



# SPOLEČNOST MLADÝCH AGRÁRNÍKŮ ČESKÉ REPUBLIKY

Moderní řízení podniků  
12/015/1310b/152/000098

## **Neuro-Lingvистeické programování**

12. – 13. 3. 2014



## 1. Neuro-lingvistické programování - NLP

**NLP** je model, jakým si lidé strukturalizují své jedinečné životní zkušenosti. Je to jen jeden ze způsobů, jakým lidé přemýšlí a organizují fantastickou a nádhernou složitost lidského myšlení a komunikace. Přístup je ryze praktický. Účelem NLP je být užitečným, rozšiřovat možnost volby a zvyšovat kvalitu života.

Část "neuro" v NLP podporuje základní myšlenku, že všechno naše chování pochází z našich neurologických procesů vidění, slyšení, chuti, dotýkání, čichového a citového vnímání. Svět vnímáme našimi pěti smysly, zjistíme "smysl" informace a jednáme podle něho. Naše neurologie pokrývá nejen náš neviditelný proces myšlení, ale také naše viditelné fyziologické reakce na myšlenky a události. Jedna jednoduše reaguje na druhou na fyzické úrovni. Tělo a mysl tvoří neoddělitelnou jednotu, lidskou bytost.

"Lingvistická" část názvu naznačuje, že pro uspořádání našich myšlenek a chování a pro komunikaci s jinými lidmi používáme jazyk.

"Programování" se vztahuje na způsoby, které si vybíráme pro uspořádání svých myšlenek a chování s cílem dosažení určitého výsledku.

*"Neurolingvistické programování je jako jaderná fyzika v oblasti mysli. Fyzika zkoumá strukturu skutečnosti, materiální podstatu světa a vesmíru. NLP dělá totéž, ale zabývá se myslí. Umožni vám rozložit děje a skutečnosti na jejich základní složky, díky nimž mohou fungovat. Lidé často obětují spoustu času hledání lásky. Utratili celé jmění ve snaze "poznat sami sebe": věnují se psychoanalýze a kupují desítky knih o tom, jak být úspěšní. NLP nám dává do rukou nástroje, s jejich pomocí můžeme dosáhnout těchto a jiných cílů elegantně, účinně - a hned!"*

*(Anthony Robbins)*

## 2. Historie NLP

U zrodu neurolingvistického programování stáli dva muži: John Grinder a Richard Bandler. Grinder je jedním z nejvýznamnějších světových jazykovědců. Bandler je matematikem, počítačovým odborníkem a terapeutem věnujícím se celostní psychologii. Tito dva muži se rozhodli spojit své nadání při řešení jedinečného úkolu - modelování chování lidí, kteří dokázali úspěšně a účinně přetvářet a měnit okolní svět.

Zabývali se studiem tří významných terapeutů Fritze Perlse, psychoterapeuta přicházejícího s novými myšlenkami a zakladatele terapeutické školy nazývané Gestaltterapie, Virginie Satirové, vynikající rodinné terapeutky, která byla schopna řešit i tak obtížné rodinné vztahy, ve kterých selhali jiní terapeuti, a Milтона Ericksona, světově známého hypnoterapeuta. Tito tři terapeuti, pro které vytvářeli model, byli velmi odlišnými osobnostmi, používali však překvapivě podobné základní vzorce jednání. Bandler a Grinder vzali tyto vzorce, zdokonalili je a vytvořili elegantní model, který lze použít pro účinnou komunikaci, osobní změny, zrychlení učení, a samozřejmě větší radost ze života.



Další významnou osobností, která velmi ovlivnila jejich práci je Gregory Bateson, britský antropolog a autor publikací o komunikaci a teorii systémů. Bateson psal o mnoha různých tématech - biologii, kybernetice, antropologii a psychoterapii. Jeho přínos pro NLP je značný. Z těchto počátečních modelů se NLP rozvinulo do dvou vzájemně se doplňujících směrů. Za prvé, jako proces rozpoznávání vzorců výjimečných osobností jakékoli oblasti činnosti.

Za druhé, jako účinný způsob myšlení a komunikace používaný výjimečnými lidmi. Tyto vzory a dovednosti mohou být použity samy o sobě a také přinášejí zpětnou vazbu do modelovacího procesu, a tak jej dále posilují.

Na jaře roku 1976 byli spolu John a Richard ve srubu, vysoko v horách nad Santa Cruz, a snažili se dát dohromady své objevy a pozorování. Ke konci maratónské 36 hodinové diskuse se ptali sami sebe: "Jak tomu všemu máme říkat?" Výsledkem bylo *neurolíngvistické programování*. Zveřejnili celou řadu knih, které představily jejich nový model široké veřejnosti. Od té doby šířili praktické vědění o NLP v mnohých seminářích, které si brzy získaly velkou popularitu.

Dnes NLP používají milióny lidí na celém světě. Práce Bandlera a Grindera byly v mnohém doplněny a přeneseny na nejrůznější oblasti lidského života. Mezi nejvýznamnější pokračovatele patří: Robert Dilts, David Gordon a Steve Andreasovi, a také Anthony Robbins, Joseph O'Connor a mnozí jiní.

## 2.1. Principy NLP

Svět NPL je složen z mnoha jednoduchých technik a systémů operačních principů. Ačkoliv operační principy nejsou neměnné pravdy, poskytují potenciální rámec pro efektivní jednání a výsledky.

- Na tomto světě nikdy nejednáme přímo. Na základě svého smyslového vnímání si vytváříme jakési mapy, plány, pomocí kterých teprve jednáme a komunikujeme. Plán města ale není město samé, mapa území ještě není území samotné. Nebo aby to bylo stravitelnější, jídelního lístku se nenajíme.
- Rozhodnout se k čemukoliv (volit cokoliv) je lepší než nedělat nic.
- Nemáš-li možnost volby, nežiješ. Máš-li jen jednu možnost, jsi robot. Máš-li dvě možnosti, máš i dilema. Teprve tři a více možností jsou tou skutečnou možností svobody volby.
- Jestliže děláš to, cos dělal vždycky, dosáhneš toho, cos stejně vždycky měl, takže pokud to, co děláš, nefunguje, dělej něco jiného! Je snadnější změnit sebe než ty ostatní.
- Neexistuje prohra, je jen poučení. Neexistuje chyba, jsou jen výsledky. Neexistuje omyl, je to jen zkušenost. Každá zkušenost je neopakovatelná možnost poučit se.
- Zkušenost sama o sobě nemá smysl. Veškerý smysl tkví v kontextu, tedy v tom, k čemu se zkušenost vztahuje.



- Nemůžeš nekomunikovat. Jde jen o to, jestli to děláš podvědomě, nebo jestli si uvědomuješ důsledky svého konání.
- Smyslem komunikace je následná reakce, která se může lišit od toho, co očekáváš.
- Neexistuje člověk, který by nereagoval, je to vždy jen problém řečníka.
- Každé lidské chování je založeno na pozitivním úmyslu. Věřit opaku znamená opak i vytvářet. U jiných hledej pozitivní úmysly. Pokud jde o sebe, pamatuj, že nejsi to, jak se chováš. Mezi tím, co myslíš, že jsi, a mezi úmyslem a výsledným chováním je rozdíl.
- Pokud jde o neurologický základ, jsme všichni stejní, takže co je možné pro jednoho, je možné pro každého. Jde jen o to, jak toho dosáhnout. Dokázal-li to někdo, dokážu to také. Pokud to ještě nikdo nedokázal, budu já tím prvním.
- Paměť a představivost užívají stejné nervové obvody a potenciálně mají stejné účinky. Každý z nás vytváří, nebo by mohl vytvářet, předpoklady k tomu, aby dokázal cokoliv chce.
- Jedinec s nejpružnějším myšlením a chováním může maximálně ovlivnit (a obecně i ovlivňuje) cokoliv a kohokoliv.

**Výjimečnost pramení ze svobody volby.**

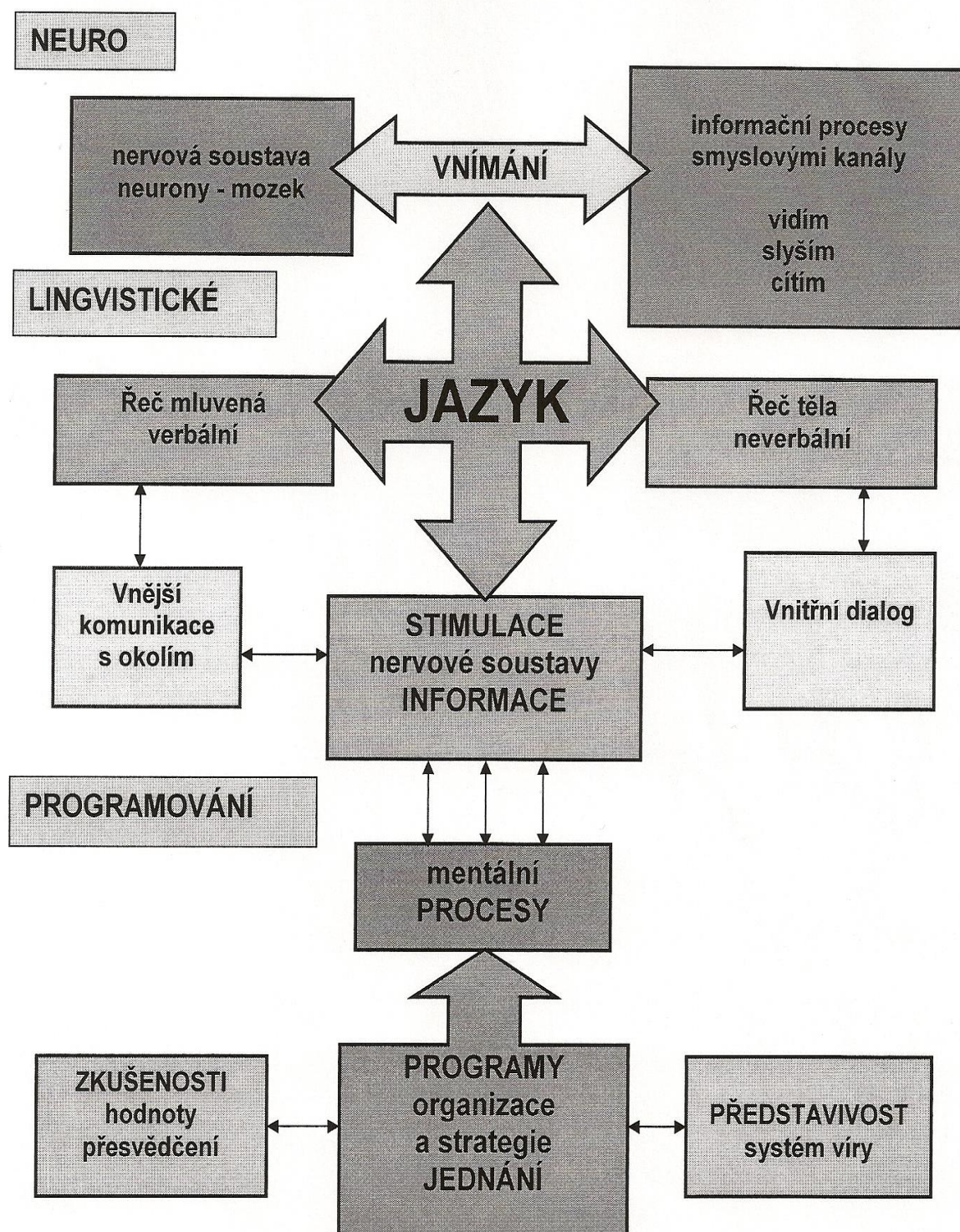
**Moudrost tkví v u mění vidět věci z více perspektiv.**





NLP je jako hologram. Všechno souvisí se vším. Je to systémový model.

Změna jedné části vyžaduje souhlasnou změnu ostatních.



### 3. Komunikační kanály – reprezentační kanály, klíč k efektivní komunikaci

Naše smysly používáme pro vnímání vnějšího světa, a vnitřně pro "znovuzobrazování" našich vlastních zážitků. V NLP se způsoby přijímání, ukládání a kódování informací v naší mysli - zrak, sluch, pociťování, chuť a vůně - označují jako reprezentační systémy.

<b>V</b>	<b>vizuální zrak</b>
<b>A</b>	<b>auditivní sluch</b>
<b>K</b>	<b>kinestetické hmat/pocity</b>
<b>O</b>	<b>olfaktorické čich</b>
<b>G</b>	<b>gustatorické chuť</b>

Zrak, sluch a cit jsou primárními reprezentačními systémy používanými v západních kulturách. Chuť a čich nejsou tak důležité a často se zahrnují do kinestetického smyslu. Často slouží jako mocné spoje k pocitům, zvukům a obrazům s nimi spojenými.

Stále používáme všechny tři primární systémy, i když si ne všechny stejně uvědomujeme, a některým z nich dáváme přednost. Může být obtížné věnovat pozornost všem třem najednou. Některé části myšlenkového procesu bude neuvědomělá.

Pouhým pozorováním lidí a nasloucháním jejich slovům můžete získat představu o tom, kterému systému dávájí přednost.

