

Cílevědomá, z hlediska jazykového i obsahového přesná komunikace je základním předpokladem pro to, aby se člověk dokázal prosadit. V této kapitole osvětlíme pravidla a průběh komunikace a vy jako čtenáři budete vedeni k cílené aplikaci určitých komunikačních metod tak, abyste uměli úspěšně a průbojně jednat.

## 2.1 Co vám nabízí transakční analýza

**Teorie osobnosti** Transakční analýza (TA) je teorie osobnosti, která slouží pro vysvětlení lidského chování, analýzu chování vlastního a cizího, a také je to metoda pro dosažení vědomé změny prožívání a chování.

TA vyvinuli v šedesátých letech dvacátého století američtí psychologové Eric Berne a Thomas Harris. Dnes se používá v nejrůznějších oblastech, například při terapiích, trénincích či při koučování.



tip expertů

### Praktické využití transakční analýzy

Transakční analýza vám pomůže:

- rozpoznat vlastní postoje, pocity a vzorce chování,
- rozvíjet alternativní, efektivnější vzorce chování.

**Průbojnější díky TA** Pokud se chcete stát průbojnějšími, potom vám TA ukáže několik cest. Nejdříve bychom vám ale chtěli tuto teorii stručně vysvětlit. Východisko transakční analýzy tvořila práce neurochirurga Wildera Penfielda a Thomase Harrise. Ti předpokládali, že složitá nebo šokující situace může způsobit, že dojde k opětovnému prožití podobné situace z minulosti a že se znovu „dostaví“ staré pocity. Často takový proces probíhá podvědomě a staré pocity představují jedinou indicii. Pro člověka je ale těžké je někam zařadit, protože se na konkrétní situaci z minulosti nepamatuje.

**Model fungování mozku** Podle tohoto modelu funguje mozek jako nahrávací přístroj, autoři o něm mluví jako o hifi přehrávači. Kromě prožitků nahrává i původní pocity a může je kdykoli reprodukovat. (Tato představa mozku jako přehrávače neodpovídá dnešnímu stavu vědění z oblasti zkoumání mozku a je třeba ji brát pouze jako metaforu!) Na základě tohoto modelu vytvořili Thomas Harris a Eric Berne transakční analýzu.

**Význam vzpomínek** Berne upoutalo, že se zdálo, jako by se jeho pacienti během léčby (po určitém podnětu) z ničeho nic zcela změnili. To se týkalo

jejich řeči, výrazu obličeje, postoje i gest. Odvozují to od toho, že nějaký vnější podnět vyvolal určitou vzpomínku. V průběhu života se nahromadí mnoho vzpomínek. Zvláštní význam mají ty, které vzniknou v průběhu prvních pěti až šesti let života.

### 2.1.1 Různé stavy ega a jejich využití pro průbojnost

Berne pozoroval tři různé stavy ega, tedy „vlastního já“, a vyvinul jejich teoretický model. Rozlišuje mezi rodičovským, dospělým a dětským egem. Ve chvíli, kdy se nacházíte v egu dítěte, prožíváte a reagujete skutečně jako pětileté dítě. Pokud se do obdobné situace, jakou jste prožili již v této rané době, dostanete jako dospělý, potom znovu prožíváte a pociťujete původní situaci. V situaci, kde se například dostanete pod vnější tlak, můžete potom velice rychle zase sklouznout do dětského ega a ztratit tak sílu a důvěryhodnost.

#### Rodič

V rodičovském egu se nachází soubor nahrávek vnějších událostí, které člověk v dětství převzal od rodičů nebo jiných autorit. V rodičovském egu jsou tedy zakořeněny normy, hodnoty, pravidla, způsoby chování, příkazy a zákazy. Rodič se dále dělí na dva stavy,

- kritického rodiče a
- pečujícího rodiče.

Kritické rodičovské ego zkoumá, jestli se ostatní lidé chovají podle uložených norem. **Kritický rodič**



