

SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST

O co jde v této kapitole:

- Naučíte se, jak začít používat emoční inteligenci v mezilidských vztazích.
- Naučíte se porozumět dovednostem souvisejícím s emoční inteligencí.
- Naučíte se rozvíjet uvědomění si ostatních.
- Naučíte se rozeznávat emoce ostatních, což vám umožní navazovat s nimi vztahy a reagovat na jejich chování emočně inteligentním způsobem.

ROZVOJ EMPATIE A POROZUMĚNÍ

Pod pojmem empatie se rozumí schopnost vnímat bolest nebo potěšení druhého člověka a vnímat příčiny této bolesti nebo potěšení stejně, jako je vnímá on, ovšem vždy s plným vědomím, že je to, jako kdybych já sám cítil bolest či potěšení a tak dále.

Carl Rogers, psychiatr

Empatie bývá obvykle definována jako schopnost rozeznávat, vnímat a přímo pociťovat emoce druhých lidí. Často bývá charakterizována jako schopnost vžít se do situace druhého člověka nebo sám prožívat pohled na věc nebo emoce druhého člověka.

Empatie je nepochybně základním stavebním kamenem pozitivních vztahů. Podporuje rovněž motivaci. Dokážeme-li vnímat emoce ostatních lidí a porozumět jim, je mnohem pravděpodobnější, že budeme ochotni jednat ve prospěch druhých lidí, pomáhat jim a podporovat je.

NAUČTE SE POCHOPIT POSTOJE DRUHÝCH LIDÍ

Upřímně řečeno, nikdy nemůžeme úplně přesně vědět, co cítí druzí lidé – a myslet si, že něco takového dovedeme, by bylo přinejmenším neomalené – nicméně pokud chceme mít s ostatními lidmi blízký vztah, musíme být schopni alespoň částečně porozumět jejich postojům a pohledu na věc. Často toho můžeme dosáhnout tím nejjednodušším a nejpřímochařejším způsobem, a sice tak, že druhému člověku dáme najevo, jak vnímáme emoce, které pociťuje. Díky tomu bude mít druhý člověk pocit, že mu nasloucháme a že jej chápeme. Nemusíte se bát, že se spletete, protože druhý člověk vás prostě může opravit tím, že řekne: „Ne, tohle jsem nepociťoval, měl jsem spíš pocit, že ...“ Díky tomu jej lépe pochopíte a vyvarujete se mylných předpokladů.

NAUČTE SE ROZVÍJET EMPATII

Empatičtí lidé mají tyto schopnosti:

- mají blízký, důvěrný vztah s ostatními lidmi;
- s většinou lidí dokážou jasně a otevřeně komunikovat;
- mají upřímný zájem o to, co zajímá a trápí ostatní lidi;
- dokážou pochopit postoj druhého člověka, a to i v případě, když s ním osobně nesouhlasí;
- umí druhým odpouštět bez pocitu zahořklosti a výčitek.

Empatie je velice silný nástroj. Pokaždé když ji použijete k tomu, abyste dali najevo, že chápete napětí nebo protichůdný postoj, posouváte tím rovnováhu. Z konfliktní a problematické výměny názorů se stane spolupráce založená na vzájemném porozumění. Když toho dosáhnete, zlepšíte svoji schopnosti přiblížit se k výsledku, který bude uspokojivý pro všechny zainteresované osoby. Nikdo vám koneckonců neposkytne to, co si přejete, pokud má pocit, že ho nechápete nebo že na něj útočíte. Když dáte najevo pochopení, bude mít pocit, že mu nasloucháte a rozumíte. Povede to k po-

SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST

O co jde v této kapitole:

- Naučíte se, jak začít používat emoční inteligenci v mezilidských vztazích.
- Naučíte se porozumět dovednostem souvisejícím s emoční inteligencí.
- Naučíte se rozvíjet uvědomění si ostatních.
- Naučíte se rozeznávat emoce ostatních, což vám umožní navazovat s nimi vztahy a reagovat na jejich chování emočně inteligentním způsobem.

ROZVOJ EMPATIE A POROZUMĚNÍ

Pod pojmem empatie se rozumí schopnost vnímat bolest nebo potěšení druhého člověka a vnímat příčiny této bolesti nebo potěšení stejně jako je vnímá on, ovšem vždy s plným vědomím, že je to, jako kdybych já sám cítil bolest či potěšení a tak dále.

Carl Rogers, psychiatr

Empatie bývá obvykle definována jako schopnost rozeznávat, vnímat a přímo pociťovat emoce druhých lidí. Často bývá charakterizována jako schopnost vžít se do situace druhého člověka nebo sám prožívat pohled na věc nebo emoce druhého člověka.

Empatie je nepochybně základním stavebním kamenem pozitivních vztahů. Podporuje rovněž motivaci. Dokážeme-li vnímat emoce ostatních lidí a porozumět jim, je mnohem pravděpodobnější, že budeme ochotni jednat ve prospěch druhých lidí, pomáhat jim a podporovat je.

NAUČTE SE POCHOPIŤ POSTOJE DRUHÝCH LIDÍ

Upřímně řečeno, nikdy nemůžeme úplně přesně vědět, co cítí druzí lidé – a myslet si, že něco takového dovedeme, by bylo přinejmenším neomalené – nicméně pokud chceme mít s ostatními lidmi blízký vztah, musíme být schopni alespoň částečně porozumět jejich postojům a pohledu na věc. Často toho můžeme dosáhnout tím nejjednodušším a nejpřímochařejším způsobem, a sice tak, že druhému člověku dáme najevo, jak vnímáme emoce, které pociťuje. Díky tomu bude mít druhý člověk pocit, že mu nasloucháme a že jej chápeme. Nemusíte se bát, že se spletete, protože druhý člověk vás prostě může opravit tím, že řekne: „Ne, tohle jsem nepociťoval, měl jsem spíš pocit, že ...“ Díky tomu jej lépe pochopíte a vyvarujete se mylných předpokladů.

NAUČTE SE ROZVÍJET EMPATII

Empatičtí lidé mají tyto schopnosti:

- mají blízký, důvěrný vztah s ostatními lidmi;
- s většinou lidí dokážou jasně a otevřeně komunikovat;
- mají upřímný zájem o to, co zajímá a trápí ostatní lidi;
- dokážou pochopit postoj druhého člověka, a to i v případech, když s ním osobně nesouhlasí;
- umí druhým odpouštět bez pocitu zahořklosti a výčitek.

Empatie je velice silný nástroj. Pokaždé když ji použijete k tomu, abyste dali najevo, že chápete napětí nebo protichůdný postoj, posouváte tím rovnováhu. Z konfliktní a problematické výměny názorů se stane spolupráce založená na vzájemném porozumění. Když toho dosáhnete, zlepšíte svoji schopnosti přiblížit se k výsledku, který bude uspokojivý pro všechny zainteresované osoby. Nikdo vám koneckonců neposkytne to, co si přejete, pokud má pocit, že ho nechápete nebo že na něj útočíte. Když dáte najevo pochopení, bude mít pocit, že mu nasloucháte a rozumíte. Povede to k po-

sílení emocionálních vztahů mezi vámi a ostatní budou ochotněji pracovat s vámi spíše než proti vám.

NEDOROZUMĚNÍ OHLEDNĚ EMPATIE

Někdy si lidé pletou empatii se soucitem. Soucit – jakkoliv to je cizí emoce – souvisí více s vaším osobním pohledem na věc. Jeho podstatou je výrok „kdybych já byl na vašem místě ...“, čímž naznačujete, že kdybyste prožíval dilema, které zažívá druhá osoba, bylo by vám to líto. Druhé straně, empatií dáváte najevo, že chápete emoce, které možná prožívá druhá osoba. Soucit lze někdy popsat také jako chlácholení druhého člověka stylem „to je ale strašné“, „ty jsi ale chudinka“, zatímco empatie vyjadřuje pochopení postoje druhého člověka i v situaci, kdy vám tento postoj není příliš sympatický.

Empatie nemá nic společného se souhlasem nebo schvalováním postojů druhého. Empatií dáváme najevo, že druhého člověka chápeme. I v případě, že s jednáním druhého člověka naprosto nesouhlasíte, můžete zároveň chápat, co ho vede k tomu, že tímto určitým způsobem jedná.

KDYŽ EMPATIE ZMIZÍ

Jedním z největších problémů spojených s rozvíjením empatie je to, že empatie často zmizí právě ve chvíli, kdy ji nejvíce potřebujeme. A právě v ten moment by vám měla přijít na pomoc emoční inteligence. Když prožíváme stres, máme pocit, že nás ostatní nechápu, jsme podrážděni nebo máme pocit, že nás všichni útočí, může se snadno stát, že naše ovládnou emoce. Reagujeme bezmyšlenkovitě a naše reakce se mohou jevit jako necitlivé nebo nepřátelské.

