornost, protože z nich vyzařuje pozitivní energie, která ovlivňuje ostatní. Vzbuzují v ostatních zájem. Minimálně si okolí pokládá otázku „Co ten člověk dělá, že se pořád tak usmívá?“

Radost je emoce charakteristická déle trvajícím pozitivním emočním prožíváním. Jako taková je výsledkem zažívaného pocitu životní spokojenosti. Radost je subjektivně zažívána jako příjemný a pohodlný pocit, který přináší člověku pozitivní energii. Extrémní formou radosti je pak nadšení, které je krátkodobější. Radost jako taková zpravidla bývá delšího trvání a krátkodobé výkyvy směrem k nižším emocím na ni nemívají zásadní vliv. Oproti emoci nadšení se jedná o prožitek, který má sice menší intenzitu, naproti tomu má však možnost být prožitkem podstatně delšího trvání.

Mohli bychom napsat, že se jedná o prožitek vycházející z uvědomění skutečného naplnění lidského motivu. Je to v podstatě pocit spokojenosti, který se zrcadlí už v samotné neverbální komunikaci člověka minimálně tím, že se usmívá. Není to však reakce na konkrétní vnější podnět, právě naopak. Vyplývá zevnitř člověka, z jeho spokojenosti a naplnění.<sup>14</sup>



PŘÍKLAD

Z profesního hlediska do této emotivní skupiny patří například rentiéri. Tedy lidé, kteří se vlastní pílí a prací zasloužili o to, že získali majetek v takovém rozsahu, že již nemají žádné existenční problémy a objektivně vědí, že do konce života už nemusí nic - a právě naopak mohou všechno, co chtějí. To neznamená, že peníze a majetek jsou vše; to rozhodně ne. Tento příklad má ukázat, že člověk, který má vyřešenou existenci, má o jednu zásadní starost méně a právě v této oblasti zpravidla prožívá spokojenost a vyzařuje radost. O dalších oblastech jako je rodina, přátelé apod. zde není řeč. Pojem rentiéri prosím nezaměňujte s rentiéry, jako jsou důchodci, vysloužilí vojáci či policisté. Ti sice také pobírají „rentu“, nicméně to jim většinou nedává pocit spokojenosti a radosti.



**Mimika:** pod dolními víčky můžete vidět vrásky, víčka jsou zvednutá a u koutku víčka se objeví vějířek z vrásek. Koutky úst jsou roztažené a směřují vzhůru. Ústa mohou být otevřená a tváře jsou zdvižené.

**Gestika:** podobně jakou nadšení je zde výraznější gestikulace, ale není tak výrazně silná.

**Posturologie:** člověk je ve vzpřímené poloze.

**Haptika:** podobně jakou nadšení, ale opět není tak výrazné potřesení rukou.









## Zájem

Tato emoce vypadá tak, že se o vás (nebo o něco) někdo opravdu hodně zajímá. Je pro to příznačné kladení velkého množství otázek a rozhodnutí zjistit co nejvíce. Zájem je typická emoce pro profesní skupinu pomáhajících prací. Tedy těch, jejichž jedním z účelů je být prospěšný (lékaři, učitelé, úředníci, psychologové, referenti státní a veřejné správy a mnozí jiní a jiní). Všechny spojuje smysl práce, tedy pomáhat, podporovat, radit, vzdělávat apod. Pro zájem je typické upoutání pozornosti a projevení zvědavosti člověka vůči nějakému objektu, situaci či jiné osobě.

Zájem je subjektivně zažíván jako příjemný vzrušující pocit z nové, pro člověka zajímavé situace. Zvědavost je pak typickým projevem, který se manifestuje tendencí aktivně se zajímat o daný podnět, klást otázky a zjišťovat si informace. Zájem představuje emoční množinu přirozené touhy a jejího směřování. Lidé v této emoci jsou typičtí zcela jednoznačně specifikovatelným chováním. Jsou silně orientovaní na to, aby zjistili informace. Aby poznali problém, podstatu věci, člověka, úkol apod.

Další typickou hodnotou této emoce je nízká úroveň hodnotících soudů. Zejména pokud se jedná o poznání druhého člověka. Chcete-li někoho skutečně poznat, ptáte se ho, zajímáte se, přemýšlíte o tom, co říká a jak to říká, pokračujete v ptaní atd. Pokud někoho však místo skutečného poznávání začnete soudit, případně jej začnete soudit dříve, než jej opravu poznáte, můžete se dopustit tzv. chyb v posuzování (haló efekt, efekt mírnosti, atribuční efekt apod.).<sup>14</sup>



PŘÍKLAD

Představte si, že byste přišli na jakýkoliv úřad a tam by se vás referent ihned po velmi vřelém a příjemném pozdravu a představení zeptal „Jak se dnes máte?“ nebo „Jaký máte dnes den?“ A zbývající část rozhovoru by se odehrála překvapivě ve stejném duchu. Referent by se vás ptal „Jak vám můžu pomoci?“, „S čím ještě vám můžu poradit?“, „Rozumíte tomu úplně a zcela?“ a nakonec by vás překvapil otázkou „Jak jste byl/a dnes spokojena s tím, jak vám pomohl?“ A to vše zcela upřímně, protože je odměňován za množství spokojených občanů, kterým má sloužit a pomáhat jim.



PŘÍKLAD











## Racionalita

Tato emoce vypadá tak, že ať děláte, co děláte, pozorovaná osoba stále zůstává spokojeně bez změny emoce. Konzervatismus je typický přemýšlivým postojem, gesty i zdrženlivou formou rozhovoru. Dobrým příkladem jsou moderátoři televizních novin, kteří stejným hlasem, se stejným výrazem přednesou zprávu o zemětřesení na Haiti a narození nového zvířátka v zoologické zahradě.

Racionalita je emoce, kterou doprovází racionální uvažování a myšlenkové pochody. Projevuje se tedy přemýšlivým a rozvážným přístupem k situaci a zdrženlivostí ve vlastním projevu. Člověk se touto emoci zaměřuje na informace a fakta, přemýšlí o problému a nenechává se vyvést z míry; zůstává v rozumové rovině. Lidé v této emoci mohou působit konzervativně, to je nicméně jen zdání, neboť obvykle potřebují prostor pro rozmyšlení.<sup>14</sup>



PŘÍKLAD

Představte si slovo „konzerva“. Je to kořen slova této emoce a znamená to pevný obal chránící vnitřní obsah od okolí. Prostě konzerva. Tak i tato emoce vytváří jakýsi pevný obal chránící jejího „nositele“ před okolním světem. Ne proto, že by měl strach, nýbrž proto, že si chce vytvořit dostatečný prostor pro přemýšlení, aby se mohl zamyslet a rozhodnout, zda se podněty z okolí nechá ovlivnit nebo nikoliv.



PŘÍKLAD



CVIČENÍ

*Kdy jste naposledy prožili tuto emoci? Proč?*

---

---

---

---

---

---

---

---





*Proč právě tak?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Extrakce zkušeností**

Všichni procházíme nějakými procesy, záležitostmi a na konci když si můžeme dovolit říct, že to je něčeho „konec“ se setkáme s nějakým výsledkem. Děláme spoustu aktivit, které vedou k nějakým výsledkům. A ty aktivity děláme proto, že chceme, aby vedly k cíli, protože máme nějaké představy, motivy, preference atp. Někdy se ale stane, že se k tomu cíli nedostaneme. Ať se ale jedná o splněný nebo nesplněný cíl, vždy pro nás představuje nějaký výsledek. Vždy to, co se stalo, pro nás má nějakou hodnotu. Hodnotu ale vidíme jen za určitých okolností a o tom rozhoduje to, v jaké emotivitě se v tu chvíli nacházíme. Nejvíce nás z hlediska pohledu na výsledek obohacuje racionalita, v níž v maximální možné míře vidíme fakta. Racionalita nám výsledek pomáhá vidět jako jakýsi balík obsahující informace a emoce. Racionalita jako jediná emoce umožňuje využít kompetenci myšlení, abychom dokázali oddělit emoce od informací. Z výsledku, aby mohl přijít proces oddělení informací od emocí, vytáhneme pomocí extrakce zkušeností všechno, co nám to přineslo a co nám má být užitečné. Mezi výsledkem a informacemi tedy stojí uvědomění. Uvědomění je proces, který nám pomáhá odhalit co je informačně hodnotné a co je emocionálně hodnotné. Co je důležité pro uvědomění? Chtít a vyznat se ve vlastní mysli, umět pracovat s tím, co je klíčové na naší cestě.

Extrakce zkušeností pak ovlivní naše rozhodování při příští aktivitě a to, jak to uděláme, což vede k jinému výsledku, jinému uvědomění a celý proces se opakuje. Proto jsme konstatovali, že zkušenost je nepředatelná. I když se někde spálíte a vyprávíte o tom třeba už potřetí svému známému, tak vám nikdy doopravdy kompletně neporozumí, dokud si tím sám neprojde.

Extraktaci zkušenosti se věnuje Albert Ellis v racionálně emoční terapii, kde je popsán celý proces. Jedná se o doposud neprogresivnější popsáný způsob, jak zpracovávat svoje emoce. Každá emoce, která se vám děje, obsahuje informace. Tato informace vás pak může naučit něco o vás samotných, protože vám říká, jak a proč něco prožíváte. Každý člověk prožívá jinak.<sup>14</sup>





## Nuda

Nuda je u druhého člověka zjevná na první pohled. Nejlépe ji můžeme pozorovat na prodavačkách v málo navštěvovaných obchodech. Jen tak postávají, mají prázdný pohled, žijí si ve svém světě. Mnohdy do takového obchodu přijdete, procházíte se, velmi zvolna se díváte po produktech a najednou si uvědomíte, že to, co jste dosud považovali za figurínu, je ve skutečnosti právě prodavačka. Emoce nudy je typická nulovou tvořivostí. Člověk je lhostejný k jakékoliv tvorbě, činnosti či obecně „dělání“ a nezřídka se stává, že je otrávený i tím, že jej vlastně nudí i to, že se nudí.

Většina činností má nějaký smysl. Nudění mezi ně však nepatří. Pozor na zaměňování nudy s odpočinkem. Zatímco odpočinek napomáhá regeneraci organismu a dobítí energie, nudění způsobuje pravý opak - energii ubírá.

Nuda je emoce spočívající v absenci tvořivé činnosti a aktivity. Subjektivně je zažívána jako nepříjemný pocit lhostejnosti a otrávenosti. Nuda bývá spojována s monotónností, jednotvárností a obyčejností. Jejím opakem je pestrost a rozmanitost. Výraznou podstatou této emoce je nedostatek zájmu o jakoukoliv činnost. Při déletrvající emoci nudy automaticky dochází k samovolnému poklesu na nižší emoci. V reálném životě to může vypadat tak, že člověk začne být sám na sebe, případně na okolí rozladěný, protože jej rozčiluje už samotná skutečnost; že se nudí.

Tato emoce je sice stále ve skupině extravertních položek seeing setu, nachází se však na hranici. Je to zejména proto, že nudícího se člověka je stále ještě možné relativně rychle a zdravě nadchnout pro nějakou konkrétní aktivitu. Nuda může být také vyvolána jako sekundární efekt stereotypní činnosti, která trvá příliš dlouho, proto se například u pásové výroby intervalově střídají pracovníci na pozicích, aby koloběhem docházelo ke změnám zaměření pozornosti, a tím pádem se snižovalo riziko nudy a stereotypizace. Pokud by to zaměstnavatelé nechali bez zásahu, stereotypizace a nuda může vést ke zvýšené chybovosti vlivem nepozornosti.<sup>14</sup>



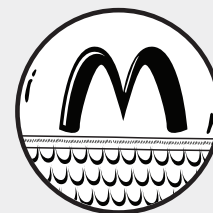
PŘÍKLAD

Další výskyt této emoce je u profese strážného v objektech. Tuto profesi mohou vykonávat jen lidé, kteří se prostě rádi nudí, neboť nic kloudného netvoří. Jen čtou tisk, dívají se na televizi, případně otevřou bránu, obejdou objekt a když je dobrá směna, tak se i vyspí.



PŘÍKLAD

Existují firmy, kde si skutečnost o nulové tvořivosti uvědomili a pochopili, že to ničí nejen morálku ostatních, ale i jedince samotného. Jako příklad poslouží McDonald's. Když nemají zaměstnanci co na práci, musí vzít alespoň hadřík a jít ještě jednou vše pořádně utřít.











dynamické části seeing setu. Jedná se o korektivní náladu, která přirozeně tenduje k antagonismu až k silné opozici. Je prvním stupněm vyjádření nelibosti člověka k podnětu, který není v souladu s jeho přesvědčením.<sup>14</sup>



PŘÍKLAD

Další výskyt této emoce je u profese strážného v objektech. Tuto profesi mohou vykonávat jen lidé, kteří se prostě rádi nudí, neboť nic kloudného netvoří. Jen čtou tisk, dívají se na televizi, případně otevřou bránu, obejdou objekt a když je dobrá směna, tak se i vyspí.



**Mimika:** napětí ve všech částech obličeje; velmi podobné hněvu.

**Gestika:** lidé buď velmi gestikulují, když chtějí někoho zastavit, anebo naopak jsou až nehybní a prosazují svou. Ruce bývají zkřížené.

**Haptika:** v této emoci lidé chtějí ukázat svoji převahu, proto podání ruky bývá dominantní. Ruka podávajícího směřuje k zemi a stisk je pevný.



PŘÍKLAD



CVIČENÍ

*Kdy jste naposledy prožili tuto emoci? Proč?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*Co děláte, abyste tuto emoci zvládli?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Pro které aktivity je typická?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jakým způsobem jednáte s člověkem,  
který právě zaujímá tuto emoci?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Proč právě tak?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Hněv

Rozhněvaný člověk je velmi aktivní a je na něm patrné, že z něj jde mnoho energie. Také má tendenci se rychleji pohybovat. Může například chodit po místnosti, nadávat, mlátit do věcí. Je to forma ventilace přílišného nakupení energie, které je tolik, že s ní dotyčný neumí nakládat.

Energičnost této emoce je pozorovatelná navenek v podobě rychlého pohybování nahněvaného člověka a jiných jeho projevech (např. nadávky, přecházení po místnosti, dynamické projevy chování s velmi ostrými přechody apod.). Hněv se od vzteku liší tím, že je méně specifický a necílený vůči konkrétnímu člověku, stavu, pocitu či věci, zatímco vztek je specifičtější a cílený. Vztek je rovněž intenzivnější a krátkodobější emoci než hněv. Hněv může být silnou zlostnou reakcí na překážku, která člověku brání v dosažení jeho cíle a naplnění potřeb.

Hněv je nakupením negativní energie v člověku, který si s ní neví rady. Hněv je emoční množina vyznačující se přirozenou návazností na předchozí množinu negativismu. Pokud jste člověku v negativismu nedali dostatečný prostor, případně jste se nechali strhnout do konfliktní komunikace, velmi pravděpodobně jste se dostali až do této množiny. Hněv totiž přirozeně navazuje na negativismus po spirále na cestě dolů. Je intenzivnější formou dynamické emoce.<sup>14</sup>

**Mimika:** na čele můžete vidět vertikální vrásky, obočí je pokleslé a mezi ním se také objevují vertikální linky, obě víčka jsou napnutá. Rty jsou buď otevřené, nebo zavřené s koutky směřujícími dolů. Nosní dírky jsou rozšířené.

**Gestika:** ruce mohou být zaťaté.



PŘÍKLAD



CVIČENÍ

*Kdy jste naposledy prožili tuto emoci? Proč?*

---

---

---

---

---

---



*Co děláte, abyste tuto emoci zvládli?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Pro které aktivity je typická?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jakým způsobem jednáte s člověkem,  
který právě zaujímá tuto emoci?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Proč právě tak?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Vztek/nenávist

Tato emoce je podobná hněvu, avšak narozdíl od něj je veškerá energie koncentrována vůči jedinému cíli. Zatímco v rámci hněvu je někdo pořádně naštvaný, při nenávisti nenávidí jednoho konkrétního člověka/věc/stav/pocit. Prostě cokoliv, ale jen to konkrétní. Projevy jsou jinak velmi podobné. Nenávist směřuje k destruktivní aktivitě a mnohem hůře se zvládá, neboť se jedná o velmi reaktivní stav, který jedinec sám nemá pod kontrolou. Vztek je silnou emocí zlosti či zloby, která je směřována k určitému cíli.

Jeho podstatou je nakupení velkého množství energie, kterou člověk potřebuje ventilovat a se kterou jinak než v podobě vzteklé reakce neumí nakládat. Člověk zažívající tuto emoci je extrémně aktivní - má mnoho energie, což se projevuje také v jeho chování.

Tato emoční rovina je vrcholem dynamického spektra. U ní téměř vždy dochází k ventilaci vnitřního napětí. Vzhledem k tomu, že se jedná o vrchol dynamické oblasti, je uvolnění napětí obvykle provázeno destruktivními akcemi, které poškozují věci, lidi a hlavně mají ničivý vliv na mezilidské vztahy. Lidem v této emoci je lepší se v dané chvíli vyhnout. Když dostanou svůj prostor a vybijí ze sebe přemíru napětí, obvykle jim bývá líto, když kolem sebe vidí následky, které způsobili.<sup>14</sup>



PŘÍKLAD

Představte si, že jedete po dálnici, docela spěcháte a ačkoliv jezdí jen minimum aut, v levém pruhu se nějaký pantáta rozhodl jet výrazně pomaleji než je nejvyšší povolená rychlost. I když by se to nemělo, jemně jej probliknete, jelikož předpokládáte, že se jen zamyslel a zapomněl sledovat zpětná zrcátka. A v ten moment to přijde - první co člověk před vámi udělá je, že neočekávaně dupne na brzdu a sníží svojí rychlost téměř na polovinu. Pak se tedy uráčí uhnout na stranu, ale tím to zdaleka nekončí. Když jste se za ním ohlédli, jasně vidíte, jak na vás celý rudý něco řve, troubí a ukazuje vulgární gesta. Jen co dokončíte předjížděcí manévry, pověsí se na vás a kromě toho, že se na vás nepříjemně lepí, tak do toho neustále troubí a problikává. Právě jste zažili krásnou ukázkou nekontrolovaného vzteku a silniční agresivity.



**Mimika:** velmi pevné až rigidní sevření mimických svalů, rovná ústa, koutky mohou být mírně sníženy, brada zvýšená.

**Gestika:** výhružná gestikulace, zvednutý prst, odmítavé mávání, zaťaté pěsti, bouchnutí do stolu.



PŘÍKLAD





CVIČENÍ

*Kdy jste naposledy prožili tuto emoci? Proč?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Co děláte, abyste tuto emoci zvládli?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Pro které aktivity je typická?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jakým způsobem jednáte s člověkem,  
který právě zaujímá tuto emoci?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Proč právě tak?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Skryté nepřátelství

Tato emoce je velice důležitá a je stěžejní jí znát. Když není odhalena, může být velice nebezpečná. Člověk, který „drží“ tuto emoci se totiž snaží navodit dojem, že prožívá emoci jinou a to z 1. skupiny. Většinou se jedná o zájem. Můžete jí pozorovat u rádobý kamarádů, kteří vám při první příležitosti vrazí kudlu do zad. Projevuje se typicky ironií. Skryté nepřátelství je emoci spočívající v předstírání. Člověk s touto emoci představuje projev sociální masky, tedy předstírá, že zažívá v kontaktu s druhým člověkem emoci jinou, nejčastěji zájem (může se však také jednat o nadšení, radost, konzervatismus či nudu). Typickými projevy této emoce jsou ironie, cynismus, vtipy na úkor druhého a nasazování sociálních masek (tj. vědomý či nevědomý rozpor mezi prožíváním a chováním člověka). Člověk tedy předstírá, že jej zajímáme, že jsme pro něj důležití, že to s námi myslí dobře apod.

