

Když přezmete zodpovědnost a uvědomíte si, proč určitou věc děláte, např.: „Rozhodl jsem se pracovat, protože rád něco udělám pro blaho rodiny,“ změní se i vaše pocity – jedno slovíčko, a tak velký vliv. A co když řeknete: „Rozhodl jsem se...“ a vaše pocity se nijak nezmění? Pak je možné, že působilte našili sami sobě tím, že se do toho nutíte, místo abyste hledali jiné alternativy.



**Příklad: Vždy máme na výběr**

*Otázka: „Kam jdeš?“*

*Odpověď 1: „Musím navštívit matku.“*

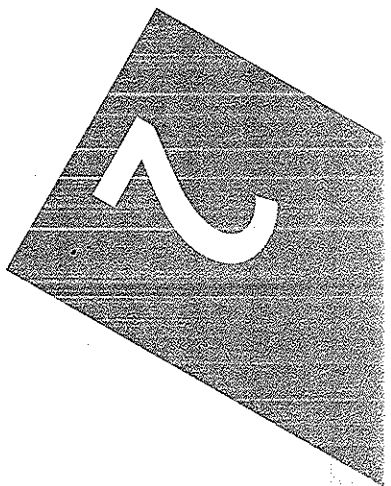
*Odpověď 2: „(Ne)Chci navštívit matku.“*

*První odpověď se vzdává moci nad rozhodnutím ve prospěch vyšší síly, kterou je třeba uposlechnout a jež nedává na výběr. Přitom je zjevné, že jinou možností by bylo nejt. Druhá odpověď je jasným projevem naší vlastní svobody rozhodování a rozhodovací moci. Chcete si vyzkoušet, jaké to je, na jeden den/tyden vymazat sloveso „muset“ z vašeho slovníku a nahradit je slovem „chtít“? S největší pravděpodobností si u některých věcí uvědomíte, že je vůbec nechcete.*



**Shrnutí: Na cestě k soudržnosti**

- » Budeme-li si vážit sebe i ostatních, dokážeme nalézat win-win řešení, místo abychom se pouštěli do konkurenčního boje.
- » Nenaštiná komunikace (NK) vám nabízí nástroje potřebné ke konstruktivnímu řešení konfliktů.
- » Základem úspěšného rozhovoru v duchu NK jsou otevřené jednání a schopnost empaticky naslouchat.
- » Sporům se nelze zcela vyhnout. Přistupujeme-li k nim konstruktivně, přispívají k našemu rozvoji.
- » Naš způsob vyjadřování často konfliktu ještě více vyostřuje. Vyvarujeme-li se obviňování a „ty-sdělení“ vyměníme za „já-sdělení“, posílíme ochotu druhých ke spolupráci.
- » Naše chování je odrazem naší řeči. Změna jednání tedy vyžaduje změnu jazyka.



## Otevřené jednání

Komunikace je úspěšná, když si partneři vzájemně naslouchají a rozumí si. Není to však jednoduché, neboť nás protějšek si naše sdělení často vyloží úplně jinak, než bylo původně myšleno, a naopak. Dokážete-li se dorozumět prostřednictvím nenásilné upřímnosti, máte již v rámci NK slušně nakročeno k tomu, abyste tyto překážky překonali.

V této kapitole se dozvíte:

- » jak vytvořit férové podmínky pro rozhovor, přičemž důraz není kladen na interpretaci, nýbrž na pozorování,
- » proč jsou v komunikaci tolik důležité pocity a jak je lze vyjádřit,
- » jak rozpoznat a dát nalevo své potřeby,
- » jak si pomocí proseb namísto požadavků zachovávat při rozhovoru rovnocenné postavení.

## 2.1 Mluvit, abychom byli vyslyšeni

Komunikace znamená vysílání, přijímání a ověřování. Nezáleží na tom, zda zrovna hovoříte nebo mlčíte, gestikulujete rukama nebo se díváte k zemi – komunikujete neustále. Nepřetržitě vysíláte signály a vzkazy, které si váš partner určitým způsobem vykládá. Chcete-li, aby na něj vaše sdělení mělo požadovaný efekt, je dobré si uvědomit co, jak a z jaké pozice říkáte. S tím vám pomohou tyto čtyři prvky:

- » pozorování,
- » pocit,
- » potřeba,
- » žádost.

Jde o pojmy, jež se nám zpočátku zdají důvěrně známé. Abyste však s nimi mohli úspěšně pracovat, rád bych vám nyní vysvětlil, co přesně je jimi myšleno. Poté je budete moci čím dál jistěji aplikovat a podle potřeby kombinovat. Na jednoduchém příkladu bych vám chtěl objasnit levou část ležaté osmičky, o níž byla řeč výše (viz kapitola 1.2.3 „Okruhy nenašlité komunikace“) – okruh „otevřeného jednání“, a také zmíněné čtyři elementy.



**Příklad:** Kde jsou data o prodejním obrátu?

Včera jste svou mladou kolegyni paní Mlynářovou požádali: „Pošlete mi prosím výsledky prodeje do zítřejšího poledne, abych mohl pro šéfa připravit měsíční zprávu.“ Po krátkém zaváhání řekne: „Ano, samozřejmě, pošlu vám to.“ Dnes odpoledne jste chtěli zprávu napsat, ovšem v přijaté poště jste žádný e-mail od paní Mlynářové nenašli. Minulý měsíc to bylo úplně stejné.

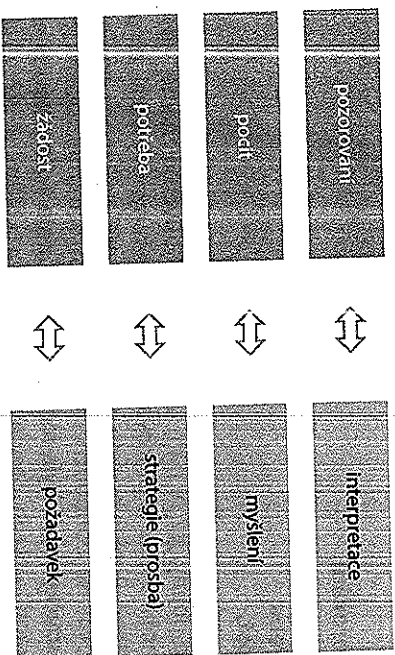
Představte si, že si s ní o tom chcete promluvit a přitom se vám hlavou honí myšlenky typu: „To jsem si mohl myslet. To se přece dalo čekat. Není na ni absolutně žádné spolehnutí.“ Pokud byste ji v tu chvíli měli rychle něco říct, znelo by to třeba takto: „Dobrý den, už zase jste mi ty výsledky nepošlala. Jak je možné, že se na mě pokaždé vykašlete?“

Jestliže reagujete takto – nespolehlí jste si náhodou „jednat upřímně“ s „říct druhému od plic, co si o něm myslíte“? Tato varianta vám nedává příliš velkou šanci, že vaše nátky budou vyslyšeny, neboť paní Mlynářová již u slova „zase“ stáhne roletu a přestane vás vnímat. Mluvení samo o sobě je k ničemu – naučte se hovořit tak, aby vám váš partner také pozorně naslouchal.



Nemluvíme proto, abychom něco řekli, ale abychom byli vyslyšeni.

Uvedené čtyři prvky vám pomohou vypěstovat si náležitý postoj a současně získat větší jistotu při uplatňování metody NK. U každého z těchto elementů dochází k typickým změnám, jimž je však třeba se vyhnout, nechceme-li ohrozit úspěšnost rozhovoru.



Obr. 5 Čtyři prvky, čtyři základní rozdíly

## 2.2 Pozorování, nebo interpretace?

Pozornost ostatních si získáte tak, že ze všeho nejdříve pojmenujete fakta, aniž byste je jakkoli vykládali či hodnotili.