Tím se dostáváme zpátky k sebeuvědomění, kterým jsme se zabývali v druhé části. Můžete je použít pro měření svých emocí – například svého rostoucího podráždění – zdržet se impulzů a jednat i v situaci, kdy vás někdo provokuje, citlivě.

Uplatněním svých emočněinteligentních schopností probudíte své empatické chování a lépe porozumíte stanovisku druhé osoby.

! **Vždycky se naučte dávat najevo druhé osobě, že chápete její postoj, a teprve potom jí sdělíte své vlastní postoje. Budete tak rozvíjet vlastní empatii. Jinými slovy, dejte druhému člověku najevo, že mu nasloucháte a že jej chápete, a teprve potom řekněte: „Teď vám řeknu, jak to vidím já.“**



CVIČENÍ 45

V rámci své snahy o rozvoj empatie se příští týden zaměřte na procvičování otevřenosti. Empatie vyžaduje naprostou upřímnost a otevřenost je klíčem k upřímnosti. Pokuste se o následující postup: kdykoliv někdo řekne něco, s čím zásadně nesouhlasíte, tak se místo toho, abyste mu hned „vpálili“ svůj odlišný názor, snažte pochopit jeho pohled na věc a řekněte mu něco jako:

■ „To vypadá, jako že si myslíte...“

nebo

■ „Zdá se mi, že jste velmi silně přesvědčený o tom, že...“

Na tom, že s někým nesouhlasíte, není nic špatného. Podstatou otevřenosti je však to, že názor druhého člověka neznevažujete – respektujete jej a uznáváte, že také to, co cítíte vy, je pouze názor, nic víc.

NAUČTE SE PŘIJÍMAT ODPOVĚDNOST

Odpovědnost: břemeno, kterého se lidé rádi a snadno zbavují a přesouvají jej na Boha, osud, štěstí nebo třeba vlastního souseda. V dobách, kdy se těšila velké oblibě astrologie, bylo zvykem svalovat odpovědnost na hvězdy.

Ambrose Pierce, *Ďáblův slovník*, 1911

Jednou z nejtěžších věcí na světě bývá často převzetí odpovědnosti za chyby, které v životě děláme, zejména ve vztahu k ostatním lidem. Důvodem je fakt, že je velice těžké připustit, že jsme něco nezvládli my a ne někdo jiný.

Pokud k sobě budeme naprosto upřímní, uznáme, že takové chyby děláme dost často. Nakonec ubližujeme lidem, které máme rádi, obviňujeme ze svého neúspěchu ostatní, necháváme na holičkách ty, kteří nám věří, a ospravedlňujeme se pomocí hloupých výmluv.

Pokud se naučíme větší odpovědnosti, tak lépe porozumíme tomu, proč tyto chyby neustále opakujeme, a podnikneme kroky k jejich nápravě. Pochopitelně to také znamená, že akceptujeme fakt, že jsme chybující lidé a že k lidské povaze zkrátka patří to, že čas od času uděláme něco špatně. To je také přijetí odpovědnosti, ale trochu jiné. Je to přijetí odpovědnosti za fakt, že nejsme dokonalí a že to je v pořádku.

JAK SI LIDÉ HRAJÍ

Eric Berne, zakladatel terapeutického modelu nazvaného transakční analýza – který byl zpopularizován v různých knihách, například v knize Waynea Dyera *I'm OK, you're OK* – velice účinně vysvětluje, proč děláme určité emoční chyby. Ve své knize *Jak si lidé hrají* Berne upozorňuje, že pokud se zaměříte na různé konverzační výměny, které se každý den odehrávají mezi různými lidmi, vystopujete v nich jisté vzory. Někteří lidé se ve snaze o získání toho, co chtějí, uchylují k výhrůžkám. Další lidé často reagují na snahu druhých lidí o závažný rozhovor tím, že vše obrátí v žert.

Někteří lidé dělají vše pro to, aby druzí cítili pocit viny, nebo se stavějí do role obětí. Berne si všímá, že tyto rozhovory obvykle končí tak, že se někdo cítí frustrovaný – smutný, našťvaný, ovládaný, vyděšený atd. Berne tyto chybné postupy označuje jako „hry, které lidé hrají“. Naproti tomu po rozhovorech, které probíhají hladce, se lidé cítí dobře. Tyto rozhovory neobsahují žádné manipulativní hry.

Při hraní emočních her na sebe obvykle bereme jednu z následujících tří rolí:

1. zachránce
2. tyran
3. oběť

Zachránci se starají o lidi, kteří by se o sebe měli starat sami – přebírají odpovědnost za jejich štěstí, zapojují se do různých konfliktů v jejich prospěch, tahají je „z bryndy“ a brání jim v tom, aby dělali svá vlastní rozhodnutí nebo aby hledali svoji vlastní cestu.

Tyrani kritizují, napomínají a trestají ostatní. Chtějí druhé verbálně potlačit a donutit je, aby přijali podřízené postavení, čímž chtějí prosadit své vlastní názory nebo chtějí prokázat, že jejich názory jsou nejlepší.

Oběti nejsou většinou schopny vůbec dělat svá vlastní rozhodnutí a nechají ostatní, aby jim řídili život a aby se o ně starali. Tím se dostávají do spirály vedoucí do závislosti a situace, kdy se skutečně stávají oběťmi. Čím méně toho člověk dělá, tím se zmenšují jeho schopnosti a tím více je nutné, aby za něho rozhodovali ostatní.

To neznamená, že v některých případech nemůže být některá z těchto rolí emočně rozumná. Když je však používáme k manipulování vztahu s jinými lidmi, stávají se tyto role škodlivými a neproduktivními.



CVIČENÍ 46

Stává se vám, že se podobných her účastníte? Opravdu ne? Zkuste být k sobě upřímní. Napíšte tři případy, které si pamatujete z posledních několika měsíců, kdy jste se snažili zbavit své vlastní odpovědnosti a „hodit ji“ na někoho jiného. Potom tento případ označte písmem

nem Z (zachránce), T (tyran) nebo O (oběť) v závislosti na tom, jakou roli jste dle svého náhráli.



Pokud nepřijmeme odpovědnost, poškozujeme tím tak nejen vztahy s ostatními lidmi, ale také vztahy se sebou samými.

Zvyk založený na aktivním jednání nebo osobní vizi znamená, že přijímáme odpovědnost za své vlastní postoje a činy.
Steven Covey, spisovatel

NAUČTE SE PŘIJÍMAT EMOČNÍ ODPOVĚDNOST

Přijímání emoční odpovědnosti neznámá, že vždycky všechno děláme správně. Nyní již víme dost na to, abychom pochopili, že naše emoce nejsou často přinutí dělat věci, které ani zdaleka nejsou rozumné, a často za sebou vidíme emoční spoušť. Naše racionální myšlení na to zareaguje pro útokem a často se stává, že upřímně litujeme toho, jak jsme se zachovávali. To je normální a zcela přirozené, nemůžeme si přece myslet, že by kdokoliv z nás stal supermanem, který nikdy neudělá žádnou chybu.

Přijmout odpovědnost od nás vyžaduje pouze to, abychom se učili ze svých chyb a abychom se snažili napravit citové škody tím, že se budeme snažit definovat a přiznávat chyby, kterých jsme se dopouštěli. Největším problémem je to, že pouze velice málo lidí je emočně na tak vysoké úrovni, že se dokážou upřímně a nedefenzivně omluvit. Stručně řečeno, většina lidí se neumí omluvit.

Umění omluvy

Myšlenka hluboké omluvy vyvolává u průměrného člověka upřímnou hrůzu. Omluva pro něj znamená ponížení, ustoupení a pocit, že nechává druhého „vyhrát“, což s sebou přináší pocit pokoření nebo ponížení. Přitopení opak je ve skutečnosti pravdou.



Emočně inteligentní člověk je ochotný připustit svoji chybu a omluvit se za jakoukoliv škodu, kterou způsobil svým jednáním.

Odpovědnost neleží pouze na politicích, kteří stojí v čele našich zemí, nebo na těch, kteří byli pověřeni výkonem určité práce. Máme ji všichni. Například mír začíná u každého z nás. Pokud máme v sobě vnitřní klid a mír, dokážeme žít v míru také s lidmi kolem nás.