Tato emoční množina má dvojí výklad. Jedním z nich je způsob humoru skrze ironii a cynismus, který má i tak často destruktivní charakter, nicméně je obvykle směřován na osobu, událost či kontext, který nebývá v dané chvíli přítomen.

Druhý výklad této emoční množiny bývá mnohem nebezpečnější, jedná se o chronický stav emoce. V předchozích příkladech byl popsán akutní stav, kdy se jednalo o použití emoce pouze situačně, zatímco chronický stav znamená, že člověk představuje tuto emoční množinu velmi často, respektive je jeho přirozenou emoční rovinou.<sup>14</sup>



PŘÍKLAD

Sedíte ve společnosti a člověk, o kterém jste si dosud mysleli, že je to váš přítel, vás najednou začne s úsměvem sobě vlastním častovat ironickými poznámkami typu „No jo, náš Karlík, ten by to určitě zvládnul, že Karlíku?“ a ještě k tomu doplní typicky výsměšný obličej.



PŘÍKLAD

Jste na jednání, kde se hovoří o potenciální spolupráci, a vy máte celou dobu pocit, jako by vám něco nesedělo. Druhá strana se vyjadřuje tak trochu neurčitě, snad i předstíraně a najednou se zeptá se silně ironickým zabarvením „Vy tomu jistě rozumíte, že?“











## Strach

Emoci strachu poznáte podle výrazu a defenzivního držení těla. Geneze strachu jako takového začíná v momentě, kdy je člověk ve stavu nevědomosti a neznalosti vůči nějaké problematice a žádá se od něj rozhodnutí. Když člověk něčemu nerozumí, nechápe a nevyzná se v tom, přichází obava z rozhodnutí podpořená odmítáním. Často tak dochází k záměně s antagonismem, přičemž ta pravá emoce bývá strach. Tedy negativní emoce vyvolaná neznalostí či negativní zkušeností, která byla tak silná, že se ukotvila ve strachu. V komerčním pojetí bývá strach často a velmi špatně zaměňován za konzervatismus se slovy, „on to nechtěl koupit, protože je konzervativní“, což je samozřejmě špatně. Často také můžete zažít, že se strach, když má dotyčná osoba trapný pocit, že něčemu nerozumí, skrývá za radost projevovanou ne zcela přirozeným úsměvem.

Strach je emoce dostavující se v situacích reálného ohrožení nebezpečím či při hrozbě nějaké ztráty, kdy je ohrožena naše fyzická anebo duševní integrita. Je to emoce iniciovaná hrozcím nebo trvajícím nebezpečím. Strach je subjektivně zažíván jako zneklidnění a může nabývat různé intenzity, přes mírné zneklidnění až po extrémní děs (fobie). Prožitky strachu jsou často doprovázeny nepříjemnými tělesnými pocity, jako je třes nohou, pocení rukou, či obtížemi při dýchání. Pokud se na strach podíváme z evolučního hlediska, je jeho funkce adaptivní - strach vede k úniku z nebezpečné situace či útoku proti ohrožujícímu podnětu.

Tato emoční množina je ve své podstatě velmi zdravá. Ložisko její iniciace je v jedné z evolučně nejstarších částí v mozku; v thalamu, který následně ovlivňuje amygdalu. Znamená to, že strach jako emoční reakce je mechanismus, který existuje v organismech od doby vzniku nervové soustavy. Určitě je to správná emoce zejména proto, že informuje nositele.

### Strach rozlišujeme:

- **instinktivní** (pudový), jako například strach o vlastní život, který je manifestován jako pud sebezáchovy,
- **atavistický**; evolučně vymizelý, ontogeneticky projevený (znamená to, že například strach ze tmy se evolučně objevoval u hlodavců a poté vymizel, nicméně se může projevit u člověka právě jako atavismus, tedy něco, co není přítomno u lidí obecně, ale u daného člověka může být signifikantní).<sup>14</sup>



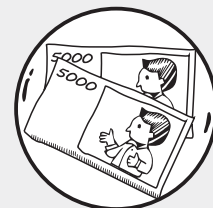
PŘÍKLAD

Je mnoho lidí, kteří by neskočili s instruktorem na zádech v tandemu s padákem z výšky 4.000 m jen proto, že nerozumí tomu, že to je statisticky mnohem bezpečnější, než chodit přes přechod pro chodce, ačkoliv jiní to skáčou kvůli adrenalinu minimálně jednou ročně.



PŘÍKLAD

Jiní lidé budou odmítat, aniž byste jim cokoli nabídl jen proto, že budou mít pocit, že jste jim přišli něco nabídnout a oni se kdysi několikrát spálili, tak si ukotvili pocit, že když přijde kdokoliv cizí, je zapotřebí se účinně bránit. „Co kdyby mě zase chtěl okrást?“







*Ve kterých stavech je typická?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jakým způsobem jednáte s člověkem,  
který právě zaujímá tuto emoci?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Proč právě tak?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Obavy

Tato emoce má se strachem mnoho společného, jelikož z něj částečně vychází. Udobřování je charakteristické tendencí předejít nějakému trestu. Tedy začít účelně podlézat, aby případný fiktivní trest nepřišel. Je nížeji postavená než strach právě proto, že vzniká dříve, než je objektivní důvod se něčeho obávat. U této emoce si můžete všimnout toho, že pokud je v ní někdo příliš často, tak velmi rychle ztrácí náš respekt, jelikož si jej nemůžeme vážit. Kritické je, pokud na emoci udobřování funguje obchodník. U obchodníků konkrétně se udobřování projevuje tak, že vám dají slevu ještě dříve, než vůbec začnou prezentovat. Obava je emoce podobná strachu, jelikož z něj vychází.

Ve své podstatě jsou obavy nevyřešené strachy a týkají se neznámé budoucí situace, která se ale projektuje podle již prožitého, avšak nevyřešeného strachu z minulosti. Subjektivně jsou obavy prožívány jako nepříjemný pocit napětí z něčeho, což se projevuje tendencí předejít nechtěné či nežádoucí újmě. Obava je také často spojena s nejistotou, kdy nevíme, co máme od budoucí situace očekávat.

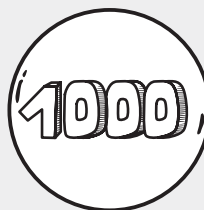
Tato emoční množina je na rozdíl od strachu nezdravá. Přestože mnohá literatura uvádí obavy jako součást množiny strachu, my to vidíme jinak. Vnímáme obavy jako negativnější stav, neboť je odrazem skutečnosti prožívané, nikoliv vnímané. Obava má stejný fyziologický a biochemický dopad na organismus, nicméně spouštěčem není vnější nebezpečí, které hrozí/trvá, jako je tomu u strachu. Zde se jedná pouze o vnitřní představy, většinou spojené s negativní konotací a limitujícími přesvědčeními.

Pro usmiřování jsou typické obavy z trestu, kterému se člověk snaží zabránit právě emoci usmiřování. Ve snaze o vyhnutí se trestu může člověk v této emoci podlézat, ponížovat se a upřednostňovat potřeby druhého před těmi vlastními. A jelikož se jedná o obavy, tedy emoci, kdy na rozdíl od strachu není objektivní důvod se něčeho obávat, je tato tendence podlézat znatelná ještě před započítím interakce. Člověk vám v této emoci tedy například začne nabízet pro vás výhodnější řešení situace ještě dříve, než jste vůbec započali debatu nad různými způsoby jejího řešení.<sup>14</sup>



PŘÍKLAD

Obchodník, který kolísá u emocí strachu a usmiřování nikdy nevydrží mlčet a počkat si na finální zákazníkovo sladké „ano“. Po otázce zda zákazník zboží koupí, nedá druhému vůbec prostor pro rozhodnutí a znovu začíná produkt obhajovat, případně rovnou dává slevu. V prodejním rozhovoru pak není schopen unést jakoukoliv chvilku, kde by obě strany měly mlčet a vyplňuje je zbytečnou komunikací.



PŘÍKLAD

Dalším možným projevem usmiřování je vymyšlení obhájeb, podpůrných konstrukcí a neustálé přemlouvání, místo toho, aby obchodník více pracoval se zákazníkem a snažil se vzbudit zájem s pomocí správně mířených otázek.







### Proč právě tak?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Žal

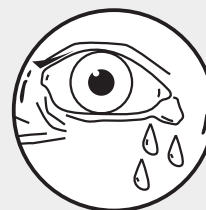
Lidé v zajetí emoce žalu jsou lítostiví a jakoby bez života. Tato emoce dokáže ovlivňovat ostatní, jelikož lidé v žalu vyžadují pozornost okolí. To, co přesně vyžadují, je soucit. A když jej dostanou, vždy se rozbrečí ještě více. Typickým původcem žalu je ztráta. Buď fyzická, nebo psychická.

Žal je nepříjemná subjektivně zažívaná emoce pociťovaná jako lítostivost či smutek ze ztráty (fyzické či psychické). Žal doprovází okolnosti ukončení určitého zvyku, kdy je narušena citová vazba člověka vůči někomu či něčemu jinému. Tato emoce je typická potřebou získat soucitné projevy od okolí. Z evolučního hlediska je žal adaptabilní, neboť nám zajišťuje pomoc od okolí. Typickým projevem žalu je pláč a svíravý pocit v hrdle. Žal představuje emotivní množinu smutku a lítosti.

Pokud bychom prohlásili, že emoční množinu obavy je lepší omezit nebo ještě lépe nemít, tak u emoční množiny žalu to není tak jednoznačné. Je životě člověka mnoho situací, kdy je správné prožít si žal se vším, co přináší. I když pozitivní psychologie říká, že žal je dobré nemít, já osobně tvrdím, že vždy, když je přítomen, má člověka něco naučit. A někdy je dobré vypít tu hořkost až do dna, protože to největší uvědomění je možná právě tam. Těžko však radit, kdy to tak je a kdy nikoliv.

Jedno je však jisté, když to nevyzkoušíte, nezjistíte to. A pokud se dnu hořkosti vyhnete a situace se vrátí ve stejném nebo podobném duchu, vězte, že jste se ještě nenaučili všechno. Proto to prožíváte znovu. Často je množina žalu uváděna v kontextu ztráty. Je však zapotřebí umět oddělit, o jakou ztrátu konkrétně jde. Největší žal zpravidla pochází z vašeho ega, které trpí ztrátou.<sup>14</sup>

Patologickým původcem žalu je tzv. emotivní degenerace. Tedy během života člověka, ať krátkého úseku nebo dlouhé etapy, došlo k tolika selháním a ztrátám, které nebyly dotyčným konfrontovány, že chronicky ustrnul na emoci žalu a i v radostných chvílích začne plakat či být extrémně smutný. Například mnozí staří lidé i na drobné podněty reagují pláčem. Případně, když jim dáte dárek, tak se rozbrečí. Nemysleme tím nyní pláč radosti, nýbrž pláč žalem, který je identifikován typickými sděleními jako například „Už mi nic nekupujte“, „Nedělejte si škodu“, „Proboha, to jste neměli kupovat, takovou škodu jste si udělali...“



PŘÍKLAD















## Somatic set

Somatic set je nejnižší úrovní celé emoční škály (pýcha – zmatek). Pojmenování vychází z anglického slova “somatic”, které bychom mohli přeložit jako “tělesný”. Tato skupina obsahuje emoce, které se objevují v tělesné stránce člověka. Chronické prožívání těchto emocí tak může ovlivňovat fyzické zdraví člověka a může vest až k psychosomatickým onemocněním.<sup>14</sup>

## Pýcha

Pýcha je emoce projevující se jako povýšenost, arogance či tendence k vychloubání. Pyšný člověk má na základě své vysoké sebelásky o sobě lepší mínění, než je přiměřené, a domnívá se, že on sám je lepší než ostatní. Je hezčí, chytřejší, schopnější. Tato emoce se tedy často projevuje navenek jako namyšlenost a povyšování.

## Chtíč

Chtíč je extrémní touhou něco získat a ovládat, ať už se jedná o lidi či věci. Chtivý člověk je hnán touto touhou, která jej často vede k destruktivnímu chování a jednání vzhledem k jeho okolí. Tento člověk jde totiž za tím, co chce, a to bez respektu a ohledu na ostatní. Sám si je také moc dobře vědom, co je objektem jeho touhy. Ví, co chce, a tomu, aby toho dosáhl, je ochoten obětovat mnohé. Reálným projevem tohoto somatického emotivního stavu je potřeba vlastnit a ovládat (typickou situací této somatizace je prostituce z pohledu zákazníka; tedy jakákoliv absence citu, jen naplnění potřeby formou manifestu sobectví a disrespektu).

## Stud

Prožitky studu jsou spojovány se sociálními situacemi. Stud pociťujeme v případech, kdy je na nás zaměřena pozornost druhých, jsme hodnoceni či je narušeno naše soukromí a nejsme schopni tuto skutečnost mít pod kontrolou. Nikdy ho tedy nepociťujeme, když jsme sami. Bývá zažíván jako rozpaky či zahanbení a je spojen s negativním emočním prožíváním. Může nabývat také podoby ostychu, kdy se stydíme vstoupit do nějaké sociální situace či ukázat druhým něco ze svého soukromí, co nechceme, aby druzí věděli. Stud bývá doprovázen tělesnými ukazateli, jako zčervenání tváří, zvýšení tepové frekvence či pocit sucha v ústech. Prožitky studu se také nemusejí týkat jen nás samotných, ale můžeme pociťovat stud i za jiného člověka.

## Přítěž

Tato emoce je zažívána jako pocit nadbytečnosti, a to v tom smyslu, že jsme pro někoho zátěží, tedy někoho nadměrně zatěžujeme. Přítěž může být i výsledkem nepřírozeného závislostního vztahu, kdy jeden aktér vztahu je nadměrně závislý na tom druhém (zde se ale nejedná o závislost přirozenou jako například vztah mezi dítětem a rodičem). Přítěž je subjektivně prožívána jako velmi nepříjemný pocit často vedoucí k tendenci utéct z dané situace či opustit prostor.



## Vina

Vina je silným pocitem provinění, kdy si člověk uvědomuje svoji zodpovědnost za chybu či situaci (ať už se jedná o domnělou či reálnou zodpovědnost), kterou způsobil. Člověk zažívající emoci viny má pocit, že porušil nějaký morální standard nebo určité pravidlo chování, které mohlo být jeho, případně bylo očekáváno okolním prostředím. S vinou se také často pojí výčitky svědomí, ve kterých člověk stále dokola uvažuje o dopadech svého provinění.

## Zrada

Zrada je vědomým porušením důvěry druhého člověka, které zahrnuje konání proti někomu nebo něčemu. Zrada ve smyslu, když někdo zradí nás samotné, je subjektivně zažívána jako pocit křivdy či ublížení, který může být doprovázen vztekem či smutkem z narušení vztahu s druhým člověkem. Zrada ve smyslu naší pohnutky někoho vědomě zradit pak může být zažívána jako provinění.

## Zmatek

Zmatek je emoce, při které dochází ke ztrátě harmonie, struktury či řádu. Zmatek je absolutním chaosem, který doprovází velká míra nejistoty. Při zažívání této emoce člověk ztrácí kontrolu nad situací, kterou zažívá. Zmatek se může týkat vlastních hodnot, přesvědčení či potřeb, které se vlivem dané situace stávají chaotickými a nejasnými. Při zažívání zmatku člověk prožívá údiv a nepochopení, situace je pro něj nejistá, neví, co má čekat či jak se zachovat. Nejčastější prožitek somatické emoce zmatku nastává, když člověk jedná proti svému hodnotovému řádu, čímž často dochází k následnému odpojení od hodnot a je zapotřebí provést restoraci kognitivních map.

Všechny výše uvedené emoce mohou zaujímat dvě formy stavu:

**Chronická emoce** je ta, na které se daný člověk pohybuje většinu času. Záměrně neříkáme celý život, jelikož chronická emoce se během života může měnit. Pod tímto pojmem si představte typ chování a jednání člověka, který je pro něj typický. Takový, který znáte vždy, když jej vidíte a podle toho jej také poznáte. Na druhé straně, kdybyste jej zažili jinak, byli byste opravdu velmi překvapeni se slovy „No to snad ani není on.“



PŘÍKLAD

Milovníci akčních filmů si u předchozího příkladu mohli vzpomenout na film *Terminátor - Vzpoura strojů*. V jedné scéně (*Terminátor nese rakev pinou zbraní*) již je toho na Johna Connora příliš a začíná upadat do strachu, žalu až apatie. Terminátor to správně vyhodnotí a začne jej zesměšňovat. To vede k tomu, že se John Connor zdravě naštve a hned začne být aktivnější. Terminátor pak celou scénu uzavře vysvětlením, že hněv je rozhodně lepším emočním stavem než strach nebo žal.









PŘÍKLAD

Představte si člověka, který je právě teď v žalu; pláče. Bylo by zbytečné na něj reagovat z pozice nadšení a volat „Hééj, co děláš? Proč pláčeš, když je dnes tak krásný den?“, protože byste působili jako z jiného světa. Rozhodně byste porozumění nevyvolali. Abyste se s ním dostali do správného kontaktu, je nutné sestoupit na emoci usmírování. Provedení může vypadat tak, že můžete lamentovat nad tím, co si teď počnete a co máte bez něj dělat. Když to uděláte správně, velmi rychle jej dostanete do strachu, kde se začne bát o sebe nebo o vás. Jakmile se posune na emoci strachu, i vy budete reagovat a zaujmete předstírané skryté nepřátelství tím, že se například velmi ironicky zeptáte „Jéé ty se bojíš? No jasně, to chápu. Jako vždycky, co? Ty jsi takový náš strašpytel, že? No jasně, hodně lidí by se bálo. Chudáčku, ty bejváš takovej poseroutka.“ Čímž v něm vyvoláte naštvaní či hněv, což mu zase pomohlo, protože se během chvilky z uzlíku neštěstí stává aktivizující se člověk, který se postupně šroubuje směrem vzhůru na emotivní škále.