### 2.2.1 Vytvoření férových podmínek

Váš partner se začne bránit ve chvíli, kdy ve vašich postřezích odhalí odsudky nebo negativní vykládky. Interpretovat dokážeme velmi rychle, bohužel jsme při tom ale většinou nepřesní. Abychom mohli vytvořit spravedlivé podmínky, je nutné nejprve pečlivě pozorovat a bez jakýchkoli komentářů popsat, co vnímáme – podobně jako třeba kamera nebo mikrofon. Tímto způsobem vybudujeme pevný základ pro rozhovor, jenž nám umožní dosáhnout konečné shody.

### Kontrolní seznam: Vyjádření výsledků pozorování

- » Jednoznačně definujte vztahy: kdo, kdy, co, ...
- » Popište smyslově vnímatelná fakta: Co jste viděli, slyšeli, cítili, fyzicky pociťovali, popř. neviděli, neslyšeli atd.
- » Zůstaňte u sebe: „Viděl jsem...“ místo „Každý přece vidí...“, „Je mi jasné...“ místo „Je přece jasné...“
- » Vyvarujte se jakýchkoli komentářů, morálních hodnocení, kritiky, vykládek, rozborů a diagnóz.
- » Popis by měl být co nejspornější, aby partner naslouchal dál, ale současně alespoň tak obsáhlý, aby byl srozumitelný.

### 2.2.2 Nástrahy při pozorování

Obzvláště naše interpretace a morální hodnocení jsou problematické a snižují partnerovu ochotu ke spolupráci. Všechna „ty-sdělení“, odsudky a vykládky jsou odrazem našich vlastních pocitů a potřeb, jež zrovna nejsou naplněny. K popisu faktů se nehodí a jakmile je vyslovíme, zpravidla nás čeká vytožené férové diskuzi nepřiblíží.

**Příklad:** Pozorování místo interpretace

Formy interpretací	Alternativní formulace, jež zahrnují výsledky pozorování
Interpretace: „Dobrý den, neposílala jste mi výsledky proděje.“	„Nedatí se mi zjistit, jestli jste mi ty výsledky poslala.“ Mohly by být také ve firemní poště, ve spamové schránce nebo „pověšene“ na internetu.
Morální hodnocení: „Zase jste se na mě vykašlala.“	„Pokud se nemýlím, je to už podruhé v tomto měsíci, co se my dva očitáme v této situaci.“
Analýza: „No to jsem si mohl myslet.“	„Právě přemýšlím nad tím, jestli bych se sám o sebe nepostaral lépe.“
Diagnóza: „Není na ni vůbec spolehlivá.“	„Měl jsem za to, že mi výsledky pošle te do dnešního dopoledne.“

Chcete žít bezstarostněji a méně nad věcmi hloubat? Pokuste se u sebe snížit stres způsobený přemýšlením – více se zaměřte na své postřehy a snažte se v myšlenkách zaobírat interpretacemi a hodnocením pokud možno co nejméně. Procvičovat si to můžete kdekoli – u televize, v kavárně nebo na pracovní schůzce.

Když uvizneme v kolotoči posuzování

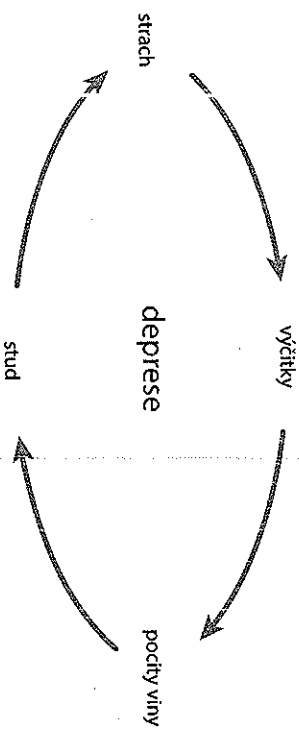
Pochopitelně ani paní Mlynářová v našem příkladu není imunní vůči hodnotícím tendencím.



**Příklad:** Kde jsou data o prodejním obrátu? (pokračování)

Představte si, že paní Mlynářové se honí hlavou: „Pane Bože, já jsem to zbabrala.“ => „Ale s tímhle nadřizeným se taky nedá vůbec bavit.“ => „Možná prostě nedokážu vycházet s nadřizenými.“ => „Pane Bože, doufám, že si toho největšímu kolegyně.“ => „V předchozím zaměstnání jsem taky se šéfem měla problémy, určitě je to moje vina!“ => „No, to je výborné, zase za všechno můžu já – a ještě k tomu evidentně nejsem schopná přestat s tím věčným hodnocením!“

Tento posuzovací kolotoč ve vaší hlavě, v němž se všechno točí zejména kolem toho, kdo za všechno může – jestli vy, anebo ten druhý – není nic příjemného, a navíc vás dokáže přímo ukázkově zdeprimovat.



**Obr. 6** Posuzovací kolotoč

Z tohoto kruhu může paní Mlynářová vystoupit tehdy, bude-li jakoby z plačí perspektivy pozorovat, co se v ní odehrává. Zvenčí bude sledovat

drama, jež sama režíruje. V této odosobněné pozici nad ním může přemýšlet a vypátrat, odkud pramení její pocity. Teprve poté bude znovu schopna jednat.

Hodnotíme neustále

Ustavilně vyhodnocování patří k naší přirozenosti. Otázkou však je, zdali se přitom zaměřujeme na to, co jsme my nebo ostatní udělali „špatně“, anebo na to, co potřebujeme. Čím více se vám podaří koncentrovat na pozorovatelná fakta a potřeby, jež se za nimi skrývají, tím méně budete vynášet morální soudy. Nicméně tyto úsudky jsou pro vás do jisté míry také užitečné. Proč? Mohou vám otevřít oči, neboť si díky nim uvědomíte, jaká vaše přání za každým z nich ve skutečnosti vězí. V zásadě tedy nejde o to úplně se posuzování vzdát, ale nespát je hned partnerovi pod nos. Berte je jako vodítko, díky němuž si uvědomíte, jak si můžete život udělat krásnější.



„Život nám neztrpčují skutečnosti samotné, nýbrž to, jak je hodnotíme.“ (Epiktétos)

Jak by paní Mlynářová přemýšlela, kdyby se ve stejné situaci zaměřila na své potřeby? Kolotoč posuzování by pak vypadal přibližně takto: „Je pravda, že jsem termín nedodržela. Nedokázala jsem upřímně říct ne, protože jsem kolegovi chtěla pomoci a také se vyhnout jeho případným vyčítkám. Kdybych odmítla, mohl požádat někoho jiného. Myslela jsem si, že musím říct ano. Mízl mě to, neboť si uvědomuji, jak moc je pro mě důležité, že mi ostatní mohou věřit. A teď vidím, že mi připadá daleko těžší dát nejvo upřímnou lítost, než jednoduše včas říct: „Promiňte.““ Pokud paní Mlynářová uvažuje takto, nebude pro ni takový problém všechno si se šéfem vysvětlit.

Totéž platí pro jejího nadřizeného. To, že e-mail nevidí v doručené poště, je fakt. Co z něj pak vyvodí, mu může znepríjemnit život. Jestliže se mu ale podaří tuto skutečnost vyjádřit jako hodnocením nezatížený postřeh, připraví půdu pro další vysvětlující diskuzi.