Jeho Svatost dalajlama

Jak se omluvit

I když princip chápeme, je možné, že se nám nic nebude říkat tak těžko jako „omlouvám se“, zejména tehdy, když to tak ve skutečnosti necítíme. Převzetí odpovědnosti ve vztahu neznamená, že na sebe musíme vzít roli:

- oběti – „Byla to všechno moje chyba.“
- nebo
- zachránce – „Nebyla to moje chyba, ale vezmu na sebe vinu, aby ses cítil(a) lépe.“

To velice často znamená, že jste větší osobnost a že jste schopni vzít na sebe odpovědnost za mylnost vlastního úsudku. Zde jsou čtyři kroky, které by vám v tom měly pomoci:

1. Ochota sám sobě přiznat, že jsem udělal chybu.

To může být těžký výchozí bod, protože to znamená, že akceptujete svoji vlastní nedokonalost. „To jsem ale blbec.“ „Podívejte se, co jsem udělal.“ atd. Avšak s tím, jak budete procházet procesem přijetí odpovědnosti, budou tyto pocity postupně nahrazeny pocitem sebejistoty a duševní pohody.

2. Ochota přiznat své chyby ostatním.

Nejen že se sami „vyplíšníme“ za to, že jsme udělali chybu, ale dáme ostatním možnost, aby si na nás vybili svůj vztek a zklamání. Naučte se tento strach překonat. Zjistíte, že přiznání chyb je zkušenost, která vás posílí, a že se jedná o klíčový faktor k tomu, aby se z vás stal emočně inteligentní člověk. Ostatní lidé ocení odvahu, kterou musíte k omluvě mít, a budou si vás za to vážit.

3. Dejte najevo opravdovou / upřímnou lítost.

K tomu, abyste dokázali dát najevo upřímnou lítost, musíte rozvinout empatii. Nejde jen o to, říci „promiňte“, jde o to, dát najevo skutečné pochopení toho, jak se druhý člověk v důsledku konkrétní situace zřejmě cítí. Teprve když bude mít druhý člověk pocit, že opravdu chápete jeho pohled na věc, bude považovat vaši omluvu za upřímnou a bude k vám upřímný.

4. Pokud to jde, napravte to.

Převzetí odpovědnosti za chybu obvykle znamená, že musíme provést nějaké změny. Nemusí být vždy jasné, jak se toho dá dosáhnout, a nemusíte mít na všechno odpovědi. Jednoduchá otázka: „Jak to můžu napravit?“ nebo „Můžu nějak odčinit svoji chybu?“ znamená, že se uvnitř sám sebe již pokoušíte chybu napravit. Nemusíte být schopni nabídnout řešení. Stejně účinné nebo ještě účinnější bude, pokud se někoho zeptáte na doporučení, co máte dělat. Zároveň tím dáváte najevo svoji ochotu napravit věci tak, aby to vyhovovalo jemu a nejen vám.

O případné nápravě chyb musíte v každém případě rozhodnout společně s člověkem, jemuž se omlouváte. Jen tak se podaří dosáhnout výsledku, který bude pozitivní pro obě strany.

! Možná zjistíte, že jedním z nejtěžších kroků na cestě k emoční inteligenci je přijetí odpovědnosti za chyby, které jste udělali ve svém vztahu. Je to však klíčový krok, tak se nesnažte se tomu vyhnout.

UMĚNÍ ODPOUŠTĚT

Odpouštění by se dalo takřka označit za sobecký čin, tomu, kdo odpouští, skýtá obrovské výhody.

Lawana Blackwellová, spisovatelka

Neschopnost odpouštět často poškodí, nebo dokonce zcela zničí mnohé osobní i pracovní vztahy. Jak často od někoho slyšíme: „To jí nikdy neod-

pustím.“ Nebo: „To, co mi provedl, nikdy nepřekousnu.“ Odpouštění není snadné, zejména tehdy, máme-li pocit, že nám někdo krutě ublížil a často se udržujeme v nenávisti a „užíváme“ se celá léta, nebo dokonce celý život. Odpouštění však stojí za úvahu. Když máme pocit, že nám někdo citově hodně ublížil, máme právo mu říci, že naše odpuštění může záviset na tom, jestli je ochoten pochopit, jakou bolest nám způsobil. Bude se nám mnohem lépe odpouštět někomu, kdo je ochoten uznat, že nám ublížil nebo způsobil bolest. To však vždycky není možné a my se přesto musíme nějak rozhodnout.

Pokud nebudeme ochotní odpouštět, dokážeme žít i v budoucnosti šťastný život nebo jej naplníme hořkostí a zlostí, které budeme muset v konečném důsledku překonat zase jen my sami? Jinými slovy, bude-li nám naše neschopnost nebo neochota odpustit v budoucnu působit bolest, neznamená to, že vlastně sami sobě ubližujeme?

Otec Harold Kushner v knize *The Sunflower: On the Possibilities and Limits of Forgiveness* (1997, str. 185–6) uvádí vynikající příklad, který můžeme použít pro dokreslení situace.

Přišla za mnou žena z mé kongregace. Byla to rozvedená samoživitelka, která musela žít sebe a své tři malé děti. Řekla mi: „Od té doby, co od nás odešel manžel, musím každý měsíc svádět boj o zaplacení účtů. Musela jsem říct dětem, že nemáme peníze na to, abychom jeli na výlet, zatímco on si žije na vysoké noze se svojí novou přítelkyní v jiné části země. Proč bych mu měla odpouštět?“ Odpověděl jsem jí: Já po vás přece nechci, abyste mu odpustila, protože by to, co udělal, bylo přijatelné. To, co udělal, je naprosto nepřijatelné, sprosté a sobecké. Žádám vás, abyste odpustila, protože on si nezaslouží, aby měl tu moc a žil uvnitř vaší hlavy a udělal z vás zahořklou a nenávislnou ženu. Chtěl bych, aby z vašeho života emocionálně úplně zmizel, stejně jako zmizel fyzicky. Problém je v tom, že se ho nemůžete zbavit. Tím, že se tohoto hněvu nemůžete zbavit, neubližujete jemu, ale sobě. Odpouštění probíhá uvnitř nás samých. Znamená to, že se zbavíme pocitu hněvu, a co je možná ještě důležitější, zbavíme se role oběti.

- ! Kushnerův příklad nám ukazuje, že odpuštění není slabost, je to opak síla. Nejedná se o prominutí špatného jednání, je to touha zbavit se smutku a hněvu a pokračovat ve svém životě.

ČÍ JE TO CHYBA?

Nezapomínejte, že mnohé smutky, kterých se v osobních vztazích nelze zbavit, jsou subjektivní. Jinými slovy, zatímco my vnímáme chování určité osoby nějakým způsobem, ona to může vidět úplně jinak.

- ! Schopnost povznesení se nad trvání na své pravdě vás může nesmírně posílit – pokud dokážeme říct: „Tak dobře, já to sice vidím jinak, ale teď to nechme být.“

HODNOTA SOUCITU Z HLEDISKA EMOČNÍ INTELIGENCE

*Pokud chcete, aby byli ostatní šťastní, chovejte se soucitně.
Pokud chcete být sami šťastní, chovejte se soucitně.
Jeho Svatost dalajlam*

Soucit s ostatními má pro emoční inteligenci klíčový význam, nicméně vyžadovat v sobě soucit nemusí být vždy snadné.

Je soucit něco jiného než empatie? Ve své podstatě vyrůstá z empatie a možná že bychom jej mohli charakterizovat také jako empatie v akci. Soucit používá empatii – pochopení pro postavení nebo nesnáze nebo jiné osoby – praktickým způsobem tím, že nabízí určitou fyzickou nebo emoční podporu. Jinými slovy, soucit je emoce, která je založena na pocitu, že sdílíme utrpení určitého člověka, nejčastěji ve spojení se snahou zmírnit jeho utrpení nebo mu ulevit, jako by se jednalo o naše vlastní utrpení.

Před mnoha lety mi někdo popisoval soucit jako „schopnost cítit ve svém srdci vaši bolest“. Vždycky jsem měla pocit, že lepší definici by člověk těžko hledal.

Soucit se odlišuje od ostatních způsobů pomocného nebo humánního chování tím, že se zaměřuje primárně na zmírnění utrpení. V tom se odlišuje od altruismu – laskavost v rámci altruismu se nezaměřuje na úlevu utrpení, ale na to, že pro někoho uděláme něco přínosného – „Tady je moje poslední kobliha. Na, vezmi si ji.“ Rozdíl je možná marginální, ale je zřetelný.