- Vizualně založení lidé vnímají svět převážně v podobě obrazů, nejvíce informací čerpají z využívání vizuálních center svého mozku. Snaží se udržet krok s měnícími se obrazy ve svém mozku, a proto většinou mluví rychle. Nezáleží jim příliš na tom, co řeknou, prostě se snaží přidat ke svým obrazům slova. Většinou používají přirovnání související se zrakovým vnímáním. Hovoří o tom, jak věci vypadají, jaké vzory vnímají, zda jsou věci světlé nebo tmavé.
- Sluchově založení lidé většinou volí svá slova pečlivěji. Mají znělejší hlas, jejich řeč je pomalejší, rytmičtější a odměřenější. Slova pro ně znamenají mnoho, proto věnují velkou pozornost tomu, co říkají. Používají obraty jako "to zní dobře" nebo "poslouchám vás" nebo "všechno klapě".
- Hmatově založení lidé jsou dokonce ještě pomalejší. Reagují hlavně na pocity. Mají hluboký hlas a jejich řeč se obvykle táhne jako med. Často používají metafory z fyzikálního světa. Vždy se snaží "uchopit něco pevného". Věci jsou pro ně "těžké" a "prudké", potřebují s nimi "být ve styku". Pronášejí věty jako: "Už sahám po odpovědi, ale ještě jsem ji nechytil."

#### 3.1. Predikáty

Slova popisují reprezentační systém, který používáme. Naše řeč ilustruje způsob našeho vnitřního prožívání. Osoby upřednostňující jeden smysl budou používat způsob vyjadřování charakteristický pro tento smysl.



### **ZRAKOVÉ vnímání**

dívat se  
prohlížet  
objevit se  
ukázat  
rozbřesknout se  
odhalit  
předvídat  
vysvětlit

**Doplňte:**

(podívej se kolik ještě slov uvidíš ve své představě ... )

### **SLUCHOVÉ vnímání**

slyšet  
poslouchat  
znít  
hrát  
harmonizovat  
naladit  
ticho  
hluchý

**Doplňte:**

(poslouchej, jaká slova zní pro sluchové vnímání. ... )

### **HMATOVÉ A POCITOVÉ vnímání**

cítit  
dotýkat se  
uchopit  
podržet  
proklouznout  
chopit se  
těžko  
bezcitný

**Doplňte:**

(bude pro tebe lehké najít příslušná slova pro .... )

### **NESPECIFIKOVANÉ vnímání**

vnímat  
zakusit  
rozumět  
myslet  
učit se  
zpracovat  
rozhodnout  
vědět

**Doplňte:**

(pokud se najít další nespecifikovaná slova)



### 3.2. Predikáty - fráze

Vizuální fr.	Auditivní fr.	Kinestetické fr.
<p>             stojí za podívanou              vypadá jako              z ptáčí perspektivy              vrhnout letmý pohled              jasný pohled              kalný pohled              z očí do očí              šlehnout očima              ve správném světle              mlhavá myšlenka              ve světle čeho              být ztělesněním              objevit se v dohledu              to se hned tak nevidí              ztropit scénu              živý obraz              duševní zrak              pouhým okem              malovat obraz              fotografická paměť              dívat se chladně              vypadá jako malovaná              podívat se na to              stavět na obdiv              vítaný host              zářit jako hvězda              mrknout se na něco              pohled do budoucna              v přední linii              vidění              září jako hvězda              to jsem ještě neviděl              to se hned tak nevidí           </p>	<p>             jasný jako zvon              jasně vyjádřeno              brnknot někomu              podrobně popsat              vyjádřit se k něčemu              podat zprávu o...              natahovat uši              slyšet hlasy              tajná zpráva              drž jazyk za zuby              plané povídání              zmatení jazyků              ptát se po někom              programové prohlášení              hlasitě a zřetelně              dar řeči              přede jako kotě              zcela zřetelně hlučná              debata              zvoní hrana              řekněte, oč vám jde              říci pravdu              mlčí jako hrob              chytit rozhlasovou stanici              rozladit přijímač              to je neslýchané              vyjádřit názor              v doslechu              slovo za slovem              rajská hudba              andělská hudba              to se hned tak neslyší              jak se do lesa volá ...           </p>	<p>             je vyřízen              v podstatě to znamená              jsme na stejné lodi              pustit se do křížku s              to jsem ještě nezažil              pevný základ              vznášet se              nemá se čeho chytit              věnovat pozornost              být unášen větrem              komáří sádlo              ruku v ruce              pověsit na hák              prudká diskuse              lpět na něčem              pevně se držet              zachovej klid              vyložit karty              panický strach              nedržet se              předlohy              držet na uzdě              ostrý jako břitva              to mi vypadlo z              paměti              obratný operátor              začít od začátku              zachovat si              charakter              náfuka              vzhůru nohama              jablko nepadlo daleko od              stromu              je mi z toho nanic           </p>





## Cvičení:

Cvičení je pro 2 -3 účastníky. 5 min. pro každého, plus 5 minut zpětná vazba.

Úkol pro A: Hovořit přirozeně o nějakém zážitku, či plánu. Téma je naprosto individuální.

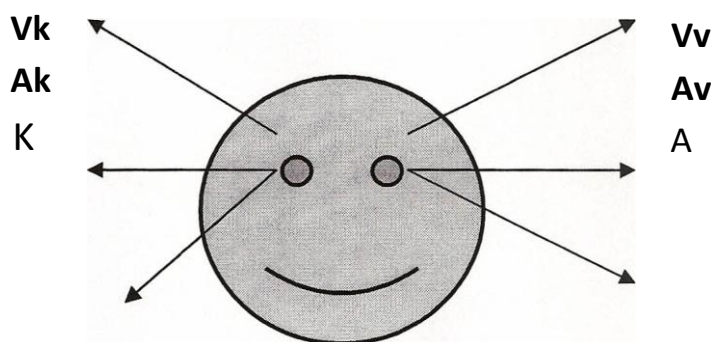
Úkol pro B a C: Určit predikáty a tím rozeznat, které reprezentační kanály mluvčí používá.

Postup:

1. A hovoří 5 minut o nějaké zkušenosti, která jej značně ovlivnila.
2. B a C si na volný list zaznamenávají používané predikáty a zařazují je do příslušných oblastí
3. B a C podají zpětnou vazbu A, a učiní závěr, který z reprezentačních systémů je pro A nejvýraznější.

### 3.3. Určení znázorňovacích systémů pomocí pohybů očí

Konkrétní soubor přístupových podnětů souvisejících s pohyby očí a posloupností jejich postavení. Znalost vztahu mezi vnitřními procesy a postavením očí je předpokladem pro pochopení a odvození strategií.



- Vk - vizuální konstrukce (představované obrazy)
- Vv - vizuální (zrakové) vzpomínky
- Ak - auditivní konstrukce (sluchové představy)
- Av - auditivní vzpomínky
- K - představované a vzpomínané pohyby, pocity, emoce (pocitová slova)
- A - vnitřní dialog - rozhovory se sebou samým



## Cvičení:

Ve dvojicích. Osoba A klade otázky a pozoruje pohyby očí partnera. Osoba B odpovídá na otázky, odpovědi může a nemusí vyslovit nahlas. Později si vyměňte role.

Vv:

Av:

- K:
- Jakou barvu vlasů má. .. ?
  - Kolik dveří je ve tvém bytě?
  - Jak vypadá tvoje postel?
  - Jaká je tvoje oblíbená květina?
  - Jaká je tvoje oblíbená píseň?
  - Jak zní tvůj telefon?
  - Jaká byla tvoje dnešní první slova?
  - Které přírodní zvuky se ti nejvíc líbí?
  - Jak vnímáš ztuhlost nohou?
  - Jak cítíš příjemný vánek?
  - Představ si, že se ti v ruce rozpouští kousek ledu.

Vk:

- Jak bys vypadal se dvěma nosy?
- Jak by ses viděl mýma očima?
- Jak by vypadal pták letící dozadu?
- Představ si siluetu svého domu.
- Jak by zněla hymna odzadu?
- Jak by znělo tvé jméno zpívané tisíci lidmi?
- Jak by zněl tvůj hlas z magnetofonu ve zrychleném tempu?
- Co následuje v abecedě po M ?
- Napiš v myšlenkách krátký dopis.
- V duchu si pro sebe zopakuj tuto otázku: "Co je pro mě v životě nyní nejdůležitější?"



### 3.4. KALIBRACE

Kalibrace je jakýsi sled mentálních záběrů. První pomůže vytvořit vaši základnu, od které budete odvozovat a sledovat případné změny. Kalibrujme, abychom si ověřili, že jsme na správné cestě k cíli, ale také že jsme nastolili ochotu a souhlas.

Kalibrování nás udržuje vně nás samých a v kontaktu s člověkem, se kterým hovoříme - dokážeme pak vidět svět jeho očima. Navíc je to vaše měřítko ...

Když se ptáte přítele, jestli by s vámi nešel na nějaký film, pravděpodobně intuitivně víte, jestli odpoví ano nebo ne, ještě než otevře ústa. Pomocí toho, co se naučíte v tomto kurzu, budete schopni podobné neverbální chování ostatních neustále rozpoznávat.

Přesto je však třeba si dát pozor, abychom nespadli do pastí unáhlených soudů. Je snadné usoudit, že nějaký člověk je, například, rozhněvaný, plný úzkosti nebo, že se bojí. Toto nálepkování je obvykle nevědomou reakcí založenou na zkušenosti z minulosti. Například označíme osobu se svraštěným obočím, staženými rameny a očima hledícíma dolů za osobu úzkostnou. Ve skutečnosti může jít jen o hluboké soustředění.

Samozřejmě existuje prostor pro intuitivní posouzení, mělo by být ale podloženo pečlivým pozorováním a nasloucháním. Využívejme oči a uši k tomu, abychom si dokázali všimnout vzorců chování a pak přidejme intuici, abychom zapojili další dotazování nebo pozorování. Protože lidské chování je značně konsistentní, je možné určité stavy rozpoznat a na toto zjištění se spolehnout. Důležité je ale nezapomenout, že tato konsistence je čistě individuální záležitost - je nebezpečné zevšeobecňovat.

#### **Proces kalibrace se dělí na tři části:**

- pozorujte a uvědomte si konsistentní vzory chování
- chvíli počkejte a pak zapojte svou intuici
- a teprve potom dojděte k závěru.

V průběhu této činnosti můžete třeba objevit určitý konsistentní vzor chování, který daná osoba užije pokaždé, než řekne "ano", a pak se řečnickou otázkou zeptat, jestli si uvědomuje, jaký úkol má vykonat. Počkejte, a pozorujte, jestli se onen vzorec, spojený s jeho odpovědí "ano", znovu objeví.

Jestliže jeho neverbální reakce nebude obsahovat ono "ano", můžete pokračovat:  
" ... nebo máte ještě nějaké další otázky?"



## 4. Navazování vztahu – raport

**Úspěch jakékoliv komunikace mezi dvěma osobami, ať už je její účel jakýkoliv, závisí na míře spojení, které mezi danými lidmi existuje.**

### 4.1. Dovednost v navazování vztahu

Budování důvěry má zásadní význam pro úspěšné ovlivňování v byznysu, protože umožňuje otevřené vyjadřování názorů. NLP nabízí prodejcům a manažerům dovednosti sloužící k vybudování důvěry prostřednictvím navázání vztahu - raportu. Tyto dovednosti povedou k dlouhodobému kladnému vztahu pouze tehdy, budou-li používány s čestnými úmysly.

John Grinder a Richard Bandler ve svých raných studiích odhalili, že dobře komunikující lidé dosahují navázání pozitivního vztahu tím, že se přizpůsobují neverbálnímu chování druhých.

A skutečně je zajímavé pozorovat lidi při konverzaci. Dokonce i z větší vzdálenosti lze vidět, zda se lidé přizpůsobují nebo ne, a také to, že mohou začít rozdílně, a probíhá-li konverzace dobře, začínají se přizpůsobovat.

Američtí indiáni mají rčení : "Projdi se míli v mých mokasínech," což samozřejmě znamená - vyjdi ze sebe a podívej se na život druhého člověka z jeho pohledu. Takže co byste mohli udělat? Mentálně ustupte stranou a pozorujte lidi, se kterými mluvíte. Naslouchejte jim. Jak vůbec přijímají vaše myšlenky? Co ukazují jejich pohyby a pozice těla? Jakým způsobem sedí nebo stojí? Jsou vám a vašim myšlenkám fyzicky otevření, nebo zavření? Jste během komunikace v souladu?

Chceme-li přejít od nesouladu k souladu, musíme se soustředit na to, co máme společného. Zdrojem souladu je podobnost.

### 4.2. Technika zrcadlení

je v podstatě velmi jednoduchá. Napodobujte svého partnera, jeho gesta, držení těla, dýchání, řeč, hlasitost, některá slova .... Důležité je přitom dávat pozor, aby váš protějšek toto zrcadlení vědomě nepostřehl, neboť by se mohlo stát, že by si připadal zesměšňován a jeho reakce by se obrátily negativním směrem. Můžete tato gesta nebo i jiné prvky opakovat s jistým zpožděním. Při navazování raportu můžete věnovat pozornost následujícím prvkům:

- přizpůsobit rychlost dechu



- zaujmout podobnou polohu těla, použít podobná gesta
- přizpůsobit volbu slov, rychlost a rytmus řeči, modulaci a výšku tonality
- najít společné hodnoty, názory, hobby
- oblíbená jídla, nápoje, parfémy a oblečení

Příklad:

Sedí-li váš partner opřený v křesle, opírá se loktem a ruku má položenou na koleně, mohli byste pomalu, (ne zároveň) zaujmout podobnou polohu. Můžete začít tím, že začnete dýchat ve stejném rytmu jako partner. Odvrátí-li druhý svůj pohled odvrátte se také. Není nutné zrcadlit všechny pohyby a gesta toho druhého. Po nějaké době se vytvoří mezi vámi harmonie a budete se cítit důvěrněji. Tím nastane druhá fáze a tou je *pacing*.