Typické znaky kritického rodičovského ega	Využití pro vaši průbojnost
Volba slov: hodnotící, moralizující, pohrdavá; určující soudy, příkazy, pokyny (např. formulace jako „zlobivý, hloupý, nestydatý, líný, nesmyslný, neřád, hlupák, chudáček, „je třeba...“, „mělo by se...“)	Když komunikujete z toho stavu, máte silné autoritativní vyzářování, což ale u vašeho protějšku může vyvolat averzi, nelibost a antipatie. Když svým autoritativním chováním (často ještě chráněným hierarchickými strukturami) prosazujete svoji vůli, dosáhli jste v dané situaci domnělého vítězství, ale váš protějšek není přesvědčen prostřednictvím podstatného obsahu. V tomto případě jste uplatňovali moc. Prosadili jste svoji vůli proti vůli protistrany. Závěr: Nezískáte si svůj protějšek jako partnera, ale jako podřízeného a možná dokonce jako „tajného protivníka“, který vám možná někdy v budoucnu všechno vrátí.
Tón: poroučivý, káravý, povýšený, moralizující, nadřazený, blahosklonný, kritický, obviňující, žádající	
Výraz: svraštělé čelo, zvednuté obočí, ironický úsměv, rozhořčený, hodnotící nebo nesouhlasný pohled	
Postoj: strnulý, nucený, ukázněný, přehnaně správný, distancovaný, povznesený, arogantní	
Gesta: ruce překřížené na prsou nebo ruce v bok, zdvižený ukazováček, obviňující pohyby prstem, někomu hrozit, odmítat	

Pečující rodič Pečující rodičovské ego utěšuje, pomáhá a je laskavé.

Typické znaky pečujícího rodičovského ega	Využití pro vaši průbojnost
Volba slov: nápomocná, podporující (například formulace jako „drahý, ty jsi ale chudáček, jak tě můžu podpořit“)	V tomto případě zaujímáte klasický postoj zachránce. Tato role vám propůjčuje velikost a pocit, že děláte něco dobrého. Co se ale stane, když si budete hrát pořád na zachránce? Podporujete doopravdy, nebo protějšek jen podporujete v jeho slabší roli? Promítáte do svého partnera „slabost“ a podporujete ji. Zamyslete se nad touto rolí a ujistěte se, jestli protějšku tímto způsobem komunikace skutečně i dlouhodobě pomůžete. Pokud z tohoto stavu ega komunikujete proto, abyste prosadili svoji vůli, stane se následující: Apeluje na lásku svých blízkých. Nepřesvědčují vaše argumenty, ale váš apel na soucit ostatních, to může být vnímáno i jako vydrírání. Závěr: Nezískáte si svůj protějšek jako partnera, ale jako slabou oběť nebo jako „tajného protivníka“, který se nenechá vydrát.
Tón: utěšující, klidný, silně emocionální	
Výraz: otevřené nakloněné držení těla, otevřené oči	
Postoj: otevřený, srdečný	
Gesta: někomu přikyvovat, kývat hlavou	

### Dítě

Tak je označován součet nahrávek všech vnitřních prožitků, reakcí dítěte na to, co vidí, slyší a cítí. Obsahem dětského ega je pocit bezmocnosti, strachu a závislosti na ostatních, ale i pozitivní věci, jako například zvědavost, radost, kreativita a chuť pouštět se do dobrodružství. Dětské ego se dělí na tři další stavy:

- svobodné dítě,
- rebelující dítě,
- přizpůsobené dítě.

Svobodné dětské ego nechává svým pocitům nekontrolovatelně volný průběh, je tedy citlivé a veselé.

Typické znaky svobodného dětského ega	Využití pro vaši průbojnost
Volba slov: výraz pocitů a přání, superlativa, (formulace jako „já bych rád, já chci, skvělé, škoda, zuřím“)	Hravým, kreativním a uvolněným postojem jistě můžete u mnoha lidí získat prémiové body za sympatii. Ale stačí tato role k tomu, abyste ostatní přesvědčili? Závěr: Můžete si snadno naběhnout. Vystavujete se nebezpečí, že vás nebudou brát vážně.
Tón: citlivý, vysoký plačtivý hlas, hněvavý, veselý, nadšený	
Výraz: zvědavý, rozčilený, překvapený, třesoucí se rty, slzy	
Postoj: hravý, nejistý, poraženecký, volný, uvolněný, přirozený	
Gesta: spontánní, procítěná, bezradná, rozrušená, neklidná; zdvihání ruky pro vyjádření přání, smích, hravost	

Rebelující dětské ego je odvážné, vzpurné a umíněné.

Rebelující dítě

Typické znaky rebelujícího dětského ega	Využití pro vaši průbojnost
Volba slov: výraz pocitů přání, ironická	V tomto stavu ega nejste příliš kooperativní. Sami zaujímáte vůči svému okolí nepřátelský postoj. Budete vnímání spíše jako osoba nepřijemná. Vaše průbojnost je velmi malá. Z tohoto stavu ega jednáte naprosto kontraproduktivně. Závěr: Dosáhnete spíše opak toho, co chcete, protože váš protějšek vám ani nerozumí, ani ve vás nevidí partnera.
Tón: citový, nahněvaný, hlasitý, nadšený	
Výraz: obrací se zády, pláč	
Postoj: vzdorovitý, napjatý, nepřátelský	
Gesta: spontánní, odtažitá, vzdorovitě se odtahující, zamračený výraz	