CVIČENÍ 47

Uvědomění si ostatních jakožto klíčová emoční kompetence vám pomůže soucit rozvíjet. Rozhlédněte se. Buďte si více vědomi života ostatních. Každý den nám život dává nescísně příležitosti k tomu, abychom otevřeli svá srdce – je pouze na nás, zda toho využijeme. Například: Prochází kolem vás stará žena, vypadá smutně a osaměle. Vláčí s sebou dvě plné těžké nákupní tašky, sotva je může unést. Zkuste se na moment zastavit, zamyslet se nad tím, co vidíte, a vnímejte své emoce. (Možná se nakonec rozhodnete, že jí s nákupem pomůžete – aktivně soucit.) Zapněte si televizi a ve zprávách uvidíte ženu-matku v nějaké zemi zmítané válkou, jak klečí nad tělem svého zavražděného syna, nebo nějakou stařenku v rozvojové zemi, jak se snaží najíst se řídké polévky, která je jejím jediným jídlem.

Ve chvíli, kdy pocítíte soucit, se nesmíte otřepat a vrátit se k „normálu“. Nebojte se svého pocitu, ani se jím nenechte odradit a nedovolte, aby vaši pozornost upoutalo něco jiného. Snažte se tento rychlý a jasný záblesk soucitu využít – soustředte se na něj, zkuste jej dále rozvinout a prohloubit.

Máte pocit, že byste chtěli udělat něco, co by mohlo aktivně změnit život někoho jiného k lepšímu – byť jen nepatrně? Tak to je začátek empatie v akci.

Jakmile se o nějakého jiného člověka zajímáte natolik, že přijmete jeho problémy za své, je to známka vašeho skutečného etického růstu.

Felix Adler, spisovatel

Je těžké nechat na sebe působit nesnáze ostatních lidí, ale pokud se o to aktivně pokusíte a pak zvládnete své emoce rozeznat, budete tím rozvíjet svůj soucit, což vám umožní upevnění vztahů s lidmi, kteří vám jsou blízcí a kteří tvoří součást vašeho vlastního života.

NAUČTE SE NEPOSUZOVAT A NEODSUZOVAT OSTATNÍ

*Ráda bych se stala odpouštějícím člověkem
který neposuzuje a neodsuzuje ostatní*

Janine Turnerová, herečka

ZLEPŠETE SVOJI EMOČNÍ INTELIGENCI POTLAČENÍM SKLONŮ POSUZOVAT A ODSUZOVAT OSTATNÍ

Posuzování a odsuzování ostatních lidí bývá často tak nenápadné, že si většinou ani neuvědomujeme, že něco takového děláme. Připadá nám naprosto přirozené vytvářet si na všechno názor – což je samozřejmě v naprostém pořádku – a vůbec nám nedochází, že můžeme ve vztazích k ostatním sklouznout k určité „negativní úchylce“.

V souvislosti s posuzujícími a odsuzujícími názory existují dva problémy:

1. **My sami se stáváme úzkoprsými.** Rozhodneme se, že pokud si něco myslíme, tak to tak skutečně je. Může také dojít k tomu, že se z nás stanou lidé, co všechno a každého kritizují. Místo abychom se zaměřili na to, že nějaký člověk má pěkný účes, soustředíme se spíš na jeho nevhodnou obuv. Tato negativní deformace nám pak brání v tom, abychom přistupovali k lidem pozitivně a vesele.

2. **Nedokážeme se k ostatním chovat vřele a empaticky.** Když mají ostatní lidé pocit, že jsme k nim příliš kritičtí, tak se nám pravděpodobně vyhnou nebo při rozhovoru s námi zaujmou defenzivní postoj.

Lidé, kteří příliš posuzují a odsuzují ostatní, se snaží nutit své názory, zvyky a životní styl ostatním lidem. Jsou kritičtí vůči lidem, kteří nevidí věci tak jako oni. Na to můžete namítnout: „Ale já mám pocit, že moje názory a pocity jsou správné.“ Vaše názory a pocity vám připadají správné kvůli tomu, kým jste, a jsou správné pro vás. Na druhou stranu je však arogantní myslet si, že by ostatní měli mít na všechno stejný názor jako vy. Lidé jsou rozdílní a pro všechny své rozdíly, pokud tím neubližují ostatním, si zaslouží lásku, respekt a přijetí. Protilátkou na přílišné posuzování a odsuzování je otevřenost.

NAUČTE SE BÝT OTEVŘENÍ

Stejně jako člověk, který má problémy s alkoholem, udělá nejlépe, pokud přestane úplně pít alkohol, vy byste měli přestat posuzovat a odsuzovat ostatní – a to také úplně. Musíte přestat hodnotit ostatní jako dobré nebo špatné, správné nebo nesprávné.

To si vyžádá spoustu vůle a odhodlání, ale opravdu se to vyplatí. Jakmile přestanete posuzovat a odsuzovat ostatní, přestanete posuzovat a odsuzovat sami sebe. Uvidíte, že zkrátka není možné přesně určit, co je dobré či špatné, správné nebo nesprávné. Naše názory jsou téměř vždycky subjektivní, a pokud se naučíme je akceptovat, hodně nás to posílí.



CVIČENÍ 48

Chcete-li se zbavit svého sklonu posuzovat a odsuzovat ostatní, pokuste se (minimálně) celý příští týden dodržovat následující doporučení:

- Přestaňte morálně posuzovat chování druhých. To, zejména za určitých okolností, vůbec nebude snadné. Řekněte si, že ostatní dělají to, co pokládají vzhledem k jejich potřebám a hodnotám platným v tu chvíli a danou situaci za nejlepší.
- Při čtení novin nebo sledování televize přestaňte automaticky všechno posuzovat a označovat nálepkami „dobré“ nebo „špatné“.
- Přestaňte hodnotit ostatní lidi jako lepší nebo horší. Prostě se snažte lidi akceptovat jako jedinečné osobnosti.
- Přestaňte používat kritická označení lidí, jako například „sobec“, „hlupák“, „ohyzda“, „lelech“ atd.
- Vyberte si někoho, o kom víte, že ho opravdu nemáte rádi. Zamyslete se nad tím, které aspekty jeho osobnosti obzvláště neshášíte, a nyní se je pokuste znovu představit tak, že je nebudete posuzovat ani odsuzovat. Až se příště s tímto člověkem setkáte, snažte se na něj být milí a nijak ho neposuzujte. Všimněte si toho, jak se k vám na oplátku bude chovat on a jaký z toho budete mít pocit.

ZÁVĚR

Tato kapitola se věnovala tomu, čemu říkáme uvědomění si ostatních. Ve své nejjednodušší formě není uvědomění si ostatních ničím víc, než že se díváte kolem sebe. Představte si člověka jedoucího v autě, který se na ulici náhle před vámi z ničeho nic zastaví a začne se „hrabat“ v tašce nebo po kapsách a nakonec vytáhne mapu nebo něco podobného. Naštvaně za ním stojíte, protože nemůžete projet. Nebo si představte, jak před vámi zastaví auto, jehož řidič náhle spatří na chodníku svého známého a zastaví, aby si s ním popovídal. Nebo si představte prodavačku, která si povídá s kolegyní o tom, kde byla včera večer, a nechá vás čekat na zaplacení. Jsou to vesměs drobnosti – které vás však však dokážou pěkně naštvat.

- To, co vás tolik rozčiluje, je jejich nedostatečné uvědomění si ostatních – tito lidé jsou natolik zaměstnáni sami sebou, že už jim nezbude čas na to, aby si všímali potřeb a práv ostatních lidí.
- Potřeba emočně inteligentního uvědomění si ostatních musí mít nutně aktivní formu. Vyžaduje od vás nejen schopnost vnímat to, co je zřejmé, jako ve výše uvedených případech, ale také umění vyhledávat to, co

tak viditelné není: zamyslete se nad tím, že vaše známá, která je upoutána na lůžko, možná nemá nikoho, kdo by jí došel nakoupit jídlo; možná by vaši pomoc ocenil i váš nedávno ovdovělý příbuzný; všimněte si svého kolegy, který si neví rady s nějakou prací, a nabídněte mu pomoc. Jinými slovy, to znamená nejen to, že se budete zabývat potřebami ostatních, ale také to, že budete schopni si těchto potřeb všimnout a následně dokážete dotyčnému člověku upřímně pomoci.

- Zabývali jsme se dovednostmi, které pomáhají rozvíjet emočně inteligentní vztahy s ostatními, jako je empatie, soucit a schopnost odpouštět. Znovu a znovu se k nim vracejte. Zamyslete se nad tím, do jaké míry již tyto schopnosti máte, a pilně pracujte na jejich rozvoji.

I v 9. kapitole se budeme dále zabývat našimi vztahy s ostatními lidmi a ukážeme vám, jak máte správně rozvíjet své komunikační a vyjednávací schopnosti.