**Příklad:** Kde jsou data o prodejním obrátu? (pokračování)

Nadřizený: „Měl jsem za to, že mi materiály pošlete do dnešního poledne, ale žádný e-mail od vás teď ve své schránce nevidím.“ (vypozorovaný jev)



**Kontrolní seznam:** Vyjádříte skutečně jen nehodnocené postřehy?

- » Ověřte si, zda by váš protějšek mohl říct: „Ne, tak to ale nebylo!“ Pokud pro jeho tvrzení existují argumenty, máte v hlavě patrně vytvořenou (negativní) interpretaci.
- » Zkontrolujte, zda používáte zájmena „ty“ nebo „vy“ ve formě výčitek či obvinění.
- » Snažte se mít za každou cenu pravdu! Zeptejte se sami sebe: „Jsem momentálně připravený se mýlit?“
- » Dokážete nalézt pozitivní interpretaci? V konfliktních situacích bývá 90 % našich výkladů negativních. Tak například místo: „Uřítě to zase neudělala,“ třeba: „Může mít pro své jednání důvod, který se mnou nijak nesusouví, ne?“

## 2.3 Místo myšlenek vyjadřete pocity

Při prvním kroku tedy pozorujete, aniž byste cokoli interpretovali. Výsledky pozorování se vám podařilo zformulovat neutrálně a bez hodnocení – proč do toho teď příst pocity? Nezkomplikuje se tím všechno zbytečně? Podobně jako v tomto rozhovoru:

Žena: „Chceš vědět, jak mi teď je?“  
Muž: „Ne, díky!“

### 2.3.1 Proč neradí projevujeme své pocity

Existuje množství důvodů, proč jsou pocity tabuizovány a proč je nechceme mít, dávat najevo nebo o nich slyšet:

- » „Často přichází nesprávné pocity v nesprávnou chvíli a v nežádoucí intenzitě – a člověk s tím nic nenadělá. Pokaždé jsem jim vydán na pospas, jsou nekontrolovatelné, a tím pádem nebezpečné. Nechápu, jak vznikají a k čemu jsou dobré.“
- » „Někdy prostě nevím, co cítím, a moje žena mě pořád mučí tím, že se ptá na moje pocity, ale já prostě občas necítím vůbec nic. Co mám pak říct?“
- » Již mnohokrát jste slyšeli, že nesete zodpovědnost za pocity druhých, např.: „Jsem naštvaná, protože jdeš pozdě!“

38

- » Máte nepřijemnou zkušenost s rádoby pocity, za nimiž se ve skutečnosti skrývají morální hodnocení, např.: „Cítím, že s tebou něco není v pořádku!“
- » Máte špatné zkušenosti s tím, jak lidé na vaše citové projevy v minulosti reagovali.
- » Smysl všech emocí pro vás zůstává hádankou, domníváte se, že existují pocity dobré/pozitivní, jako např. radost, a špatné/negativní, jako např. strach nebo rezignace.

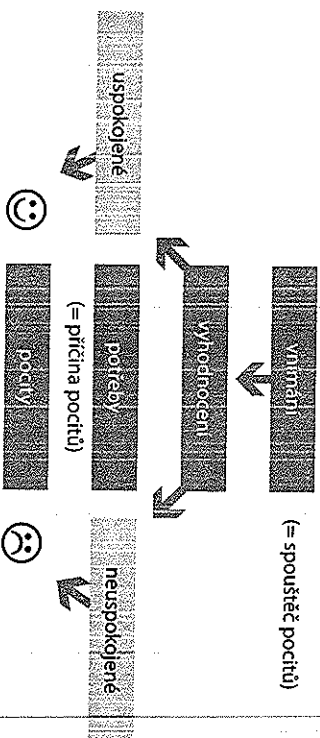
V pracovním prostředí se hovorům na toto téma vyhýbáme ještě z jiných důvodů – bylo nám vříceno, že mít pocity nebo je dát najevo je projevem slabosti. Jsme přesvědčeni, že rozum je hodnotnější než city (= cosi iracionálního). A navíc, pocity často komplikují racionální (rozumná) rozhodnutí, nebo jim dokonce brání.

### 2.3.2 Pocity jsou důležité informace

Výzkumy prokázaly, že pocity máme neustále – proměňují se nejpozději každých 40 vteřin s výjimkou smutku, který může přetrvat déle. Z toho vyplývá, že cokoli rozhodujeme nebo objasňujeme, vždy se tohoto procesu účastní i naše pocity, ať už skryté, anebo s naším plným vědomím. Vysvětlit tedy něco „zcela věcně“ je fakticky nemožné. Ačkoli své city potlačujeme, nebo jim nedáváme průchod, jsou stále zde.

Jak pocity vznikají, co je jejich příčinou?

Pochopíte-li smysl a příčinu pocitů, přestanou pro vás být strašákem a stanou se vašim významným pomocníkem ve vztahu k sobě samým i k vašemu okolí.



Obr. 7 Jak vznikají pocity

39



**Příklad:** Zmeškaná schůzka

Dejte tomu, že jeden z vašich kolegů nepřijde na pravidelnou pondělní schůzku. Nikdo neví proč. Minulý týden se to stalo také. To je vyzorovaný jev, respektive spouštěč, který vnímáte. Váš mozek situaci v mžiku vyhodnotí.

- a) Pokud jste měli v úmyslu s ním na schůzce vyladit detaily vašeho společného projektu, vaše potřeba pokročit dál opětovně nedošla naplnění. Jste pravděpodobně zklamaní.
- b) Jestliže jste s ním nic probírat nechtěli, bude vaše potřeba posunout se dál uspokojena lépe, protože na mítnku bude o jednoho člověka méně. Máte radost.
- c) V případě, že jste na kolegu spolehnali jako na přímluvce v souvislosti s jednou zakázkou, pak se naplní vaše potřeba podpory. Jste např. nejistí.

Ve všech třech případech se kolega zachoval stejně, a přesto ve vás jeho jednání vyvolalo tři rozdílné pocity (zklamání, radost, nejistota). Nemůže tedy být příčinou vašich pocitů – je pouze jejich spouštěčem. Jejich příčinou jsou vaše každé jiné potřeby (postup/podpora).



Pocity mohou být vyvolány zvenci, ovšem jejich příčina je v nás.

Jelikož potřeby jako takové necítíme, obdarila nás příroda pocity, abychom rozpoznali, že něco potřebujeme, anebo abychom mohli zopakovat to, co nás naplňuje. Pocity jsou výsledky – signalizují, jestli jsou naše potřeby momentálně uspokojeny, nebo ne. Schopnost identifikovat a rozlišným způsobem vyjádřit své pocity vám pomůže učinit svůj život (i životy druhých) bohatší.

**Vytvořte si repertoár pocitů**

Pokud obětujete pět minut, během nichž si zaznamenáte, co právě cítíte, budete mít zkrátka celý seznam pocitů. Naše řeč nám nabízí širokou škálu možností, jak své pocity vyjádřit nápaditěji než jen prostřednictvím fráze „mám se dobře“ nebo „mám se špatně“.

**Jak se cítíme, když jsou naše potřeby uspokojeny:**

bodlý	naplněný	syřý
blážený	optimistický	šťastný
čilý	osvěžený	trpělivý
dojatý	osvobozený	uklidněný
důvěřivý	potěšený	vášnivý
fascinovaný	překvapený	vděčný
inspirováný	pyšný	veselý
jistý	rozadostněný	vzrušený
klidný	silný	zabezpečení
laskavý	spokojený	zvědavý
mírumilovný	statečný	živý
motivovaný	svobodný	

**Jak se cítíme, když naše potřeby nejsou uspokojeny:**

bážílivý	netrpělivý	ustaraný
bezradný	osamělý	ustrášený
deprimovaný	pesimistický	úzkostlivý
frustrovaný	podrážděný	váhavý
malátný	popletený	vynerвовaný
mzurtý	protivný	zarmoucený
napjatý	rozčilený	zklamáný
nejistý	rozhozený	zmatený
neklidný	roztrpčený	znepokojený
nemocný	rozrušený	zoufalý
nenávistný	sklíčený	zlostný
nervózní	stydlivý	zraněný
nesmělý	unavený	

**Proč o pocitech mluvit?**

Při urovnávání konfliktu ovlivňuje vaše momentální rozpoložení průběh rozhovoru. Právě proto je tato informace pro vašeho partnera důležitá. Ze slova „frustrováný“ tedy může vyčíst, že jste již několikrát byli zklamáni – to je cenný poznatek, k němuž by se z výroku „mám se špatně“ nedopracoval.