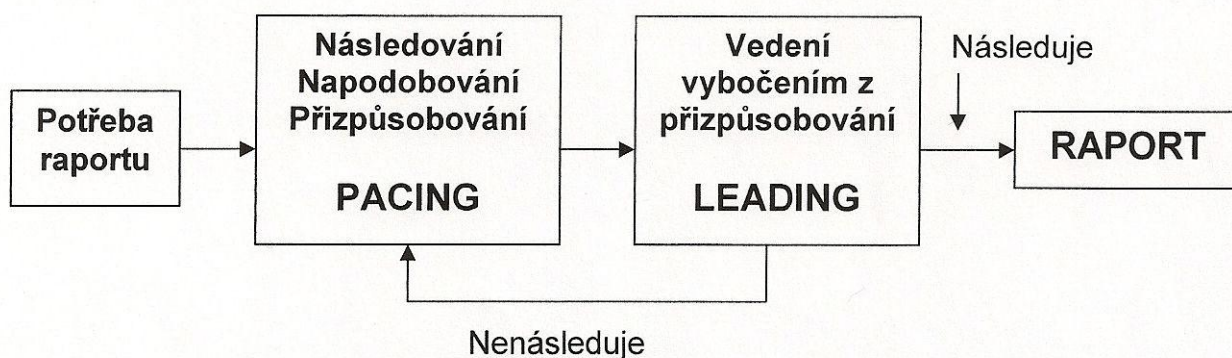
### 4.3. Testování raportu

K raportu - navázání pozitivního vztahu či spojení dochází přirozeně, když spolu lidé dobře vycházejí. Dá se definovat jako vzájemná vstřícnost a lze jej vypožorovat z přizpůsobování neverbálního chování, ke kterému mezi lidmi dochází.

Proces, ve kterém se člověk orientuje na jiného, jedná podobně jako druhá osoba, vstoupí s ním do rezonance a cítí s ním se v **NLP** nazývá - *pacing*. Je to jakoby setkání v jeho "mapě světa" a neznamená, že s tímto člověkem souhlasíte, že sdílíte jeho názor. Cílem pacingu je vytvořit atmosféru důvěry k následnému porozumění.

Pacing vystaví most pomocí respektování a úcty k druhému. Vedení - *leading* znamená změnu vašeho chování tak, aby vás druhý člověk následoval. Při dobrém raportu tuto změnu partner nepostřehne a začne napodobovat on vás, nechá se vést.

Chcete-li zjistit, zda máte raport, vybočte z přizpůsobování a podívejte se, jestli vás ten druhý následuje. Jestliže to udělá, pak máte raport. Pokud ne, je jednoduše zapotřebí znovu se přizpůsobit a pak toho druhého začít vést o trochu později.



Jakmile je v obchodní situaci prostřednictvím napodobování chování druhé osoby navázána určitá míra spojení, následovatel by měl nenápadně přejít do vedení a dovést událost k žádoucímu závěru.





## Cvičení:

**Cíl:** Experimentovat s přizpůsobováním a vedením neverbálního chování za účelem navazování vztahu a jeho testování.

Práce ve dvojicích nebo trojicích. A,B a C si po každém kole vymění role.

- A Zapojte B do diskuse o nějakém tématu společného zájmu.  
Přizpůsobte se B a věnujte asi pět minut navozování pozitivního vztahu. Až si budete myslet, že ho máte, vedte B tak abyste to otestoval/a. Jestliže B vaše vedení nenásleduje přibližně během jedné minuty, přizpůsobujte se dále a zkuste to znovu.
- B Připojte se k A ve snadné a přirozené diskusi.
- C Pozorujte všechny známky navázaného raportu.



## 4.4. Zvládání obtížné komunikace

Ovlivňování nepřiměřeně reagujících partnerů v komunikaci.

Snaha o ovlivnění někoho, kdo minimálně reaguje jak verbálně, tak neverbálně, může člověka vyvést z míry. Zmatení nedostatkem odezvy mají lidé sklon ptát se méně než normálně a více a rychleji mluvit.

- Přizpůsobte postoj a množství pohybů.
- Kladte zpřesňující otázky "co" a "jak"
- Zůstaňte zticha, dokud nepřijde odpověď
- Je-li odpověď příliš stručná na to, aby byla jasná, zkuste sondovat otázkami.
- S rozvojem konverzace postupně zesilujte své neverbální reakce tak, aby je váš nedostatečně reagující protějšek následoval

Přizpůsobování a vedení lze také použít k ovlivňování přehnaně reagujícího člověka. Důležité však je přizpůsobovat se na úrovni, která je těsně pod úrovní vašeho protějšku, a slovy vyjadřovat porozumění a zájem.

- Přizpůsobujte se neverbálně na úrovni, která je těsně pod úrovní přehnaně reagujícího partnera.
- Napodobte tón, ale nikoliv obsah.
- Vyjadřujte slovy porozumění.
- Postupně snižujte úroveň svého chování - omezte například hlasitost a rychlost, jíž hovoříte, a naléhavost svých pohybů tak, aby vás přehnaně reagující člověk následoval.
- Pomalu převedte partnera do stavu, kdy můžete spolupracovat.
- Pokud celý proces nevede k žádoucímu výsledku - pak prostě přizpůsobujte a ved'te, a zase přizpůsobujte a ved'te, a postupujte tak až do chvíle, kdy se druhá strana začne uklidňovat.



## 5. Hlubší pochopení druhých

Na počátku 80. let John Grinder, jeden z tvůrců NLP, studoval vynikající lidi v rozmanitých oblastech včetně byznysu, divadla a poradenství. Zjistil přitom, že těmto lidem je vlastní schopnost vnímat sebe sama z různých hledisek. Grinder tak identifikoval tři pozice vnímání:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Kongruentní (souhlasné) já<br>(první pozice) | V této pozici se člověk plně angažuje pro dosažení svých cílů.  |
| 2. V kůži druhého (druhá pozice)                | V této pozici se vidí očima jiného člověka, což vede k hlubšímu pochopení jeho vlastního chování a reakcí druhých. To mu poskytuje slovy nedostupný pohled do možných potřeb druhého člověka. |
| 3. Koučem sebe sama (třetí poz.)                | V této pozici je nestranný pozorovatel. Je schopen vidět a slyšet sebe sama i ostatní zúčastněné.   |

Třetí pozice nabízí vyváženější hledisko, druhá nabízí pohled potřeb jiného člověka. Obě tyto pozice komunikujícímu umožňují, aby se vrátil do první pozice a sledoval své vlastní cíle s bohatšími informacemi.

### Příklady použití:

- |                      |   |
|----------------------|---|
| • Pracovní hodnocení | Snažte se dovědět, jak vás vnímají druzí a jak nejlépe sdělit to, co chcete.                |
| • Vedení pohovorů    | Usilujte o proniknutí do otázek, které nejlépe prozkoumají motivaci účastníka pohovoru.     |
| • Vyjednávání        | Předvídejte cíle svého protějšku a zjistěte, jak co nejlépe komunikovat a dosáhnout dohody. |



## 5.1. Pozice vnímání

Pomocí nástroje "pozice vnímání" se naučíte lépe chápat reakce, mínění a pocity jiných lidí. Dokážete lépe pochopit problémy ve vztazích, konflikty, spory a nedorozumění (s partnerem, s rodiči),

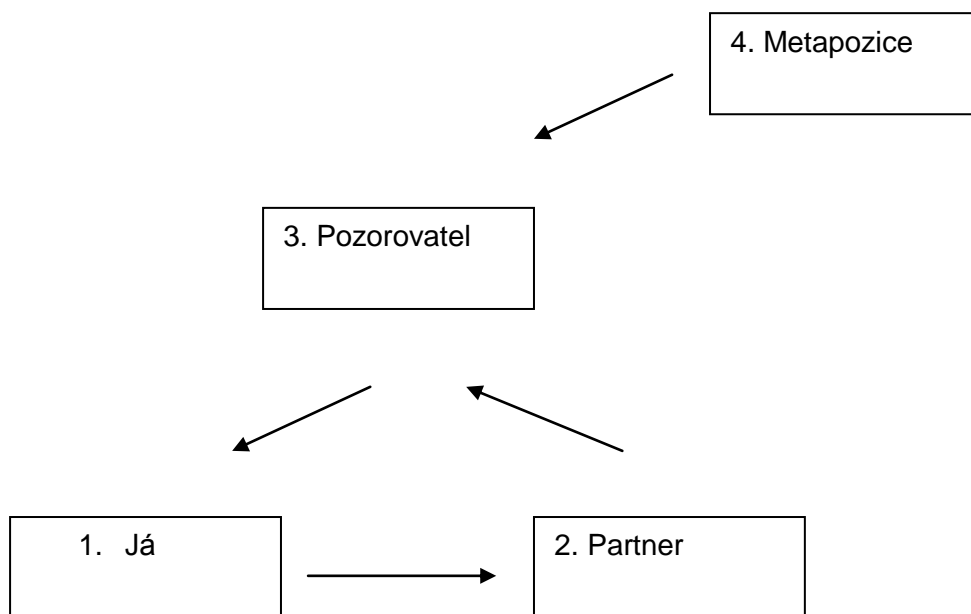
naučíte se, jak v sobě probudit více tolerance vůči svému okolí, ale i k sobě samému.

Pracujeme ve dvojicích. A koučuje B, potom si role vymění.

Modelová situace:

situace, ve které se chceme naučit lépe chápat svého partnera, jeho pocity, chování atd.

1. Rozložte na zem listy papíru do trojúhelníku.



Postavte se do pozice "1" a vzpomeňte si na situaci, ve které jste měli "co činit" (konflikt) se svým partnerem. Vnímejte situaci ze svého pohledu, co cítíte, slyšíte, vidíte, jakou jste měli chuť a jaká byla vůně. Je to konkrétní konfliktní situace s partnerem.

3. Separátor (tj. přerušení určité situace).

4. Postavte se do pozice „2“ a všemi smysly se vciťte do svého partnera. Co slyšíte, vidíte, cítíte, jakou máte chuť, vůni. Jako kdyby jste chodili v botách svého partnera, jako kdyby byl v této konkrétní konfliktní situaci s "Vámi".

5. Separátor.

6. Nyní se postavte do „3“ pozice. Vciťte se do této perspektivy vnímání a zde jako nezávislý pozorovatel sledujte, co "ti dva lidé na pozicích 1 a 2 spolu provádějí". Jaké máte pocity nyní? Co

si myslíte, že by "ti dva" mohli potřebovat, aby lépe vycházeli a cítili se spolu lépe? Soustředte se na to, jaký zdroj konkrétně byste "Vy" jako úplně nezáúčastněný pozorovatel dodali do pozice "1".



7. Separátor
8. Přesuňte se do „4“ pozice. Meta: odvozeno z řečtiny znamená nad nebo za. Nyní se zkuste podívat na celou minulou situaci vyzrálejším pohledem. Představte si např., že jste jako pták a díváte se na situaci ze shora. Identifikujte jaké prostředky a zdroje byste tehdy Vy a Váš partner potřebovali, abyste dosáhli adekvátnějšího řešení? Položte si otázku: " Jaké by to bylo kdyby pozice 1 měla např. více klidu a trpělivosti a pozice 2 např. více pochopení a tolerance?
9. Separátor.
10. Jestliže vás napadly odpovídající zdroje, např. více tolerance, proveďte separátor a vraťte se do pozice " 1".
11. V pozici „1“ si vzpomeňte na jakoukoli situaci z minulosti, kdy jste měli dostatek tolerance a asociujte se do tohoto stavu všemi svými smysly (vůně, čich ... ) Zakotvěte tento zdroj.
12. Na závěr proveďte „Future pacing“ (vyvolejte na své mentální obrazovce stejnou situaci do budoucna), ale tentokrát se zdroji.

## 6. Jak nejlépe využít své zdroje?

Každá zkušenost má vnitřní strukturu. V našem organismu dochází k propojení toho, co vnímáme teď a tady se systémem minulých zkušeností a také s naší představivostí a toho, co bude v budoucnu. Tělo v tomto procesu hraje důležitou roli a je schopno si pamatovat.

Organismus ví všechno, co potřebuje. Na vědomé úrovni toho víme velmi málo. Poznáním vlastních vnitřních strategií můžeme posílit žádoucí zdroje, pocházející z prožitků a zkušeností a tyto zdroje efektivněji využít. Jsou chvíle, kdy bychom se rádi udrželi ve výkonném stavu a aktivovali své vnitřní zdroje. Jindy by bylo lepší se umět podívat na věci s perspektivou, z určité vzdálenosti, nezáživně a tím mít k dispozici širší rozhled, více možnosti volby, emocionální odstup .

### 6.1. Zdroje osobní síly

**Zažili jste někdy pocit, že se vám všechno dokonale daří a že nemůžete nic pokazit? Třeba to bylo při tenisovém utkání, kdy každý míček dopadl těsně vedle čáry, nebo na obchodním jednání, kdy jste měli odpovědi na všechny otázky. Možná jste zažili dobu, kdy jste sami sebe ohromili svými hrdinskými nebo dramatickými činy, aniž jste kdy dříve tušili, že jste jich schopni.**

Pravděpodobně máte i opačné zkušenosti: dny, kdy bylo všechno špatně.

Jistě si vzpomenete na den, kdy jste zkazili věci, které obvykle snadno zvládnete, kdy jste uklouzli na každém kroku, kdy byly všechny dveře zavřeny a všechno, co jste udělali, se obrátilo proti vám.

V čem je rozdíl? Jste přece stále stejným člověkem. Měli byste mít k dispozici stále stejné zdroje. Proč jsou tedy vaše výkony jednou chabé a jindy ohromné? Proč dokonce i nejlepší sportovci mají někdy skvělé dny a jindy zase nemohou střílet koš nebo doběhnout na metu?