ROZVÍJENÍ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ

O co jde v této kapitole:

- Naučíte se, jak rozvíjet své schopnosti v oblasti naslouchání.
- Naučíte se porozumět řeči svého těla v komunikaci.
- Naučíte se používat asertivitu jako metodu při vyhýbání se konfliktům.
- Naučíte se dosahovat takových výsledků jednání, s nimiž budete všichni spokojeni.

VÝZNAM EMOČNĚ INTELIGENTNÍ KOMUNIKACE

*Naše schopnost jednat a komunikovat s ostatními lidmi, působit na ně a přesvědčovat je, aby něco udělali, je naprosto nezbytná k tomu, aby-
chom čehokoliv v životě dosáhli. Nejvýkonnější lidé ve svém oboru
jsou vždy ti, kteří dokážou kompetentně organizovat spolupráci a vzá-
jemnou pomoc ostatních za účelem splnění důležitých cílů a úkolů.*

Brian Tracy, spisovatel

Komunikace je nejdůležitější dovedností v našem životě. Většinu našeho života s výjimkou spánku trávíme právě komunikací. Pokud budete mít zájem, existuje obrovské množství nejrůznějších kurzů, do nichž se můžete přihlásit za účelem zlepšení svých komunikačních dovedností. Kurzy se zaměřují na nejrůznější oblasti: mluvení na veřejnosti, prezentace – zkrátka cokoli, kdy musíte vstát, mluvit a sdělit něco ostatním lidem. To je pocho- pitelně důležité, musíte přimět lidi, aby porozuměli vám i tomu, co jim

chcete sdělit. Ale co naslouchání ostatním? A co porozumění tomu, co vám chtějí sdělit? Schválně, pokuste se místo kurzu mluvení najít kurz naslouchání a uvidíte, že to vůbec není snadné. Naslouchání ostatním lidem totiž není příliš pokládáno za schopnost, kterou by bylo žádoucí rozvíjet. A přitom se jedná o nejdůležitější součást účinné komunikace, rozvíjení hlubokých a smysluplných osobních i pracovních vztahů a celkově porozumění lidem a jejich názorům.

Dobrá dovednost komunikovat a naslouchat je klíčovou složkou emoční inteligence. Uvědomění si ostatních nespočívá pouze v pozorování a hodnocení, ale vyžaduje také dobrou schopnost jasně se vyjádřit, věnovat jim dostatečnou pozornost a snažit se je pochopit.

- !** Zpravidla platí, že pokud někdo hovoří k ostatním lidem, ti obvykle vnímají asi deset procent toho, co dotyčný člověk ve skutečnosti řekne. Z toho plyne jasný závěr, lidé většinou buď neposlouchají nebo pouze předstírají, že poslouchají, případně poslouchají selektivně.

Zamyslete se nad důvody, proč potřebujeme komunikovat:

- kvůli předávání informací;
- abychom mohli požádat o to, co chceme;
- abychom mohli ostatním sdělit své pocity;
- abychom pochopili, jak se cítí ostatní;
- abychom dosahovali cílů a výsledků.

Pokud se naučíme dobře komunikovat, bude pravděpodobnější, že budeme úspěšní v dané oblasti našeho výběru, což jinými slovy znamená, že budeme emočně inteligentní.

JAK SE NAUČIT UMĚNÍ NASLOUCHAT

Člověka, který umí dobře naslouchat, nejen že většinou všude vítají, také se časem dozví spoustu zajímavých a užitečných věcí.

Wilson Mizner, americký spisovatel

Americký spisovatel Kenneth Goode ve své knize *How to Turn People into Gold* říká: „Zkuste si na chvíli všimnout rozdílu mezi upřímným zájmem o vlastní záležitosti a velice vlažným zájmem, který máte o cokoli ostatního. Potom si uvědomte, že všichni lidé na světě vnímají své okolí úplně stejně. A potom společně s Lincolnem a Rooseveltem pochopíte, že jediné, na čem závisí dobré mezilidské vztahy, konkrétně úspěch v jednání s ostatními lidmi, je přistupovat k názorům a postojům ostatních lidí s pochopením.“

DOVEDNOSTI SE MUSÍ TRÉNOVAT

Chcete-li zlepšit své komunikační dovednosti, trénujte níže uvedené schopnosti a sami sebe se ptejte, zda je již používáte. Pokud ne, začněte teď hned.

BUĎTE AKTIVNĚ PŘÍTOMNI

Většina lidí při poslouchání není ve skutečnosti přítomna. Lidé většinou buď mluví nebo prostě čekají, až druhý člověk domluví, aby mohli znovu začít mluvit oni. Pokud efektivně nenasloucháme, tak:

- otravujeme člověka, který nám věnuje svůj čas;
- přijdeme o důležité informace, které nám druhý člověk sděluje;
- neporozumíme jeho postoji a názoru;
- ztratíme dobrou vyjednávací pozici;
- oslabíme naše vzájemné vztahy.

CVIČENÍ 49

Uvádíme zde některé časté chyby, které lidi dělají při naslouchání. Označte křížkem všechny možnosti, o nichž se domníváte, že se vás týkají:

- Rozptyluji mě myšlenky, které nemají nic společného s tím, o čem druhý člověk mluví.
- Skáču druhým do řeči a přerušuji je uprostřed myšlenky.
- Děláním nesmyslné poznámky, jako například: „Však ono to dobře dopadne.“
- Snažím se minimalizovat to, co je řečeno: „Být na tvém místě, tak bych se tolik nerozčiloval.“
- Začínám dávat najevo únavu, když druhý člověk trochu déle vypráví.
- Až příliš rychle souhlasím s výroky druhého člověka pouze proto, aby se rozhovor posunul dále.
- Druhého člověka přerušuji a dávám mu své rady místo toho, abych ho nechal projít celým myšlenkovým procesem.
- Přestávám poslouchat a místo toho plánuji, co řeknu, až se zase dostanu ke slovu.
- Aktivně se snažím nasměrovat rozhovor určitým směrem – možná se jej snažím nasměrovat na své vlastní problémy, které mě zajímají víc než problémy člověka, který právě mluví.

Pokud jste udělali více než jeden nebo dva křížky, tak budete muset na své schopnosti naslouchání více zapracovat.

Aktivní naslouchání je činnost, která vyžaduje koncentraci. Používáme velké množství různých schopností ve snaze přimět druhého člověka k tomu, aby hovořil a aby se přitom cítil dobře.

VĚNUJTE HOVOŘÍCÍ OSOBĚ NAPROSTOU POZORNOST

Pokud někomu opravdu nasloucháte, tak není možné, abyste současně s tím dělali ještě něco jiného.
M. Scott Peck, spisovatel

Dejte najevo svůj zájem tím, že přerušíte všechny ostatní činnosti. Pokud je rozhovor důležitý, udělejte všechno, co je ve vašich silách, abyste nebyli

zbytečně rušení – zavřete dveře, nepřijímejte telefonické hovory, řekněte ostatním, aby vás nevyrušovali, vypněte si mobilní telefon.

UDRŽUJTE OČNÍ KONTAKT

Když s vámi někdo hovoří, tak je nesmírně důležité dívat se mu přímo do očí. Dáváte tím najevo zájem a respekt – zatímco pokud se stále díváte někam jinam, dáváte tím najevo pravý opak. To však neznamená, že byste měli na druhého člověka upjatě zírat – to by bylo pochopitelně velice nepříjemné, jak jemu, tak i vám. Jde o to, udržovat přiměřený oční kontakt a dívat se stranou pouze občas a krátce.

DEJTE NAJEVO POZITIVNÍ ODEZVU

Odezva může být jak verbální, tak i neverbální (přikyvování, pohyby rukou, vyjádření zájmu výrazem obličeje), v každém případě však musíte dávat najevo, že jste pochopili, co vám druhý člověk říká, a co je ještě důležitější, musíte dát najevo, že vám to není lhostejné.

UDRŽUJTE ROVNOVÁŽNÉ TEMPO SVÉHO HLASU

Při hovoru s druhou osobou se snažte o to, abyste do svého hlasu dávali stále přibližně stejné množství energie. Druhý člověk tak bude vědět, že jste porozuměli tomu, co říká, a nebudete se muset stále opakovat.

DEJTE NAJEVO SVÉ POROZUMĚNÍ

Nestačí říkat „rozumím“. Lidé potřebují určitý důkaz o tom, že jste tomu, co říkají, skutečně porozuměli. Své porozumění můžete dávat najevo například tím, že čas od času shrnete hlavní myšlenku jejich řeči (Takže o to povýšení máš opravdu zájem.) nebo kladením otázek, z nichž bude zřej-

mě, že jste pochopili, o co se jedná. (Takže pokud se rozhodneš to udělat, o jakém časovém horizontu uvažuješ?) Důležité je neopakovat, co druhý člověk řekl proto, abyste ukázali, že posloucháte, ale proto, abyste ukázali, že chápete, o co jde, a že chápete důvod, proč vám to vypráví.