**Příklad: Rozdílný účinek**

„Musíme zkrátka všichni zahnout zuby a jít do toho...“ nebo: „Také si nejsem jistý, jestli to všechno zvládneme, a zároveň si myslím, že cestou můžeme zjistit, co potřebujeme k úspěchu.“ Druhý výrok na vás patrně zapůsobí podstatně *hodnověrněji a současně učtíte, jak z něj tryská motivace.*

Vyřčením pocitů v postoji, který veškerou zodpovědnost ponechá na vás, dáte nalevo svou lidskost, což vám umožní navázat s partnerem bližší vztah a posílit vzájemnou důvěru. Je schopnost ukázat své city umění? Jistě! Tak jak by to pak mohla být slabost?

**2.3.3 Jak se při vyjadřování pocitů vyhnout nástrahám**

Podobně jako u prvního kroku pozorování bez hodnocení je třeba dávat při vyjadřování pocitů pozor a nesměšovat pocity s posuzováním. Nyní vás seznámím s několika typickými nástrahami, jež na vás mohou číhat.

Odlisujte pocity od myšlenek



**Test: Pociť, nebo „myšlenka oběti“?**

- Představte si, že vám někdo řekne následující věty. Při kterých z nich budete mít tendenci „stáhnout roletu“?
- „Cítím, jak mě zneužíváš.“
  - „Jsem smutný.“
  - „Připadám si zostuzená.“
  - „Nejsem si jistá.“
  - „Cítím se být manipulovaný.“
  - „Jsem rozrušená.“

Dokud si budeme pocity plést s (odsuzujícími) myšlenkami, budeme k pocitům přistupovat příliš bojácně. Naše každodenní mluva dokáže být v tomto směru značně matoucí.



**Kontrolní seznam: Pociť, nebo hodnotící myšlenka?**

„Mám pocit, že...“ např. „... s tebou není něco v pořádku.“	Nenechte se mýlit, za čárkou v tomto typu vět vždy následuje hodnotící myšlenka, nikoli pociť!
„Připadám si jako...“ např. „... loutka.“	Obranná přirovnání lze vykládat nejruznějšími způsoby. Ve skutečnosti nejde o žádné vyjádření pocitů. Vy víte, jak se taková loutka cítí?
„Připadám si...“ + přidavné jméno, které popisuje, co nám někdo udělal, např. „Připadám si podvedená/zrazená/ošizená/napálená.“	„Myšlenky obětí“ posuzují chování druhých. Ze svého protějšku děláme pachatele, který zodpovídá za naše pocity. Pokuste se tuto zodpovědnost znovu vzít do vlastních rukou, např. „Když pomyslím na to, že mě podvádí, cítím se (např.) nejistě.“
„Cítím...“ protože jsi něco (ne)udělal, např. „Jsem zklamaná, protože jsi neumyl nádobí.“	Jedná se o „ty-sdělení“, které zodpovědnost za vaše pocity přičítá vašemu partnerovi. Jste zklamaní, protože vaše základní potřeby nebyly uspokojeny. Varianta, v níž za svůj pocit přejímáte zodpovědnost: „Jsem zklamaná, protože bych se chtěla spolehnout na to, co bylo domluveno.“

I když vy dokážete své pocity skvěle pojmenovat („jsem zklamaná“), může k obviňování sklouznout váš protějšek („zklamalas' mě“), a to zejména tehdy, je-li zvyklý takové věci slychat a sám interpretuje. Jak v takovém případě postupovat, se dozvíte v kapitole 3 „Schopnost empaticky naslouchat“.

**Vymenovat více pocitů, než jsou druží schopni slyšet**

Spolu s tím, jak si své pocity víc a víc uvědomujeme a dokážeme je přesněji pojmenovat, máme někdy nutkání všechny je vyjádřit a očekáváme, že je náš partner zaznamená.

Otevřené jednání



**Příklad:** Co všechno bych tak mohl cítit...

*Zena: „Myslela jsem, že dnes nádobí umyjíš ty. Teď vidím, že je pořád ještě ve dřezu. (vypozorovaný) Jsem zklamáná, hrozí zklamáná, dokonce hluboce frustrováná a zoufalá, smutná, našivaná a...“ Počítám, že nejpozději v tomto okamžiku přestane muž poslouchat a nezúčastněným: „No jo...“ zapne televizi.*

Když vymenujeme mnoho pocitů najednou, hrozí nebezpečí, že partner namísto informace, jak nám je, slyší kritiku. Vyjádřete vždy jen ten pocit, který je v danou chvíli nejsilnější. V případě, že pociťujete několik stejně intenzivních pocitů, můžete říct: „... a to ve mně vyvolává spoustu pocitů.“

**Všechny pocity mají svůj význam**

Pokud je vám jasné, jaký má pocit smysl, nebudete se pravděpodobně chtít vzdát žádného ze „špatných pocitů“, neboť všechny slouží životu, vašemu životu. Přízviska „špatný“ nebo „negativní“ jsou výsledky morálních hodnot cení. V jejich důsledku v sobě lidé pocity spíš potlačují, utápi se v nich anebo ztrácejí – jejich významu se však tímto způsobem nedoberou. Odhalit význam některých z nich není zas takový problém – jak dlouho přežijete, když nebudete cítit žízeň, hlad nebo únavu? To je poměrně jednoduché. U jiných pocitů vám ale možná bude trvat o něco déle, než jejich smysl pochopíte.



**Příklad:** „Vzdát můžeme jediné dítki!“

*Snaží pana Heřmánka přimět jeho matku, aby dělala něco pro své ztrávené, nevedou nikam. Nic nepamátají ani jeho ustarané pohledy. Nemá na ni zkrátka takový vliv, jak by si přál. Po řadě martýřských pokusů u sebe začíná pozorovat první příznaky rezignace. Nenávidí se za to, protože ho odmatička učil: „Nikdy se nesmíš vzdávat – to dělají jen slabší!“ Vzpochopí se tedy a bezvýsledně argumentuje dál. Po deseti minutách se rozhodne, že toho na chvíli nechá a pokusí se zjistit, co tento nepřijemný pocit rezignace signalizuje. Náhle pocítí nezmenňnou úlevu, když dospěje k tomu, že je za ním jeho skrytá potřeba nechat to plavat.*

Hněv rozděluje

Na rozdíl od mnoha jiných pocitů zlost rozděljuje. Implicitně nám naznačuje: 1. Mé potřeby nejsou uspokojeny. 2. Dávám za to někomu vinu. V hlavě mi zní „musí“, „má“ nebo „měl by“. To je důvod, proč se lidé raději klidí do bez-

pečí a mají potřebu se chránit, když slyší, že se někdo zlobí. Nepospíchejte a vždy se v sobě snažte dopátrat toho, jaký pocit je v daný moment primární – zda je to např. frustrace, zklamání, smutek, bezmoc, bezradnost, strach atd. V našem příkladu s údaji o prodejním obrátu nadřizený zaznamená, že nejprve cítí hněv. Teprve za ním však odhalí skutečný pocit.