**Rozdíl spočívá ve vašem neurofyzilogickém stavu.** Aktivované stavy jakými jsou nadšení, pocit vnitřní síly, radost, láska, vzrušení nebo sebedůvěra, dokonale probudí veškeré **zdroje osobní síly**. Paralyzující stavy, například zmatek, deprese, strach, úzkost, smutek, frustrace, nás vnitřní síly zbavují.

Je-li chování výsledkem stavů a nálad, pak se tvůrčí náladě chováme a komunikujeme jinak než v pasivní náladě. Logicky vyvstane další otázka: co je zdrojem nálady, v níž se nacházíme? Nálada je tvořena dvěma hlavními složkami. První jsou **vnitřní postoje**, druhou je **fyzilogický** stav.

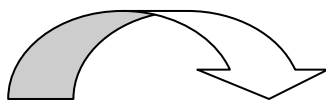
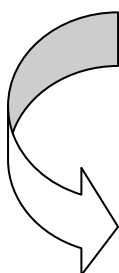
Představte si, že se ocitnete v určité situaci: zdrojem vaší nálady a vašeho chování jsou události a věci kolem vás a způsob, jak o nich sami se sebou hovoříte- jak je interpretujete. Naše chování je ovlivněno našimi představami, postoji, hodnotami a zkušenostmi.

Snad ještě důležitější a mocnější činitel, jehož prostřednictvím vnímáme a interpretujeme svět je stav našich fyzilogických procesů a způsob, jímž je využíváme. Naše nálada je pod velmi silným vlivem svalového napětí, způsobu dýchání, držení těla a celkové úrovně biochemických funkcí. Vnitřní postoje a fyziologie jsou nerozlučně spjaty v kybernetické smyčce.

**Vše, co má vliv na fyzilogické procesy, se automaticky odrazí i na vnitřních postojích. Změna nálady tedy zahrnuje změnu vnitřního postoje i fyzilogických procesů.**

## 6.2. Jak vytváříme své nálady a chování

**Vnitřní postoje** ( co a jak si v duchu představujeme, co a jak v duchu vidíme a slyšíme)



**Chování**  
(verbální, fyzické a další)

**NÁLADA**

Fyziologie ( držení těla, nervová soustava, dýchání, svalové napětí)



- **Naše chování je výsledkem nálady, v níž se nacházíme**
- **Vždy se snažíme udělat to nejlepší, co je v našich silách, ale někdy jsme prostě nevýkonní.**
- **Nálada může být užitečná a podnětná, nebo také neužitečná a omezující, ale jen málokdo ji umí ovládnout.**
- **Základem je převzít odpovědnost za svou náladu a tedy i za své chování.**

### 6.3. Řídíme své emoce

#### Vznik a historie emocí

Emoce pravděpodobně vznikly v průběhu evoluce, resp. evolučního vývoje. Příčinou jejich vzniku by mohla být, podle některých učenců, „touha po přežití“. V tomto směru je důležité emoce chápat jako jakési kódy či šifry, které nám pomáhají adaptovat se (přizpůsobit se) a přežít v určitém prostředí.

#### Krátký pohled do historie emocí

Emoce doprovázejí každé duševní dění člověka, jsou tedy staré jako lidstvo samo. Radost, smutek, žal, lítost aj. prožívali, tak jako mi dnes, i naši dávní předci. V průběhu doby se však názory a postoje k emocím různily. Tak například primitivní národy připisovali emoce tajemným silám (kouzla, čáry, duchové). „Racionálně“ se o emoce začali zajímat až antičtí učenci (Aristoteles, Platón, Galenos, který jako první experimentálně prokázal vztah mezi emocemi a mozkiem a další). Pak ale zájem o emoce opadl a až v 17. století se začínají objevovat nové poznatky. René Descartes roku 1650 ve svém Pojednání o vášních popsal a rozdělil emoce na radost, smutek, lásku, nenávisť, touhu a údiv. Barus Spinoza zase věřil, že vášně jsou příčinou špatného chování a proto je musíme ovládnout pomocí znalostí a rozumu. Jako samostatný psychický proces se emoce začali zkoumat až v 19. století (zasloužil se o to Immanuel Kant).

Postupem času se měnily i emocionální zvyklosti. Byly doby, kdy byli „in“ předstírané city. Za dob rokoka a baroka byli zase emoce zdrojem posměšků. Lid ve Versailles si v dobách slunečního krále uvazoval do paruky černé stužky a rudou barvou maloval uplakané oči, aby tak dal najevo milostné „tokání“. Pak zase přišly doby masové hysterie – plakající a svíjející se dívky dávali najevo své emoce k chlapecké skupině Beatles. A dnes? Dalo by se říci, že své city stále zlehčujeme. Kolikrát jste slyšeli výrok typu: „jsi přecitlivělá“, „jsi sentimentální“, „raději používej svou hlavu“ či „chlapi nepláčou. I když dnes emoce nejsou žádné tabu, pro většinu z nás je obtížné veřejně ukázat své pravé city. Proč? Tak na to si musí odpovědět každý z nás sám.

#### Podstata a fungování emocí

Slovo emoce je odvozené z latinského výrazu *exmovére*, který v překladu znamená pohyb. Pohyb *ledacos* napovídá o emocích a jejich základní funkci. Zkuste si vzpomenout co pociťujete, když máte



vzteky či jste pohlceni smutkem. Ve vzteku nás „zaliže vlna energie“, kterou se snažíme vybit - ať už křikem, praskáním dveřmi, boucháním do stolu, rychlou chůzí atd. Čím je vztek silnější, tím intenzivnější a bouřlivější bývá i naše reakce. Jsme-li zahlceni smutkem může se naopak stát, že „budeme stát jako přibití“ a nebudeme schopni se pohnout.

Ale každý z nás je jinak vnímavý a jinak prožívá své emoce (souvisí i s temperamentem). Některé vyvede z míry sebemenší maličkost, jiní jsou naopak klidní i při významnějších událostech. Jako příklad bychom si mohli uvést nějakou nehodu. Jedni „překypují“ aktivitou (volají pomoc, běží na místo nehody, pobíhají sem a tam ...), druhí se naopak nemohou pohnout z místa (často se hovoří o této situaci jako o tzv. šoku) a jiní zase postávají jen tak kolem aniž by jakkoli zasáhly. Dalo by se říci, že emoce náš organismus aktivují, připravují nás a motivují k určité činnosti (například strach z blížící se zkoušky nás motivuje k učení, pocit bolesti nás zavádí k lékaři atd.).

### **Jak emoce fungují?**

Jak fungují emoce? Co se v nás odehrává při jejich prožívání a jaké jsou důvody jejich vzniku? Odpovědi na tyto otázky hledalo mnoho odborníků a vzniklo i mnoho teorií. Mě nejvíce zaujal následující pětistupňový model emocí popisující, co se děje v průběhu emoční situace (Howard, P., J., Příručka pro uživatele mozku. Praha: Portál 1998. ISBN: 80-7367-052-6). Ještě předtím by ale bylo vhodné říci, že tak jako má každá mince dvě strany – rub a líc, má i emoce své dvě stránky – zážitkovou a behaviorální. To co prožíváme uvnitř (například pociťujeme strach, úzkost, radost atd.) je zážitková stránka a to co se děje navenek, tzv. emocionální chování (například zlostí boucháme do stolu, vzteky křičíme, z radosti pláčeme apod.) je stránka behaviorální. 1. až 4. bod níže řadíme mezi stránky zážitkové, 5. bod mezi behaviorální.

**1. Událost.** Stane se nám něco, co může ohrozit či naopak napomoci naším cílům (například autonehoda, nepřijetí na školu, těhotenství, nabídka zaměstnání).

**2. Vnímání události.** Událost si plně uvědomíme (například zrakem, sluchem, čtením apod.).

**3. Vyhodnocení vnímané události.** Vyhodnotíme zda událost ohrožuje či napomůže našemu cíli a do jaké míry. Hodnota cíle přímo ovlivní mohutnost emoce.

**4. Vyhodnocení události je ovlivňováno.** Fyziologický stav (bdělost, ospalost, opilost atd.) ovlivňuje způsob hodnocení.

**5. Odpověď na vyhodnocení.** Reakce, způsob, kterým se s danou situací vyrovnáme (například útěk, bouchání do stolu, pláč).

## **6.4. Čtyři základní cesty, jak lidé zachází se svými emocemi**

### **1. Vyvarování se negativních emocí.**

Všichni se chceme vyhnout zraňujícím pocitům. Z toho důvodu se většina lidí pokouší předejít jakékoli situaci, která by mohla vést k emocím, kterých se obávají - nebo ještě hůř, někdo se snaží neprožívat emoce vůbec! Jestliže se například někdo bojí odmítnutí, snaží se vyhnout jakékoli situaci, která by k němu mohla vést. Nenavazuje vztahy. Neuchází se o zajímavou práci. Takový přístup k emocím je nebezpečná past, protože zatímco vyhýbání se negativním situacím vás může ochránit krátkodobě, zabraňuj vám cítit právě tu lásku, důvěrnost a kontakty, po kterých nejvíce toužíte. A navíc nemůžete přestat cítit. Mnohem důležitější je naučit se hledat skryté pozitivní významy v těch



věcech, o kterých jste se domnívali, že jsou negativní.

## **2. Popírání.**

Druhý způsob, kterým mnozí lidé přistupují k emocím, je *popírací* strategie. Lidé se často pokoušejí *distancovat* od svých pocitů tím, že tvrdí: Neprožívám to tak hrozně. A zatím v sobě živí oheň přemítáním o tom, jak strašně na tom jsou, jak je někdo využil nebo jak oni dělají všechno dobře, ale nic se jim nedaří, a proč se to stalo zrovna jim? Jinými slovy, nikdy nezmění své zaměření nebo fyziologii a stále se ptají stejným oslabujícím způsobem. Prožití emoce a snaha předstírat, že žádná neexistuje, pouze působí větší utrpení. Jestliže potlačíme informaci, kterou se nám naše emoce snaží doručit, emoce jednoduše zvýší svůj tlak, budou stále intenzivnější, dokud je nevezmeme na vědomí. Popírání emocí není řešením.

## **3. Soutěž.**

Mnozí lidé se rozhodnou, že přestanou se svými bolestnými emocemi bojovat a naopak se jim plně oddávají. Místo aby pochopili pozitivní zprávu, kterou jim jejich emoce přinášejí, posilují jejich negativní stránku a dokonce je i zhoršují. Stává se z toho "symbol odvahy" a oni začínají soutěžit s ostatními. Prohlašují: Ty si myslíš, že jsi na tom špatně? Počkej, až uslyšíš, jak špatně jsem na tom já! Stává se to doslova součástí jejich identity. Začnou být dokonce pyšní na to, že jsou tom nejhůř ze všech. Jak si asi dokážete představit, je to jedna z nejnebezpečnějších reakcí vůbec.

## **4. Pochopení a využití.**

Jestliže chcete být se svým životem opravdu spokojeni, musíte své emoce donutit, aby s vámi spolupracovaly. Nemůžete před nimi utíkat. Nemůžete je doladovat, zjednodušovat nebo si dělat iluze o tom, co znamenají. Ani jim nesmíte dovolit, aby proplouvaly vaším životem. Emoce, dokonce i ty, které krátkodobě vyvolají bolest, působí jako vnitřní kompas, který vás směřuje k činům, které je potřeba vykonat pro dosažení vašich cílů. Když nebudete vědět jak s tímto kompasem zacházet, budete navěky vydáni na milost jakékoli psychické bouři, která vám přijde do cesty.

**Uvědomme si, že emoce, které cítíme v tuto chvíli, jsou dar, vodítko, podpůrný systém, výzva k činu. Když je potlačíte, a budete se snažit je ze svého vytlačit nebo je zvětšíte a dovolíte jim, aby vás zcela ovládly, mrháte jedním z nejcennějších zdrojů.**

Jste-li zdrojem všech svých emocí, proč se necítíte dobře neustále? Proto, že vaše takzvané negativní emoce vám stále předávají zprávy. Jaké jsou informace od těchto aktivujících signálů? Chtějí vás upozornit na to, že něco děláte špatně, a to buď proto, že chybně chápete, nebo proto, že používáte chybné postupy, obzvlášť v tom, jak dáváte najevo své potřeby a přání nebo v jejich realizaci.

To znamená, že nemůžete docílit výsledku, který si přejete, a tak musíte změnit postoj. Vaše vnímání je ovlivněno tím, na co se zaměříte, a významy, které přikládáte věcem a situacím. Svě vnímání můžete okamžitě změnit tím, že změníte fyziologii nebo tím, že si budete klást lepší otázky.



Tohle všechno jsou skutečné zprávy vašich aktivujících signálů. Snaží se vás jen podpořit v tom, abyste změnilí způsob myšlení, postoje a postupy v komunikaci a chování. Jsou proto, aby vám připomněly, že nechcete být jako moucha, k stále naráží do okna, jak se snaží prolétnout sklem. Vaše signály vám šeptají (možná že už i řvou!) pomocí prožitku utrpení, že nutné, abyste se změnili.

## 6.5. Šest kroků k zvládnutí emocí

### První krok – identifikujte, co opravdu cítíte

Lidé jsou často tak přetažení, že dokonce ani neví, co cítí. Mají pouze dojem, že všechny negativní emoce na ně útočí. V takové situaci se na chvíli zastavte a zeptejte se sami sebe:

Co vlastně právě teď opravdu cítím? Jestliže vás napadne: Mám vztek, ptejte se dál: Jsem opravdu naštvaný? Nebo je něco jiného? Možná jsem spíš dotčený.