Mluvení je projevem znalosti a naslouchání je privilegiem moudrosti.
Oliver Wendell Holmes, spisovatel

RESPEKTUJTE NÁZORY DRUHÝCH

Ukažte, že berete názory druhých lidí vážně. Říkat lidem něco ve smyslu „vážím si vašeho postoje“ nebo „vím, jak vám asi je“ nemá moc cenu, ačkoliv je dobré nechat si podobné výroky „v záloze“ – mohou být užitečné v případě, že si nejste jistí, co máte říct, a bylo by vám trapné mlčet. Je však žádoucí dát najevo skutečný respekt tím, že se v komunikaci přiblížíte jejich přístupů a úrovni pochopení. Můžete toho dosáhnout tím, že přizpůsobíte tón hlasu, rychlost řeči a výběr slov. Dáte tím najevo, že se snažíte vcítit se do pozice osoby, která mluví.

Na první pohled se možná může zdát, že naslouchání druhým lidem a potvrzování vašeho porozumění je velice jednoduchá záležitost. Skutečnost je však taková, že opravdové naslouchání, zejména v situaci, kdy spolu lidé v něčem nesouhlasí, vyžaduje opravdový talent. S nasloucháním je to stejné jako s kteroukoliv jinou dovedností, musíte je důkladně trénovat.

NESTAČÍ ROZUMĚT, DŮLEŽITÉ JE, ABY ČLOVĚK, KTERÝ HOVOŘÍ, VĚDĚL, ŽE MU ROZUMÍTE

Největší kompliment, jakého se mi kdy dostalo, byl, když se mě kdosi zeptal, co si myslím, a pak skutečně pozorně naslouchal mé odpovědi.
Henry David Thoreau, spisovatel

Opravdový pocit, že nám ostatní naslouchají, máme tehdy, když posluchač reaguje na to, co jsme právě řekli. Například: „Nemáš to teď“ asi vůbec leh-

ké. Tomáš je pořád pryč a ty máš zvládat tři děti, kterým ještě nebylo pěť a jsi na to sama.“ Dotyčné ženě se velice uleví, když může říct: „Ano, tak to přesně je.“ Vědomí, že jste naslouchali a porozuměli, vytváří velký respekt a blízký vztah mezi dvěma lidmi.

Zvládnutí této schopnosti není snadné a většina lidí to bez značného tréninku nezvládne.



Důležité je, jak posloucháte. Pokud dokážete naslouchat způsobem z kterého je zřejmé, že rozumíte tomu, co druhý člověk říká, a že k němu máte respekt, můžete tím vyvolat vzájemné sympatie, a to je dobrý základ pro další vzájemný vztah.



CVIČENÍ 50

Uvádíme zde dva příklady rozhovorů, kde si můžete vybrat mezi dvěma typy reakcí. Rozhodnete, která reakce odráží pohled člověka, který hovoří, a která reakce odráží pohled člověka, který naslouchá.

Člověk, který hovoří: *Šéf propustil moji asistentku a já skutečně nevím, jak to bez ní zvládnou.*

Reakce A: No to je nadělení. Jako by nestačily ty problémy, které už máš.

Reakce B: To mě mrzí. To vypadá, že to budeš mít teď ještě těžší, když nebudeš mít nikoho, kdo by ti pomáhal.

Člověk, který hovoří: *Nějak nám to teď s Janem neklape. Chová se velice odměřeně a já nevím, v čem je problém.*

Reakce A: To mi povídej. Ondřej mi tohle dělá celou dobu. Myslím, že o nic nejde. Chlapi se tak někdy chovají.

Reakce B: To mě mrzí. To musí být nepříjemné, když nevíš, proč se právě teď chová Jan odtažitě.

Máme zde před sebou rozdíl mezi reakcemi, které:

- se zaměřují na člověka, který hovoří;
- se zaměřují na sebe.

Někteří lidé reflektivní reagování kritizují s tím, že tato metoda prostě opakuje, co člověk, který hovoří, právě řekl. Existuje však pro to velice dobrý důvod – dáváte tím druhému člověku možnost, aby pokračoval ve svém myšlenkovém procesu. Možná jste sami zažili situaci, kdy jste začali někomu vyprávět něco, co je pro vás důležité, ale nikdy jste nedokončili, co jste chtěli říct, protože posluchač se vás buď zeptal na něco, co odvedlo rozhovor jiným směrem, nebo vám začal vyprávět o svých vlastních podobných zkušenostech. Nejedná se samozřejmě o žádnou katastrofu – a my všichni se takto čas od času chováme. Ale v situaci, kdy vám někdo chce říct něco důležitého, je reflektivní naslouchání důležitým a emočně inteligentním způsobem, jak zajistit, aby dotýčný člověk měl příležitost a prostor k tomu, aby mohl hovořit a aby mu bylo nasloucháno.

VÝZNAM SUMARIZACE

Sumarizace je důležitá schopnost, jejímž cílem je zajistit, abyste vy a člověk, s nímž hovoříte, vedli stejný rozhovor. Nestačí předpokládat, že jste slyšeli, o čem je řeč – vždy se snažte shrnout, co si myslíte, že jste slyšeli. Je to důležité také z toho důvodu, že my všichni často vyprávíme zdlouhavě a kostrbatě, neustále odbočujeme, občas se dostaneme do slepé uličky, z níž se musíme vrátit, přičemž tyto „odbočky“ mohou, ale také nemusí být pro hlavní téma důležité. Svým shrnutím tudíž upřesňujete, čeho se vlastně rozhovor týká.

Jak na to

Shrnutí, které bude mít pouze jednu nebo dvě věty, může začínat některou z následujících frází:

- Chci se jen ujistit, že jsem to dobře pochopil. Vy...
- Dobře. To vypadá, že se stalo toto...
- Možná se pletu, ale rozumím tomu tak, že...
- Jestli tomu dobře rozumím, tak...

Sumarizace nabízí tři velké výhody:

- Stejně jako v případě reflektování zajistí, že člověk, který hovoří, cítí že mu opravdu nasloucháte.
- Zabráníte tím případnému nedorozumění.
- Člověk, který hovoří, tak získá příležitost vás opravit nebo může uvést nějaké další doplňující informace.

ŘEČ TĚLA

„Nezáleží na tom, co říkáte, ale na tom, jak to říkáte,“ prohlašuje jeden známý citát a všichni rozumíme tomu, co to znamená. Neverbální signály jsou nesmírně důležitou součástí komunikace. Většina lidí si myslí, že pokud chceme něco sdělit, sdělujeme to hlavně slovy. Zkuste hádat:

Napište procentuálně, jak velká část komunikace probíhá prostřednictvím:

- slov,
- tónu naší řeči,
- naší řeči těla.

Jaká čísla jste uvedli?

Tady je odpověď:

Na slova připadá zhruba 10 % naší komunikace, na tón řeči 25 % a na řeč těla neuvěřitelných 65 %. Dříve než to pustíte z hlavy, přečtěte si několik příkladů.

PŘÍKLAD

Vejdete se svým kamarádem do restaurace. Když si sedáte, všimnete si dvojice na druhé straně místnosti. Z toho, o čem si vyprávějí, neslyšíte ani slovo, ale všimnete si jejich gestikule a zlostného výrazu na tváři jednoho z nich, zatímco druhý stolující odvrací tvář a vyhýbá

se očnĭmu kontaktu. Co se tam podle vás dĕje? S nejmĕjší pravdĕpodobností se hádají. A vy jste pĕitom neslyšeli ani slovo.

Obrázek ze stejného scĕnáře, ale tentokrát se dotyčný muž se ženou o sebe opírají, je mezi nimi silný oční kontakt a usmívají se. Opĕt zkuste říct svĕj odhad. Tentokrát asi uhadnete, že mezi nimi existuje hluboký kontakt, zĕřejmě láska. A opĕt jste neslyšeli ani slovo.

Nynĭ se vrátíme zpĕt do vašeho dĕtství. Pĕed pár hodinami jste něco vyrábĕli v obývacím pokoji, pĕičemž jste pouŕživali nŕžky a lepidlo. Teď máte takový nepĕříjemný pocit, že část lepidla vytekla na lesklý povrch jídelního stolu. Rozhodli jste se, že nebudete nikomu nic říkat, a budete doufat, že si toho nikdo nevšimne. Jste nahoře ve svĕm pokoji a vaše matka je dole. Slyšíte, jak vás volá. Jen jmĕno, nic jiného. S naprostou jistotou dokážete pouze z jejího tónu řeči okamžitĕ odhadnout, jestli (a) vás volá na váš oblíbený televizní pořad nebo (b) objevila stolek zmazaný lepidlem. Ani v tomto pĕípadĕ nepadla ŕádná slova, pouze vaše jmĕno. V tomto pĕípadĕ hrál rozhodující roli tón hlasu.