**Příklad:** Kde jsou data o prodejním obrátu? (pokračování)

*Nadřizený: „Měl jsem za to, že mi materiály pošlete do dnešního poledne, ale žádný e-mail od vás teď ve své schránce nevidím. Jsem zklamáný...“ (pocit)*

**V některých situacích postradatelné**

Ze zmíněných čtyř kroků lze někdy bez vážnějších následků vynechat vyjádření pocitů, např. ve firmách, v nichž je toto téma tabu, anebo v konfliktech, u nichž máte podezření, že váš partner má obavu, aby vaše city nezranil nebo aby za ně nenesl zodpovědnost. Rozebírat v těchto situacích své pocity by nebylo moudré a spíše by vás to s partnerem rozdělilo než sblížilo. To, že je nezádné nalevo, však neznamená, že si jich nebudete všimati. Své potřeby totiž cítit nemůžeme, jen své pocity.

## 2.4 Vyjadřujete potřeby, ne strategie

Stejně jako pocity i naše potřeby se neustále proměňují. Jsou jádrem našeho jednání, ustavičně usilujeme o jejich naplnění. Současně máme vrozeny nikoli sobecký (zaměřený jen na vlastní požadavky), ani nezistný (záleží jen na přáních druhých), nýbrž zdavě asertivní zájem na tom, aby byly uspokojeny jak potřeby naše, tak ostatních. V tom je ukryt princip života, jež charakteristicky podnikatel a buddhistický mnich Dr. Kazuo Inamori popisuje takto: „Pro člověka není vyššího poslání, než přispívat k blahu lidstva a společnosti.“

Všechny naše činy jsou snahou naplnit vlastní potřeby a udělat život svůj i ostatních o kousínek krásnější. Zdá se vám to tvrzení poněkud překvapivé vzhledem k tomu, jak je celý svět roznádán? Potíž je v tom, že si málo uvědomujeme rozdíl mezi našimi potřebami a strategiemi jednání. Dáte-li své požadavky najevno:

- máte větší šanci, že budete vyslyšeni, neboť se tím projevívá vaše lidskost;
- budou vaše záměry pro ostatní srozumitelnější;



- » zvýší se u vašeho partnera ochota kooperovat;
- » vzroste naděje, že vaše požadavky dojdou naplnění, neboť zpočátku necháte své strategie k jejich uspokojení otevřené, a tím ponecháte prostor pro možnosti, na něž jste třeba ani nepomysleli.

## 2.4.1 Potřeby, jež jsou všem společné

Když pochopíme, že všichni lidé (nadřízený, kolega, manžel, manželka, dítě, učitelka, žák, terorista i prezident) mají totožné lidské zájmy, můžeme nalézt nové cesty, jak přetvořit svět k lepšímu. Ekonom a nositel alternativní Nobelovy ceny prof. Manfred Max-Neef zjistil, že všichni lidé mají přesně devět základních potřeb, jež sdílají bez ohledu na pohlaví, věk, kulturní příslušnost, barvu pleti nebo náboženské vyznání (ano, můžete doufat, že vám manželství vydrží!). Marshall B. Rosenberg ve svých výzkumech dospěl k podobným výsledkům. Chceme-li umět identifikovat potřeby, poslouží nám k základní orientaci:

Devět základních potřeb a jejich varianty	varianty, např.:
<b>základní potřeba</b>	
sebezáchova	ochrana, bezpečí, jistota
láska	náklonnost, blízkost, kontakt
porozumění	empatie, včtení
upřímnost	otevřenost, opravdovost
příslušnost	účast, souměřitelnost
tvorivost	hra, klid, pohoda
svoboda	samostatnost, spolurozhodování
oslava	účast, zármutek
smysluplnost	identita, seberealizace

Komu by se nelíbila laskavost, ohleduplnost, upřímnost, pochopení nebo svoboda? Na svých seminářích jsem ještě nepotkal nikoho, kdo by byl ochoten vzdát se na zbytek svého života některé z těchto potřeb. Tyto potřeby jsou nám společné, i když nemáme vždy ve stejný okamžik stejná přání. Obzvláště ve složitých mezilidských situacích má jasno ohledně potřeb obou stran slednocující účinek a zvyšuje ochotu ke spolupráci.



„Ve sporu je přání být brán vážně na obou stranách stejně velké.“  
(Marshall B. Rosenberg)

Pocity ukazují cestu k vašim potřebám

Jak vidíte na obrázku 7 v kapitole 2.3.2 „Pocity jsou důležité informace“, jsou pocity a potřeby v přímém propojení. Bohužel je však k sobě nelze přiřazovat v poměru 1 : 1. Jeden pocit může souviset s několika potřebami.



**Příklad:** Jeden pocit – různé potřeby

Váš šéf požádal jednoho z kolegů, aby vedl jistý významný projekt. Iste zklamání, protože po pohovorech v posledních pár týdnech jste doufali, že budete vedením pověřeni vy. Teď se můžete sami sebe zeptat: *Jsem zklamáný, protože a) potřebuji (sebe)důvěru, že si mé práce někdo váží? b) bych chtěl mít určitou perspektivu pro svůj další osobní rozvoj? c) hledám výzvu, abych uplatnil všechny své potenciály?*

Jak z tohoto množství vybrat vaši aktuální potřebu? Vaše vnitřní reakce při čebě otázek a) až c) vám ukáže, který požadavek pro vás momentálně má největší význam. Strategie jednání vycházející z potřeb totiž mohou být velmi rozmanité. U otázky a) byste například vytvořili seznam všech věcí, kterých si vy sami na své práci ceníte. Nebo byste požádali kolegu, aby ve třech bodech vyjmenoval, co oceňuje na způsobu vaší práce. U otázky b) půjdete za svým nadřízeným a zeptáte se ho, čeho je podle něj zapotřebí k tomu, abyste další velký projekt mohli vést vy. U otázky c) se možná porozhlédnete po nějakém ožehavém tématu, které po celá léta nikdo z týmu neotevřel, a zvažíte, jestli si na ně troufáte.

Čím je pro vás daná situace důležitější, tím více bych doporučoval, abyste si ujasnili své potřeby. Dokud totiž nebudou konkrétní, vaše jednání bude jednou velkou sázkou do loterie – představte si, že jste v týmu nakousli nějaké choulostivé téma. Ve skutečnosti vám ale nešlo o to vyzkoušet, co ve vás je, nýbrž o projev úcty. Teď vám všichni nadávají, že jste do toho vůbec vtráli. Uslyšíte všechno, jen ne slova uznání. Vaše zklamání se tak velmi rychle promění ve frustraci, protože vaše strategie jednání neodpovídá vaší potřebě. To bývá jedním z důvodů každodenní frustrace – často máme odřichydané řešení dříve, než vůbec zjistíme, v čem je problém.



**Příklad:** Když rady spíše škodí než pomáhají

*Ona: „S mým nadřizeným to vůbec není lehké – neustále chce, abych pro něj večer ještě rychle něco zařídila.“ On: „No tak se prostě musíš brdnit. Nesmíš si to nechat líbit.“ Ona: „Víš co, nech si ty svoje rady. To vím, přece sama.“ On: „Tak co po mě vlastně chceš?“*

Dokud nepochopí, že od něj potřebuje empatii a že hledá pochopení pro své rozčarování, jeho chlácholení, urážování a rady nebudou k ničemu, neboť tyto strategie nenapňují její potřebu. Jeho přání ji podpořit končí frustrací. Co by tedy byla vhodná odpověď? V 80 % případů bude tichá přítomnost vyjadřovat porozumění. Ke zbyvajícím 20 % naleznete více v kapitole 3 o empatickém naslouchání.