**Přizpůsobené dítě** Přizpůsobené dětské ego se podřizuje pravidlům a normám, které nemají původ v něm samém.

Typické znaky přizpůsobeného dětského ega	Využití pro vaši průbojnost
Volba slov: vyjádření souhlasu (formulace jako „v pořádku, to je pravda“)	V tomto postoji nejste příliš průbojní. Podřizujete se. Je pro vás důležité vyhovět a budete dělat pokud možno to, co se od vás očekává. Někdy jste trochu kam vítr, tam plášť, a občas budete mít potíže vyhovět všem. Závěr: Jste málo průbojní, nebo dokonce vůbec. Váš protějšek vás vnímá spíše jako šachovou figurku.
Tón: pokorný	
Výraz: sklopené oči, třesoucí se rty	
Postoj: nejistý, poraženecký	
Gesta: odtažitá	

**Dospělý Dospělý**

Typické znaky dospělého ega	Využití pro vaši průbojnost
Volba slov: otázky, informace, spojitosti, názory (např. „jak, co, kdy, kde, kolik, pravděpodobně, myslím si, domnívám se, myslíte si, domníváte se“)	Když komunikujete z tohoto stavu ega, máte dobré šance prosadit si nejen svoji vůli, ale zároveň svůj protějšek přesvědčit. Nejednáte nerozvázně z určité role, ale promyšleně, přezkoumáváte svoje jednání i okolí. Protějšek zapojíte jako partnera do hovoru tím, že pokládáte otázky, podněcujete k zamyšlení. Přítom vám nejde jen o vlastní vůli, ale o to, vydat se tou nejlepší cestou, najít nejlepší řešení. Závěr: Váš protějšek vás bude chápat jako partnera a bude vás akceptovat.
Tón: věcný (ale nikoli neosobní, neutrální)	
Výraz: pozorný, zaujatý, bdělý	
Postoj: oční kontakt s partnerem; obličej i celé tělo otočené k partnerovi, otevřený veškerým informacím a dojmům	
Gesta: znamení porozumění, otočený na partnera, zkracování tělesné vzdálenosti	

**Rozhodování** Dospělé ego se rozhoduje po té, co nasbírá a vyhodnotí informace z rodičovského ega, dětského ega a momentální reality. Na rozdíl od rodičovského a dětského ega se tedy informace pouze „nena- hrávají“, ale také zkoumají a zpracovávají. Dospělé ego má tedy na starosti rozumem řízené způsoby chování.

**2.1.2 Jaký vliv má váš postoj ke světu na to, jak se dokážete prosadit**

V transakční analýze proti sobě stojí čtyři pohledy na svět. Každý pohled je součástí vztahového rámce, kterým člověk hodnotí sám sebe, druhé a svět. Lze to popsat jako „zabarvení“ brýlí, skrze které vnímáme. Čtyři pohledy na svět

V následujícím textu nastíníme čtyři pohledy na svět:

1. +/- Já jsem víc než ty.  
Lidé s tímto pohledem na svět se upínají na sebe (omezují ostatní), jsou arogantní, povznesení, přehnaní, i nápomocní a starostliví. Vzhledem ke svému sebevědomí se zdají být předurčení pro vedoucí úkoly.  
Ale jsou zranitelní, svalují rádi vinu na druhé, pokládají se potom za oběť a cítí se být pronásledováni. Komunikují spíše z rodičovského ega.
2. -/+ Ty jsi víc než já.  
Lidé s tímto pohledem na svět se velice silně ztotožňují s jinými lidmi (omezují sami sebe) a trpí pochybnostmi o sobě samých. Svoji energii nasazují k tomu, aby získali od ostatních pomoc a náklonnost, místo aby efektivně využili vlastní síly a schopnosti. Komunikují spíše z dětského ega.
3. -/- Já nestojím za nic a ty taky ne.  
U těchto lidí panuje základní postoj, že nic nemá smysl („To všechno přece stejně nemá smysl.“). Připadají si zbyteční, ztrácejí se často v davu („My jsme přece jen malí páni.“). Na tento přístup narazíte mezi vedoucími pracovníky jen zřídka. Takoví lidé komunikují spíše z dětského ega.
4. +/+ Já za něco stojím a ty také.  
Lidé s tímto postojem jsou konstruktivní a lidští, mají realistická očekávání a na základě svého sebevědomí se hodí jako vedoucí pracovníci. Komunikují spíše z dospělého ega.