My všichni máme ohledně čtení řeči tĕla mnohem vĕtší schopnosti, než si uvĕdomujeme, a výše uvedené pĕíklady to potvrzují. Obvykle dokážeme rozpoznat, jestli je určitý človĕka veselý nebo smutný, nervóznĭ nebo uvolněnĕý. Existují však pochopitelnĕ dva aspekty naší neverbální komunikace:

- naše schopnost číst sdĕlení, která nám dávají ostatní;
- sdĕlení, která dáváme my.

Mnozí z nás již nejsou tak dobří v hodnocení sdĕlení, která dáváme ostatním, a pĕitom se jedná o nesmĭrnĕ důležitou součást sociálních vztahů. Uvádíme zde běžnou konverzaci:

Marie: Vyprávĕla jsem ti o tom, co jsem dnes proŕžila, ale tebe to zĕřejmě vŕbec nezajímá.

Jana: Ne, to není pravda. Strašně mě to zajímá.

Marie: No, nevypadáš, že by tě to moc zajímalo.

Janu zĕřejmě neverbální komunikace prozradila. Zamyslete se nad různými charakteristikami neverbální komunikace, které vám mohou pomoci v tom, abyste byli v odesílání a pĕijímání neverbálních sdĕlení co nejpĕesnějšĭ.

Například:

- oční kontakt,
- výraz obličeje,
- gesta,
- postoj a orientace těla,
- blízkost,
- humor.

POUŽÍVÁNÍ OČÍ

O důležitosti dobrého očního kontaktu jsme již hovořili. Nepodceňujte to. Očním kontaktem otevřete komunikační tok a dáváte najevo svůj zájem, obavy, vřelost a důvěryhodnost.

ÚSMĚV

Usmívejte se. Úsměv je velice silný impulz, který přenáší:

- štěstí,
- přátelskost,
- vřelost,
- náklonnost,
- sympatie.

Pokud se často usmíváte, budete považováni za sympatičtější, přátelštější, vřelejší a přístupnější. Úsměv bývá často nakažlivý a ostatní na vás budou reagovat pozitivně.

GESTA

Někteří z nás při mluvení velice často gestikulují. Rozhazujeme rukama a používáme nejrůznější výrazy ve tváři, přikyvujeme atd. Tím ožívujeme to, o čem hovoříme. Pokud při mluvení negestikulujete, mohou vás ostatní vnímat jako nudného, strnulého a bez života. Gesta dodávají vašemu verbálnímu projevu život a naznačují rovněž, že posloucháte druhého.

POSTOJ

Tím, jak chodíte, mluvíte, stojíte a sedíte, sdělujete svému okolí mnohé. Pokud stojíte uvolněně a mírně se nakláníte dopředu, znamená to, že jste přístupný, vnímavý a přátelský. Když s druhým člověkem hovoříte tvář v tvář, vyvolává to pocit blízkosti. Pokud se během mluvení obracíte k druhému zády, případně se díváte na podlahu nebo do stropu – dáváte tím s největší pravděpodobností najevo nezáměr o komunikaci.

PŘÍLIŠNÁ BLÍZKOST ŠKODÍ

Musíme si být vědomí toho, že pokud se k někomu fyzicky příliš přiblížíme, narušujeme tím jeho prostor – jeho soukromí. Někdy se k člověku, který mluví potichu, nakláníme. To ale může být vnímáno jako přehnaná blízkost. Je lepší být otevřený a říct mu, ať mluví víc nahlas.

ZRCADLENÍ

Pokud se vám podaří sladit řeč vašeho těla s řečí druhého člověka, který právě hovoří, získáte tím další sympatie. Pokud se někdo naklání dopředu, udělejte to samé. Jestliže ztlíší tón své řeči, změňte i vy svůj tón. To je obzvláště užitečné tehdy, když s někým vedete nepříjemný rozhovor. Sladění nebo zrcadlení funguje nesmírně dobře jako prostředek k uklidnění situace

a velice pravděpodobně také k dosažení uspokojivého závěru. Zkuste to a uvidíte.



Nikdy nepodceňujte význam neverbální komunikace ve vztazích s ostatními lidmi. Ve skutečnosti se může stát, že budete důvěrně a pozitivně komunikovat s druhým člověkem, aniž přitom řeknete jediné slovo.

JAK BÝT ASERTIVNĚJŠÍ

Některé rozhovory s ostatními lidmi nebývají právě snadné. Ne každý rozhovor spočívá v tom, že nám někdo vypráví o své dovolené v Itálii – nebo nás dokonce žádá, abychom mu poradili s jeho problémy. V takových rozhovorech jsme v neutrální pozici nebo máme rozhovor pod kontrolou.

Jak se ale máme zachovat v případě problematických rozhovorů, v nichž máme co dělat, abychom zabránili „sklouznutí“ rozhovoru do konfliktu. Co v takových rozhovorech řeknete a jak to řeknete, bude mít rozhodující vliv na to, zda se vám podaří dosáhnout dobrého (emočně inteligentního) výsledku nebo zda budete po skončení rozhovoru plní stresu a naštvání.

Jaký je váš osobní styl? Jste spíše:

- pasivní („No jo, tak jo.“);
- agresivní („Prostě protože to říkám.“);
- asertivní („Rád bych vám pomohl, ale teď mám hodně práce.“)?

Pokud nejste již od přírody asertivní, pokuste se na tomto stylu komunikace zapracovat. Může vám pomoci udržet pod kontrolou problematické rozhovory a zůstat v kontaktu s osobou, s níž máte určité problémy nebo neshody.

VLASTNOSTI ASERTIVNÍHO STYLU

Asertivní styl komunikace znamená, že:

- rádi hledáte takové řešení problémů, aby byli všichni spokojení;
- jste natolik silní, že dokážete hájit svá práva v klidu;
- dokážete bez pocitu zahořklosti akceptovat fakt, že také ostatní lidé mají svá práva.

Existují dva základní důvody, proč je dobré rozhodnout se pro asertivní způsob komunikace:

1. Bývá obvykle **účinná**. Stručně řečeno, máte s ní větší pravděpodobnost, že se vám podaří dosáhnout požadovaného výsledku.
2. Je to styl, který **ostatní lidé nejvíce ocení**. Platí tudíž, že pokud budete komunikovat asertivně, existuje menší pravděpodobnost, že se budou vyhýbat jednání s vámi, protože se mohou spolehnout na to, že zůstanete v klidu a budete se snažit o dobrý výsledek pro vás pro oba.

Základní rozdíl mezi asertivitou a agresivitou spočívá v tom, jak naše slova a chování ovlivňují práva a blaho ostatních.
Sharon Bowerová, spisovatelka

VAŠE PRÁVA

Hlavním rysem asertivity je to, že máte právo říci, jak se cítíte. Pasivní člověk neřekne, jak se cítí, a agresivní člověk své pocity nepřizná, ale bude tvrdit, že to vy jste ho přinutili cítit se tímto způsobem. Je-li někdo asertivní, řekne „cítím se velice špatně, když se mnou takhle mluvíš“ místo toho, aby tvrdil „cítím se velice špatně kvůli tobě – kvůli tomu, jak se mnou mluvíš“. Může to vypadat jako hraní se slovy, ve kterých je nepatrný rozdíl, ale ve skutečnosti to je rozdíl zásadní. Přebíráte odpovědnost za svůj pocit, ale zároveň vysvětlujete, že dotyčný člověk svým jednáním tyto pocity ve vás vytváří.

NEMUSÍTE USTUPOVAT

Zůstat v klidu a přitom neustoupit není snadné – chce to cvik. Úsilí, které na procvičování této dovednosti vynaložíte, se vám však vrátí. Chcete toho dosáhnout, snažte se nic nekomplikovat a dodržujte postup založený na třech krocích.