CVIČENÍ

*Napište, jakou emoci prožívají lidé na fotografiích*



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



Emoce \_\_\_\_\_



# Porozumění a přesvědčování

## Efektivní komunikace vede k porozumění

Dnešní vedoucí se angažují v mnoha konverzacích během svých každodenních pracovních aktivit, jako jsou formální prezentace, maily, smsky, telefonáty, sociální sítě, atd. Nezáleží na tom, jakým médiem je komunikace přenášena, efektivní vedoucí musí vědět, jak naslouchat a přesvědčovat ostatní. Jak bylo řečeno v SANS Leadership a Management Competencies (Vedení a management Soutěžení): „Mnoho problémů, které se objevují v organizaci, jsou přímé následky lidí, selhávajících v komunikaci nebo komunikujících neefektivně“. Vedoucí musí umět rozeznat rozdílné strategie pro překonání potenciálních bariér, které by mohly omezovat schopnost komunikovat a významně zredukovat naše schopnosti přesvědčování.<sup>15</sup>



Ačkoliv je efektivní komunikace důležitá, je pouze prostředkem k dosažení požadovaných výsledků a efektů. Podle Marka Sanborna, nejprodávanějšího autora a uznávanou autoritou na vedení lidí a team building, je tím nejdůležitějším bodem dosáhnout porozumění. Sanborn věří, že slovo „komunikace“ je nespecifický termín, který není správně pochopen. Cílem vedoucího pracovníka je zajistit porozumění a jeho primárním nástrojem pro dosažení tohoto porozumění, je právě s pomocí efektivní komunikace. Jedině efektivní komunikace vede k tomu, že si jsou účastníci schopni správně vyměňovat své myšlenky a nápady.<sup>16</sup>



Efektivní komunikace obsahuje také schopnost naslouchání. Že je to pravda lze pozorovat při setkáních, kde všichni mluví, a nikdo neposlouchá. Jsou podle vás takovéto typy setkání efektivní? Snaží se někdo pochopit úhel pohledu jiného? Podle Soni Hamlinové, autorky „Jak mluvit k lidem tak, aby poslouchali“, se svět skládá z různých typů osobností, z nichž všechny ovlivňují to, jak osoba naslouchá. Dalším aspektem, který ovlivňuje, jak lidé naslouchají, je věk. Generace dané osoby bude mít dopad na to, jak jednotlivci přistupuje k novinkám, k práci nebo vnímá čas. Například děti z generace Baby Boomers, tedy ty narozené v polovině 20. století, častěji čtou noviny, aby získali nějaké nové zprávy. Na druhé straně Generace Xers /MTV (věku moderních médií), těch kteří se narodili mezi lety 1961 a 1981, budou kvůli zprávám spíše sledovat televizi. A ti označovaní jako generace Y, narození po generaci X, mohou přijímat konstantní proud informací skrze své mobilní telefony. Musíme si být vědomi toho, že všechny tyto faktory ovlivňují schopnost a dovednost naslouchání.<sup>17</sup>



<sup>15</sup> NORTHUTT, S. *SANS Leadership and Management Competencies*. Bethesda, MD: The SANS Institute 2009.

<sup>16</sup> SANBORN, Mark. *How Leaders Communicate* [online]. 2006 [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: <http://www.marksanborn.com/blog/how-leaders-communicate-part-1/>

<sup>17</sup> HAMLIN, S. *How to Talk so People Listen*, New York, NY: HarperCollins Publishers 2006.



Jak si můžeme být jisti, že skutečně předjímáme záměry jiných lidí komunikovat? Jak bylo řečeno v knize „7 zvyků vysoce efektivních lidí“, výzkumník Rick van Baaren zjistil, že spropitné pro číšníka roste, když číšník zcela přesně nahlas opakuje zákaznickou objednávku, místo toho, aby například při přijímání pouze pokyvoval hlavou. Van Baaren věří, že znovu vyřčení požadavků posiluje pouto komunikace. Pro vedoucí pracovníky je tak stěžejní, aby naslouchali úhlům pohledu a názorům ostatních lidí. Na základě Baarenových zjištění lze také říci, že má smysl věnovat čas na parafrázování názorů druhé strany.

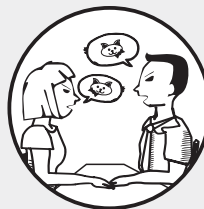


Tímto se pomalu dostáváme k nejsilnější technice, jak porozumění vytvořit, a to k využití tzv. potvrzování a budování trojúhelníku SES. Zatím se ještě nebudeme pouštět do definování, mějte to však na paměti, jelikož při druhém čtení tohoto textu v něm najednou objevíte nový rozměr.



Covey (autor knihy „7 zvyků vysoce efektivních lidí“ .) věří, že když lidé naslouchají, mají k dispozici 4 přirozené reakce, které jsou založeny na jejich zkušenostech a perspektivě. První reakcí je vyhodnocení toho, jestli budou souhlasit nebo nesouhlasit. Druhou poté zjistit, jaké úsilí je třeba k postřehnutí informací. Třetí je poradit nebo poskytnout názor. A čtvrtou reakcí je interpretovat nebo vysvětlit původní zprávu. Protože obvykle vidíme konverzaci z naší perspektivy, tyto autobiografické reakce omezují naši schopnost porozumět názoru jiné osoby.

Tyto reakce nám nemusí být vždy k užitku. Je proto dobré je znát a umět s nimi pracovat. Covey proto říká, že abychom vykompenzovali tyto přirozené reakce a projevíli více nadšení během naslouchání, je třeba do procesu zapojit ještě další kroky. Jakou van Baarena, Coveyho prvním krokem je napodobení obsahu. Napodobování obsahu druhé osoby je základním krokem, jelikož vám umožní mnohem lepší naslouchání. Ve druhém kroku pak lze opakovat komunikaci posluchačovými vlastními slovy a ve třetím reflektovat emoce a pocity. V poslední fázi se poté vše propojí dohromady -parafrázuje se jak obsah, tak i pocity a emoce. Jak vidíte, i naslouchání je poměrně složitá záležitost, pokud má být prováděno správně. Proto je obzvlášť důležité mít zcela jasno o vzájemném pochopení, než se začnete druhého snažit k něčemu přesvědčit.<sup>18</sup>



V komunikačním procesu, člověk musí být vždy ochotný naslouchat. Skvělý vedoucí musí být vždy připraven druhými proaktivně naslouchat.

### Poznámky

---

---

---

---

---

<sup>18</sup> COVEY, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York, NY: Free Press 2004.

V dnešním světě, kde jsme často zapojeni do více komunikací najednou, skrze různá média, se aktivní naslouchání stává stále složitějším. Podle studie vydané Univerzitou v Kansasu, 74 % z 500 sledovaných jedinců prozradilo, že při rozhovorech s druhými dělají více věcí na jednou -- ať už například, že jsou zvyklí si hrát s mobilem nebo odesílat krátké zprávy (chatovat). Další studie, tentokrát provedena firmou Hewlett Packard, již v roce 2005 demonstrovala, že téměř 90 % zaměstnanců pracujících v kancelářích věří, že jejich spolupracovníci jsou drzí a nevychovaní, protože zatímco s nimi mluví, tak si textují ještě s někým dalším. Dále stejná studie odhalila, že 33 % z dotázaných věří, že podobný multitasking je efektivní úsporou času. Zdá se, že frekvence provozování více aktivit najednou, má vzrůstající tendenci a neexistuje jednotný standart, který by se zabýval tím, co je ještě v pořádku a co již není. Proto je důležité, aby se vedoucí (leader) ujistil, že jeho zpráva, ať už předávaná tváří v tvář nebo skrze média založené na výměně textových zpráv, zda je dostatečně přesvědčivá, aby upoutala pozornost posluchačů (a pokud možno si vyžádat i nějakou zpětnou vazbu).<sup>19</sup>



Za účelem zvýšení pozornosti druhých a jejich přesvědčování, někdy zdůrazňujeme negativní chování. Soustředit se na nechtěné akce však může mít i nechtěný efekt. Jako smutný příklad poslouží jedna z nejoblíbenějších reklam v americké televizní historii (Na Youtube: Keep America Beautiful - Crying indian): Postarší indián pláče při vyprávění, jaký dopad mají odpadky na život a přírodu. Místo soucitu vzbudila reklama výsměch. Cialdini, Goldstein a Martin poznamenal, že chybou této reklamy bylo, že prezentovala smíšenou zprávu. Reklama neúmyslně podávala zprávu o tom, že odhazování odpadu je obvyklým sociálním jevem a tedy se stává přijatelným způsobem chování. Proto je při komunikaci negativních jevů nutné myslet i na to, že při špatné prezentaci budeme komunikovat něco zcela jiného, než jsme původně chtěli.

Další příklad užití negativní emoce u přesvědčování můžeme vidět u bezpečnostních profesionálů. Tato skupina často používá strach k odstranění nežádoucího chování. To může být například pozorováno v mnoha odkazech na teroristické útoky z 11. září 2001. Jsou tu však určitá úskalí, podle Cialdiniho, Goldensteina a Martina, strach sice stimuluje posluchače k akci, ale pokud posluchači není řečeno, jak má snížit rizika, posluchač nejspíše zprávu vyblokuje a zachová se po svém. Je proto tedy nutné nejen zdůraznit strach vzbuzující problém, ale zároveň rovnou nastítnit konkrétní řešení, jak s ním má být naloženo.

Ačkoli je strach efektivním motivátorem, nemůže a neměl by být naší jedinou přesvědčovací technikou. Používání strachu k přesvědčování ani nevede k porozumění, proto je třeba s ním nakládat skutečně opatrně. Cialdini, Goldstein a Martin říkají, že dobrým motivačním činidlem může být naopak sounáležitost. Dle principu sounáležitosti se vytváří jakási sociální povinnost. Když pro někoho něco uděláme, ať už se jedná o službu nebo laskavost, druhá strana se nám cítí býti zavázána a v budoucnosti tak bude mnohem snazší od ní získat souhlas. Jako vedoucí pracovníci můžete tyto drobné závazky získávat poměrně snadno - u podřízených se často stane, že udělají něco, co by je před ostatními mohlo ukázat v opravdu špatném světle. Pokud je možné daný problém eticky napravit bez toho, aby byl spuštěn poplach v celé organizaci, mnozí to skutečně velmi ocení.<sup>20</sup>



<sup>19</sup> BARTON, N. *Always On*. New York, NY: Oxford University Press 2008.

<sup>20</sup> CIALDINI, R., GOLDSTEIN, N. & MARTIN, S. *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to be Persuasive*. New York, NY: First Free Press 2008.



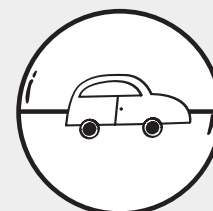




Existují ještě další cenné nástroje v procesu přesvědčování. Uprostřed hi-tech světa, sociální vědec Randy Garner zdokumentoval velmi zaostalou technickou metodu rozhýbání k nějaké akci. Garnerův nástroj je zcela prostý a známe jej všichni - žlutý lepící papírek na poznámky. Podle jeho výzkumu došlo k 75 % nárůstu dokončení průzkumu, když byla vytištěná kopie spisu doprovázena ručně psanou poznámkou na papírku u zprávy, kde bylo osobním způsobem požádáno o pomoc. Úspěšnost klesla na 48 % dokončených spisů, když byl spis doprovázený jen vysvětlujícím dopisem obsahujícím ručně napsanou poznámku. K ještě většímu propadu na 36 % pak došlo, když byl spis doprovázen jen průvodním dopisem. Průzkum odhalil, že příjemci byli ochotnější vyhovět, když měli pocit, že prosba je osobní, ale není jasné, proč lepítková poznámka fungovala tak dobře.



Že osobní žádost funguje, je možné vidět i na mnoha dalších místech. Z relativně nedávné doby můžeme poukázat například na tvůrce Wikipedie podněcující lidi k zasílání příspěvků textem se svojí fotkou na hlavní stránce. Dobré výsledky měl také jeden americký autobazar, když návrhy k výkupu aut dával za stěrač napsané takovým způsobem, že to vypadalo, jako kdyby je na místě právě napsal rukou (Hej, právě jsem šel kolem a o podobná auta je teď velký zájem, zastav se u nás a určitě se dohodneme!).



Lepící papírky mohou pomoci udělat psanou komunikaci více osobnější. Jaké další komunikační techniky však máme ještě k dispozici? Existuje manažer, který svůj nedůležitější tým veřejně označuje jako zásahovou jednotku a dosahuje tak díky tomu perfektních výsledků v jejich efektivitě. Tím, že tým takto pojmenoval, zajistil vysokou sounáležitost, efektivitu a účast. Alice Tyboutová a Richardem Yalch zdokumentovali, že podobné označení má vysoký dopad na sounáležitost. Jejich výzkum ukázal, že pokud jsou voliči označeni jako nadprůměrní občané, jsou z 15 % náchylnější jít znovu volit oproti těm, jejichž vlastnosti vyzdvihnuty nebyly. Pro vedoucí pracovníky to proto může sloužit jako zajímavý tip, jak ještě více zvýšit sounáležitost týmu.



Když použití lepících papírků, lichocení nebo chvála nebudou fungovat, také můžeme ještě zkusit techniku používanou Benjaminem Franklinem. Franklin řekl: „On, který ti jednou prokázal laskavost, bude mnohem ochotnější udělat ti další, než ten, kterému jsi to ty sám přikázal.“ Franklin jednou navázal hluboký přátelský vztah se svým protivníkem tím, že požádal o zapůjčení vzácné knihy, kterou tento gentleman vlastnil. Jakmile mu muž tuto malou laskavost projevil, semínko budoucího přátelství bylo zaseto. Podobně se lze spřátelit s vašimi protivníky - pokud jsou ochotni vás naučit něčemu novému ze své specializace, jste ihned v lepší pozici, jak je do budoucna získat jako spojence.<sup>20</sup>



Tato praxe byla zkoumána Jamesem Watsonem, který spoluobjevil dvojitou spirálovou strukturu DNA. Watson věřil, že požádáním druhých o pomoc, může dojít k větší produktivitě. V roce 1953, James Watson a Francis Crick objevili dvojitou spirálovou strukturu DNA. Watson byl skromný a řekl, že nejchytřejší osobou pracující na projektu byla Rosalinda Franklinová, ale že byla tak chytrá, že nikdy nepožádala o pomoc a tak se nikdy nedostala do inspirativní konverzace, která vedla k odhalení tak významného objevu, jako je právě dvojitá spirála DNA. Navíc, vědecký pracovník Patrick Laughlin předpokládá, že jednotlivci nikdy nemůže překonat kolektivní sílu skupiny. Jako vůdci, dobře trénovaní v mnoha oblastech, se nesmíme nikdy cítit příliš na výši nad ostatními, dokonce ani tehdy pokud jsme skutečnými odborníky v daném poli. Laughlin zdůrazňuje, že pro naplnění cílů naší organizace se musíme spoléhat i na plnou účast ostatních.



Stojí to za to dokonce i v případech, kdy to odporuje našim vlastním názorům. Stavět se proti našemu vlastnímu zájmu může pomoci zvýraznit potenciální slabiny a mezery v naší pozici ještě před tím, než jsou odhaleny druhým. Sociální psycholog Kip Williams odhalil, že porotci shledávají právníka více důvěryhodným, když poukáže na slabiny ve svém případě dříve než právník protistrany. Takové taktiky mohou být viděny v některých novějších reklamách. V USA například v reklamě na společnost Avis, která říká: „ Jsme číslo dvě, ale opravdu se snažíme zlepšit.“ I tento sebehodnotící proces vás může postavit do lepší pozice k přesvědčení druhé strany během budoucích diskuzí.

Když to shrneme, cílem komunikace je zajistit porozumění. Existuje mnoho způsobů, jak se o něj snažit, vždy však jde o to, pochopit druhou stranu a mít k ní blíže. Ve všech ukázkách uvedených výše šlo o to mít k druhé osobě blíže. Proto je potřeba skutečně aktivně naslouchat a budovat tak silné porozumění, jaké je to jen možné.

### Poznámky

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

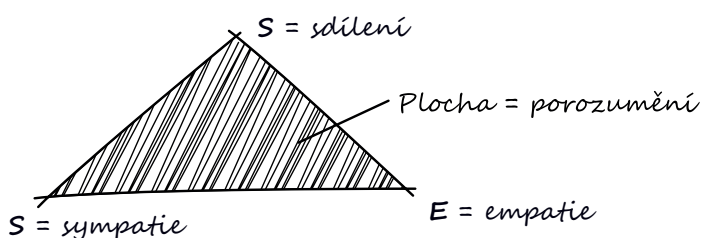


## Porozumění

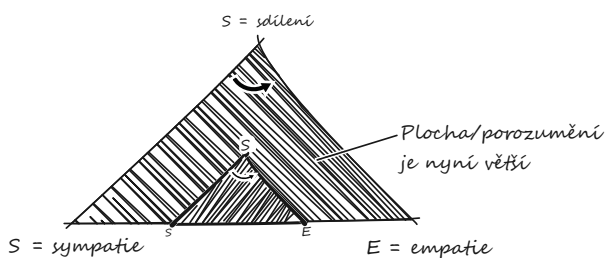
Ačkoliv porozumění mezi lidmi často vzniká zcela spontánně, lze jej velmi dobře navodit i s pomocí několika jednoduchých technik. Mluvíme zde sice o technikách, naším cílem však je, abyste je po pravdě za techniky nepovažovali. To, co se nyní dozvíte, vzniklo tak, že ze způsobu komunikace skutečných komunikačních virtuosů, byl extrahován prazáklad jejich mistrovství. Proto vše, co budete aplikovat, musí být zcela přirozené, jako je to přirozené těm, kterým byla tato dovednost dána do vínku již při narození (a následně podpořena správnou výchovou).

Když vše budete provádět správně, budete schopni navodit přátelský vztah s úplně každým člověkem, budete-li chtít. Jakmile pak s druhým máte dostatečnou úroveň porozumění, již není složité dostat je na svou stranu, co se projeje nebo názorů týče.

Porozumění se skládá ze tří částí: SYMPATIE, EMPATIE a SDÍLENÍ.



Trojúhelník porozumění je rovnoramenný, základnu tvoří sympatie a empatie. Nejdůležitějším vrcholem je sdílení, protože ovlivňuje sympatii i empatii. Trojúhelník porozumění je dynamický útvar. Když posílíte jakýkoliv z vrcholů, automaticky to znamená, že se zvětší plocha trojúhelníku - zvýší se porozumění. Pozor však na to, že tento mechanismus pracuje i ve váš neprospěch. Zanedbáte-li jakýkoliv z vrcholů, porozumění se snižuje. Zde ještě chceme znovu poukázat na to, jak přirozené používání trojúhelníku SES je - celý proces funguje oboustranně. Není to jen druhá osoba, která získává porozumění s vámi, ale jste to i vy, kteří získávají větší porozumění s ní. Jinými slovy řečeno, pokud budete pracovat s trojúhelníkem SES a třeba i jej používat jako techniku, brzy zjistíte, že vztah s druhou osobou je skutečně autentický, vybudovaný na autentických základech.





PŘÍKLAD

Zvoní-li na telefonu číslo osoby, se kterou máte hodně společného a rádi s ní trávíte čas, velmi ochotně a radostně s ní komunikujete. Když vám volá osoba z opačného spektra, tak pokud vůbec zvednete telefon, komunikujete mnohem příkřeji.



## Sympatie

Sympatie značí to, jak jste si s danou osobou blízcí a je vám tudíž příjemné být fyzicky v její blízkosti. Sympatie znamená, že je vám druhý člověk milý, příjemný a chcete s ním trávit čas, protože mezi vámi probíhá určitá chemie a napojení. Pokud se bavíme o partnerském vztahu, sympatii pak chápeme jako klasickou přitažlivost.