Co je pro potřeby charakteristické

Potřeby:

- ▶ jsou abstraktní;
- ▶ jsou kladně formulované;
- ▶ sdílí všichni lidé nezávisle na kulturní příslušnosti, společenském postavení, věku, pohlaví a náboženském vyznání;
- ▶ korespondují s našimi momentálními pocity;
- ▶ nemají konkrétní výsledek, tzn. mohou být uspokojeny prostřednictvím nejrůznějších strategií.

Příklady naleznete v následujícím přehledu.



**Přehled:** Výběr potřeb

bezpečí	ohleduplnost	řád
blízkost	ochrana	sebedůvěra
být brán vážně	opravdovost	sebeurčení
duchovnost	oslava	sebezáchova
důvěra	péče	sexualita
důvěryhodnost	perspektiva	smysl
empatie	poctivost	sounáležitost

flexibilita	podpora	společnost
harmonie	pohyb	spravedlnost
hra	porozumění	srozumitelnost
humor	pozornost	svoboda
identita	požitek	tvorivost
inspirace	přehlednost	úcta
integrita	přežití	úcta
jistota	příjetí	účast
klid	přiměřenost	upřímnost
kooperace	příslušnost	uznání
krása	příspěň	vážnost
láska	regenerace	vědomí vlastní hodnoty
mír	rovnocennost	víldnost
naděje	rovnoprávnost	volný čas
nezávislost	rovnováha	vřelost
odstup	rozmanitost	výkonnost

**2.4.2 Jak potřeby rozpoznat**

Někdy nebyvá jednoduché poznat, z jaké potřeby naše pocity či hodnocení pramení. Zde je několik triků, které vám pomohou vaše potřeby správně určit:

- ▶ Své pocity pojmenováváte přesně. Názvy mnoha z nich totiž znějí podobně jako požadavek, na jehož základě vznikají:



**Příklad**

<b>Pocit</b>	<b>Potřeba</b>
<i>Jsem neklidný.</i>	<i>Potřebuji klid.</i>
<i>Připadám si bezmocný.</i>	<i>Chybí mi moc.</i>
<i>Cítím se zneuznaný.</i>	<i>Potřebuji uznání.</i>
<i>Jsem nejistý.</i>	<i>Potřebuji jistotu.</i>

- » K vysledování svých potřeb využijte svůj morální úsudek. Pomůže vám v tom metoda protikladů. Zde jsou dva příklady:
  - „Jsi tak bezohledný?“ Opak: „Jsi **ohleduplný**.“ => Vaše potřeba: ohleduplnost.
  - „Neměl bys jet tak rychle?“ Opak: „Měl bys jet jen tak rychle, abych se ještě cítil **bezpečně**.“ => Vaše potřeba: bezpečí.
- » Projděte si výše uvedený seznam potřeb a zjistěte, která vás spontánně osloví. Pokud jich bude více, vyberte z nich tu, jež je pro vás nejdůležitější.
- » Pokud se ze své oblibené strategie odvodit: Co by pro vás nyní byl nejlepší dárek, jaký byste mohli dostat? Co by se vám díky němu spínilo? (Např.: „Nejkrásnější by bylo, kdyby teď někdo řekl, co všechno jsem ve firmě během loňského roku dokázal.“ => Potřeba: ocenění vaší práce.)
- » Máte-li více potřeb najednou, je dobré zvolit si tu, která je pro vás nejdůležitější právě **teď**, v okamžiku, kdy stojíte tvář v tvář svému protějšku. V tuto chvíli pro mě není jednoduše se na vás obrátit, protože potřebuji mít jistotu, že nám tento rozhovor pomůže nejen vyřešit danou záležitost, ale také najít si k sobě cestu jako kolegové...“
- » Pokud se vám zpočátku nedaří rozpoznat, která z potřeb pro vás má největší význam, můžete je porovnávat po dvojicích, přičemž vždy dvě potřeby vyslovíte nahlas a spontánně vycítíte, která z nich vás více oslovila.
- » Někdy bývají kombinace potřeb smysluplné, např.: „Jsem nespokojený a potřebuji jistotu, že vašemu vyjádření můžu důvěřovat...“ (potřeby: jistota a důvěra) nebo: „Nejsem si jistý a potřebuji záruku, že naši klienti budou ochráněni před další újmou,“ (potřeby: jistota a ochrana klientů).
- » Potřeba, jež má prioritu, bývá zmíněna na prvním místě. Shoduje se s uvedeným počtem a také se k ní vztahuje následující prosba.
- » Pokud pro vás mají potřeby i přes veškerou snahu stejnou váhu, můžete je přednést obě, např.: „Vzhledem k situaci na trhu jsem značně rozpolcený (pocit), neboť na jednu stranu si přeji, aby kolegové získali informace, jež potřebují k tomu, aby se zde cítili bezpečně (přispění k blahu ostatních), a současně musím upřímně říct, že v tuto chvíli nemám žádné řešení.“
- » Jestliže vás žádá z nalezených potřeb spontánně nezaujme, zpravidiť to znamená, že jste zatím nenašli tu správnou. Nezbyvá tedy, než hledat dál. Až ji objevíte, poznáte to podle toho, že pocítíte úlevu.

### 2.4.3 Oddělte potřeby od strategie!

Vyjádření potřeb nám pomáhá navázat kontakt a vytváří prostor pro jednání. Přesto však tento úkol není vůbec snadný, neboť máme ve zvyku strategii řešení našich potřeb předjímat. Protějšek pak má často na výběr jen ze dvou možností – ano, nebo ne.



**Příklad:** Zvýšit flexibilitu

*On: „Mám potřebu tě obejmout.“ Ona: „Hm, já tebe ne.“ „Objmout“ není žádána potřeba, ale strategie. Potřeba by byla např. blízkost a objetí možná strategie jejího naplnění. Dalšími alternativami by mohl být třeba rozhovor, společná procházka, společná večere, tanec atd.*

Pokud nasloucháme strategijím, aniž bychom odkryli potřeby, popřipadé záměry, které se za nimi skrývají, máme pocit, že je ohrožena naše nezávislost, a jsme nedůvěřiví. Reagujeme v sebeobraně a buď se odmítáme, anebo naopak chceme ospravedlňovat. Čím se tedy strategie liší od abstraktních potřeb?

Strategie:

- » lze vykonat, např. obejmout, hovořit, mlčet;
- » se můžete dotknout, např. lidí, mobilního telefonu, auta;
- » je možné změřit, např. čas, peníze, vodu, víno;
- » popisují řešení, např. studie proveditelnosti, cílová dohoda, nenásilná komunikace.



**Příklad:** Potřeba zaměněná se strategií

*Kolegyně ke svému nadřízenému: „Potřebuji od vás ctít, že věříte tomu, co říkám.“ (= strategie, neboť osob se můžeme dotknout.) Tím by se řešení omezilo pouze na nadřízeného.*

*Potřeba oddělená od strategie: „Potřebuji důvěru.“ Lze si představit celou řadu strategií, jak uspokojit potřebu důvěry – buď prostřednictvím dovyčleně osob samostatně, anebo s přispěním jiných lidí, kteří nemusí být nutně nadřízenými (manželka, přítelkyně, kolegi, trenéra atd.).*

Zejména v případech, kdy určité lidi vnímáme jako jedinou možnost naplnění našich potřeb, vycítí nebezpečí závislosti a začnou se bránit anebo místo z dobré vůle jednajících z povinnosti. Jak by to vypadalo v našem příkladu s chybějícími údaji o prodejním obratu, kdyby se nadřizený nechal vést svým pocitem „zklamání“ a nevyjádřil by strategii, nýbrž skutečnou potřebu?