Už v ten okamžik, kdy identifikujete své skutečné pocity, se vám může podařit snížit emocionální intenzitu prožitku, a tím i rychleji a snadněji získat kontrolu nad situací.

### Druhý krok -přijměte své emoce a buďte za ně vděční, protože víte, že vám pomáhají

Nikdy nechceme mít nepovedené emoce. Představa, že něco není v pořádku" je skvělý způsob, jak můžeme zničit poctivou komunikaci sami se sebou i s těmi ostatními. Děkujte mozku za to, že vám předává pomocné signály, výzvy k tomu, abyste buď změnili postoje, nebo některé stránky svého jednání. Pokud budete svým emocím důvěřovat, navzdory tomu, že je hned nepochopíte, každý z vašich zážitků vás vlastně podporuje v tom, abyste provedli pozitivní změny a tím okamžitě zastavili boj, který vedete sami se sebou. Budou vás posouvat k jednodušším řešením. Pokud jen označíte emoci za „špatnou“, těžko docílíte, aby měla lehčí dopad. Když něčemu odporujete, většinou vyvoláte protiakci. Pěstujte si pocit ocenění pro všechny emoce a brzy zjistíte, že vaše emoce se téměř okamžitě "zklidní".

### Třetí krok - Budte zvědaví na zprávy, které vám emoce nabízejí

Dychtivá zvědavost vám pomůže zvládnout veškeré emoce, řešit problémy a předcházet tomu, aby stejný problém už v budoucnu neobjevil.

Jakmile máte nějaký nepříjemný pocit, buďte zvědaví na to, co vám chce vlastně nabídnout. Co máte teď hned udělat proto, aby se situace zlepšila?

Nabízím vám čtyři otázky, kterými můžete zjišťovat své emoce:

- Jak bych se chtěl opravdu cítit?
- Čemu bych měl věřit, abych se cítil tak, jak bych chtěl?
- Co jsem ochotný udělat pro to, abych našel řešení a dokázal ho zvládnout hned teď?
- Co se z toho můžu naučit?

Když se budete o své emoce zajímat, zjistíte mezi nimi důležité rozdíly, nejen pro dnešek, ale i pro budoucnost.





#### **Čtvrtý krok – věřte si**

Věřte tomu, že své emoce dokážete zvládnout okamžitě. Nejrychlejší, nejjednodušší a nejúčinnější způsob ovládnutí emocí, který znám, je zapamatovat si podobné emoce z minulosti a uvědomit si, že jste je úspěšně zvládli. Zamyslete se nad tím, kdy jste měli stejné pocity a jak jste se nimi pozitivně vypořádali. Použijte tento postup jako modelový pro to, co můžete udělat teď pro změnu svých pocitů. Co jste tehdy dělali?

#### **Pátý krok - Buďte přesvědčení o tom, že jste schopni ovládat své emoce nejen dnes, ale i kdykoli v budoucnosti.**

Musíte cítit jistotu, že kdykoli v budoucnosti dokážete své emoce lehce zvládnout. Je k tomu nutné pamatovat si způsoby, kterými jste je zvládli dříve, a zkoušet je znovu, kdykoli se tyto signály zase objeví. Dívejte se, naslouchejte a zkoušejte situace zvládat. Opakováním s emocionální intenzitou si vytvoříte nervovou stezku jistoty, která vám bude napomáhat při řešení podobných problémů.

#### **Šestý krok – nadchněte se a jedněte**

Nadchněte se pro pocit, že jste schopni zvládnout své emoce a udělejte něco pro to, abyste to ověřili.

## **6.6. Základních deset aktivujících emocí**

Těmto deseti důležitým emocím se lidé snaží raději vyhnout, ale když pochopí co jim dané emoce vysílají za signály, dokáží s předešlými šesti kroky ovládat jednu z největších a nejdůležitějších stránek našeho života.

### **1. ROZPAKY, VNITŘNÍ NEKLID**

Nepříjemné pocity nemají nijak velkou intenzitu, ale trápí nás a vyvolávají výčitky, že jsme něco nezvládli.

ZPRÁVA – nuda, netrpělivost, úzkost, stres nebo lehké rozčilení – to všechno vám chce dát najevo, že není něco v pořádku.

ŘEŠENÍ - Použijte otázky, které vám pomohou zjistit pravou příčinu těchto emocí.

- Ujasněte si, co přesně chcete.
- Přehodnoťte své jednání. Pokuste se o okamžitou změnu v přístupu k dané situaci a tím i dosáhnout jiné výsledky.

### **2. STRACH**

Zahrnuje všechno od lehkých projevů znepokojení a obav až k soužení, úzkosti, strachu a dokonce hrůze.



**ZPRÁVA** – strach znamená předpoklad, že se brzy něco stane a my na to musíme být připraveni. Není nutné před starochem kapitulovat a zvětšovat ho tím, že budeme myslet na nejhorší, ale ani nelze předstírat, že neexistuje.

**ŘEŠENÍ** – zrekapitulujte si, čeho jste se obávali, a ujasněte si, co je potřeba udělat pro to, abyste nastalou situaci vyřešili co nejlépe. Musíme se většinou rozhodnout, že si věříme, že jsem udělali maximum pro to, abychom se strachu zbavili.

### **3. UBLÍŽENOST**

Tato emoce je opravdu v lidských vztazích velmi dominantní. Když se lidé cítí ublíženi, jsou dotčení a šlehnají kolem sebe.

**ZPRÁVA** – ublíženost nám signalizuje, že očekáváme něco, co se nenaplnilo. Ublíženost je často spojována se ztrátou důvěry a ta pak působí velkou bolest.

**ŘEŠENÍ** – uvědomte si, že jste ve skutečnosti ani nemuseli nic ztratit. Je to často falešný pocit, že vám chce někdo ublížit.

Zeptejte se – je to pro mě opravdu ztráta? Nebo posuzuji situaci příliš brzy nebo příkře?

Sdělte své pocity vhodným a přiměřeným způsobem dotyčnému člověku.

### **4. VZTEK**

Zahrnuje všechny agresivní pocity, počínaje mírným podrážděním, přes zlost a odpor až k zuřivosti.

**ZPRÁVA** – důležité normy, zásady nebo měřítko, které jste si stanovili pro život, byly narušeny někým jiným, někdy i vámi samotnými.

**ŘEŠENÍ** – Uvědomte si, že pravděpodobně chybně chápete situaci, že vaše zlost na člověka, která narušuje vaše zásady, je zřejmě založená na tom, že on neví, co je pro vás nejdůležitější. Dokonce i tehdy, kdy jste přesvědčeni, že by to měl vědět.

Pochopte, že i kdyby dotyčný narušil jedno z vašich měřítek, vaše hodnoty nemusí být bezpodmínečně ty jediné „správné“, přestože o tom můžete být přesvědčeni.

Položte posilující otázku. Narušte svůj vztek tím, že se zeptáte: Co se tím můžu naučit? Nebo Jak mám dát tomu člověku vhodně najevo, co je pro mě důležité?

### **5. FRUSTRACE**

Kdykoliv se cítíme jakoby obklopeni samými zátarasy, soustavně vydáváme energii a nedostáváme žádnou odměnu, směřujeme k frustraci.

**ZPRÁVA** – ač se to nezdá je to pozitivní zpráva. Upozorňuje vás na to, že to co chcete mít je na dosah, ale to co děláte není to pravé ořechové. Měli byste reagovat pružněji.

**ŘEŠENÍ** – uvědomte si, že tato emoce je váš přítel a nabízí vám nové možnosti, jak dojít k výsledku. Najděte si někoho, kdo našel způsob, jak získat to, co potřebujete. Buďte nadšeni tím, co se můžete naučit a co by vám mohlo pomoci zvládnout tento problém nejen pro dnešek, ale i pro budoucnost.



## 6. ZKLAMÁNÍ

Je to velmi destruktivní emoce, pokud si s ní velmi rychle neporadíte. Je to pocit, kdy jste smutní a zničení, protože jste očekávali něco, co jste mohli získat, nebo něco, co jste měli a co jste ztratili.

**ZPRÁVA** – zklamání vás informuje o tom, že vaše očekávání se pravděpodobně nenaplní, takže je nejvyšší čas změnit plány a ihned si stanovit nový cíl.

**ŘEŠENÍ** – okamžitě si najděte něco, co se můžete z této situace naučit a co by vám mohlo v budoucnosti pomáhat. Stanovte si nový cíl, něco co bude dokonce ještě víc inspirující a něco v čem můžete být rychle úspěšní.

Uvědomte si, že možná děláte předčasné soudy. Někdy můžete být zklamaní pouze dočasnými problémy.

Znovu přehodnoťte situaci a uvědomte si, co vlastně chcete. Potom začněte pracovat na efektivnějším plánu, jak toho docílit.

Nejsilnější lék proti této emoci je pěstovat postoj pozitivního očekávání toho, co se stane v budoucnosti, bez ohledu na to, co bylo dřív.

## 7. VINA

Často se prožívá jako mezní pocit zklamání. Pocit viny, lítost a výčitky svědomí patří mezi emoce, kterým se snaží lidé vyhýbat co nejvíc. Jsou to bolestné prožitky, ale i ty mají svou cennou funkci.

**ZPRÁVA** – vina vás informuje, že jste narušili jeden ze svých nejvyšších standardů a musíte okamžitě udělat něco pro to, aby se to už nikdy neopakovalo.

**ŘEŠENÍ** – přiznejte si, že jste narušili důležitý standard, které jste si pro sebe stanovili. Zavažte se rozhodně, že už nikdy nebudete takové chování opakovat. Vyzkoušejte si ve své mysli, jak byste danou situaci řešili, kdyby se přihodila znovu a jak byste ji řešili v souladu se svým nejvyšším standardem.

## 8. NEDOSTATEČNOST

Někteří lidé se ubíjejí mentálně i emocionálně právě touto emocí. Tento pocit nás obvykle přepadne v okamžiku, kdy se domníváme, že můžeme něco udělat na co máme schopnosti.

**ZPRÁVA** – nedostatečnost vás chce informovat o tom, že ve skutečnosti nejste na takové úrovni, kterou potřebujete pro splnění vytčeného cíle. Říká vám, že potřebujete získat víc informací, strategií, nástrojů, porozumění a důvěry.

**ŘEŠENÍ** - Zeptejte se: Je tento pocit v téhle situaci pro mě opravdu nejvhodnější? Jsem opravdu tak neschopný, nebo jen sta změnit způsob, jakým věci hodnotím?" Kdykoli se budete cítit neschopní, zhodnoťte svou snahu po zlepšení. Připomeňte si, že nemůžete ani nepotřebujete být "dokonalí". Uvědomíte-li si to, začnete se cítit přiměřeně od toho okamžiku, kdy se rozhodnete pro NaNRo - neustálý a nikdy nekončící zlepšování problematické oblasti.

Najděte si nějaký vzor - někoho, kdo je úspěšný v oblasti, která je pro vás krizová - a požádejte ho, aby vám radil. Už jen samo rozhodnutí, že zvládnete tuto oblast života, a dosažení i toho nejmenšího pokroku dokáže změnit člověka, který se cítí nedostatečný, na člověka, který se učí. Tato emoce je



velmi důležitá, protože lidé mají tendenci upadnout do pastí naučené bezmocnosti a začínají nahlížet na problém, jako by byl trvalý. Nemůžete si říkat větší lež. Nejste neschopní.

## 9. PŘETEŽENOST NEBO PŘEPRACOVANOST

Zármutek, deprese a bezmocnost jsou jen projevy pocitů přetažení nebo přepracování. Zármutek cítíme, když se domníváme, že něco, co se stalo, nemá pro nás žádný posilující význam nebo že náš život je negativně ovlivňován lidmi, událostmi nebo silami, které jsou mimo naši kontrolu. Lidé v tomto stavu mají ČASTO POCIT, ŽE SE NIC NEMŮŽE ZMĚNIT. Že problém příliš velký, trvalý, zlý a osobní.

**ZPRÁVA** – tato emoce vás informuje o tom, že byste měli přehodnotit, co je v této situaci pro vás nejdůležitější.

**ŘEŠENÍ** - Vyberte si ze všech problémů a činností, kterými se právě býváte, to absolutně nejdůležitější a soustřeďte se na to. Sepište si všechny záležitosti, které jsou pro vás nejdůležitější, a dejte jim přednost. Už to, že je dáte na papír, vám možná určitý pocit kontroly.

Pust'te se do prvního problému z vašeho seznamu a pracujte na něm tak dlouho, až ho vyřídíte. Jakmile zvládnete první konkrétní oblast, začnete vyvíjet hybnou sílu. Váš mozek uvědomí, že se máte pod kontrolou a nejste ani přetažení, ani přepracování, (natož v depresi), že problém není trvalý a můžete ho kdykoli vyřešit. Když se domníváte, že nastal vhodný okamžik k tomu, abyste se začali zbavovat zatěžujícího pocitu, jako je smutek, zaměřte se na něco, co jste schopni zvládnout, a uvědomte si, že to všechno musí mít nějaký posilující význam, přestože ho zatím ještě nevidíte.

Sebehodnocení je často svázáno s naší schopností vyrovnávat se s prostředím. Když si v mysli vytvoříme prostředí, které má na nás příliš mnoho intenzivních a souběžných požadavků, potom se pochopitelně cítíme přetažení. Ale také máme schopnost to změnit tím, že se zaměříme na to, co můžeme zvládnout.

## 10. OSAMĚLOST

Všechno, co v nás vyvolává pocity osamělosti, opuštěnosti nebo izolace od ostatních, spadá do této kategorie.