PŘÍKLAD

V soužití partnerů bývá afinita zpravidla vysoká, když vás ale někdo naštvě např. v zaměstnání, vaše afinita vůči němu jistě klesne.



CVIČENÍ

*S kým máte vysokou míru afinity?*

---

---

---

*Jak ji podporujete?*

---

---

---

---

---

*S kým máte nízkou míru sympatie, ale chtěli byste ji zvýšit?*

---

---

---

---

*S kým máte nízkou míru sympatie, ale zvyšovat byste ji nechtěli?*

---

---

---

---

## Empatie

Další pilíř trojúhelníku SES. Empatie znamená vcítění se do druhého člověka, představení si, v jaké je situaci a dívání se jeho očima. Absolutní empatii chápeme jako kompletní vnímání stejných věcí stejným způsobem a stejné prožívání a chování jako druhý, což logicky není možné, ale chceme se tomu co nejvíce přiblížit. Čím více jste ochotní a čím blíže jste k druhému člověku, tím více jste s ním v souznění. Je potřeba věnovat druhému dostatek energie, času a ochoty. Předpokladem pro správné navázání empatie, a následného porozumění, je potlačení sebe sama a svých problémů. S empatií úzce souvisí i vnímání reality a hlavně společné reality.



CVIČENÍ

*Napište, co vidíte na obrázku*



---

---

---

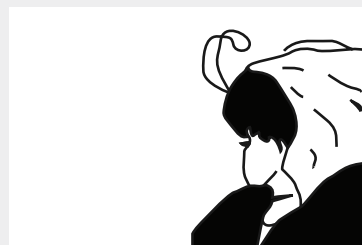
---

---

---

---

---

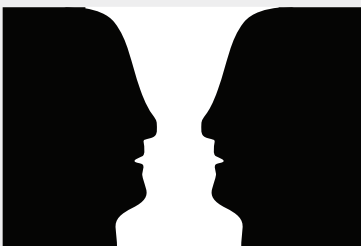


---

---

---

---



---

---

---

---



---

---

---

---



---

---

---

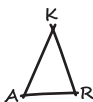
---











I když se vám zdá, že s člověkem nemáte nic společného, nemusí to být vždy pravda. Vždy se dá něco najít, co by mohlo i vás zajímat. Na ukázce vidíte, že na první pohled jsou tyto dvě reality odlišné a nemají nic společného, ale všimněte si, že jednu část mají společnou a právě na ní by se dalo pracovat.



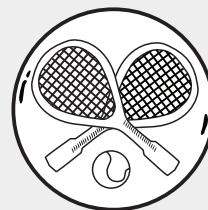
PŘÍKLAD

Extrémním příkladem může být Adolf Hitler. Řekli byste si, že s ním nemáte nic společného, avšak kdybyste ho potkali v galerii, nevěděli, kdo to je a začali si s ním třeba povídat o umění, nakonec byste si třeba zašli i někam sednout na kávu.



PŘÍKLAD

Opakem může být jiný extrém. Dva spolupracovníci spolu chodili na tenis, bavili se o něm a celkově si dobře rozuměli. Jednoho dne se však jeden dozvěděl, že jeho spolupracovník je pedofil. Přátelství tím okamžitě skončilo. Tento fakt byl tak neslučitelný s realitou prvního zmíněného, že jednoduše nebylo možné již žádného porozumění dosáhnout.



Z výše uvedeného příkladu vidíte, že dokud nevyplyne vše na povrch, můžete mít porozumění s kýmkoliv. Pokud jednáte s někým, kdo je pro vás důležitý, při první známce nelibosti, ihned změňte téma a držte se oblasti, kde víte, že je vše v pořádku. Čím je silnější emoční vazba k tématu, o kterém se bavíte, tím je silnější účinek na porozumění. Na prvních schůzkách se proto raději vyvarujte rozhovorům o politice, sportu a náboženství.

### Pozor!

Ze základu oslovování reality vychází některé techniky, které se běžně školí - „jakmile přijдете na schůzku, ihned pochvalte něco z okolí“. Nebudeme popírat, že v některých případech může jít o dobrý start. Mnohem pravděpodobnější však je, že tímto krokem u protistrany vzbudíte nelibost. Pokud to nebude autentické, druhá strana hned vycítí pokus vetřít se do přízně. Druhá věc je, že tímto vůbec nemusíte oslovit společnou realitu.



PŘÍKLAD

Představte si, že jste právě přišli na obchodní setkání do rodinné firmy a kancelář ředitele je plná květin. Vzhledem k tomu, že květiny máte v oblibě a z vašeho úhlu pohledu se v kanceláři opravdu vyjímají, zcela bezelstně je řediteli pochválíte. Jeho reakce vás zcela zaskočí. Místo toho, aby se usmál, tak jeho rysy ztvární a jeho celkový přístup je najednou nějaký strohý. Jak je to možné? Jenom kvůli tomu, že je tento muž květinami obklopen, ještě nemůžeme předpokládat, že k nim má kladný vztah. V tomto případě nám lehce mohlo uniknout, že kancelář sdílí se svojí asistentkou -- manželkou a je to právě ona, kdo je za květiny zodpovědný. Je dokonce možné, že ředitel tyto „kytky“ nesnáší, ale v rámci zachování dobrých vztahů je manželce toleruje.

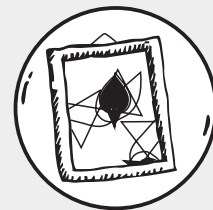






PŘÍKLAD

Úplně stejná situace může nastat, když vejdete do kanceláře a za vedoucím pracovníkem je na stěně pověšen nádherný, masivní obraz. Vzhledem k tomu, že obraz je skutečnou dominantou kanceláře, lze předpokládat, že k němu má jeho majitel vřelý vztah. Jak ale víte, že ten, kdo pod obrazem sedí, je jeho majitel? Jak víte, že to není nechtěný dar od nějaké jemu významné osoby?



Proto se nedržte jen toho, co na oko způsobí, že roztají ledy, ale skutečně musíte najít něco, na čem můžete stavět porozumění.

Nyní, když máte jasno v realitě, jistě vás napadlo, že je možné v této technice trochu zašvindlovat a předstírat, že máte některé části reality společné, ačkoliv tomu tak není. Ze srdce prosíme, nedělejte to. Jelikož to zcela popírá vše, o čem je tato kniha, nebude to fungovat a uškodíte tak akorát sami sobě. Znemožníte tím oboustranné fungování, takže z vaší strany porozumění neporooste a druhá strana vás dříve nebo později odhalí. Pokud vám téma není blízké, garantujeme vám, že v něm nemáte takový přehled jako opravdový srdcař.



JAK  
Z TOHO  
VEN

Teorie, kterou jste si přečetli výše, je obsáhlá. Stále tam však nebylo vysvětleno, jakým způsobem se dostat k realitě druhého člověka, pokud ji předem neznáme. Stejně tak nebylo vysvětleno, jak předejít nepříjemnému faux pas, jako se stalo například u „květinového ředitele.“

Ve skutečnosti je to jednoduché. Způsob, jak odhalit realitu druhého člověka je součástí oslovování. Pokud mě něco zaujalo a chci znát stanovisko druhého člověka, jednoduše ho oslovím. Toto oslovení však musí být zcela oproštěno od hodnocení nebo emocí - musí být neutrální:



PŘÍKLAD

**Já:** *Vidím, že tu máte hodně květin.*  
**Ředitel:** *Hrůza, že? To mi sem pořád cpe manželka!*

Pokud se mi květiny líbí, změním téma. Pokud ne, můžu si přisadit - „já jsem si hned říkal, že mi to k vám nesedí.“

Ješitnou vlastností lidské psychiky je, že v případě, že sdělení uděláme takto neutrální, druhá osoba si ve většině případech automaticky bude myslet, že na oslovenou věc nahlížíme zcela stejně a odkryje své karty. Jakmile jsme našli shodu, lze již zcela standardně budovat porozumění (budeme se o tom tématu přátelsky bavit).

### Příprava na porozumění

Dříve než se pustíte do sdílení, je velmi důležitá příprava, hodně lidí ji však podceňuje.







Pokud nemám pozornost, je potřeba zvyšovat dosah. Představte si rádio stanici - když chcete vysílat dál, zvýšíte dosah, napumpujete více energie a vysílá se dále. Pokud tedy někdo nedává pozor, vtáhnou ho zpět, nicméně ne rodičovským způsobem („Dávej pozor!“), ale opečovávajícím způsobem (skrze otázky - vtáhnou člověka zpátky prostřednictvím dotazů a otázek).



Manažer neustále potřebuje udržovat pozornost svého týmu a vtahovat k záměru.

PŘÍKLAD

Zdvojení znamená, že člověk pochopil, co jsem mu sdílel a dokáže to i stejně vysvětlit a aplikovat.



Lektor by se svých posluchačů neměl ptát, zda to chápou, protože to by mohli jen kývnout hlavou na znamení souhlasu, ale reálně by nemuseli vědět vůbec nic. Proto je důležité se ptát stylem: „Nevím, zda jsem to vysvětlil dostatečně, jak jste tomu rozuměli? Co si z toho odnášíte?“.

PŘÍKLAD

Až teprve potom, co vás člověk slyšel, byl pozorný, pochopil vaše sdílení, rozuměl mu, můžete spoléhat na to, že ho také přijal.

Toto celé vede k porozumění. Toto jsou tři elementy porozumění. Pokud chcete navázat porozumění, potřebujete vědět, že musíte mít tyto tři složky v rovnováze a musíte do toho vložit spoustu energie.

Ve skutečnosti dokážete vytvořit porozumění s kýmkoliv, protože vytvoření porozumění není nic jiného než pouhá technika. Když budete vědět, co máte sdílet, jak máte přijít oblečení, snažit se po dobu vymezenou pro styk s danou osobou být opravdu tou osobou a investujete dostatek energie, tak porozumění získáte. Stačí to propracovat, abyste věděli, že to opravdu jde!

## Rovnice vztahu

Existuje rovnice, která říká, jak funguje rovnováha ve vztahu. Obsahuje dva elementy jako klíčové prvky, které tvoří vztah. Jsou to důvěra a porozumění. O síle vztahu rozhoduje, zda jsou obě složky přítomné a v jaké míře. Porozumění je technika. Pokud ji znáte, můžete vytvořit porozumění s kýmkoliv a kdykoliv chcete. Důvěra není technika, je to stálost chování v čase; co slíbím, to splním jsem předvídatelný mám konzistentní chování, na které se ostatní mohou spolehnout.

$$\text{Porozumění} \times \text{Důvěra} = \text{Vztah}$$



Vztah vytváříme nejen z lidské přirozenosti, ale i proto, že vyplývá z naší profese - vedeme lidi, prodáváme atp., takže s nimi potřebujeme mít vztah tak, aby nám věřili, následovali nás atd.

Existují lidé či klienti, u kterých víme, že je získáme, jen když s nimi začneme budovat vztah. Na druhou stranu potřebujeme vykazovat výsledky a nemáme tolik času, abychom s ním trávili ten čas a přesvědčovali je o tom, jak jsme důvěryhodní. Když s někým budujeme vztah, tak předtím, než se objeví důvěra, se snažíme před tím dotyčným chovat a působit důvěryhodně. Důvěryhodnost není důvěra. Je to jen chování, když v myslí druhého člověka vyvoláváme porozumění a skutečnost, že si zasloužíme, aby nám dal šanci a nechal prostor tomu, že může vzniknout vztah.

V první fázi tedy neusilujeme o důvěru, protože by se jednalo o velký tlak a přesvědčování, čímž jsou některé firmy typické (invazní reklama, invazní prodejci apod.). Usilujeme o důvěryhodnost, kdy se klient přesvědčí, že nám může věřit a pak teprve může vzniknout vztah.

## Zlom v porozumění

V porozumění může dojít k tzv. zlomu. Například v partnerství si oba dva věří; když je ale jeden druhému nevěrný, dochází mezi nimi k okamžitému zlomu. Tento zlom v komunikaci se vyznačuje dvěma možnými způsoby. Buď je komunikace natlačená na jednu osobu, což můžete vidět třeba v komunikaci dítě versus rodič, kdy se často objevuje snaha o umělou komunikaci typu „Tak mi řekni, co teda furt chceš?“ Rodič tlačí na dítě, aby odpovědělo. Byť je to snaha o komunikaci, druhá strana ji odmítá. Zlom je nutné vždy technicky napravit, aby se komunikace vrátila do rovnováhy. Druhý způsob zlomu v porozumění je „odmítaná komunikace“, tedy jedna osoba se snaží o navázání komunikace a druhá osoba bez jakéhokoliv vysvětlení odmítá.



PŘÍKLAD

Muž přijde domů po náročném dni, kdy jeden problém střídal druhý. Všechno musel řešit, reagovat a rozhodovat se. Nejen že to bylo extrémně náročné a vysilující, ale navíc se všechna řešení nepovedla a on má prostě špatnou náladu. Po příchodu domů, kdy ani nepozdraví, se jej partnerka začne dotazovat slovy: „Co se jako stalo?“, „Proč nemluvíš?“, „To jako hodláš mlčet celý večer?“, „Tohle ti teda přijde jako normální?“ apod. Často se stává, že z takových situací vzejde konflikt, neboť na jedné straně partnerka touží po odpovědích a stupňuje tlak, zatímco partner touží po chvílce klidu, aby se usadil a vydechnul. Jednodušší by bylo v dané chvíli oznámit „Potřebuji chvílku prostor“, což by mohlo konfliktu předejít nebo jej alespoň zmírnit. Nicméně ne vždycky to ta reakční část myšlení dovolí, že?









## Dílčí úkoly



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 1) Radost

Výsledek, který má být dosažen = Zažít sám/a vlastním přičiněním alespoň 5 krát skutečnou a opravdovou radost. Zažít alespoň 2 krát skutečnou a opravdovou radost, kterou Vám někdo udělá.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 2) Zájem

Výsledek, který má být dosažen = Použit alespoň 8 krát skutečný a neskrývaný zájem na jednání tak, abyste v druhé osobě vyvolal/a přesvědčení, že jí opravdu chcete pomoci a podpořit ji.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 3) Hněv

Výsledek, který má být dosažen = Zaznamenat co nejvíce momentů, kdy jste prožíval/a a vyzařoval/a právě tuto emoci. A hlavně, co jste udělal/a proto, abyste ji zvládl/a. A jak to dopadlo.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_





DÍLČÍ  
ÚKOL

#### 4) Skryté nepřátelství

Výsledek, který má být dosažen = Zvládnout přicházející ironii, aniž by Vás to vykolejilo, protože tomu druhému dáte přirozeně najevo, že je Vám to nepříjemné a nepřejete si to. Navíc to budete schopen/ schopna kdykoliv zopakovat, aniž by to pro Vás bylo nekomfortní.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

#### 5) Proveďte alespoň lx přímý pohled do očí a situaci popište.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_

Výsledky prosím zpracujte písemně a zašlete je zpět ve formě přílohy emailu. U každého úkolu bude uvedeno kdy a kde se situace stala, jak k ní došlo (jak jste se k ní dostal/a), jak probíhala a co jste přesně udělal/a. Pokud to bylo úspěšné, tak co Vám to dalo? Pokud to nebylo úspěšné, tak co Vás to naučilo?



# **Anatomie komunikace**

3. setkání





## Cíle dnešního setkání

---



Hlavním cílem dnešního setkání je obohatit znalosti a dovednosti z prvního a druhého setkání o dovednosti jako je prosazování v diskuzích, matení druhého podáváním polooodpovědí a zvládnutí nadávek.

### **Co potřebujete, abyste zvládli toto setkání?**

V dnešním tréninku budeme hodně pracovat s emocemi z posledního setkání. Tedy, jak již bylo řešeno, emoce vás budou provázet až do konce života, tedy je nezbytné, abyste je měli dostatečně „propraktikované“. Budeme hodně trénovat a cvičení jsou stále složitější, protože na sebe navazují a kombinují ta předchozí.

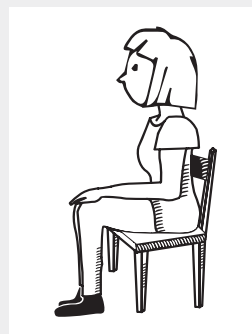






### Jak dělat toto cvičení správně?

Posaďte se pohodlně na židli. Sedíte vzpřímeně na židli s rovným opěradlem. Zavřete oči. Ve cvičení pokračujte tak dlouho, dokud nevymizí tendence se jakkoliv kroutit, cukat, pohybovat či měnit pozici. Pokud se tyto tendence objeví, nevěnujte jim pozornost a pokračujte ve cvičení, dokud si nebudete jisti, že sedíte teď a tady bez jakéhokoli úsilí či námahy. Může se stát, že nepříjemný pocit dostoupí do takové intenzity, že se budete cítit opravdu velmi nepohodlně. Je jedno, zda tento nepříjemný pocit vyvolalo špatné posezení, nebo skutečně velký nával myšlenek, prostě cvičení zastavte, uvolněte se a až poté začněte znovu.



### Nejčastější chyby

Zaměřujete se na svůj dech déle, než je nezbytné pro začátek. Opakujete stále stejná slova či myšlenky v mysli, protože to bez nich nejde. Pociťujete diskomfort z nesprávného sezení. Tvarujete se do nepřírozené polohy. Přemýšlíte o tom, jak si po práci dáte pivo? Chyba. Zapomněli jste vyřídit nějaký telefonát, z čehož teď máte nepříjemný pocit? Je nám líto, opět chyba.



### Podmínky ukončení

Cvičení můžete ukončit ve chvíli, kdy jste plně přesvědčeni o své schopnosti sedět „ teď a tady“. Sedíte tady a teď a opravdu si užíváte ten pocit, být sami se sebou. Vnímat jen to, že prostě sedíte na židli v prostoru a nerozptýlí ani nerysuje vás nic, co byste nechtěli. A tuto dovednost dokážete kdykoliv zopakovat, aniž by vám při provádění cokoliv bránilo.

Před důležitým jednáním se vždy vyplatí být koncentrovaní. Když je toho v danou chvíli na vás moc, rozhodně se vyplatí provést techniku koncentrace. Chcete/potřebujete si odpočinout a honí se vám v hlavě jedna myšlenka za druhou? No ideální příležitost na koncentrační cvičení, které můžete postupně nechat volně přejít do spánku.



Zde si můžete zapsat jakékoli úspěchy či poznatky, kterých jste během tohoto cvičení dosáhli. Vřele to doporučujeme, jelikož se k tomu ještě mnohokrát vrátíte. Prostor pro psaní poznámek najdete pod zadáním každého cvičení.