**Příklad:** Kde jsou data o prodejním obratu? (pokračování)

*„Měl jsem za to, že mi materiály pošlete do dnešního poledne, ale žádný e-mail od vás teď ve své schránce nevidím. Jsem zklamáný, protože je pro mě nesmírně důležité vědět, že se mohu spolehnout na to, co bylo domluveno...“ (potřeba)*

## 2.5 Prošba místo žádosti

Prošby posouvají abstraktní potřeby na reálnou úroveň. V tomto bodě se rozhoduje, z jaké pozice skutečně hovoříme.

### 2.5.1 Cíl: Rovnocenné vztahy

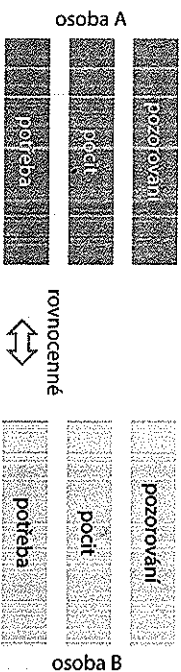
Chceme-li vyladnat win-win výsledek, jde nám o to, abychom vždy dosáhli řešení, při němž zvířezí obě, nikoli jen jedna strana. Mohlo by pro nás být lákavé prosadit se manipulativně prostřednictvím NK, nicméně tohle pokušení bývá neziďdka spojeno s dlouhodobou ztrátou důvěry partnera. Jeho ochota ustoupit v zájmu zachování (zdánlivě) dobrých vztahů zpravidla postupně vyústí ve vyhrocený studený konflikt. Váš protějšek si řekne: „Proč bych ho měl brát vážně, když on sám to také nedělá?“ A to zřejmě nechcete.



Nášim cílem je vytvořit na základě vzájemného respektu rovnocenný vztah, který bude schopen přinášet trvalá řešení pro obě strany.

Rovnocenný znamená, že potřeby obou stran konfliktu mají stejnou váhu – bez ohledu na pracovní pozici, popřípadě strukturální mocenskú vztahy. Tím není myšleno, že budeme k autoritám přistupovat bez patřičného respektu, nýbrž že se nebudeme jen ze strachu před nimi podřizovat a potlačovat své vlastní potřeby.

Vytvoření cíle:  
respektující rovnocenný vztah



společná řešení, která posilují vzájemnou důvěru

**Obr. 8** Na rovině potřeb jsou všechny konflikty řešitelné

Dobrovolně splněné prosby

Chcete-li k rozepím přistupovat v tomto duchu, měli byste se důkladně zamyslet nad otázkou: Jaké důvody by měly vašeho partnera vést k tomu, že vaši prosbu splní? Vaše přání bude draze vykoupeno, pokud mu dotýčný vyhoví jen proto, že:

- » se stydí nebo se cítí provinilý, jelikož si myslí, že zodpovídá za vaše pocity;
- » „Když je tak zkroutěný, tak přece musím...“
- » jedná z poslušnosti nebo povinnosti, a tím se podřizuje nějaké (vnitřní) autoritě; „Řekl to šéf. Musím se zlepšit a tvrdě na sobě pracovat.“
- » tím chce získat něčí přízeň; „Když to udělám, určitě dostanu pochvalu.“
- » se bojí následků v případě, že by řekl ne; „Když to neudělám, určitě budu potrestán.“

Ve všech těchto případech – alespoň dle mé prognózy – výsledná řešení dlouho nevydělají, neboť jakmile váš protějšek získá více jistoty, bude následovat buď slovní, nebo praktické odmítnutí, což je typický důsledek špatných kompromisů. V lepším případě mohou s vyjednáváním začít znovu od začátku. V horším případě ani nepostřehnu, co se vlastně děje, a přesto ponesu následky.



Každá prosba je příležitost dát někomu dárek. Základním předpokladem pro to, aby chora druhé mohli obdarovat, je, že to děláme dobrovolně.

Jak rozuzlat prosbu od požadavku

Když se snažíte prosadit svůj názor prostřednictvím požadavku, váš protějšek většinou vidí jen dvě možnosti: podrobit se, anebo vzepřít, přičemž v obou případech ztratíte jeho důvěru a přízeň.



**Příklad:** Noční směna

*Novák: „Pane Lakomý, vezmete dnes prosím za mě noční směnu?“*

*Lakomý: „Ne, dnes to nepůjde, už máme něco domluveno.“*

*Novák: „Vy mi to ale dlužíte! Minulý týden jsem přece místo vás...“*

Jestli jste skutečně vyslovili prosbu, anebo vznесли požadavek, který se jako prosba jen tváří, poznáte nejlépe podle své reakce na negativní odpověď. Pokud po odmítnutí ztratíte ke svému partnerovi úctu, vytratí se vzájemný respekt a začnou mocenské hry, pak jste předložili požadavek.

Změňte „muset“ na „chtít“

Ačkoli všechno, co „musíme“ udělat, možná dává nějaký smysl, mnoho lidí od těchto strategií upustí, když vidí, že nevedou k uspokojení jejich potřeb. Ale některé věci člověk zkrátka udělat musí, ne? Podíváme-li se, jaká je realita ve firmách, rychle zjistíme, že zaměstnanci nařízení vykonat „nemusi“ – běžně dochází k různým opomenutím, přehlédnutím, zadržování informací atd. A to je další důvod, proč se při jednáních vyplatí vynaložit energii a zjistit, jaké jsou na obou stranách požadavky. Konec konců, co by váš protějšek namítal proti řešení, které vyhovuje jeho potřebám? Cožpak by mu vadilo, že se současně naplňují i ty vaše? To určitě ne. Tímto způsobem se z „muset“ stane motivované „chtít“.

## 2.5.2 Vztah před řešením

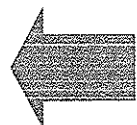
V konfliktních situacích máme tendenci navrhovat řešení, ačkoli ještě není jasné, jaká je úroveň vztahu zúčastněných stran. Dokud a) nejsme schop-

ni pojmenovat potřeby druhého a b) není jednoznačně daný dobrovolný charakter vztahu, bude každé řešení jen střelbou naslepo. Položte si otázku: „Jste už tak daleko, že se můžeme spolehnout na vzájemnou připravenost dobrovolně uzavřít a dodržet úmluvu?“ Cítíte-li, že ne, co můžete dělat? Jestliže ještě nemáte dostatečně vybudovanou vzájemnou důvěru, je vhodné do rozhovoru pokadé vložit vztahovou prosbu.

„Co si prosím...?“  
vztahová prosba



„Co ty na to?“  
vztahová prosba



„Udělal bys prosím...?“  
řešící a jednací prosba

**Obr. 9** Tři různé typy proseb

Vztahová prosba !: Požádejte o zpětnou vazbu

Chcete-li se ujistit, zda jste se vyjádřili srozumitelně, zeptejte se partnera, jak si vaše slova vyloužil. Někdy totiž informace nepodáme zcela jednoznačně nebo náš protějšek slyší něco jiného, než se mu snažíme sdělit.



Zamýšlené sdělení ještě neznamená vyřčené sdělení. Vyřčené sdělení ještě není slyšené sdělení a slyšené sdělení má ještě daleko do pochopeného sdělení.



**Příklad:** Semafor

*On: „Svítl červená!“ Ona: „To vidím. Ty si prostě myslíš, že jsem úplně neschopná a neumím řídit!“ Vyslané sdělení: Bojím se o svou bezpečnost. Přijaté sdělení: kritika dobytě.*

Jednoduchá otázka: „Rozumíš mi?“ vás však k cili většinou nedove. I když partner řekne, že ano, nemusí vás pochopit tak, jak jste zamýšleli.