**ZPRÁVA** – chybí vám sociální kontakt. Není to důvěrný, ale lidský kontakt.

**ŘEŠENÍ** – musíte si uvědomit, že můžete kdykoliv navázat kontakt s lidmi a osamělost ukončit. Ujasněte si

o jako druh kontaktu usilujete. Připomeňte si, že osamělost je skvělá věc. Vlastně to znamená – mám opravdu zájem o lidi a jsem s nimi rád. Potřebuji jen zjistit, jaký druh potřebuji a potom stačí pro to něco udělat.



## 6.7. Deset posilujících emocí

### 1. LÁSKA A SRDEČNOST

Jste-li s kontaktu s rozzlobeným člověkem nebo uraženým člověkem a důsledně mu odpovídáte laskavě a srdečně, změní se nakonec i jeho postoj a jeho agresivita se rozplyne.

### 2. UZNÁNÍ A VDĚČNOST

Život v tomto emocionálním stavu jej zkvalitňuje víc než cokoliv jiného. Práce na tomto poli je práce na zkvalitňování vlastního života.

### 3. ZVĚDAVOST

Pěstujte si zvědavost a váš život se stane nekonečným studiem radosti.

### 4. VZRUŠENÍ A NADŠENÍ

Nadšení je bezedná síla, která posouvá náš život kupředu mnohem rychlejším tempem

### 5. ODHODLÁNÍ

Bez této emoce jsou veškeré vaše cíle a představy neuskutečnitelné. Odhodlání je budiček lidské vůle.

### 6. PRUŽNOST

Budeme-li pružnější budeme i šťastnější. V našem životě se vždycky objeví období, kdy nebudeme zvládat nějaké situace, a pak schopnost pružně reagovat – to je vše bude rozhodovat o našem dlouhodobém úspěchu nebo také neúspěchu.

### 7. DŮVĚRA v sebe sama

Schopnost věřit si je to, co posouvá lidstvo kupředu.

### 8. RADOST

Radost zvyšuje vaše sebehodnocení, dělá život veselejší a zároveň působí na pozitivně i na vaše okolí. Radovat se znamená, že jsem neuvěřitelně inteligentní, protože víme, že pokud žijeme život plný potěšení –tak intenzivního , že dokážeme radost předávat i těm kolem nás – můžeme mít vliv na řešení skutečně jakéhokoliv problému.

### 9. VITALITA

Můžete si být jisti, že fyzická vitalita je dostupná pro každého. Všechny emoce jsou řízeny vaším tělem. Vitalita je důležitý stav, kterému byste se měli věnovat proto, abyste zvládli jakékoliv emoce, které se objeví ve vašem životě.





## 10. PROSPĚŠNOST

Klíčem k životu je dávat. Není smyslem dávat na svůj úkor, ale dávat soustavně sobě i ostatním na měřitelné úrovni, která vám umožní cítit, že váš život má smysl.

. Žijeme ve světě plném signálů a reakcí. Lidské chování se do značné míry skládá z podvědomě naprogramovaných reakcí. Mnozí lidé, jsou-li ve stresu, okamžitě sáhnou po cigaretě, alkoholu nebo droze. Nepřemýšlejí o tom. Jsou přesně jako Pavlovovi psi. Mnozí z nich by své jednání rádi změnili. Cítí, že jejich chování je podvědomé a nekontrolovatelné. Základem je uvědomění si celého procesu. Dojde-li k poznání, že spojení určitého signálu s jistou reakcí je pro vás škodlivé, můžete je zrušit a nahradit novým spojením, jež vás automaticky uvede do žádoucího stavu.

Spojením signálu s reakcí dáváme svým zkušenostem, prožitkům a reakcím trvalý charakter. Během jediné minuty dokážeme pozměnit své vnitřní prožívání i vnější projevy a díky jim dosahujeme nových výsledků. Tyto změny vyžadují uvědomělé úsilí. Pomocí automatického spojení signálu a reakce můžete vytvořit důsledný spouštěcí mechanismus, který automaticky a v libovolné situaci navodí požadovaný stav, aniž byste o tom museli přemýšlet.

Jste-li v intenzivní náladě - nezáleží na tom, zda v dobré či špatné - a přijdete do styku s konkrétním podnětem, je pravděpodobné, že vznikne spojení. Působí-li podnět soustavně, pravděpodobnost vzniku spojení se zvyšuje. Jestliže slýcháme dostatečně často jistou informaci - například reklamní slogan - je pravděpodobné, že tak či onak zakotví v naší nervové soustavě.

Vznik spojení se můžete naučit ovládat. Můžete vytvářet pozitivní a rušit negativní spojení.

## 7. Kotvení

Grindler a Bandler kotvení definují jako část jakéhokoliv prvku, který pomůže přivolat vzpomínku na nějakou celou zkušenost. Například pro mnohé Američany vůně, tvar, chuť a pocit popkornu navodí vzpomínku na návštěvu kina. Právě tento proces asociace popkornu s kinem nazýváme kotvením.



## 7.1. Ukotvování – klíčové body

- **Představte si prostředí, ve kterém si chcete navodit nějaký výchozí stav.**
- **Vybavte si dobu, kdy jste byli ve výchozím stavu, kterého chcete nyní dosáhnout.**
- **Ukotvěte tento zážitek, když pocit dosáhne svého vrcholu.**
- **Stav přerušíte tím, že obrátíte pozornost k něčemu jinému.**

Kotva je jakýkoliv stimul, který evokuje s něčím související vzorec reakce nějakého člověka. Může to být cokoliv vnímané jakýmkoli smyslem, v jednoduché nebo kombinované podobě.

- **Přejděte k dalšímu žádanému osobnímu stavu.**
- **Otestujte kotvu, abyste viděli, zda funguje.**



## Cvičení

Pracujeme ve dvojicích nebo v trojicích. Osoba A koučuje B, C je pozorovatel. Pak se role prostřídají.

1. Zcela se ztotožněte s nějakou situací ze své minulosti, v níž jste se nacházeli ve vybraném požadovaném stavu. (např. nějaká situace z dětství, kdy jste dosáhli nějakého velkého třeba sportovního vítězství)
2. Plně se asociujte do tohoto stavu a vstupte do tohoto obrazu, do té osoby, kterou jste v tom okamžiku byli. Přestaňte se na sebe dívat zvenku, nýbrž začněte všechno znovu prožívat jako v okamžiku, kdy se tato situace udála poprvé.
3. Přivodte si nyní ve svém těle úplně stejné svalové napětí, stůjte či seděte přesně tak, jako jste stáli nebo seděli tehdy. Dýchejte přesně tak, jako jste dýchali v tom okamžiku, pociťujte to samé, co jste pociťovali v onen okamžik, prožijte v duchu ještě jednou tuto situaci, dostaňte se nyní sami do toho nadšeného stavu naplněného energií, ve kterém jste se nacházeli v onom okamžiku. Prožívejte tento okamžik všemi svými smysly (co jste slyšeli, viděli, cítili a jaká byla chuť a vůně?).
4. Ve chvíli, kdy bude intenzita zážitku emocionálně nejsilnější, dotkněte se určité části těla a zakotvěte tento stav. Je velmi důležité sledovat časování, vystihnout moment nejvyšší intenzity zážitku.
5. Separátor.
6. Zopakujte celý proces s jinou zkušeností (se stejným zdrojem).
7. Zakotvili jste emocionální stav nadšení a síly. Prostřednictvím této vědomě zakotvené nervové asociace mezi spínačem a emocionálním stavem jste nyní schopni kdykoli použít spínač a okamžitě se nacházíte v emocionálním, předem naprogramovaném stavu.
8. Toto naprogramování se dá lehce vyzkoušet tak, že necháte své tělo klesnout, myslíte na něco smutného a pak spustíte kotvu, posadíte se rovně, zhluboka a silně se nadechnete a jestliže pak okamžitě pocítíte, že truchlivá nálada se změnila v pozitivní stav, víte, že je kotva zabudována. Čím častěji tento spínač v životě sepnete a - jestliže by se měl jednou oslabit - znovu zabudujete, tedy naprogramujete, tím intenzivněji a silněji vám bude pomáhat.

Nemáte-li žádný určitý zážitek z minulosti, abyste mohli spínačem zakotvit určitý emocionální stav vědomí, vytvořte si tento stav v duchu tím, že se zeptáte, co by se muselo stát, abyste se chvíli cítili totálně nadšení a plni síly: "Jak bych stál, jak bych seděl, jak bych dýchal, co bych si myslel, co by se muselo stát, co bych dělal, abych se nacházel v tomto žádaném emocionálním stavu vědomí.



## 8. Neurologické úrovně

V tomto bloku se budeme zabývat příčinami lidského chování. Tato znalost je pro vedení lidí a sebe sama je velmi, velmi důležitá. Postupně odvodíme zjednodušený model příčin lidského chování, který nám bude sloužit ke třem účelům: k lepšímu pochopení příčin chování, k identifikaci problémových oblastí v lidské mysli a k následnému odstranění mnoha problémů, které před nás při vedení lidí a sebe sama staví život.

Chování, neboli to, co se projevuje navenek, má své vnitřní příčiny, a že těch příčin je celá řada. Jsou to naše schopnosti, znalosti, přesvědčení, hodnoty, které máme, jsou to i určité mentální strategie, které jsme se naučili používat, je to i náš aktuální stav mysli i těla. Otázka na příčiny lidského chování zajímá lidstvo odjakživa.

Již v antickém Řecku identifikovali tři oblasti lidské psychiky: kognitivní, konativní a afektivní.

Kognitivní oblast obsahuje a je spojena s poznáváním (učení, myšlení, pamatování si a podobně), konativní s aktivitami (jako je například plánování) a afektivní oblast obsahuje pocity a emoce.

Tento antický model zůstal v psychologii a filosofii prakticky beze změny až do počátku dvacátého století, kdy si lidé si všimli, že stojí za to se blíže zabývat tím, jak je výsledné chování ovlivněno nejen okolím člověka, ale i ostatními příčinami.

Platí to i pro dnešní dobu, kdy lidé chtějí zlepšit svoji výkonnost či efektivitu, nebo prostě jen žít lepší a spokojenější život. Je totiž evidentní, že nemusíme k tomu, co od života dostáváme jenom apaticky přihlížet, ale že můžeme svým volným úsilím kvalitu svých životů zlepšit. A původní antické domény se postupně zjemňují a štěpí na další...

### 8.1. Model neurologických úrovní

Ve své knize „Changing belief systems with NLP” Robert R. Dilts, jedna z nejvýraznějších postav NLP byl inspirován modelem logických úrovní změny a komunikace od Gregory Batesona, modelem nervových neuro-logických úrovní a dává do souvislostí tři modely (model změny, model komunikace a model neuro-logických úrovní).

Výhodou uvedeného modelu je jeho snadná pochopitelnost, jeho použitelnost pro vedení lidí a sebe sama, organizační chování (rodina, podnik, instituce) a time management a existence mnoha praktických nástrojů a technik, které jsou s úspěchem používány při seberozvoji i rozvoji kolektivu. Tento model není vyčerpávající, všeobjímající a ani nemusí být zcela konzistentní. Je pouze jedním z možných pohledů, jednou z map naší reality. A mapy jsou, a budou neúplné, deformované a zobecněné.

### 8.2. Elementy modelu

Problémový prostor, který je třeba při zkoumání lidského chování a jeho příčin zohlednit je prostředí, kontext, ve kterém se člověk nachází (kde, kdy, s kým) a člověk samotný. Mezi člověkem a prostředím probíhá interakce. Již pouhou svoji existencí člověk ovlivňuje okolí. Vesmír s jeho



existenci je totiž jiný, než bez něj. Například každý z nás si vyměňuje teplo se svým okolím. Je-li okolí chladnější, než 37 stupňů, zahříváme jej. Naopak, je-li venku tepleji, přenos energie je opačný. Nebo gravitační pole. Každý z nás má své gravitační pole a každý z nás tudíž ovlivňuje gravitační pole univerza. Byť slabě, ve srovnání s gravitačním polem planet, ale přece.

Různé teorie (kognitivní, sociální učení, NLP, atd. atd.) předpokládají, že vnitřní procesy mají zprostředkující funkci mezi podnětem z okolí a chováním. Není to tedy podnět sám, který vyvolává určité chování, ale význam, který osoba tomuto podnětu přisoudí. I s následky je to podobné: následky mají takový význam, jaký jim člověk přisuzuje. Vnitřní procesy jsou tedy chápány jako jakési zprostředkující proměnné. A nejsou to jenom procesy, ale též aktuální stav systému, člověka, jako celku, který v daném kontextu ovlivňuje konečný výsledek, lidské chování.

Robert Dilts provedl členění osobnosti do pěti vzájemně interagujících oblastí. Do oblasti chování, oblasti schopností, oblasti hodnot a kritérií a přesvědčení, oblasti identity a konečně oblasti duchovní (nebo též spirituální sounáležitosti).



### Prostředí

Prostředí je místo, čas a zapojení lidí. Představuje to, na co reagujeme, naše okolí a jiné lidi, které potkáváme. Odpovídáme na otázku **Kde a Kdy**.

### Chování

To je to, co se projevuje navenek, to, čímž se svým okolím bezprostředně interagujeme. Pozorujeme, nasloucháme, běžíme, spíme, zlobíme se. V NLP zahrnuje chování myšlenky i činy. Odpovídá na otázku: „**CO děláme?**“

### Schopnosti

Schopnost je dovednost, projevy chování, které jsou konzistentní, automatické a vrozené. Jsou to mentální strategie, znalosti i fyzické dovednosti. Odpovídá na otázku: „**JAK to děláme?**“

### Hodnoty, kritéria a přesvědčení

Přesvědčení jsou principy, které řídí naše akce (činy). Víra a přesvědčení dává smysl tomu, co děláme. Hodnoty určují proč děláme to, co děláme. Hodnoty jsou pro nás důležité věci, o které usilujeme- zdraví, bohatství, štěstí, láska....