**Jaký pohled na svět nejlépe podpoří vaše umění prosadit se?**

Reakce komunikačního partnera

1. +/- Já jsem víc než ty. S tímto pohledem na svět můžete od svého okolí očekávat dvě reakce:  
Reakce číslo 1: Váš komunikační partner si připadá slabý, a možná dokonce méněcenný, přinejmenším méněcennější než vy. V takovém případě jste ho zastrašili. Do té míry jste se krátkodobě prosadili. Pokud ale ten druhý nehraje vaši hru, nebo už ji nehraje, dostaví se reakce číslo 2: Váš protějšek si připadá, že ho neberete vážně, a je rozzlobený. V takovém případě na vás bude dokonce nevrážit. Do cesty vám budou kladeny překážky. Prosadit se nebude snadné.
2. -/+ Já jsem míň než ty. Tohle je špatný výchozí základ pro průbojnost. Protože ani vy sami ve svoji sílu nevěříte.
3. -- Já nestojím za nic a ty taky ne. S tímto negativním základním postojem jsou vaše naděje, že se prosadíte, malé. Nevěříte ve svoji sílu ani v sílu lidí ve svém okolí. Budou vám odebírána rozhodnutí. Prosadí se ostatní, protože ani vaše zájmy nestojí za to.
4. +/- Já za něco stojím a ty taky. S pozitivním základním postojem máte ty nejlepší naděje, že se prosadíte. Věříte ve svoji vlastní sílu a dáváte svému protějšku pocítit, že ho akceptujete.

**2.2 Komunikační čtverec: Příprava na diskuse a porady**

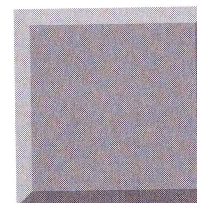
Komunikační model

V této části získáte důležité nástroje pro zpracování porad a diskusí. Poslouží nám k tomu komunikační model. Jeden z nejznámějších modelů je tzv. komunikační čtverec hamburského psychologa Friedmanna Schulze von Thuna. Bývá také označován jako „model čtyř uší“.

Schulz von Thun znázornil v roce 1981 čtyři stránky sdělení do podoby čtverce a podle něj přiřadil vysíláтели „čtyři pusu“ a příjemci „čtyři uši“. Z psychologického hlediska se tedy do komunikace na stranách vysílatele a příjemce zapojují čtyři pusu a čtyři uši. Kvalita rozhovoru závisí na tom, v jaké jsou souhře.

Následující schéma a tabulka stručně vysvětlují čtyři roviny vyjádření:

**Věcný obsah:**  
To, o čem informuji



**Sdělení o sobě:**  
Co sdělení vypovídá o mně, jako o svém vysíláтели.  
Pozor, mnoho lidí si tuto stránku výpovědi neuvědomuje!

**Vztahová rovina:**  
Vztah k druhému člověku.  
Ten si většinou také dobře uvědomujeme.

**Apel:**  
Čeho chci sdělením dosáhnout.  
To většinou víme velice dobře, i když to často neříkáme přímo.

Friedmann Schulz von Thun pracuje s modelem komunikačního čtverce. Každé sdělení má čtyři roviny, které se týkají vztahu mezi jeho čistě obsahovou stránkou a dalšími složkami. Tyto čtyři roviny se projevují, když sdělení vysíláme, i když ho přijímáme. Proto můžeme mluvit o „čtyřech pusách“ na straně vysílatele a „čtyřech uších“ na straně příjemce.

**Čtyři roviny vyjádření**

- Věcný obsah: Tady jde čistě o věcnou informaci daného vyjádření.
- Sdělení o sobě: Tím je myšleno to, co člověk svým vyjádřením odhaluje sám o sobě.
- Apel: Tím se označuje to, k čemu chce člověk druhé přimět. Většinou ve skryté podobě jde na této rovině například o přání a apely, rady, pokyny pro jednání či účinky.
- Vztahová rovina: Každé vyjádření obsahuje také vztahový aspekt. To znamená, že když na někoho promluví, dávám formulaci, tónem i doprovodnou mimikou chtěně či nechtěně také najevo, jaký mám ke druhému vztah a co si o něm myslím.

kontrolní seznam

Vysílatel (pusa) stejně jako příjemce (ucho) sdělení mohou na těchto čtyřech rovinách něco sdělovat nebo něčemu rozumět.