PŘÍKLAD



TIP

Že se vám do hlavy vkrádají myšlenky toho, co jste měli udělat a neudělali, je přirozené (pokud se chcete dozvědět více, vyhledejte si v literatuře „efekt Zeigarnikové“). Máme teď například na mysli nějakou nedokončenou povinnost nebo dokonce náhlé prozření, že jste zapomněli zamknout auto. Je také zcela běžné, že při neúplné koncentraci se vám tyto myšlenky vkrádají do hlavy i při jednáních (a jiných důležitých rozhovorech). Vzhledem k tomu, že podobné myšlenky narušují princip „teď a tady“ a snižují vaše vnímání druhého člověka, pokud se jedná o něco, co je možné vyřídit rychle, tak se omluvte a udělejte to. Stačí jednoduchá omluva, kde protějšku sdělíte, že vaše jednání s ním je pro vás důležité a proto nechcete být absolutně ničím vyrušováni. Nejen, že si tak u druhého získáte větší respekt, ale zároveň snížíte riziko, že vám díky nepozornosti uniknou nějaké stěžejní informace.





# Potvrzení

!!! Nyní se dostáváme k jedné z nejtěžejnějších částí celé této knihy. I když byste si měli zapamatovat sotva 10 %, potvrzení nutně musí patřit mezi ně.

Ted', když na to upozorním, tak si všimnete, že většina lidí, když jim něco sdělíte, tak dají nějakým způsobem najevo, že k nim vaše informace došla. Tato zpětná vazba může být jak verbálního, tak i neverbálního charakteru. Co se mluveného slova týče, jedná se především o tyto slova:

- ⇒ *Hmm*
- ⇒ *Aha*
- ⇒ *Chápu*
- ⇒ *Rozumím*

Z neverbálních vyjádření vítězí pohyb hlavou, zamrknání a tak podobně.

Jak vidíte, potvrzení je něco, co je lidem přirozené a používá se běžně. Na 99 % jej používáte zcela mimovolně také. Proč jej tedy tak zdůrazňujeme? Jde o to, že zatímco v běžné komunikaci je potvrzení užíváno běžně, jakmile začne jít byt' jen trochu „do tuhého“, potvrzování se vytrácí. A to je právě ta obrovská chyba. Málokde je potvrzování potřebnější než právě v konfliktních situacích. Pokud budete potvrzovat vždy a stále, je vysoce pravděpodobné, že se do konfliktu ani nedostanete a když už se tak stane, tak z něj elegantně vybrusíte bez poškození vzájemného vztahu - ba co více, vaše vzájemné porozumění se může ještě zvýšit!

Někteří z vás ted' pravděpodobně přemýšlí nad tím, jak lze potvrdit něco, s čím nesouhlasím. Krása potvrzení spočívá v tom, že se nejedná o souhlas jako takový, ale pouze o sdělení, že jsem informaci druhé strany zaznamenal a beru ji v potaz. Nic víc. Ještě jednou opakuji, potvrzení není souhlas. Vyvarujte se proto při cvičeních výrazům jako „souhlasím“, „ano, je to tak“, atd., pokud to tak nevnímáte.

Dalším pravidlem je, že po vyřčeném potvrzení nesmí nikdy následovat slovo „ale“. Vzhledem k tomu, jak je slovo „ale“ konfrontační a ihned vás staví do opozice, ideální by bylo, kdybyste jej nepoužívali vůbec.



PŘÍKLAD

## Bez potvrzování



První osoba správně tvrdí, že koule, na kterou se dívá, je bílá. Druhá strana správně kontruje, že koule je černá. Pravdu mají oba. Způsob jakým však komunikují, vede pouze k hádce.

## S potvrzováním



Druhá osoba použila potvrzení a ihned žádá doplnění. Vzhledem k tomu, že se nejedná o výpad, ale autentický zájem, konverzace může úspěšně pokračovat bez negativních emocí.



TIP

### Jak vyjádřit potvrzení?

- ⇒ „Chápu, že se to tak může jevit...“
- ⇒ „Rozumím tomu, proč si to myslíte...“
- ⇒ „Aha.“
- ⇒ „Hmm-mmm...“
- ⇒ Pokývnutí hlavou

Je zřejmé, že tento příklad je vysoce abstraktní. Když si však celou situaci představíte, není tak vzdálená od reality. Mnoho hádek a roztržek vzniká právě ze vzájemného nedorozumění. Často se může stát, že oba lidé mají na mysli to samé, ale kvůli nepochopení se nepohodnou. S pomocí potvrzování doplněného o otázky máte šanci se tomuto vyvarovat.

Představte si místo koule jednání o ceně: „To je drahé!“ Co na to obchodník? Bude tvrdit, že to drahé není (koule je černá) nebo na to může jít jinak? „Chápu, že to tak vypadá, také mi to tak kdysi přišlo, proč si to myslíte právě Vy?“ A tímto jednoduchým kolečkem se lehce dostanete až k podstatě problému. Často pak může vyplynout, že jste se oba bavili o zcela jiné úrovni služeb nebo produktů.

Potvrdit, a zachránit tím komunikaci, můžete skutečně cokoliv. Toto budeme dále trénovat, nyní je však nutné, abyste o potvrzení měli zcela jasno. Proto tuto pasáž uzavřeme malou ukázkou:



PŘÍKLAD

- Zákazník:** Ta Vaše firma stojí fakt za prd!  
**Vy:** Chápu, že to tak vidíte, mohu vědět proč?
- Zákazník:** Protože, když jsem vás šel navštívit, vůbec nikdo se mi nevěnoval!  
**Vy:** Aha, to mě mrzí a nechápu, jak je to možné. Moc se Vám omlouvám. Na které pobočce jste byl?
- Zákazník:** Tam, na Úzké!  
**Vy:** Aha, ihned sjednám nápravu. Jen mě napadá ještě taková drobnost, když jste tam byl, vyzvedl jste si u vchodu pořadové číslo?
- Zákazník:** ???  
**Vy:** Ptám se, jelikož ze zkušenosti vím, že si to někteří zákazníci neuvědomí a tento krok přehlédnou. Nejsem tu však proto, abych se Vás snažil na něčem nacytat. Řekněte mi, kdy se k nám budete chtít zastavit, a já zajistím, že budete odbaven přednostně. Ještě jednou se Vám omlouvám. Je to tak v pořádku?
- Zákazník:** Ano, děkuji.

*Poznámky*

---

---

---

---

### Negační efekt

Co způsobí, když se v konverzaci objeví slovo „ale“? Slovo „ale“ je konfrontační a ihned vás staví do opozice. Negační výroku je tedy jeho „pravý opak“, který vylučuje platnost původního výroku.

**1, ale 2=2 2, ale 1=1**









## Konverzační

Jeho funkce je výměna informací, názorů, sebeprosazení, pobavit se nebo použít sounáležitost. Citové projevy jsou pozitivní.



PŘÍKLAD

- ➔ Povídání při jídle
- ➔ Diskuze
- ➔ Společenské zábavy a hry



TIP

### Víte, jak zabít konverzaci?

- ➔ Mluvte co nejdéle o jednom tématu. Zásadně se nikoho na nic neptejte.
- ➔ Kdykoliv máte možnost, vyvolejte spor.
- ➔ Za všech okolností buďte zcela bezprostřední, řiďte se svými impulsy, momentálními nápady a pocity.
- ➔ Ať vám nikdy nesejde z mysli, že jste tím nejzajímavějším konverzačním námětem.
- ➔ Vaše názory, práce, příhody, děti a příbuzenstvo.

## Operativní

Jeho funkce je zvládnání životního prostoru, získávání, eventuálně udržení kontroly nad lidmi a uspokojování běžných potřeb. Citové projevy jsou neutrální.



PŘÍKLAD

- ➔ Jednání na úřadech a v obchodech
- ➔ Pracovní činnosti
- ➔ Prohlídka u lékaře

Zde se uplatňuje vztahová asymetrie, někdo je „nad“ a druhý „pod“, je to jasné a účelné vymezení rolí, pozic a kompetencí, jeden je nadřízený a druhý podřízený. Oba to vědí a podle toho jednají. Při probíhajícím operativním stylu se vyměňují jasná a stručná sdělení. Hlavním znakem je oboustranná korektnost, zdvořilost, přičemž emoční projevy jsou umírněné a formální.

I zde je zapotřebí mít na paměti, že s tímto stylem byste měli jednat jen ve chvílích, kdy je opravdu nezbytně nutné, abyste operativně rozdělili úkoly, delegovali činnosti, vyslechli formální část porady apod. Vždy však musí následovat přechod do komunikačního stylu s pozitivní emocí, neboť přílišná formálnost snižuje emotivitu a také ničí porozumění. Protože i na úřadech s referenty státní správy je dobré mít porozumění, neboť to sice jsou pomáhající pracovníci, protože je platíte ze svých daní, ale jejich ochota je velmi často mnohem nižší než ta, kterou by měli použít, aby vám pomohli. Potom budete opravdu překvapení výsledkem jednání. Stejně tak i u lékaře. Rozhodně se budete cítit jinak, když budete mít se svým lékařem velmi pozitivní vztah založený na porozumění místo toho, aby jen samotné pomyšlení, že k němu máte jít, ve vás vyvolávalo nepříjemný pocit.



## Vyjednávací

Jeho funkce je vyřešit problém při rozdílných a vylučujících se zájmech či potřebách. Citové projevy jsou zde neutrální. Jedná se o nejdůležitější styl komunikace, neboť vyjednávání a argumentace jsou klíčové dovednosti v životě každého úspěšného člověka. Tento komunikační styl bude předmětem následujícího modulu ve vašem studiu.



PŘÍKLAD

- ➔ Rozvodové dohody
- ➔ Smlouvání při nákupu
- ➔ Domluva o dovolené

## Osobní intimní

Jeho funkcí je ochrana a reprodukce života, uspokojování základních životních potřeb. Citové projevy zde jsou buď výrazně pozitivní, nebo výrazně negativní.



PŘÍKLAD

- ➔ Sex
- ➔ Prudké hádky
- ➔ Fyzický střet
- ➔ Bytostné rozmluvy



CVIČENÍ

## Navazování porozumění

Přemýšleli jste někdy o tom, jak jste úspěšní při navazování nových vztahů? Nemyslíme jen partnerských, ale jakýchkoliv. Jak jste úspěšní v navázání porozumění s úplně každou osobou, se kterou chcete?

Tato technika se používá při výcviku špionážních jednotek, protože jejich největší silou je právě komunikace při navázání porozumění. Nejsou to neviditelná auta, hodinky s laserem či rakety v podešvích obuvi. Právě naopak; hlavní silou je schopnost vytvořit přátelský vztah s kýmkoliv je zapotřebí. Tím totiž nad druhým získáte kontrolu. Ačkoliv se jedná o jedno, z hlediska provedení nepříliš složitých cvičení, patří mezi **nejdůležitější z celého výcviku.**



### K čemu toto cvičení slouží?

V tomto cvičení trénujete oslovení, duplikaci a porozumění. Je to na vás moc složité? Tak jste pravděpodobně už zapomněli, co jste se už dříve učili o komunikaci a jejích složkách. Zopakujte si to tedy nejdříve, abyste mohli úspěšně pokračovat.

Vzpomeňte si na „Trojúhelník SES“, téma probírané v jednom za setkání. SES jsou vrcholy trojúhelníku, které značí sympatii, empatii a sdílení; plocha potom zastupuje společné porozumění. Čím více zvýšíte úhel u konkrétního vrcholu, tím se zvětší i plocha trojúhelníku a míra porozumění s danou osobou. Nyní si odpověďmi na otázky ověřte, že tomuto tématu skutečně rozumíte.





*Co znamená pojem sympatie?*

---

---

---

---

---

*Co znamená pojem empatie?*

---

---

---

---

---

*Co znamená pojem sdílení?*

---

---

---

---

---



### **Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?**

Tato technika je vhodná mimo jiné na začátek jakéhokoliv rozhovoru. Je to jedna z neúčinnějších technik vůbec. Může se stát, že druhému předáte něco, co mu ještě nikdo neřekl. Dovedete si představit, jakým způsobem pak mezi vámi vzroste porozumění?



### **Jak dělat toto cvičení správně?**

*Vy:* Bez toho, aby to znělo jakkoliv strojeně nebo automatizovaně a nepřiléhavě vzhledem k dané situaci, oslovujte, co vám na výcvikovém partnerovi přijde zajímavé. Oslovovat můžete i věci, které vidíte kolem sebe. Například: „Vidím, že máte hedvábné sako.“, „Koukám, že nosíte vojenský sestřih.“, „Hmm, vidím, že vám pod okny jezdí mnoho aut.“

Hlavní zásadou je, že nic z toho, co komentujete, nehodnotíte. Prostě na to jen poukazujete, čímž druhému dáváte najevo, že vnímáte to, co k němu patří, případně co se jej týká.

Když tuto techniku provedete správně, ihned uvidíte podle reakce vašeho tréninkového partnera jaký vztah a hodnocení k dané věci zastává. A najednou máte položku, o které můžete více mluvit a dále ji rozvíjet. Může se stát, že máte pocit, že jste vyčerpali všechno, co jen lze najít na tréninkovém partnerovi a komentovat. V tom případě sledujte, na co se zaměřuje on. Sledujte, na co se váš tréninkový partner dívá a oslovujte to v úplně stejném duchu tak, abyste navázali komunikaci a mohli vybudovat porozumění.



*Váš tréninkový partner:* Po každém začátku rozhovoru trénující osoby reagujte přesně tak, jak byste za normálních okolností reagovali. Chovejte se naprosto spontánně. Na druhé straně upozorňujte trénujícího na cokoli, co vám přišlo nepřiléhavé dané situaci nebo jakkoliv rušivé. Tím zároveň sami na sobě zažijete účinnost tohoto postupu.



### Nejčastější chyby

Šroubované začátky. Malá míra jistoty trénujícího. Nervozita. Velká emotivita. Hodnotící vyjádření. Nepřiléhavost počátku rozhovoru s ohledem na situaci či špatné pozorování a vnímání.



### Podmínky ukončení

Máte jistotu, že dokážete efektivně a nenuceně komentovat vše, co si v danou chvíli žádá vaši pozornost, aniž byste cokoli hodnotili a v druhé osobě tím automaticky vzbudíte příjemnou reakci a její zájem.

*Co pro vás bylo v tomto cvičení nejobtížnější?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Co vám toto cvičení přineslo?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Poznámky*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**CVIČENÍ**

## Mluvit navzdory vyrušování

Stává se vám, že se snažíte někomu něco sdělit, ale on vám neustále skáče do řeči nebo se jiným způsobem vměšuje do komunikace? Nebo se s někým bavíte a naopak vám do hovoru vstupuje nějaká třetí osoba? A jak se při tom cítíte? Vadí vám to? Nebo vás to i zlobí? A teď si představte, že tato situace opravdu nastala a míra rušení už dostoupila pomyslného vrcholu, který jste ochotni tolerovat; jakou intenzitou a jakým sdělením upozorníte toho, kdo vás ruší?

A teď si představte úplný opak, že taková situace vůbec nenastane. A pokud ano, zvládnete ji překvapivě bravurně, aniž by utrpěly vaše city a city kohokoliv jiného.



### K čemu toto cvičení slouží?

V tomto cvičení trénujete záměr komunikace a vytrvalost v mluvení, i když vás druhá osoba přerušuje.



### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Tato technika je vhodná vždy, když chcete v komunikaci působit rozhodně, sebevědomě a dosáhnout svého cíle. Každého, kdo vás bude chtít neoprávněně přerušit či zastavit, svým rozhodným projevem korektní formou naznačíte, že toho má zanechat.



### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* Sdělujte svému tréninkovému partnerovi čísla, jako když by se jednalo o výroky. Volba čísel je plně na vás. Váš tréninkový partner se bude snažit vmísit do komunikace. Stále však zvyšujete svoji dovednost, takže používáte vše, co jste trénovali v předchozích cvičeních. Vaše posezení je pro vás příjemné, cítíte se pohodlně, zvládáte se bez problémů dívat tréninkovému partnerovi do očí a neobtěžují vás žádné nežádoucí myšlenky.

*Váš tréninkový partner:* Druhého se nesmíte dotýkat, jinak je povoleno vše. Vyvádějte druhého z míry. Můžete se jej pokusit mást, nesouhlasit s ním, různě se pitvořit, řvát; cokoliv, co vás napadne. Pokud se vám povede druhého člověka zastavit, vytrvejte ve výcviku daného způsobu vyrušování tak dlouho, dokud v něm bude vyvolávat jakoukoliv reakci.



### Nejčastější chyby

Náhlá změna v neverbální komunikaci (mimika, gestika apod.), která je v tomto případě vyvolaná nezvládnutím dané situace. Nervozita. Rychlé vzdávání se. Neschopnost tréninkového partnera vžít se do role a skutečně vyrušovat.



### Podmínky ukončení

Jste si vědomi, že i přes vyrušování můžete bez jakéhokoliv napětí a námahy pokračovat v mluvení a sdělovat zamýšlený obsah, aniž byste museli mít pozornost na udržení ve sdělování místo na obsahu a formě toho, co chcete sdělit.





## Aktivní naslouchání

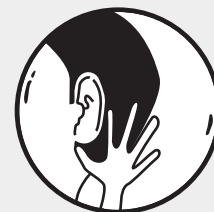
Poslech a naslouchání je nedílnou součástí komunikace. **Je jedním z nejdůležitějších a nejeftivnějších prostředků formování rozhovorů.** Tato technika je úzce spojena s verbální komunikací, protože úspěšné mluvení není možné bez aktivního naslouchání. Tím, že pozorně nasloucháte, dáváte svému protějšku v rozhovoru na vědomí, že berete jeho samého a jeho záležitosti vážně a že se míníte obsahem jeho sdělení seriózně zabývat. Jaksi beze slov tím vyjadřujete: „To, co říkáte, je pro mě důležité a závažné.“ Pozorné naslouchání je proto formou zřetelného oceňování, vyjádření vážnosti k druhému. Tento specifický signál má na vztah partnerův rozhovoru absolutně pozitivní vliv.

**Platí zásada, že kdo chce přesvědčit, musí umět naslouchat!**



PŘÍKLAD

Zdvižené obočí při překvapení, pokyvování hlavou a slova typu: „Aha!“, „Skutečně?“, „Hmm...“, to vše spolehlivě informuje o tom, že nasloucháte nebo se tak alespoň snažíte vypadat.<sup>21</sup>



Důsledky špatného naslouchání jsou obvykle příznakem nedostatečné pružnosti v komunikaci, jako je nevnímání všech komunikačních sdělení, slyšíte jen to, co chcete. Záměrně ignorujete některé souvislosti a nevnímáte význam jednotlivých sdělení a v důsledku toho je interpretujete jinak, než jsou prezentována.

**Pamatujte, že vždy, když přestanete aktivně naslouchat, zcela svobodně jste se rozhodli přistoupit nato, že snižujete s danou osobou vaše vzájemné porozumění.**



CVIČENÍ

### Perfekce v naslouchání a potvrzování

U naslouchání je problém, že téměř každý si myslí, že jej bravurně ovládá, ale opak je pravdou. Bohužel. Zamyslete se nad tím, kdy se vám samotným stalo, že jste místo naslouchání jen čekali, až budete mít prostor pro vlastní projev. Nebo kdy se vám stalo, že i při důležitém sdělení jste se soustředili na úplně něco jiného, než na to, co vám bylo sdělováno. A důsledky? Mnohdy bývají zlé. Zvláště v případě, kdy po někom chcete, aby něco udělal, a on vás neposlouchá, když mu to zadáváte. Aniž by to bylo zřejmé, prostě jen myslí na něco jiného.