Víra, přesvědčení a hodnoty určují směr našich životů, stanovují povolení a zákazy v našich činnostech. V této oblasti jsou zahrnuty odpovědi na otázky po smyslu chování: „**PROČ to děláme?**“ a důvodů úsudků „Na základě čeho tak usuzujeme?“

Jemnější rozlišení této oblasti je na hodnoty, což jsou věci pro nás osobně důležité, kritéria, což jsou stanoviska, podle kterých děláme úsudky a přesvědčení, což jsou výroky, kterým věříme.

Typická přesvědčení jsou vyřčena ve formě příčiny a následku, nebo tzv. komplexní ekvivalence.

Například přesvědčení: „Budu-li dobře pracovat, dosáhnu úspěchu“, spojuje příčinu „dobrá práce“ s jejím následkem „úspěch“. Komplexní ekvivalence dává na stejnou úroveň věci, které spolu až tak moc nesouvisí a jsou často (avšak ne vždy) spojeny explicitním, nebo implicitním slůvkem „znamená“. Například: „Peníze jsou (znamenají) úspěch“, nebo „To, že přišel pozdě, znamená, že si nás nevážím“.

Uslyšíme-li větu: „Ten člověk je fajn“, je to věta, která znamená, že respondent podle nějakého kritéria usoudil, že daný člověk patří mezi „fajn“ lidi a zároveň tím sděluje svoje přesvědčení.

Oblast hodnot, kritérií a přesvědčení je obzvláště důležitá z hlediska leadershipu.

### **Identita**

Identita je to, zda a jak si uvědomujeme sebe sama. Zkrátka je to odpověď na otázku: „**Kdo jsem?**“.

Identita je smysl naší existence, jádro našich přesvědčení, víry a hodnot, které definují naši podstatu a naše poslání v životě. Buduje celý náš život a je velmi pružná.

### **Duchovno, sounáležitost, spiritualita**

Sem patří pocity sounáležitosti s ostatními lidmi, nebo s něčím vyšším, než je vlastní já. Pokud hledáme odpovědi na otázky: „Proč vlastně jsem tady?“, „Jaké je moje místo ve světě?“, nebo „S kým ještě sdílím nebo mohu sdílet své hodnoty a přesvědčení?“, právě mentálně zkoumáme tuto oblast.

### **Poznámky k systémovému modelu**

Člověk sám o sobě tvoří systém. A systém je celek, ve kterém má každá část systému vlastnosti, které ztrácí, když je od systému oddělena a systém má nějaké vlastnosti, které žádná z jeho částí nemá. Změna v kterékoliv části celku znamená změnu celku, znamená to, že všechny části jsou vzájemně závislé a interagující, znamená to, že všechny části celku jsou rovnocenné a znamená to - ze systémového pohledu - že žádná z částí není nadřazena ostatním. Tolik teorie.

Pro systémový model příčin chování to například znamená, že změna v oblasti schopností nakonec způsobí změnu i přesvědčení i identity. Například zjistím-li, že snesu daleko více, než jsem si dosud myslel, že snesu, změní to moje staré přesvědčení o tom, co všechno snesu a zároveň to posílí i mé sebevědomí. Což vypadá logicky.

Je nutno podotknout, že časový průběh příčiny a následku se různí, případ od případu. Někdy je efekt rychlý, a někdy trvá relativně dlouho, než se změna v oblasti jedné projeví v oblasti jiné. V konečném důsledku to pak, podle teorie, vždy znamená změnu kompletního celku.

Tak, a teď si představme, jak bychom s tím nakládali v praxi. Například potřebujeme korigovat chování našeho dítěte ve směru, aby si pravidelně uklízelo ve svém pokojíčku. Vyzbrojení znalostí, že



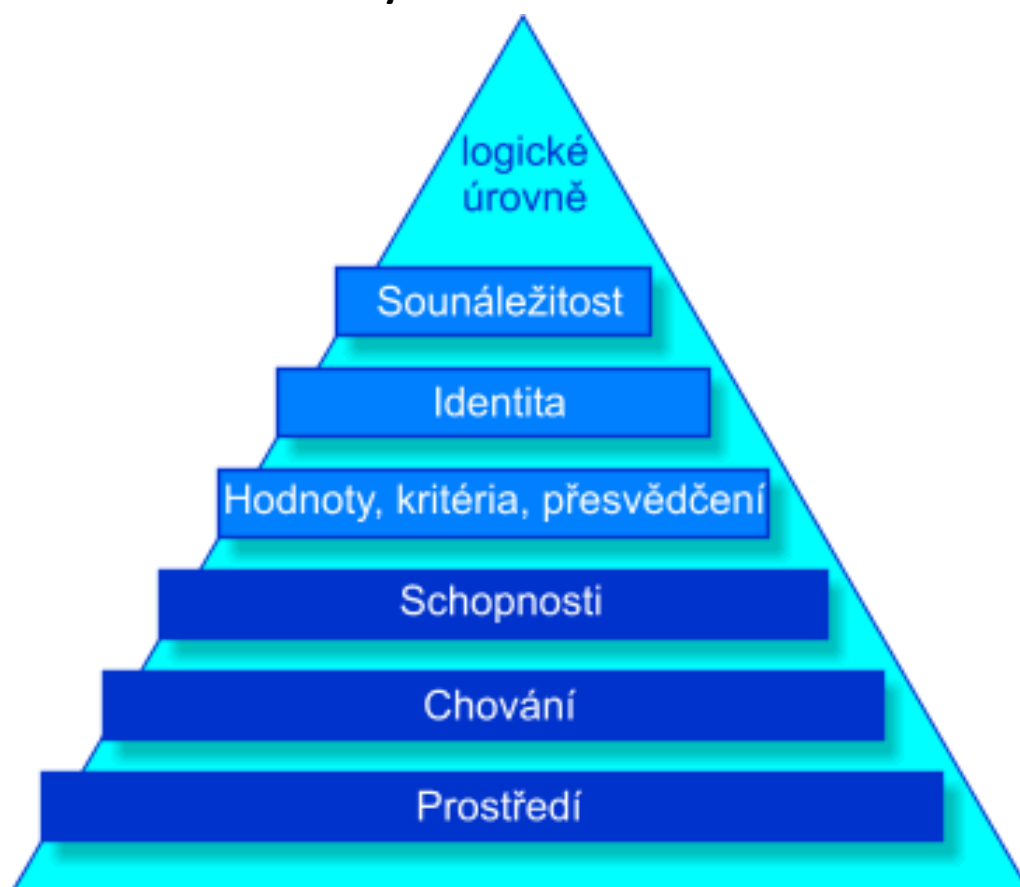
všechno souvisí se vším, bude nejlepší cestou poslat naše dítě k věhlasnému systémově myslícímu psychoanalytikovi. A takový nezaujatý systémový analytik po prozkoumávání všech oblastí příčin nepořádného chování dítěte, musí nakonec a zákonitě dojít k jedinému závěru: „Příčiny jsou všude. Vše souvisí se vším.“. A jsem tam, kde jsme byli. Všude a nikde.

Naštěstí se v praktickém životě ukazuje, že jednotlivé oblasti mají různou pravděpodobnost významnějšího efektu na oblasti ostatní. Tak například, dojde-li ke změně v oblasti schopností, obvykle se to pozorovatelně projeví i v oblasti našeho chování. Je však málo pravděpodobné, že pouhou změnou schopností, dojde k významnější změně na úrovni spirituality.

Dále se v praxi ukazuje, že změny v některých oblastech se provádějí relativně snadněji, než v jiných oblastech. Například i proto, že některých věcí, které v sobě máme, jsme si dobře vědomi a pracujeme s nimi denně (chování, schopnosti), některých věcí jsme si vědomi méně a významnějšími změnami procházejí jenom občas (hodnoty, přesvědčení, kritéria, identita, spiritualita).

Z praktického hlediska pro provedení cílených a významnějších změn a z hlediska pravděpodobnosti ovlivnění ostatních oblastí je pro naše intervenční zásahy účelné si oblasti systémového modelu příčin chování hierarchicky seřadit. Tím nám vzniká nový model. Model modelu. A tak se nakonec dostáváme k Diltsově úroňovému modelu.

### 8.3. Diltsov hierarchický model





Význam tohoto modelu ukazuje, v jakém pořadí vstupují do hry vnitřní procesy při zpracování vnější informace, zvenku - dovnitř a v jakém pořadí, se veškerý náš niterný obsah projeví na našem chování. Ukazuje hierarchii, jak vyšší vrstvy ovlivňují vrstvy nižší.

Například potkám divokého psa. Svoje chování si vyberu podle svých schopností. Umím dobře běhat. A také umím neochvějně čelit nebezpečí. A také se umím rvát. To, vše co dnes umím, ovlivňují mé poměrně stabilní hodnoty a přesvědčení. Přesto, že umím dobře běhat, jsem přesvědčen, že správný chlap před psy neutíká. A já správný chlap jsem, to je moje identita. Protože na mě stojí celá rodina. Takže neochvějně a v případě potřeby se budu rvát. A jiný člověk bude přemýšlet jinak a jinak se bude chovat.

Existuje takové rčení: „People make the best choices open to them when they act“, znamená, že lidé se v každé situaci chovají optimálně ve smyslu optimalizace chování s jejich vnitřní mapou světa. A někdy je to chování, přiznejme si to, poněkud nepochopitelné. Pro nás, kteří cizí mapu světa neznáme.

## 8.4. Praktické použití Diltsova úrovnového modelu

Obecný návod na odstranění problému je tento: Nejprve identifikujeme úroveň, na které se problém nachází. Většinou jej však neřešíme na této úrovni, ale hledáme řešení o úroveň výše. Zde buď uspějeme, nebo je tady problém také. V případě, že je zde také problém, postupujeme dále. Proč se doporučuje řešit problém na vyšší úrovni, než na které se nachází? Jde zde především o trvalost změny. Osvojit si nové vzorce chování bez toho, že bych to uměl, je stejné, jako házet hrách na stěnu.

Například zaměstnaná matka tří dětí by ráda denně cvičila, ale vždycky ji do toho něco přijde. Zlobí se na sebe a neví, co s tím. Pravděpodobný scénář řešení bude, že to není o schopnostech, avšak o tom, že se určitý rozpor nachází na úrovni hodnot. Na jedné straně zdraví, na druhé straně děti. A jelikož děti jsou pro odpovědnou matku důležitější, než její vlastní zdraví (přesvědčení) pochopitelně, že čas pro děti vítězí. Nemá význam řešit rozpor na stejné úrovni, na které se nachází. Je vhodné jít výše. Na úrovni identity se řešení asi také nenajde. I tam totiž bude (asi) rozpor: na jedné straně matka, na druhé straně dobře vypadající žena. Řešení by se však dalo najít na úrovni sounáležitosti: tím, že bude o sebe pravidelně pečovat, cvičit, bude moci svým dětem více dávat. Zdravé a silné tělo matky je základ pro budování zdravé, šťastné a spokojené rodiny. Například. Jiný příklad. Pracovník opakovaně přichází pozdě do zaměstnání. Rád by chodil včas, ale nějak mu čas ráno uniká mezi prsty a nestíhá ten správný autobus. Problém, jak to na první pohled z kontextu vypadá, je na úrovni schopností, time managementu. Jistě vás napadne deset způsobů, jak tuto schopnost podpořit na úrovni hodnot, kritérií a přesvědčení. Ale zrovna tak dobře může být problém na úrovni přesvědčení: pokud si ten člověk opravdu myslí, že ať dělá co dělá, běžící čas nezvládne, pak jej opravdu nezvládne. A tady se objevuje další důležitý bod k praktickému použití - práce na úrovni identity až sounáležitosti.



## 8.5.Ostatní souvislosti

### Konzistence úrovní

Jednou z nejdůležitějších věcí, které by měl člověk v zájmu svého vyrovnaného života udělat je uvedení svých jednotlivých úrovní do vzájemného souladu. Není příjemné, jestliže se v člověku perou jeho vlastní hodnoty, je nepříjemné, má-li rozpory na úrovni identity. Vždy, když na nějaký svůj rozpor narazíte, zkuste si jej vyřešit metodou napsanou výše. Je zbytečné se trápit, když to jde i bez toho.

### Role

Každá z rolí, které zastáváme, má svůj unikátní systém úrovní. Minimálně má jiné chování, používá jiné schopnosti, které vyvěrají z rozdílných hodnot, kritérií a přesvědčení. Do určité míry je to jiná identita. A všechny role a úrovně je vhodné uvést do vzájemné harmonie.

Například se podívejme, jak se navenek projevují mentální role a z čeho to vyplývá. Snílek pracuje s lidmi zejména na úrovni přesvědčení, hodnot, kritérií, identity. To proto, že on sám má jiné schopnosti, hodnoty, přesvědčení, kritéria, než například realizátor, kterému jde zejména o schopnosti a chování lidí. A také to umí. Protože k tomu má schopnosti. A je hluboce přesvědčen, že schopnosti lidí a jejich praktické chování je v zájmu praktického dosažení cíle to nejdůležitější. Hodnotitel ví, že bez pořádné a neustále kontroly všech úrovní se to prostě neobejde. A proto to dělá. Podobně funguje role emocionální a sociální, jejichž zájmem jsou zejména vztahy na úrovni sounáležitosti.