**Výpověď – čtyři možnosti, jak ji rozumět**

*Pan Vobořil, vedoucí oddělení, řekne svojí sekretářce paní Veselé: „Paní Veselá, kopírka je rozbitá.“  
V tomto případě může paní Veselá reagovat na všech čtyřech rovinách.*

příklad z praxe



*Případ 1: Paní Veselá zaslechne jenom věcný obsah. V takovém případě výpověď zaznamenaná, ale nic nepodnikne.*

*Případ 2: Paní Veselá slyší sdělení o vyslateli. V takovém případě zaslechla něco o panu Vobořilovi, například to, že má potíže. Ani tady by nejspíš nereagovala.*

*Případ 3: Paní Veselá uslyší apel. V tom případě bude aktivní a postará se o opravu kopírky.*

*Případ 4: Paní Veselá uslyší vztahové sdělení, například: „Já jsem tady šéf a vy jste malá sekretářka.“ Tento případ by mohl být kritický, protože paní Veselá by s tím nemusela být srozuměná a reagovala by uraženě. V každém výroku tedy může příjemce zaslechnout všechny druhy sdělení.*



trénink  
4

#### Trénink 4: Všimněte si čtyř stránek sdělení

Vyzkoušejte sami sebe a pokuste se u níže uvedených příkladů rozpoznat čtyři roviny vyjádření. Odpovězte písemně na následující otázky:

20 minut

1. Jaké je obsahové sdělení?
2. Jaké je vztahové sdělení?
3. Jak zní sdělení o vyslateli?
4. Jak zní apel?

Příklad 1:

- Pan Vobořil, vedoucí oddělení, povídá své sekretářce paní Veselé: „Ta podlaha by se taky měla někdy vytřít.“

Příklad 2:

- Pan Bejček, šéfredaktor, povídá panu Jiříkovi, redaktorovi: „To se mi líbí, jen tak dál.“



řešení  
4

#### Řešení 4: Všimněte si čtyř stránek sdělení

Příklad 1:

- **Obsahové sdělení:** Paní Veselá slyší, že podlaha je špinavá.
- **Vztahové sdělení:** Paní Veselá slyší, že pan Vobořil říká, že on je tady šéf a ona malá sekretářka, která má všechno na starost. To by ji mohlo rozzlobit.
- **Sdělení o vyslateli:** Paní Veselá slyší, že panu Vobořilovi připadá podlaha špinavá.
- **Apel:** Paní Veselá slyší, že má podlahu umýt.

Příklad 2:

- **Obsahové sdělení:** Pan Jiřík slyší, že má pokračovat.
- **Vztahové sdělení:** Pan Jiřík cítí, že ho pan Bejček hodnotí kladně. To by mohlo mít pozitivní důsledky.
- **Sdělení o vyslateli:** Pan Jiřík slyší, že panu Bejčkovi připadá jeho práce dobrá.
- **Apel:** Pan Jiřík slyší, že má přesně stejně pokračovat v práci.

Na poradách panuje obdobná komunikační situace jako při dialogu. Jenom tady existuje víc „uší“, čili více příjemců jednoho sdělení. Protože víte, že každá zpráva obsahuje všechny čtyři roviny (čtyři sdělení), měli byste se na všechny připravit, jestli se chcete prosadit. V následující části získáte důležité tipy pro přípravu na porady a diskuse.

Komunikační situace na poradách

#### Jak se připravit na porady a diskuse

- *K obsahovému sdělení: Měli byste dbát na jasné, snadno srozumitelné členění a na jazyk. Předneszte obsah poutavě, například použijte příklady z pracovní praxe.*
- *K projevu o vyslateli: Zamyslete se nad tím, co si o vás mají posluchači myslet. Zkontrolujte, co posluchačům o sobě vyprávíte a proč daný obsah prezentujete zrovna vy. Jaký máte k tématu vztah?*
- *K apelu: Co by měl podle vašeho názoru posluchač po prezentaci udělat? Chcete ho jenom informovat, nebo má spolurozhodovat či samostatně rozhodovat? Zkontrolujte, jaké cíle prezentací nebo poradou sledujete. Na začátku je pojmenujte, aby posluchači věděli, jaký je váš záměr. Zvažte, zda jsou tyto cíle realizovatelné, zda posluchače nepřetěžují, nebo naopak dostatečně nevytěžují (nudí). Ani jedno nepůsobí motivačně.*
- *K vztahovému sdělení: Samozřejmě vstupujete s posluchači i do vztahu. Tady je důležité správně vyvážit blízkost („já jsem dobrý přítel“) a vzdálenost („já jsem nedosažitelný“). Promyslete si, jaký vztah chcete s posluchači vybudovat. Jak je budete oslovovat (Vy/ty), zdvořile s odstupem, nebo uvolněně? Jak se obléknete? I prostřednictvím oblečení vytváříte odstup nebo blízkost. Díky obleku například budete působit odtážitěji než ve sportovním oblečení.*



tip expertů