Naslouchání je dalším z nejdůležitějších pilířů úspěšné komunikace. Všimněte si totiž, že naslouchat je ve skutečnosti možné jen ve chvíli, kdy dokážete být racionální. V případě, že v jednání člověka převládne emotivita, a je jedno, zda je pozitivní či negativní, nelze aktivně naslouchat a vnímat skutečný obsah sdělovaného, aniž by automaticky docházelo k mimovolní transformaci.

<sup>21</sup> PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2706-6.



Jak tomuto textu rozumíte?

---

---

---

---

---

---

---

---



### K čemu toto cvičení slouží?

V tomto cvičení se naučíte opravdovému naslouchání. Získáte schopnost se plně orientovat v tom, co vám druhá osoba sděluje. Budete umět lehce sledovat tok jeho/jejích myšlenek a odhalíte tak pravé jádro sdělení.



### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Tuto techniku se vám vyplatí používat naprosto všude, kde je zapotřebí druhého vnímat a získat jakoukoliv informaci.



### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* Váš tréninkový partner vám bude sdělovat obsah nějakého článku, který si chvíli předtím přečte v novinách, vy mu budete naslouchat a pečlivě vnímat vše, co vám bude říkat. Je žádoucí, aby z vašeho výrazu byl jasně patrný zájem. Sdělení vašeho tréninkového partnera musíte vnímat a porozumět mu. V případě, že by vaše vnímání a porozumění mohlo být jakkoliv ohroženo, sdělte to vašemu tréninkovému partnerovi a situaci vyřešte, abyste mohli pokračovat. Znovu připomínáme dovednosti získané v předchozích cvičeních; nutnost plné soustředěnosti a bytí „teď a tady“, nenásilný pohled do očí, pohodlné posezení.

*Váš tréninkový partner:* Přečtěte si jakýkoliv článek v novinách a svými slovy jej pak převyprávějte osobě sedící naproti vám. Měňte intonaci hlasu, zkoušejte být monotónní, můžete koktat, zkoušejte cokoliv, co vás napadne, a víte, že bude ztěžovat práci vašemu partnerovi. Pokud získáte pocit, že vám druhá osoba plně nenaslouchá nebo nevěnuje pozornost, označte to za chybu. Abyste si ověřili, že vás druhý vnímá, jednou za čas se pro ověření zeptejte na nějaké informace z předešlého sdělení.

### Vyšší obtížnost

Zvládáte-li výroky, sdělování čísel či citace z novin/časopisů, neváhejte přejít k vyšší obtížnosti cvičení. Sdělujte vlastní myšlenky/příběhy. Vyšší obtížnost spočívá v tom, že nereprodukuje již vytvořený obsah jinou osobou, nýbrž jste sami tvůrci (vzpomínáte nebo vymýšlíte) vlastní obsah. Musíte se však přitom cítit skvěle a váš tréninkový partner u vás musí při tréninku vidět přirozenost a nenucenost.









pocit, a že bychom se s ním o to chtěli podělit. Ptáme se, zda můžeme. Pokud v této fázi nedostáváme svolení, nepokračujeme dál se sdělením vlastního hodnocení. Dáváme mu však implicitně najevo, že pokud by měl zájem, jsme připraveni se k tomuto našemu hodnocení kdykoliv vrátit a sdělit jej.

### 2. Hodnocení

Sdělujeme hodnocení, pokud o něj partner stojí. Ve sdělení zdůrazňujeme, že se jedná o náš názor/ myšlenku či pocit, a nikoliv o obecně platnou nevyvratitelnou pravdu.

### 2. Otevření diskuze

V této fázi končíme s vlastním hodnocením a projevujeme zájem o to znát pohled našeho komunikačního partnera na to, co jsme mu sdělili, protože skutečně stojíme o to, aby se k našemu hodnocení vyjádřil.

HODNOCENÍ

*průběh komunikace*



### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* Začínáte diskuzi a nasloucháte tomu, co vám komunikační partner sděluje. Až budete mít pocit, že byste chtěli komunikačnímu partnerovi říci vlastní hodnocení, používáte techniku. Ptáte se partnera, zda o váš názor stojí a čekáte na jeho souhlas či nesouhlas. V případě souhlasu pak sdělujete, že určitě stojíte o to, znát jeho názor. Sdělujete vlastní hodnocení a pobízíte partnera k reakci. Je zde opravdu nezbytně nutné, aby vše, co říkáte, bylo autentické.

*Váš tréninkový partner:* Buďte přirození ve svých reakcích. Vnímejte, jak na vás sdělení druhé strany působí, jak se cítíte, a zda vám připadá partner autentický.



TIP

Dejte pozor, abyste vše, co sdělujete, říkali skutečně jako vlastní pozorování a ne jako napomenutí, výtku, prosté sdělení vašeho názoru apod.



### Nejčastější chyby

Neautentická sdělení. Šroubovitě formulace. Pokračování v komunikaci navzdory vyjádření druhé strany, že o hodnocení nestojí. Opomenutí se zeptat, zda mohou hodnocení vyjádřit. Nedostatečné podpoření druhé strany v tom, že stojím o její reakci. Nedostatek prostoru pro komunikačního partnera k reakci.



### Podmínky ukončení

Cvičení je možno ukončit až poté, co cítíte jistotu v tom, že dokážete druhé straně říci své hodnocení zcela nenásilně. Tak, abyste nenarušili vaše vzájemné porozumění.

*Co pro vás bylo v tomto cvičení nejobtížnější?*

---

---

---

*Co vám toto cvičení přineslo?*

---

---

---

*Poznámky*

---

---

---

### Potvrzení

Zřejmě s námi budete souhlasit, když řekneme, že konflikty většinou vznikají v momentě názorového rozporu, který jedna nebo druhá strana neustojí a místo racionálního postupu, který vede k nějaké dohodě, převládne emotivní složka, která situaci eskaluje. A teď si představte, že by k emotivní eskalaci vůbec nikdy nedošlo, protože byste vždy měli celou situaci pod kontrolou a tím pádem byste vždy racionálně dospěli k nějaké dohodě či kompromisu, hmm? To by bylo, co?

Potvrzování je extrémně důležitý a efektivní mechanismus v komunikaci. Když teď s nadsázkou řekneme, že byste zapomněli větší část z celého modulu, potvrzení musíte znáti v tom největším zatmění vědomí. Může vám zachránit život; bez nadsázky.



CVIČENÍ

### Potvrzení invektiv

V přímé návaznosti na předchozí cvičení je nyní na místě, abyste se naučili potvrzovat vyhrocené situace tak, abyste zmírnili hrozící konflikt a v nejlepším případě, aby konflikt vůbec nevzniknul.



#### K čemu toto cvičení slouží?

Už umíte potvrzovat, takže nyní budete trénovat, abyste zvládli ustát invektivy, které se týkají vaší osoby či osob vám blízkých.



#### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Vždycky, když se ve vašem životě vyskytnul konflikt, který byl namířen k vám či k osobám vám blízkým, situace se buď vyhrotila a eskalovala vzájemnými emocemi, nebo jste situaci zvládli, ale bylo to kategoricky nepříjemné. Když to skončilo, museli jste si oddechnout a přinejmenším vás to rozhodilo. Právě v těchto situacích se vám nyní vyplatí tato technika.



### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* Váš tréninkový partner vám bude sdělovat informace z novin, které bude mít před sebou, a vy mu potvrdíte, že jste informace skutečně přijali. Snažte se o to, aby potvrzení bylo co nejpřirozenější a situaci zcela přiléhavé. Podmínkou také je, že potvrzení musí vašeho tréninkového partnera dosáhnout; tedy váš tréninkový partner musí cítit, že potvrzení myslíte vážně a seriózně.

*Váš tréninkový partner:* Sděluje druhé osobě informace z novin, které považujete za zajímavé a nechte si je vždy potvrdit. Zaměřujte se na to, jak na vás partnerova potvrzení působí. Potvrzení by mělo být zcela přirozené, hladké a nevtíravé. Jako chybu označte každé potvrzení, které bude nepřiléhavé, bude mít zpoždění nebo budete mít pocit, že jste jej ani nezaslechli. Všimněte si i svých pocitů, pokud vás protistrana potvrdí nepříjemně (bude až příliš zjevné, že vás chce zastavit), označte to za chybu.

### Vyšší obtížnost

Zvládáte-li výroky, sdělování čísel či citace z novin/časopisů, neváhejte přejít k vyšší obtížnosti cvičení. Sdělujte vlastní myšlenky/příběhy. Vyšší obtížnost spočívá v tom, že nereprodukuje již vytvořený obsah jinou osobou, nýbrž jste sami tvůrci (vzpomínáte nebo vymýšlíte) vlastní obsah. Musíte se však přitom cítit skvěle a váš tréninkový partner u vás musí při tréninku vidět přirozenost a nenucenost.



### Nejčastější chyby

Nepřiléhavá potvrzení. Šroubovaná potvrzení. Přehnaná intenzita potvrzení, kde mluvící člověk odhalí váš záměr. Nejasná potvrzení.



### Podmínky ukončení

Cvičení může být ukončeno až tehdy, když máte jistotu v tom, že dokážete za všech okolností druhého člověka správně potvrdit bez toho, abyste na tom měli jakoukoliv pozornost.



### Jak dělat toto cvičení správně?

Vy: Váš tréninkový partner vám bude sdělovat útočná sdělení, která pro vás nejsou příjemná. **Vaším úkolem je zůstat v klidu, protože si vždycky uvědomíte, že druhá osoba nejedná na racionálním základě, nýbrž je v emotivním proudu. Díky této informaci, kterou musíte mít zakódovanou v mysli, vězte, že cokoliv vám říká, činí tak, aniž by si sama uvědomovala závažnost toho, co sděluje.** Tohle není jen tak nějaké tvrzení. Je to holá skutečnost a fakt, který vyplývá z vlastního prožívání a chování každého člověka. Jde o to, že tuto informaci nesmíte jen přijmout. Musíte ji prožít. A to tak intenzivně, že se stane součástí vaší genetické informace. Od teď už vždy bude záležet jen na tom, jak intenzivně jste si tuto informaci zakódovali vzhledem k tomu, jak intenzivní bude hrozící konflikt. Buďte si totiž vědomi dalšího faktu, protože **při hrozícím konfliktu jste jen vy ti jediná, kteří to mohou mít pod kontrolou.** Vy jste ti jediná, kteří mají tu moc zvládnout to. A tím pádem na vás padá i zodpovědnost za to, jak to zvládnete. Protože ten druhý už je v emotivním proudu a nezvládne to bez vaší pomoci a podpory. Na každý invektiv reagujte s potvrzením tak, aby váš tréninkový partner neměl tendenci v invektivech pokračovat.

*Váš tréninkový partner:* Za žádných okolností se nesmíte fyzicky dotknout trénující osoby. Ze začátku používáte smyšlené invektivy, které žádným způsobem nesouvisí s tím, to o trénující osobě víte, nebo co na ní vidíte apod. Smyslem je nejprve člověka rozehrát, aby byl schopen cvičení zvládnout. Mnoha lidem by ostrý nástup nadávek mohl působit obtíže. „Zahřívací kolo“ trvá po dobu, dokud se oba nedohodnete na tom, že můžete přidat v intenzitě. Jinak je dovoleno vše. Opět platí pravidlo o zátěžovém gradientu. Jakmile trénující udělá chybu, zastavte cvičení na této úrovni zátěže a trénujte ji, dokud ji trénující nezvládne bez emotivního náboje. Za každé zvládnuté potvrzení považujte to, které je dáno zcela racionálně, bez emocí a bez přemáhání. Je zcela přirozené a v dané chvíli působí tak, že vás opravdu odrazuje od tendence v pokračování.



### Nejčastější chyby

Nedostatečné „zahřívací kolo“. Potvrzení je dáváno silou a ne přirozeně. Invektivy budí v trénující osobě vedlejší příznaky, které jsou nepříjemné.



### Podmínky ukončení

Cvičení může být ukončeno až tehdy, když máte jistotu v tom, že dokážete za všech okolností druhého člověka správně potvrdit bez toho, abyste na tom měli jakoukoliv pozornost, on ve svých invektivách přestane a konflikt nevznikne/nebude pokračovat.



TIP

Vzpomeňte si, jaká lze při potvrzování používat slova. Nezapomínejte po potvrzení položit otázku. A co rozhodně zapomeňte, je říkat slovo „ale“.

Jako záchranné potvrzení může posloužit slovo „Aha“, řečeno ve velkém překvapení. Případně „Aha, teď jste mě zaskočil. Proč...?“ Je to vysoce přirozené a proto i snadno zapamatovatelné.“



PŘÍKLAD

Kdykoliv se bude blížit konflikt, který může eskalovat ve velmi nepříjemnou situaci, prostě jen přijmete to, co vám druhá strana sdělí. Ustojíte jakýkoliv invektiv či osobní útok. Vždy, když budete chtít. A když budete chtít, konflikty ve vašem okolí prostě rázem přestanou vznikat.





*Co pro vás bylo v tomto cvičení nejobtížnější?*

---

---

---

---

*Co vám toto cvičení přineslo?*

---

---

---

---

*Poznámky*

---

---

---

---



CVIČENÍ

## Duplikace a aktivní naslouchání

V předchozích cvičeních jste se naučili poslouchat a potvrzovat. Teď je zapotřebí předávat myšlenky.



### K čemu toto cvičení slouží?

Toto cvičení slouží hlavně k tomu, abyste se naučili používat správně duplikaci. Tedy předávat vaše myšlenky, nápady a úkoly tak, aby je všichni pochopili a přesně věděli, co mají udělat.



### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Vždy, když potřebujete předat jakékoliv osobě vaše nápady ve zcela nezměněné podobě, tedy přesně tak, jak to myslíte a vidíte vy. Je zapotřebí, abyste úplně každou věc, kterou potřebujete předat, dokázali delegovat a poté nemuseli mít obavu, zda to bude provedeno řádně, správně a včas. Všechny tyto obavy odpadnou, protože bude nade vše pochybnost jasně, že to druhá osoba vnímá, rozumí tomu a chápe, jak to má udělat.



### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* Sdělujete vašemu tréninkovému partnerovi úkoly, myšlenky, nápady a podněty a vyžadujete od něj, aby vám řekl, jak to pochopil.



TIP

Pro cvičení používejte opravdu skutečné myšlenky, nápady, podněty a úkoly, které jste někomu skutečně zadali, nebo se chystáte zadat. Nic nevymýšlejte, používejte opravdu jen autentická sdělení, abyste si skutečně ověřili, jaký to má dopad. Vašemu sdělení musí rozumět úplně každý, bez rozdílu věku, intelektu atd. Jedině takto je šance, že to dotyčná osoba může pochopit. Cvičte do té doby, než se naučíte sdělit celou záležitost tak jednoznačně a jednoduše, že to dotyčná osoba bez problémů pochopí a potvrdí vám, že vše pochopila tím, že to zopakuje vlastními slovy.









## Otázky

Umění klást otázky je nesmírně důležité. Otázky mohou iniciovat potřebné procesy, pomáhat zaplňovat informační proluky, přimět někoho vyložit na stůl argumenty, motivovat apod. O tom, proč klást otázky nemá smysl zde psát, neboť je nadmíru jasné, že to víte. Nicméně pro úplnost by měl stačit výklad o tom, že otázky v lidech vzbuzují potřebu přemýšlet, tvořit a zabývat se tím dříve, než odpoví, neboť otázka, je-li správně položena, vyvolává potřebu odpovědi. Na druhé straně sdělení pouze vyvolává nutnost přikývnutí či projev nesouhlasu, aniž by bylo potřeba nad tím přemýšlet.



PŘÍKLAD

Představte si poslední svoji situaci, kdy jste poslouchali (a to nemluvíme o tom, zda jste to vůbec vnímali) něco opravdu nezajímavého a neatraktivního. Už jste si to vybavili? Výborně. A teď schválně; pamatujete si přesně, co bylo obsahem? Jistě se shodneme na tom, že ne. A jak byste mohli, když to bylo jen pouhé sdělení, které bylo navíc nudné. Prostě jste jen příkyvovali nebo jinak potvrzovali, že vnímáte. A teď si představte, že by dotyčná osoba, která to vyprávěla, do toho vložila několik otázek. Hmm? Zřejmě by pak následovala vaše pozornost k tomu, že změníte téma, nebo jej ukončíte, jen abyste tu nudu nemuseli poslouchat. Vždyť už jen tento psaný text v prvním odstavci tohoto příkladu obsahuje otázku „Už jste si to vybavili?“ Tato otázka, a to byla jen napsaná, vás donutila si tuto skutečnost vybavit.



## Typy otázek

### Uzavřené

- Zjišťovací (informační)
- Alternativní
- Řečnické

### Otevřené

- Sugestivní
- Cirkulární
- Motivační
- Protiotázky

## Rozbor a kladení jednotlivých typů otázek

**Uzavřené otázky** připouštějí předem dané odpovědi (např. otázky s možnou odpovědí ANO, nebo NE) nebo vícečetné odpovědi a vy máte vybrat např. v dotazníku.

⇒ Je Vám 18 let?

⇒ Máte děti?



CVIČENÍ

Vymyslete alespoň 5 uzavřených otázek

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---













V jaké situaci jsou dané otázky vhodné? Proč?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Alternativní otázky** mohou uzavřenou formou nabízet dvě alternativy na výběr, aniž by braly v úvahu další možnosti. Při jejich používání mějte na paměti, že osoba, které je pokládáte, musí být schopna a ochotna se rozhodovat. Schopna se rozhodovat znamená, že je natolik vyspělá a obeznámena s problematikou, kterou s ní komunikujete, že její rozhodnutí můžete brát závazně. Ochotná se rozhodovat znamená, že je nejen dostatečně profesně kompetentní, ale také, že jste již v předešlé komunikaci navázali dostatečné porozumění, že lze předpokládat, že dotyčná osoba má vůbec chuť vydat nějaké rozhodnutí, které může být považováno za zcela závazné.



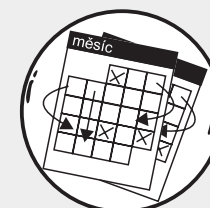
PŘÍKLAD

Představte si, že voláte pro dohodnutí schůzky nějaké důležité a kompetentní osobě (majitel či generální ředitel) ve firmě, kterou chcete navštívit, a zvedne to jeho asistentka. Poté, co se představíte a sdělíte účel vašeho volání, vám sdělí, že o setkání s vámi „pan ředitel nemá zájem.“ Pokud budete ještě trochu neodbytní, dostane se vám odpovědi, že máte „poslat email.“ Zde je evidentní, že nebyla ochota reagovat, neboť nevzniklo porozumění mezi vámi a asistentkou.