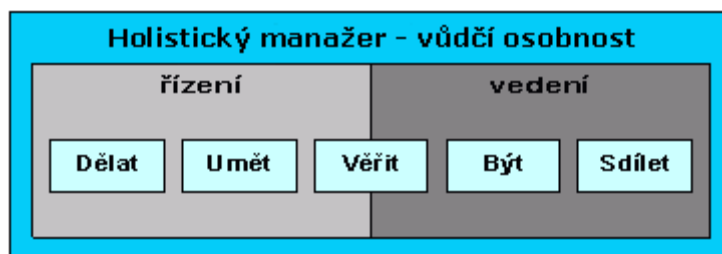
A všichni (všechny role) dělají to, co dělat chtějí, dělají to rádi a dělají to dobře.

## 8.6.Vedení, řízení, management

... Abyste byli dobrými leadery, musíte někým **být**, v něco **věřit**, něco **umět**, něco **dělat** a musíte něco s ostatními lidmi **sdílet**...

Nepřipadá vám, že je to stejné, jako Diltsovy úrovně? **Identita = být, přesvědčení, hodnoty a kritéria = věřit, schopnosti a dovednosti = umět, chování = dělat** a konečně **úroveň sounáležitosti a spirituality = sdílet**? Ano, je to tak.

Integrovaný člověk, holistický manažer, pracuje s lidmi na všech Diltsových úrovních. Manažer-realizátor, nebo manažer-snílek, nikoliv. Ti pokrývají jenom část ...



## 8.7. Jazyk Diltsových úrovní

Jak se při komunikaci s ostatními dostane snílek, realizátor, hodnotitel na tu správnou úroveň? Výběrem toho správného jazyka, těch správných slov. Každá z uvedených úrovní má svůj vlastní specifický jazyk. A tato skutečnost je docela často příčinou nedorozumění. Jeden mluví na jedné, druhý na druhé úrovni. Citlivým místem může být i skutečnost, že někdy komunikujeme jinou úroveň, než by odpovídalo kontextu.

Například dítě neudělá domácí úkol tak, jak bychom si představovali. Prostě to neumí. V některých rodinách, mu však sdělí, že je hlupák. A zásah dítěte na úrovni identity, což je tento případ, není jen tak. A bude-li se to opakovat častěji, je téměř jisté, že dítě uvěří. Podepíšeme se mu svoji nevhodnou komunikací na mnoho a mnoho let jeho života. I když jsme to třeba tak nemysleli a nechtěli, dosáhli jsme toho.

Rozdíl je v tom, že pravý význam komunikace je v tom, jaký dojem skutečně vzbuzuje, a nikoliv v tom, co jsme chtěli dosáhnout.

### Neuro-logické úrovně

Další zajímavostí je, že některé Diltsovy úrovně jsou zpracovány jinými částmi naší nervové soustavy, než jiné. Například skutečnost, že při napadení našich niterných hodnot a přesvědčení způsobuje, že v nás všechno začíná bublat a máme červeno před očima, zatímco sdělení, že jsme zapomněli koupit mléko, nás nechává relativně v klidu je způsobeno právě tímto faktem. Takže někdy i pouhým pozorováním reakcí člověka lze usoudit na to, na jaké úrovni mu zrovna probíhá vnitřní komunikace. Hezké, že?

### Time management

Pokud jste se zabývali time managementem, asi je vám již zřejmé, že se jedná o poměrně hluboké souvislosti mezi Diltsovým modelem a time managementem. Plánováním, stanovováním priorit až do každodenní činnosti v zájmu dosažení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů.

### Týmová spolupráce, organizační kultura

Účelem je výsledek, který vhodná organizační kultura může významně podpořit a nevhodná totálně znemožnit. Organizační kultura se projevuje v chování lidí. A chování lidí je ovlivněno jejich schopnostmi, přesvědčeními, hodnotami, identitou a pocitem sounáležitosti. A organizace, jako celek, vykazuje schopnosti. Pro organizaci je něco více důležité a něco méně. Organizace také nějakým způsobem prezentuje svoji identitu. Pokud je vše v souladu, je to dobré, pokud ne, je čas s tím něco udělat. Je nejvyšší čas uvést do souladu individuální a organizační úrovně.



## 8.8. NEUROLOGICKÉ ÚROVNĚ cvičení

Proces vyrovnání neuro-logických stupňů nám ukazuje způsob, jak systematicky nabýt a spojit zkušenosti a neutrální procesy spojené s každým z těchto různých stupňů.

Proces užívá tzv. prostorové zakotvení, aby aktivoval a integroval tyto různé stupně zkušenosti. Mnozí lidé jej pokládají za velmi silný zážitek a nástroj, jak nabýt efektivního "vyrovnaného" stavu. Označte prostor pro každou logickou úroveň - duchovno, identita, přesvědčení, schopnosti, chování, prostředí.

Zvolte si to, co Vás trápí a co chcete změnit např. být vyrovnanější při pracovních poradách.

**Důležité** je, aby při procesu této techniky šel ten, kdo je provázen pozpátku tzn. při vstupu na pozici prostředí se postaví tak, že je otočen zády k další úrovni, takto dojde až na úroveň duchovno, kde se vrací směrem dopředu. Je to z toho důvodu, že při zpáteční cestě nabírá zdroje, které kotvíme.

1. Vstupte do prostoru "Prostředí" a odpovězte na otázku: "Kde a kdy chci být vyrovnanější?"
2. Přestupte do prostoru "Chování" a odpovězte na otázku: "Co potřebuji udělat, když jsem v tomto čase a na tomto místě?" Jak se chovám a co dělám?
3. Přestupte do prostoru "Schopnosti" a odpovězte na otázku: "Jak využiji své (mysli) schopnosti při realizaci svého záměru? Jaké schopnosti mám nebo jaké schopnosti k tomu potřebuji v tomto čase a na tomto místě?"
4. Přestupte do prostoru "Přesvědčení" a odpovězte na otázku: "Proč chci využít právě těchto schopností k realizaci svých záměrů? Které hodnoty a přesvědčení jsou pro mne důležité?" Čemu věřím?
5. Přestupte do prostoru "Identita" a odpovězte na otázku: "Kdo jsem já, když mám tyto hodnoty a přesvědčení? Jaké je moje poslání v tomto životě?" Jsem jako co? (Popište metaforou nebo symbolem.)
6. Přestupte do prostoru „Duchovno“ a odpovězte na otázku: "Kdo jsem s touto identitou?" Jaké je mé poslání a ke komu patřím? Kdo ještě je se mnou propojen? ( Uvedte metaforu nebo symbol)
7. Přeneste svou zkušenost a vstupte z logické úrovně „Duchovno“ do prostoru "Identita" a povšimněte si, jak se obohatila vaše předešlá zkušenost. Jsem jako co? (Popište metaforou nebo symbolem.)
8. Přeneste svou zkušenost a identitu do prostoru "Přesvědčení". Opět si povšimněte, jak se obohatila vaše předešlá zkušenost. Jak byste ukázali to, co se dodalo? Čemu věřím?
9. Přeneste svou vizi, identitu a přesvědčení do prostoru "Schopnost". Opět si povšimněte, jak se obohatila vaše předešlá zkušenost. Jak byste ukázali to, co se dodalo? Jaké mám schopnosti?
10. Přeneste svou vizi, identitu, přesvědčení a schopnosti do prostoru "Chování" Povšimněte si, jak i ty nejmenší změny chování ukazují působení všech vyšších úrovní jimiž jste prošli. Co dělám?



11. Přeneste z prostoru "Chování" všechny účinky postupu všemi úrovněmi do prostoru "Prostředí" a snažte se procítit, jaké změny pociťujete ve srovnání s tím, když jste byli předtím v prostoru "Prostředí" .

## 9. Submodality – vnitřní komunikace

Submodality patří k naší vnitřní komunikaci, popisují jemné rozlišování našich vnitřních prožitků. Můžeme si je představit jako přesně odměřená množství přísad, které jsou nutné pro daný výsledek. Jsou nejmenšími a nejpresnějšími stavebními kamínky, z nichž se skládá lidská zkušenost.

V souvislosti se svým vnitřním prožíváním můžeme pozměnit dvě okolnosti. Můžeme změnit předmět prožívání (jestliže si například představujeme nejhorší možný scénář, pokusíme si jej nahradit lepším), nebo se můžeme pokusit o změnu způsobu prožívání. K tomu nám poslouží dílčí vjemy - submodality.

### ZRAKOVÉ SUBMODALITY:

- Pohyblivý nebo nehybný obraz
- Barevný nebo černobílý, intenzita barev
- Jas a kontrast, zaostření
- Velikost obrazu
- Vzdálenost, umístění
- Obraz plošný nebo panoramatický
- Trojrozměrnost

### SLUCHOVÉ SUBMODALITY:

- Hlasitost
- Kadence (přerušování, shlukování)
- Tempo a rytmus
- Modulace (zvýrazňování slov)
- Zabarvení hlasu
- Prostorový dojem
- Místo (odkud se ozývá)

### KINESTETICKÉ SUBMODALITY:

- Teplota
- Struktura
- Vibrace
- Tlak
- Pohyb



- Trvání, stálost, proměnlivost
- Intenzita
- Váha, hustota
- Svalové napětí

Používáním jemného rozlišování můžete velmi rychle změnit své životní dojmy. Právě tak jako režisér vytváří účinek svého filmu i vy sami můžete formovat účinky, jimiž na váš život budou působit vaše zkušenosti a zážitky. Stejným způsobem můžete řídit svůj mozek a vytvořit jakoukoli náladu a chování, které vás podpoří na cestě k vysněnému cíli.

## Cvičení

Každá naše představa je vědomě nebo nevědomě spojena s určitými submodalitami. Když myslíme na nějaký problém, zcela nevědomě k němu přiřazujeme určité vlastnosti odlišující tento problém od jiných. Změníme-li tyto submodality změníme i hodnotu problému.

Pracujeme ve dvojicích. Osoba A koučuje B pak se role vymění

1. Vyber si jeden z problémů, které tě trápí
2. Představ si, jak vypadá právě tento problém ... kdyby nějak vypadal, měl nějaký vzhled. Je velký nebo malý? .. Jaký má tvar? .. Barvu ... zvuk ... povrch ... atd.  
(projděte všechny smyslové kanály)
3. Představ si, že můžeš změnit jas tohoto "tvaru" - zkus jej ve své představě udělat světlejším nebo tmavším. Ve kterém případě se cítíš něco lépe? ... (pokračujeme s dalšími submodalitami, měníme na příjemnější, přijatelnější)
4. Doposud sis představoval svůj problém pouze z jedné strany - zepředu. Představ si nyní jak může vypadat z levé strany ... jak z pravé ... jak vypadá zezadu ...
5. Možná, že chceš změnit ještě něco dalšího v představě tohoto problému ...

Tyto otázky jsou pouze orientační, jejich znění a posloupnost bude záviset na tom, jak reaguje osoba, která je v procesu. Osoba v procesu sama řídí svůj proces. Koučující osoba pouze napomáhá kladením otázek. Pozor na sugesce!



## 9.1. Změna submodalit

Mentálně existují velké rozdíly mezi tím, co děláte s radostí, co bychom chtěli, a tím, co děláme neradi. Přesvědčte se o tom pomocí následujícího cvičení:

Myslete na nějakou činnost, kterou nemáte rádi, např. uklízení, nebo něco jiného a napište odpovědi na tyto otázky:

1. Vidíte tuto činnost jako film nebo jako obraz? .....
2. Černobíle nebo barevně? .....
3. Plošně nebo panoramaticky (trojrozměrnost) .....
4. Jsou obrysy ostré nebo rozestřené? .....
5. Nacházíte se uprostřed filmu (obrazu) nebo se vidíte z pohledu pozorovatele?  
.....
6. Je to světlé nebo tmavé? .....
7. Obraz je blízko – dal.....
8. Napadá Vás jinak ještě něco?.....
9. Slyšíte něco? .....
10. Jaká je hlasitost? .....
11. Jaká je tonalita, melodie? .....
12. Říkáte něco? .....
13. Jaké je tempo, rytmus? .....
14. Cítíte něco? .....
15. Jaké je Vaše svalové napětí?.....
16. Cítíte tíži nebo lehkost? .....
17. Teplo nebo chlad? .....
18. Tvrdost nebo měkkost? .....
19. Konsistence, materiál?.....
20. Napadá vás ještě něco?.....

Nyní si položte stejné otázky ve vztahu k něčemu, co děláte rádi.

1. Vidíte tuto činnost jako film nebo jako obraz? .....
2. Černobíle nebo barevně? .....
3. Plošně nebo panoramaticky (trojrozměrnost) .....
4. Jsou obrysy ostré nebo rozestřené? .....





5. Nacházíte se uprostřed filmu (obrazu) nebo se vidíte z pohledu pozorovatele?

.....

6. Je to světlé nebo tmavé? .....

7. Obraz je blízko – dal.....

8. Napadá Vás jinak ještě něco?.....

9. Slyšíte něco? .....

10. Jaká je hlasitost? .....

11. Jaká je tonalita, melodie? .....

12. Říkáte něco? .....

13. Jaké je tempo, rytmus? .....

14. Cítíte něco? .....

15. Jaké je Vaše svalové napětí?.....

16. Cítíte tíž nebo lehkost?.....

17. Teplo nebo chlad? .....

18. Tvrdost nebo měkkost? .....

19. Konsistence, materiál?.....

20. Napadá vás ještě něco?.....

- Porovnejte odpovědi v obou případech.
- Změňte submodalitu u činnosti, kterou neradi děláte
- Pozorujte změnu emocí
- Proveďte test do budoucnosti