Zde je vzorová situace:

PŘÍKLAD

Jana má dospívající dceru Danu. Dana chce jít na koncert a po koncertu přespát u svého chlapce. Jana z toho není právě nadšená. Avšak místo toho, aby řekla prostě „ne“ (čímž svoji dceru rozhněvala nebo by, přinejhorším, vyvolala velkou hádku), se Jana rozhodla udělat následující:

1. Dá najevo, že si uvědomuje, co pro Danu tento požadavek znamená a jaké jsou její pocity.
„Je mi jasné, že by se ti to líbilo a že se na to těšíš.“
2. Následně Jana vyjádří své vlastní výhrady.
„Mám však strach nechat tě samotnou přespát někde jinde, protože ti je teprve čtrnáct a tak ti na to musím říct ne.“
3. A konečně Jana nabídne řešení.
„Ale vím, že na ten koncert opravdu chceš, takže bychom to mohli zařídit tak, že ti potom objednáme taxíka, takže budete mít ještě čas dát si něco k pití a popovídat si. Co myslíš?“

Všimněte si, že zde jsou tři kroky:

1. uznání,
2. použitím slova „ale“ nebo „avšak“ dáte najevo svůj pocit,
3. nabídnete alternativní řešení, které je pro vás přijatelné.

METODA „ROZBITÉ GRAMOFONOVÉ DESKY“

Výše uvedená situace je pochopitelně příkladem z ideálního světa, kde se lidé okamžitě dohodnou. V reálném světě by Dana řekla: „Ale mamí ...“

a pokračovala by v prosazování svého požadavku. V takovém případě můžete použít metodu „rozbíté gramofonové desky“, jejíž podstatou je přesně to, jak se metoda jmenuje. Bez ohledu na Danino naléhání bude Jana stále trvat na svých podmínkách. Bude neustále uznávat, co Dana říká: „Mrzí mě, že jsem tě svým rozhodnutím zklamala.“ „Vím, jak ti vadí, že ti nechci vyhovět“. Potom bude Jana opakovat své „ale“ nebo „avšak“ a znovu potvrdí kroky 2 a 3.

Budete-li používat tuto schopnost dobře, tak druhý člověk dříve nebo později akceptuje vaše podmínky a oba budete spokojeni s výsledkem (v průměru platí, že to musíte opakovat dvakrát až třikrát, než druhá osoba ustoupí, takže se vyplatí počkat).

Při použití této metody neustupujete, a přitom se vše odbývá v klidu a dávejte najevo své porozumění. To znamená, že nemusíte ustupovat, a druhý člověk bude mít přesto pocit, že se mu podařilo dosáhnout určitého výsledku.

Zde se pouze krátce dotýkáme různých dovedností, které vám pomohou rozvíjet vaši asertivitu. Možná vás to bude inspirovat k tomu, že si přečtete další knihy, které se zabývají výhradně tímto tématem. Čím zkušenější v této technice budete, tím budete lépe vybaveni na to, abyste situace pozitivně zvládali a dosahovali dobrého výsledku.



Asertivní jednání znamená, že vyjadřujete své názory a stanoviska takovým způsobem, který není vůči ostatním kritický ani urážlivý.



CVIČENÍ 51

Dobrým způsobem, jak si procvičit asertivitu je trénování scének. Třeba si je s vámi zahraje některý váš kamarád, váš partner nebo například kolega z práce. K procvičování technik, které jsme tu popisovali, potřebujete partnera – měli byste to totiž mít co možná nejtěžší. Potom druhému člověku umožněte, aby se i on podobně procvičil „na vás“. Užijete si u toho spoustu legrace. Zkuste je požádat, jestli by nebyli ochotni s vámi asertivitu procvičovat tak dlouho, dokud si oba nebudete jistí tím, že ji dokážete úspěšně použít v reálném životě.

NA VÝSLEDKU ZÁLEŽÍ

JAK DOSÁHNOUT TOHO, ABY „VŠICHNI VYHRÁLI“

Steven Covey ve své knize *Sedm návyků vůdčích osobností* uvádí frázi, která si od té doby získala při vyjednávání značnou oblibu. Říká jí „win:win“ situace, tedy taková, kdy jsou všichni svým způsobem vítězi. Uvádí čtyři možné výsledky jednání:

1. Vy vyhrajete/druzí prohrají.
2. Druzí vyhrají/vy prohrajete.
3. Všichni prohrají (na ničem se nedohodnete).
4. Všichni vyhrají.

Předtím než Covey definoval plusy dohody, kdy všichni vyhrají, pokládal většina lidí myšlenku „vítězství“ ve verbálním jednání za výsledek, kdy druhá osoba prohrála. Emočně inteligentní a elegantní řešení sporu však vyžaduje výsledek, který všichni pokládají za spravedlivý. Je třeba k tomu použít velké množství schopností a dovedností z oblasti emoční inteligence. Jen tak bude jednání pokračovat tak dlouho, dokud se nepodaří prozkoumat všechny možnosti a dokud se obě strany nedohodnou na nejvhodnějším řešení. To může znamenat (a často tomu tak skutečně je) kompromis.

Nicméně v případě, že se jedná o vyrovnaný kompromis, kdy se jedná strana vzdá něčeho, aby získala něco jiného, je kompromis nepochybně situací, kdy všichni zvítězí.

Přesto však se někdy ideálního řešení, kdy by všichni zvítězili, nepodaří dosáhnout a Covey uvádí logický důsledek takové situace – pokud se nepodaří dosáhnout řešení, kdy všichni zvítězí, pak připadá v úvahu jedna z variant, že nebude uzavřena dohoda. Jinými slovy, řešení, kdy jeden vyhraje a druhý prohraje, nejsou emočně inteligentní řešení. Buď se podaří dosáhnout výsledku, s nímž budou spokojeny obě strany, nebo celou záležitost raději odložte na jindy.

Ačkoliv v této knize není dostatek místa na to, abychom se podrobně rozepisovali o vyjednávacích schopnostech, které vás mohou k tomuto výsledku dovést, princip je jasný a měli byste jej mít stále na paměti. Bez ohledu na to, jak toho dosáhnete, platí, že řešení, kdy vyhrají obě strany, je dobré řešení všech problémů, takže vždy usilujte právě o takové řešení.

ZÁVĚR

V této kapitole jsme se zaměřili na to, jak používat schopnosti a dovednosti v oblasti verbální a neverbální komunikace k tomu, abychom dobře vycházeli s ostatními lidmi.

- Podstatou schopnosti „vycházet s ostatními lidmi“ není jen schopnost naslouchat (ačkoliv již to samo o sobě je pro mnohé z nás těžkým oříškem), ale také schopnost vyjádřit své porozumění tomu, co druhá osoba říká. Znamená to, že musíme mít větší povědomí o názorech druhých lidí a uznávat, že také náš názor je pouhý názor, a nikoliv fakt či velká pravda.
- Dozvěděli jste se, že dobrá komunikace nespočívá v tom, že někoho přesvědčíte o svém vlastním názoru, ale v tom, že se pokoušíte nalézt společné stanovisko – bod, v němž můžete oba říct: „Ano, to mi vyhovuje.“
- Zdaleka ne každý rozhovor je bezproblémový. Mnohé obsahují složitá jednání nebo řešení konfliktů. Pokud v těchto situacích používáme emoční inteligenci, existuje větší pravděpodobnost, že se nám podaří dosáhnout dobrého výsledku. K lepšímu výsledku nám pomůže také to, pokud se naučíme být v těchto situacích asertivní – klidní, ale neústupní. Tuto schopnost bychom měli pravidelně procvičovat.
- Myšlenka spočívající v tom, že výsledkem jednání by měla být situace, kdy obě strany vyhrají, a pokud se toto nepodaří, je lepší žádnou dohodu neuzavírat, vám může být v mnoha situacích velice užitečná. Mějte na paměti, že ve většině případů není situace, kdy já vyhraji a druhý prohraje, dobrý výsledek. Bude mít totiž negativní vliv na zachování dlouhodobého dobrého vztahu.

- Asi nejdůležitější schopností je zvyknout si na postoj, kdy nasloucháte ostatním a snažíte se jim porozumět, a teprve poté vyjádříte svůj vlastní názor. Je to elegantní a efektivní způsob komunikace – většina lidí však nemá příliš zažitý. Věnujte jejímu procvičování co největší úsilí, je to totiž jedna z nejdůležitějších a emočně nejinteligentnějších komunikačních schopností, které se kdy naučíte.

ČÁST ČTVRTÁ

EMOČNÍ INTELIGENCE V PRAXI

Tato část knihy se zabývá efektivním využitím emočněintelligenčních dovedností, kterým jste se naučili, v konkrétních životních okolnostech. Každý má ve svém životě oblasti, kde se mu daří dobře, a možná také oblasti, kde se mu nedaří tak, jak by si představoval. Podíváme se nyní na konkrétní možnosti využití emoční inteligence v těchto jednotlivých oblastech, čímž vám postupně poskytneme příležitosti, jak aktivně používat své emoční kompetence.