PŘÍKLAD

Dále si představte, že už jste na jednání, které probíhá velice slibně a rozhodnutí padlo i bez větších obtíží, tedy příslib spolupráce je na světě. Jenže když má dojít k samotné realizaci, přichází problémy v podobě nedodržování termínů, měnění pravidel v průběhu spolupráce, problémy s dalšími okolnostmi jako je včasné placení, diskuze o tom, že je to příliš drahé apod. Nebo dokonce vůbec realizace neproběhne. A vy si říkáte, že vám to byl čert dlužen. Že kdybyste to věděli dopředu, tak z toho rozhodně nebudete mít takovou radost, a vůbec jestli takovou spolupráci budete chtít dohodnout. Že? Tady je opět evidentní, že osoba, která se rozhodla, se vlastně vůbec nerozhodla, neboť toho nebyla schopna a jen podlehla síle vaší osobnosti, aniž jste to včas odhalili, případně neměla pro rozhodnutí kompetenci, což je také vaše chyba, neboť jste to včas neodhalili.



- ⇒ Můžeme se domluvit na pondělí nebo na úterý?
- ⇒ Mám se rozhodnout pro tuto nabídku nebo pro tu druhou?
- ⇒ Chcete si vzít modrou nebo zelenou propisku?

















Otázkám bylo věnováno tolik prostoru, jelikož jsou alfou a omegou každého obchodního nebo jinak přesvědčovacího rozhovoru. Nejsou to sdělení, nýbrž právě otázky, které otvírají mysl druhých osob. Pouze skrze otázky se můžete dostat do nitra druhého člověka a následně tam podnikat změny, které potřebujete. I proto se velmi podobné otázky, jako v obchodě, používají například v rámci psychologické terapie.

U otázek máte tu výhodu, že kromě toho, že mění myšlení, zároveň ihned víte, zda vás druhá strana slyšela a máte i náhled na to, jak vás pochopila.

Kladení otázek trénujte vždy a všude, jelikož každé zlepšení se ihned projeví na vašich obchodních výsledcích.

### A pár tipů na závěr této kapitoly



TIP

Když položíte otázku, mlčte. Držte se pravidla jedna otázka, jedna odpověď. Dokud nedostanete odpověď, nepokládejte další otázku. Když druhá strana mlčí, tak přemýšlí, případně svádí vnitřní boj (a to je dobře).



TIP

Nepokládejte více otázek najednou. Akorát tím druhého zmatete, případně se dozvíte jen to, co vám chce druhá strana sdělit. Snižujete tím svoji šanci, že se dozvíte vše, co potřebujete.



TIP

Pokládejte hlavně otevřené otázky, kde se můžete dozvědět maximum informací. Uzavřené otázky přibývají až ke konci obchodního rozhovoru.



TIP

Sugestivní a řečnické otázky používejte jen v malé míře. Mějte na paměti, že vychází z vás a ne z druhé strany. Další věc je, že narušují porozumění.





## Dílčí úkoly



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 1) Vytvořte porozumění s:

- Úředníkem
- Policistou
- Manuálně pracujícím člověkem na ulici
- Pracovníkem na pokladně v obchodě
- Pracovníkem na benzínové pumpě

### Ke každému případu uveďte následující informace:

- Kdy k tomu došlo?
- Jaká byla aktuální situace?
- Proč jste si vybrali právě toho člověka?
- V jaké situaci jste jej zastihli?
- Jak reagoval na oslovení a na průběh komunikace s vámi?
- Jak jste se přitom cítili vy?
- Co vám tento dílčí úkol přinesl?

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 2) Potvrzení/potvrzení invektivů

Výsledek, který máte dosáhnout = potvrzení/ztotožnění se postupně stane zcela běžnou součástí Vašeho života jako automatismus.

#### Provedení:

Zaznamenejte minimálně 10 odlišných situací, kdy jste potvrzení použil/a (zapojte do toho samozřejmě i potvrzování invektivů).

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 3) Aktivní naslouchání

Výsledek, který máte dosáhnout = postupně budete umět tuto techniku používat kdykoliv budete potřebovat.

#### Provedení:

Použijte tuto techniku v minimálně 3 odlišných situacích.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 4) Proveďte alespoň jedenkrát přímý pohled do očí a situaci popište.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_





# Anatomie komunikace

## 4. setkání

**V této části**  
precizně vytrénujete dovednosti,  
které jste získali v předchozích částech této brožury  
a dokončíte perfekci vaší komunikace.





## Cíle dnešního setkání

---



Hlavním cílem dnešního setkání je obohatit znalosti a dovednosti z prvního, druhého a třetího setkání o dovednosti, jako je odvádění od tématu, včetně přivádění k tématu, zvládnutí rozladěné druhé osoby a korektní ukončení konverzace.

### **Co potřebujete, abyste zvládli toto setkání?**

Dnešní setkání bude nejnáročnější, neboť v sobě kombinuje většinu technik z předchozích setkání. Takže potřebujete mít nejen praktickou zkušenost, ale také většinu cvičení mít v sobě jako automatismus.

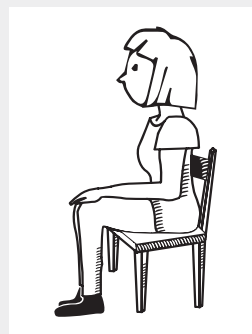






### Jak dělat toto cvičení správně?

Posaďte se pohodlně na židli. Sedíte vzpřímeně na židli s rovným opěradlem. Zavřete oči. Ve cvičení pokračujte tak dlouho, dokud nevymizí tendence se jakkoliv kroutit, cukat, pohybovat či měnit pozici. Pokud se tyto tendence objeví, nevěnujte jim pozornost a pokračujte ve cvičení, dokud si nebudete jisti, že sedíte teď a tady bez jakéhokoli úsilí či námahy. Může se stát, že nepříjemný pocit dostoupí do takové intenzity, že se budete cítit opravdu velmi nepohodlně. Je jedno, zda tento nepříjemný pocit vyvolalo špatné posezení, nebo skutečně velký nával myšlenek, prostě cvičení zastavte, uvolněte se a až poté začněte znovu.



### Nejčastější chyby

Zaměřujete se na svůj dech déle, než je nezbytné pro začátek. Opakujete stále stejná slova či myšlenky v mysli, protože to bez nich nejde. Pociťujete diskomfort z nesprávného sezení. Tvarujete se do nepřírozené polohy. Přemýšlíte o tom, jak si po práci dáte pivo? Chyba. Zapomněli jste vyřídit nějaký telefonát, z čehož teď máte nepříjemný pocit? Je nám líto, opět chyba.



### Podmínky ukončení

Cvičení můžete ukončit ve chvíli, kdy jste plně přesvědčeni o své schopnosti sedět „ teď a tady“. Sedíte tady a teď a opravdu si užíváte ten pocit, být sami se sebou. Vnímat jen to, že prostě sedíte na židli v prostoru a nerozptýlí ani nerysuje vás nic, co byste nechtěli. A tuto dovednost dokážete kdykoliv zopakovat, aniž by vám při provádění cokoliv bránilo.

Před důležitým jednáním se vždy vyplatí být koncentrovaní. Když je toho v danou chvíli na vás moc, rozhodně se vyplatí provést techniku koncentrace. Chcete/potřebujete si odpočinout a honí se vám v hlavě jedna myšlenka za druhou? No ideální příležitost na koncentrační cvičení, které můžete postupně nechat volně přejít do spánku.



Zde si můžete zapsat jakékoli úspěchy či poznatky, kterých jste během tohoto cvičení dosáhli. Vřele to doporučujeme, jelikož se k tomu ještě mnohokrát vrátíte. Prostor pro psaní poznámek najdete pod zadáním každého cvičení.



PŘÍKLAD



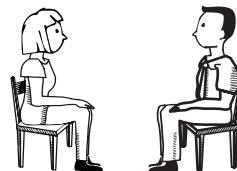
TIP

Že se vám do hlavy vkrádají myšlenky toho, co jste měli udělat a neudělali, je přirozené (pokud se chcete dozvědět více, vyhledejte si v literatuře „efekt Zeigarnikové“). Máme teď například na mysli nějakou nedokončenou povinnost nebo dokonce náhlé prozření, že jste zapomněli zamknout auto. Je také zcela běžné, že při neúplné koncentraci se vám tyto myšlenky vkrádají do hlavy i při jednáních (a jiných důležitých rozhovorech). Vzhledem k tomu, že podobné myšlenky narušují princip „teď a tady“ a snižují vaše vnímání druhého člověka, pokud se jedná o něco, co je možné vyřídit rychle, tak se omluvte a udělejte to. Stačí jednoduchá omluva, kde protějšku sdělíte, že vaše jednání s ním je pro vás důležité a proto nechcete být absolutně ničím vyrušováni. Nejen, že si tak u druhého získáte větší respekt, ale zároveň snížíte riziko, že vám díky nepozornosti uniknou nějaké stěžejní informace.









# Komunikační cvičení

## Odpověď bez odpovědi

Stalo se vám někdy, že jste dostali otázku, kterou jste nechtěli zodpovědět? V dané chvíli by bylo neslušné, ba přímo nežádoucí, abyste tazateli řekli „co je ti do toho?“ Nebo naopak jste věděli, že odpovědět musíte, ale vůbec jste nevěděli, co vlastně říci? V tom případě vám toto cvičení změní život. Naučíte se totiž, že lze druhému odpovědět, aby byl s odpovědí spokojena nezjistil, že mu vlastně odpovězeno vůbec nebylo.

### Technický postup:

1. Neodpověď
2. Překvapení
  - a. Aktivní naslouchání z pozice „TY“
3. Přímý pohled do očí se sdělením vyvolané emoce



CVIČENÍ



#### K čemu toto cvičení slouží?

V tomto cvičení se naučíte, jak se elegantně vyhnout odpovědi na přímou otázku, aniž by protistraně vaše odpověď vadila nebo nestačila.



#### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Tzv. NEodpověď je vhodná, kdykoliv nechcete odpovídat, jelikož položená otázka je příliš osobní, nebo prosně nechcete, aby protistrana zjistila, co jí zajímá.



#### Jak dělat toto cvičení správně?

Vy: Trik spočívá v tom, že vaše odpověď se zabývá jinými okolnostmi rozebíraného tématu, ale schválně se vyhýbá právě té, na kterou mířil dotaz. Podávání NEodpovědí je těžká disciplína, jelikož hodně závisí i na dalších součástech sdělení. NEodpověď musí být podána rozhodně, s jistotou a bez žádné prodlevy, která jednak značí vaše přemýšlení a také indikuje fakt, že jste byli zaskočeni. Váš tréninkový partner vám bude pokládat dotazy týkající se okolí, na které existují jasné odpovědi. Vy mu musíte podat neodpověď, která jej uspokojí, ale neodpoví na otázku, například:

- ➡ „Je toto židle?“ - „Vypadá to, že se na tom sedí.“
- ➡ „Kolik stálo to auto?“ - „Vypadá dobře, že?“
- ➡ „Kolik je hodin?“ - „Proboha, přestaly mi jít hodinky!“
- ➡ „Je toto koberec?“ - „No, je to takové hrubé.“
- ➡ „Je venku hezky?“ - „Vypadá to, že je tam živo.“
- ➡ „Jakou barvu má ta stěna?“ - „Myslíš, že by to chtělo vymalovat?..“

Poznámky

---

---

---

---



---

---

---

---

Váš tréninkový partner: Trik sUpozorňujte na nedostatek šikovnosti a vše, co prozrazuje jasnou snahu nepodat vám správnou odpověď.



**Nejčastější chyby**

Dlouhá prodleva před odpovědí. Přílišné přemýšlení. Neobratné použití. Nepřiléhavost odpovědi. Nejistota při sdělování. Opravdové zodpovězení otázky. A samozřejmě neschopnost zvládat kompetence získané v předchozích cvičeních jako je příjemné posezení, pohled do očí bez námahy, příjemný pocit tázaného apod.



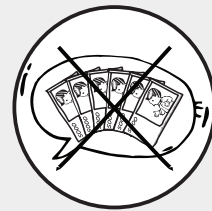
**Podmínky ukončení**

Obratně dokážete „rozsévat NEodpovědi na všechny strany“ bez vynakládání úsilí tak, že všichni jsou s vašimi odpověďmi plně spokojeni.



**PŘÍKLAD**

Dotaz, na který nechcete odpovědět. Třeba kolik měsíčně vyděláváte? Co takhle, zda máte partnera? Nebo něco jiného? No klidně můžete říct „Debile, co je ti po tom?“, ale opět nepomůžete vzájemnému porozumění. I tyto lidi, kteří se neumí vhodně ptát, můžete potkat. Ale možná, že chcete být milí a naučit se tímto cvičením, že by mohli rozlišovat, kdy se na něco mohou zeptat a kdy mají raději mlčet.



*Co pro vás bylo v tomto cvičení nejobtížnější?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Co vám toto cvičení přineslo?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Poznámky*

---

---

---

---

---

---

---

---



## Získání odpovědi na otázku

Tím, že provádíte tato cvičení, se nejen učíte dané postupy efektivně využívat, ale zároveň lehce odhalíte, když je někdo používá proti vám. Již umíte podávat NEodpovědi. No jo, ale co když to někdo bude zkoušet na vás?

### Technický postup:

1. Trvání na odpovědi (jinak znějící otázka)
2. Vysvětlení smyslu otázky



CVIČENÍ



#### K čemu toto cvičení slouží?

V tomto cvičení se naučíte získat odpověď na každou otázku, kterou položíte. Za všech okolností.



#### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Tato technika se hodí v případě, kdy se druhá strana vykručuje, nechce odpovědět, či podává NEodpovědi.



#### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* Budete se ptát na nejrůznější otázky z okolí, na které existuje jednoduchá odpověď, zatímco váš tréninkový partner vám bude odpovídat na všechno možné, jen ne na to, na co se ptáte. Prostě se vymění role oproti předchozímu cvičení. Přičemž cílem je získat odpověď na položenou otázku tak, abyste byli spokojeni. Například se zeptáte se na otázku týkající se okolí.

*Váš tréninkový partner:* Upozorněte partnera, že kdykoliv přistoupí na vaši hru, přestává zjišťovat skutečnou odpověď. Dbejte také na to, že druhá osoba vždy potvrdí, co jí sdělujete. Tréninkový partner podá neodpověď nebo řekne něco, co s otázkou nesouvisí. Vy potvrdíte, co vám bylo řečeno, a jiným způsobem opakujete otázku, případně zvýšíte záměr. Děláte to do té doby, dokud vás odpověď neuspokojí.

#### Poznámky

---

---

---

---

---

---

---

---



#### Nejčastější chyby

Odpověď se snažíte získat silou, ne technikou. Opakování stejné otázky. Nedostatek potvrzování. Příliš mnoho vysvětlování a zdůvodňování nutnosti odpovědět místo používání techniky.



#### Podmínky ukončení

Jistota, že když chcete, dokážete bez námahy získat odpověď na svoji otázku. Kdykoliv a kdekoliv.







## Rozmluvit mlčící osobu

Jistě se vám stalo, že jste potřebovali komunikovat s někým, kdo v dané chvíli mlčel. Ať už proto, že byl uražený, nebo jste vlastně ani nevěděli, proč nemluví. Typicky tato situace může nastat u dětí a vy se stanete mistry v řešení takovýchto situací.

### Technický postup:

1. Terapeutická extrakce
2. Společné mlčení
3. Paradoxní direktiva



CVIČENÍ



#### K čemu toto cvičení slouží?

V tomto cvičení se naučíte pomocí oslovení a potvrzení začít rozhovor s osobou, která rozhodně neměla v úmyslu jakkoliv komunikovat.



#### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Tuto techniku využijete všude tam, kde potřebujete od někoho získat informace, ale on nechce s nikým mluvit, nebo s ní dokážete rozmluviti velmi stydlivé jedince.

*Poznámky*



#### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* Tréninkový partner vám oznámí, jakou bude hrát roli (např. „Jsem kolega v práci a dívám se do prázdna.“) a poté předstírá, že není ochoten mluvit. Vy nejprve projevíte souhlas s jeho mlčením a poté zkusíte uhodnout důvod, proč nemluví. Technika rozmluvení spočívá v tom, že budete potvrzovat fakt, že nemluví tím, že budete navrhopvat pravděpodobné hypotézy, které vedly k tomu, že váš tréninkový partner nemluví. Veškerou komunikaci musíte provádět v zájmu o výcvikového partnera i vzniklou situaci. Jakmile se vám to podaří, protistrana potvrzuje a celé cvičení probíhá od začátku.

*Váš tréninkový partner:* Střídejte role a zvyšujte úroveň obtížnosti. Pokud není druhá strana dostatečně přesvědčivá, vzdává se nebo postupuje nepříjemně a netaktně, označte to za chybu. Uznejte až podněty, které by vás skutečně v rámci role přiměly mluvit.









## Vrátit osobu zpět k tématu

Jistě znáte lidi, kteří se vyžívají ve vysvětlování každého detailu, vše velmi košatě rozvíjejí a než se nadějete, bavíte se o něčem zcela jiném, než jste původně zamýšleli.



CVIČENÍ



### K čemu toto cvičení slouží?

V tomto cvičení se naučíte, jak zvládnout komunikaci s člověkem, který ať již záměrně nebo neúmyslně odbíhá od tématu a naučíte se ho vrátit k pravému předmětu hovoru.



### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Tuto techniku využijete vždy, když se setkáte s upovídaným člověkem, nemáte chuť ani náladu ho poslouchat a chcete s ním vyřešit konkrétní danou věc.



### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* K tomuto cvičení budete potřebovat noviny. Tréninkový partner vám bude v rychlém sledu říkat všemožné informace, které se dozvěděl z novin a vy jej musíte vrátit zpět k tématu, které vás zaujalo. Např. „Dnes se volil nový prezident. Na Havaji vybuchla sopka. Austrálii sužují ohromná vedra. Politická situace v naší republice se nevyvíjí zcela optimálně...“  
*vy:* „Ježiš, ta sopka, to je hrozné!“ V případě, že váš pokus bude úspěšný, protistrana vám to sdělí nebo se vrátí k tématu. Pokud vaše snaha nebude dostatečná, partner bude pokračovat ve sdělování dalších informací. Po úspěšném zvládnutí se celé cvičení opakuje.

*Výcvikový partner:* Zareagujte na každý pokus, který budete vnímat jako dostatečně přesvědčivý k tomu, abyste se vrátili zpět k tématu. Jako vždy, označte za chybu vše, co nebude působit dostatečně přirozeně nebo vás nějakým způsobem rozladí.

### Vyšší obtížnost

Zvládáte-li výroky, sdělování čísel či citace z novin/časopisů, neváhejte přejít k vyšší obtížnosti cvičení. Sdělujte vlastní myšlenky/příběhy. Vyšší obtížnost spočívá v tom, že nereprodukuje již vytvořený obsah jinou osobou, nýbrž jste sami tvůrci (vzpomínáte nebo vymýšlíte) vlastní obsah. Musíte se však přitom cítit skvěle a váš tréninkový partner u vás musí při tréninku vidět přirozenost a nenucenost.



### Nejčastější chyby

Neobratné pokusy. Příliš mnoho snahy. Agresivní dojem.



### Podmínky ukončení

Absolutní jistota, že dokážete druhého vrátit zpět k tématu, které vás zajímá.





## Odvedení druhého od tématu

Představte si, že posloucháte něco, co vás už nebaví. Že posloucháte něco už po tolikáté, že se to snad nedá ani vydržet. že to jsou hrozné situace? A jak z toho ven? No tak jdeme trénovat!



CVIČENÍ



### K čemu toto cvičení slouží?

V tomto cvičení se naučíte změnit téma, aniž by si protistrana něčeho všimla.



### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Tuto techniku využijete především, když vás rozebírané téma již nudí, je vám nepříjemné a chcete plynule přejít k dalšímu, nebo osobu odvést od tématu, abyste mohli pokračovat jiným.



### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* Tréninkový partner vám sděluje informace z nějakého článku, který si přečetl v novinách a vaším úkolem je odvést jej k jinému, zajímavějšímu tématu. Toto cvičení je kombinací podání NEodpovědi a přivedení na vámi dané téma. Zaměřte se na nějakou informaci, která vám přijde podobná tomu, o čem se chcete bavit a plynule navažte na něco jiného. Např. „Proti sobě se teď ve volbě prezidenta postaví Zeman a Schwarzenberg. Vypadá to, že Zeman má mnohem těžšího soupeře, než původně očekával...“ *Vy:* „Hmm, ten Schwarzenberg je vlastně aristokrat. Co si myslíš o monarchii?“

*Výcvikový partner:* Snažte se zvyšovat úroveň obtížnosti. Vybírejte si těžší témata a předkládejte je v rychlejším sledu. Označte za chybu cokoliv, co na vás nebude fungovat nebo vás jakýmkoliv způsobem rozladí.



### Nejčastější chyby

Nedostatečná kreativita. Zpoždování v převádění k jinému tématu. Pozdní reakce.



### Podmínky ukončení

Perfektní jistota dovednosti odvést druhou osobu od tématu, které vás nezajímá nebo o kterém se odmítáte bavit.



TIP

V tomto cvičení jde o to nalézt můstek od jednoho tématu k druhému. Podobnost s podáváním neodpovědi je v tom, že musíte nalézt něco, co je již probíranému tématu dost podobné, ale zároveň se zabývá něčím jiným. Pro mistrovské zvládnutí to vyžaduje rychlé myšlení a široký rozhled.

Fun fact: Jak se lze rychle pohybovat mezi zdánlivě rozdílnými tématy a stejně tak dojít k tomu, co potřebujete, si můžete ověřit na Wikipedii. Když z jakéhokoli článku budete klikat vždy na první kliknutelný odkaz, garantujeme vám, že se vždy dříve nebo později dostanete ke stránce pojednávající o filosofii.





## Zvládnutí rozladění druhého

I velmi obratným řečníkům se někdy může stát, že řeknou něco, co druhou stranu rozladí nebo dokonce naštvě. Rozdíl mezi nimi a netrénovanými lidmi je pak ten, že schopný řečník dokáže rozladění hladce urovnat a pokračovat, jakoby se nic nestalo. Tohle cvičení vás to naučí.



CVIČENÍ



### K čemu toto cvičení slouží?

V tomto cvičení trénujete rozpoznání hrozícího rozladění případně již nastalé nelibosti. Dále se naučíte zvládnout tuto situaci tak, abyste mohli bez problémů dále pokračovat v konverzaci.



### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Tato technika se osvědčí, chcete-li udržet komunikaci s člověkem, který je naštvaný, uražený či jinak rozladěný..



### Jak dělat toto cvičení správně?

*Vy:* V rámci tohoto cvičení budou znovu využity noviny a novinové články. Budete svému tréninkovému partnerovi sdělovat informace a on bude naslouchat až do momentu, kdy zahraje rozladění nebo dá najevo nějakou jinou, spíše negativní, emoci. Vy si tohoto stavu musíte ihned všimnout a oslovit jej. Postup bude následující:

1. Tréninkový partner předstírá, že jej něco rozladilo. Může se začít mračit, reagovat podrážděně nebo dát jinak najevo, že je skutečně nespokojen.
2. Vy musíte poznat, že je něco v nepořádku.
3. Ihned to oslovte, např.: „Tváříte se najednou nějak zaraženě, co se stalo?“
4. Tréninkový partner sdělí, že se tak opravdu děje a co to způsobilo.
5. Vy se omluvíte, pokud jste to způsobili vy, nebo jiným způsobem zajistíte nápravu.
6. Znovu navazujete a pokračujete v konverzaci. Neverbální komunikace je důležitější, než verbální.

#### *Tréninkový partner:*

Komunikace začíná a vy už jste rozladěni. Veškerá komunikace musí plynule navazovat a působit maximálně přirozeně. Dávejte trénujícímu najevo, jak na vás jeho provádění výcviku působí. Zvyšujte obtížnost tím, že projevy nespokojenosti zjemníte; trénujete tím jeho schopnost pozorování.

### Složitější provedení

Je-li osoba rozladěná a vy s ní musíte začít konverzaci, dejte pozor na svoje bezpečí. Integrita je nejdůležitější. Pokud cítíte, že by v danou chvíli bylo lepší, kdybyste nechali druhému prostor, učiňte tak. Zvládnutí rozladění nechejte bez obav na později. Tedy až bude situace bezpečnější. Pokud máte pocit, že rozladění druhého neohrožuje jeho/ vás/ okolí, pusťte se do toho. Používejte techniku Potvrzení a potvrzení invektiv tak dlouho, dokud nebude druhá osoba schopná s vámi racionálně komunikovat a řešit příčinu rozladění.



## Tabulka ke cvičení - zvládnutí rozladění druhého

	vaše emoce		strategie zvládnutí dle potřeb
NUDA			
NEGATIVISMUS			
HNĚV			
VZTEK			
IRONIE			
STRACH			
OBAVA			
ŽAL			
APATIE			



TIP

Tato technika hodně využívá oslovování. Aby se z vás stali komunikační virtuosové, můžete ji používat ve všech situacích. Rozladění není jediná emoce, kterou je dobré oslovovat. Ve skutečnosti je dobré na druhém oslovovat vše, co je nějak výrazné nebo se vymyká tomu, co byste za běžných okolností očekávali (řešíte například veselé téma a druhý se zatváří smutně). Tím budete schopni druhého nejen lépe řídit, ale zároveň se dozvíte i to, co by jiným zůstalo skryto.



TIP

Zde je několik možností, jak podobné oslovení provést:

- ⇒ „Všiml jsem si, že jste nějak posmutněl, děje se něco?“
- ⇒ „Vidím, že jste se zamyslel, co Vás zaujalo?“
- ⇒ „Mám pocit, že jsem Vás urazil...?“





## Ukončení konverzace/Nezapočetí konverzace

Poslední cvičení má zakončující charakter. Jistě to znáte, máte nabitý program, jste ve spěchu a čeká vás další schůzka a druhá osoba ne a ne přestat. Jakým způsobem ji zastavit, aby to nepůsobilo nezdvořile, a Vy jste se mohli jít věnovat něčemu dalšímu? Občas se vám může stát, že míjíte někoho, s kým nechcete v danou chvíli komunikovat, nicméně se nehodí předstírat, že jste jej přehlédli. Také není vůbec vhodné doufat, že si vás nevšimne on/ona. Zákony schválnosti totiž fungují neúprosně. Jděte tomu naproti. No jasně. Tím zajistíte, že to budete mít pod kontrolou a celou situaci budete mít v hrsti.



CVIČENÍ



### K čemu toto cvičení slouží?

V tomto cvičení se naučíte ukončit konverzaci přesně v moment, kdy budete potřebovat, aniž by to vyvolalo v druhém pocit úkornosti.



### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

Tato technika je vhodná, pokud si přejete ukončit rozhovor tak, aby se protistrana necítila nijak dotčena či uražena.



### Jak dělat toto cvičení správně?

#### Ukončení konverzace

*Vy:* K tomuto cvičení si vezměte k ruce noviny. Tréninkový partner vám bude sdělovat nejrůznější informace a události až do momentu, kdy udělá kratičkou pauzu. Tu vy musíte zaznamenat a ihned ji využít; použijte úplné potvrzení a poté se vhodně rozloučíte.

#### Nezapočetí konverzace

*Vy:* Decentně přicházíte k tréninkovému partnerovi a všimnete si jej. Ihned přebíráte kontrolu a s úsměvem přicházíte rovnou k němu. Volíte takové fráze, které druhého nepustí ani ke slovu, přitom však jednoznačně a pochopitelně dávají najevo, že opravdu nemůžete hovořit.

*Váš tréninkový partner:*

Provádíte-li cvičení správně, jen mlčky přikyvuje s úsměvem přiléhavým k dané situaci. Také pozdraví a oba jdete svojí cestou.

Například: „Denně na dlažbě končí až 2.000 Čechů, banky se přesto půjčovat nebojí. Díky krizi ztrácí zaměstnání každý den velké množství lidí. Díky krizi se zároveň podnikatelé obávají někoho zaměstnat, čímž se situace jenom zhoršuje...“

*Vy:* „No to je vážně hrozné! Chudáci lidi. Nezlobte se, omlouvám se, ale mám další schůzku. Loučím se a na viděnou.“

*Tréninkový partner:* Postup, jak druhého trénovat je tedy následující

1. Sdělte protějšku informace, které jste vyčetli z novin.
2. Po jednom sdělení udělejte nepatrnou pauzu.
3. Druhá strana musí pauzu zaregistrovat a úplně potvrdit poslední řečenou informaci.
4. Druhá strana vám dá najevo, že končí konverzaci.
5. Celý postup musí být zcela čistý a nesmí ve vás vzbuzovat jakékoliv negativní emoce.





### Nejčastější chyby

Nedodržení postupu. Nízký takt. Malá invence. Nepůsobíte sebejistě a rozhodně. Nevíte, jaká volit slova. Máte tendenci trávit konverzací více času, než je předepsáno. Dáváte druhé straně více prostoru, než je žádoucí. Necítíte se v tomto cvičení dobře.



### Podmínky ukončení

Jste schopni bez námahy a úsilí čistě ukončit jakoukoliv konverzaci bez toho, aby to druhá strana vnímala negativně. Cítíte, že vám to jde skvěle. Máte pocit, že jste pro reálnou situaci opravdu připraveni a i váš tréninkový partner má pocit vaší přirozenosti.



### Poznámky

Zde si můžete zapsat jakékoli úspěchy či poznatky, kterých jste během tohoto cvičení dosáhli. Vřele to doporučujeme, jelikož se k tomu v budoucnosti ještě mnohokrát vrátíte. Prostor pro psaní poznámek najdete pod zadáním každého cvičení.



TIP

Tato technika vyžaduje mnoho zkušeností a zároveň taktu. Než začnete, vyžádejte si u lektora ukázkou.



TIP

Nebojte se v rámci této techniky využívat neverbální komunikaci. Postoj, směřování těla, doteky, to vše lze využít, abyste se s druhým rozloučili tak rychle, jak jen potřebujete.



TIP

V případě, že osobu, se kterou nechcete mluvit, zahlédnete první, je to ideální stav. Díky tomu máte šanci již od začátku nastavit pravidla konverzace:

„Jé čau! Hele, právě utíkám na důležitou schůzku, takže mám jen chvíličku. Jak se máš?“  
„Ale jo, jde to, mám novou práci a řeším teď tohle tamto...“ (počkám na nadechnutí)  
„Ty jo, super (potvrzení), někdy si to rád poslechnu, jak jsem však říkal, teď už musím letět! Hodně úspěchů v nové práci.“



TIP

Úplně stejně můžete zredukovat své telefonáty na minimum. Poznámka jednoho z autorů: V jedné firmě mají člověka, který když někomu zavolá, tak si všichni pro jistotu rezervují půl hodiny času. Bylo mi řečeno, že bez drzého utnutí to jinak nejde. Jak se však divili, když jsem byl schopen svůj čas telefonování s ním jednoduše zkrátit na 5, 3, nebo dokonce jenom 2 minuty.

Přítom na tom není nic složitého: „Jé, ahoj Honzo! Prosím tě, za 3 minuty mi začíná porada, takže pojďme rychle nato, s čím ti můžu pomoci?“ Aha, aha, super, jo, ok, udělám to, spolehni se na mě. Perfektní. Začíná mi ta porada, takže se měj a někdy zase ahoj!“ (vše musí být řečeno s odpovídající hlasitostí a dynamikou)





## Dílčí úkoly



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 1) Alespoň dvakrát rozmluvit mlčící osobu

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 2) Alespoň dvakrát zvládnout rozladění druhé osoby.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 3) Proved'te alespoň jedenkrát přímý pohled do očí a situaci popište.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_

Výsledky prosím zpracujte písemně a zašlete je zpět ve formě přílohy emailu. U každého úkolu bude uvedeno kdy a kde se situace stala, jak k ní došlo (jak jste se k ní dostal/a), jak probíhala a co jste přesně udělal/a. Pokud to bylo úspěšné, tak co Vám to dalo? Pokud to nebylo úspěšné, tak co vás to naučilo?





## Modulová práce

---

Cíl modulové práce je shrnutí celého modulu formou eseje tak, aby posluchač demonstroval, co všechno použil jak úspěšně. Smyslem je, aby byl posluchač popisováním „svého příběhu“ motivován o nových informacích/vzorcích přemýšlet, uměl je popsat a tím pádem si je lépe uvědomoval jako svoje nové dovednosti.

Napište tedy prosím „svůj příběh“, který jste zažili během tréninku uplynulého modulu. Uveďte všechno, co si myslíte, že je pro vás a supervizora informačně přínosné. Dále prosím neopomeňte uvést co nejvíce „silných momentů“, které zažili jste při praktikování nových dovedností včetně toho, jak vás to obohatilo, co vás to naučilo a případně, co příště uděláte lépe.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odevzdám supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



## Zdroje

---

### Knížní zdroje:

- <sup>1</sup> EKMAN, Paul. *Face of Man*. New York: Garland STPM Press, 1980. ISBN 0824071301.
- <sup>2</sup> PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2007. ISBN 80-200-1086-6.
- <sup>6</sup> ROGERS, C. R.: *Klientom centrovaná terapia: jej súčasná prax, aplikácia a teória*. Modra: Persona, 2000, 497 s. ISBN 8096798030.
- <sup>7</sup> ALLHOFF, Dieter-W. *Rétorika a komunikace*. 14. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024722832.
- <sup>8</sup> SAMPSON, Eleri. *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1079-1.
- <sup>9</sup> JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- <sup>14</sup> PACHER, Petr a Michaela PÍŠKOVÁ. *Průvodce sebepoznáním, aneb, Skrze sebe poznám tebe*. Brno: Institute of Applied Psychology, 2016. ISBN 978-80-905730-5-5.
- <sup>21</sup> PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2706-6.

### Tiskové zdroje:

- <sup>3</sup> FERNANDEZ, N., STONE, J. *To Practice What We Preach: The Use of Hypocrisy and Cognitive Dissonance to Motivate Behavior Change Social and Personality Psychology Compass* [online]. 2008 [cit. 2015-10-30]. DOI: 10.1111/j.1751-9004.2008.00088.x.
- <sup>4</sup> BARDEN, J., RUCKER, D. D., & PETTY, R. E. „Saying one thing and doing another“ : Examining the impact of event order on hypocrisy judgments of others. *Personality and Social Psychology Bulletin* [online]. 2005 [cit. 2015-10-30]. DOI: 10.1177/0146167205276430.
- <sup>5</sup> GALINSKY, A. D., LAMMERS, J., STAPEL, D. A. *Power Increases Hypocrisy: Moralizing in Reasoning, Immorality in Behavior*. *Psychological Science* [online]. 2010 [cit. 2015-10-30]. DOI: 10.1177/0956797610368810.
- <sup>10</sup> COOK, Mark. *Experiments on Orientation and Proxemics*. *Human Relations*. 1970, DOI: 10.1177/001872677002300107. ISSN 0018-7267.
- <sup>11</sup> SCHERER, K. R. *Acoustic concomitants of emotional dimensions: Judging affect from synthesized tone sequences*. New York: Oxford University Press, 1974.
- <sup>12</sup> MEHRABIAN, A., RUSSELL, J. *Evidence for a three-factor theory of emotions*. *Journal of Research in Personality* [online]. 1977, 11(3): 273-294 [cit. 2015-10-30]. DOI: 10.1016/0092-6566(77)90037-x.
- <sup>15</sup> NORTH CUTT, S. *SANS Leadership and Management Competencies*. Bethesda, MD: The SANS Institute 2009.
- <sup>17</sup> HAMLIN, S. *How to Talk so People Listen*, New York, NY: HarperCollins Publishers 2006.
- <sup>18</sup> COVEY, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York, NY: Free Press 2004.
- <sup>19</sup> BARTON, N. *Always On*. New York, NY: Oxford University Press 2008.
- <sup>20</sup> CIALDINI, R., GOLDSTEIN, N. & MARTIN, S. *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to be Persuasive*. New York, NY: First Free Press 2008.

### Internetové zdroje:

- <sup>13</sup> PROCHÁZKOVÁ, Bára. *Smícholog musí jít příkladem*. *Respekt* [online]. 2011, [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://www.respekt.cz/tydenik/2011/25/smicholog-musi-jit-prikladem>
- <sup>16</sup> SANBORN, Mark. *How Leaders Communicate* [online]. 2006 [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: <http://www.marksanborn.com/blog/how-leaders-communicate-part-1/>

## Na tvorbě této publikace se podíleli

---

### **Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA**

Studoval všeobecné lékařství, které ho následně přivedlo k psychologii a managementu. Výkonnostní psychologii používá mnohem raději než klinické přístupy. Kompiloval řadu psychodiagnostických metod, kterými prošlo několik stovek tisíc osob. Se svým týmem se věnuje zejména výzkumu v oblasti psychodiagnostiky, konverzační hypnózy a vývoji nových metod pro vzdělávání formou výcviku. Učí na několika vysokých školách jak pro ČR, tak i zahraničí. Smysl života vidí ve „*vzdělávání lidí pomocí výcviku, kterým si zafixují nové znalosti a dovednosti tak, že když je použijí v praxi, získají lepší mnohem výsledky, než získávali dosud*“.

### **Mgr. Daniel Kettner, MBA**

Své dětství strávil v zahraničí, což mu dodnes poskytuje široký rozhled a ochotu nahlížet na jevy z více úhlů pohledu. Vzhledem k tomu, že se vždy zajímal o lidi a o způsob, jakým přemýšlejí, rozhodl se vystudovat psychologii na Masarykově univerzitě v Brně. Během studií zjistil, že nejvíce jej naplňuje poskytovat lidem informace, které je přímo rozvíjejí nebo je učí dovednostem, jenž dokážou výrazně zlepšit kvalitu života. Po škole jej pak velmi zaujal obchod a firemní poradenství. V této oblasti je rozhodnutý jednoho dne patřit mezi přední české odborníky. Všechny pasáže, na kterých se v knize podílel, vycházejí přímo z praxe a veškeré uvedené postupy sám úspěšně využívá.

### **Mgr. Lenka Stehlíková**

Vystudovala psychologii na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity. V současné době se zabývá převážně poradenstvím a psychodiagnostikou ve firemním prostředí. Od roku 2013 je členkou výcviku v Institutu KBT Hradec Králové pod vedením MUDr. Jana Zbytovského.







University  
of Applied  
Management