Pokud se ale zeptáte: „Nejsem si jistý, jestli jsem se vyjádřil dost srozumitelně. Mohl bys mi prosím říct, **co** jsi z toho pochopil?“ odpověď vám napoví, zda byla vaše slova vzata tak, jak byla myšlena.

Vzťahová prosba 2: Podat pomocnou ruku

Ve snaze být fér mohou být mnohá sdělení pro vašeho partnera bolestná. V takovém případě se ho můžete zeptat, jak se cítí. Poskytnete mu tím prostor pro vyjádření jeho ztížených pocitů.



### Příklad: Co se děje, pane Majere? Varianta 1

**Nadřizový:** „Pane Majere, nemluví se mi o tom snadno. V posledních třech týdnech jsem velmi nespokojený s vašimi pracovními výsledky. Zejména poslední projekt, jak jste sám zhodnotil, zdaleka nedosáhl vytyčených cílů. Potřebuji mít jistotu, že se na práci v naší firmě plně soustředíte. Jaké to pro vás je, když o tom mluvíme takto otevřeně?“  
**Nadřizový se panu Majerovi snaží touto otázkou naznačit, že se nemusí stydět za pocity, které v něm jeho konstatování vyvolá. To posiluje vzájemnou důvěru.**

Jestliže druhý nedělá to, co jste očekávali, a jeho pohnutky vám zůstávají skryté, můžete se zeptat na „dobré důvody“ (= potřeby), jež mu v tom třeba zabránily. Bez znalosti těchto potřeb opět vzniknou řešení, která je nebudou zohledňovat (trvanlivosti!).



### Příklad: Co se děje, pane Majere? Varianta 2

**Nadřizový:** „Pane Majere, nemluví se mi o tom snadno. V posledních třech týdnech jsem velmi nespokojený s vašimi pracovními výsledky. Zejména poslední projekt, jak jste sám zhodnotil, zdaleka nedosáhl vytyčených cílů. Nechcete mi říct, jestli je něco, co vám brání plně se soustředit na práci?“

Tato otázka je pro pana Majera jasným důkazem, že ho jeho nadřizový hned neodsuzuje, ačkoli jeho výkony nespňují jeho očekávání. Přizná se mu, že k tomu má jisté pochopitelné důvody. Uvědomí si, že mu tím nadřizový projevuje úctu a důvěru.



### Kontrolní seznam: Ověřte si svůj postoj při vyjádření prosby

- » Dokážu říct, co je pro mě skutečně důležité? Zapomeňte pro dnešek na organizovanou lhostejnost – ztvrdlost. Nebo jak říká autor a trenér NK Kelly Bryson: „Nebud' přijímny, bud' upřímný.“ Pokud si ve vyjádřování svých přání více věříte, je to na základe vašeho přesvědčení, že lidé dovedou druhé obdarovat.
- » Jsem schopen si své potřeby sám splnit?
- » Existuje pro mě více možných řešení? (Pokud ne, problematicku jsem ve skutečnosti nepochopil!)
- » Uvědomuji si, že společně pravděpodobně nalezneme víc řešení, než bych vymyslel sám?
- » Jsem připravený slyšet „ne“ (aniž bych vůči partnerovi ztratil respekt)?
- » Vnímám odmítnutí jako příležitost k prohloubení vzájemné soudržnosti?
- » Vstupuji do jednání otevřeně, aniž bych se předem upínal na konkrétní výsledky? Chápu, že sice můžu mít svou oblíbenou strategii, ale dbám především na to, aby byli uspokojeny mé potřeby a nikoli strategie?

### 2.5.3 Jak úspěšně vyjádřit prosbu

Slova a věty, jimiž svou prosbu vyjádříte, mohou další průběh rozhovoru zásadním způsobem ovlivnit.



### Přehled: Zdařilé vyjádření prosby

Kritérium	Následek/Příklad
důraz na současnost	Misto: „Vynucení slibu: „Chci bych, aby sis svůj pokoj vždy uklidil.“ raději zvolte: „Jsi schopen si během půl hodiny uklidit pokoj?“ Tedy může říct buď „ano“, nebo „ne“.
konkrétné místo neurčité	Misto: „Můžete se na to auto tento týden podívat?“ raději: „Můžete to auto opravit do pátku do 12 hodin?“
pozitivní vyjádření	Misto: „Nechci jízdenku do Říma.“ raději: „Chci jízdenku do Osla.“
lákávé	Klade důraz na svobodné vyjádření partnera: „Jste ochotný/ připravený uždělat...?“



Je to záruka souhlasu? To určitě ne. Každé odmítnutí je užitečnou informací o tom, že alespoň jedna potřeba vašeho partnera nebyla prostřednictvím této strategie uspokojena – a můžeme vyjednávat dál. Zamítnutá odpověď vás nemůže vydesit; pokud si uvědomujete, že každé „ne“ je příležitost, jak vztah prohloubit. Je lepší slyšet „ne“ než prázdné sliby a vysvětlování úmyslů. Nejhorší odpověď, jakou můžete dostat, je „ano“, u něhož však není jasné, jestli je tak i míněno.

### 2.5.4 Na koho směřujete své prosby

Potřeby nejsou pevně svázaný s určitými strategiemi. U každé prosby tedy v zásadě můžeme brát v úvahu tři adresáty:

- » Nás samotné: Osoba, již možná přehlídíme a která nám může (ale nemusí) splnit celou řadu prosb, jsme my sami.



Každá důvěra, kterou hledáme, je ve své podstatě důvěra v sebe sama.

- » Náš protějšek: Možná, že váš partner je v tuto chvíli tím nejméně vhodným z 6,5 miliard lidí, neboť at říkáte, co chcete, on neslyší prosby, ale požadavky. Nejspíš jich na něj bylo v minulosti kladeno příliš mnoho a nyní je pro něj těžké uvěřit tomu, že skutečně chcete, aby jednal ze svobodné vůle.

- » Třetí osoby: Stojíte-li před velmi těžkou situací, popřípadě vás protějšek podezívá z předpojatosti, můžete požádat o pomoc společného přítele, kouče nebo mediátora.

### 2.5.5 Prosba vyslovena – a co dál?

Vratme se na závěr k našemu příkladu s údaji o prodejním obratu. Jak by měla znít prosba nadřazeného, aby vedla ke kýženému cíli?



**Příklad:** Kde jsou údaje o prodejním obratu? (pokračování)

*„Měl jsem za to, že mi materiály pošlete do dnešního poledne, ale žádný e-mail od vás teď ve své schránce nevidím. Jsem zklamaný, protože je pro mě nesmírně důležité vědět, že se mohu spolehnout na to, co bylo domluveno. Můžete mi říct, co vám zabránilo v tom, mi ta data poslat?“ (prosba)*

V tuto chvíli by samozřejmě bylo naivní očekávat, že paní Mlynářová zareaguje tak, že společně okamžitě dospějí k win-win řešení. Něco tu tedy ještě chybí – zatím jsme nijak neuvysvětlili reakce paní Mlynářové. Většinou totiž bývá zvykem, že partner na vyjádření našich postřehů, pocitů, potřeb a prosb nějak odpoví. V metodě NK má druhý okruh „naslouchat s empatií“ rozhodující význam, neboť díky němu dokážeme odhalit potřeby našeho protějšku. Dokud nebudou, stejně jako naše, uspokojeny, žádná strategie nebude nosná. Zpátky k našemu příkladu: Jak může šéf zvýšit šance, že jeho prosba bude vyslyšena, a přitom empaticky naslouchat paní Mlynářové? O tom se dozvíte více v další kapitole.



**Shrnutí:** Otevřené jednání

- » Projevte-li druhým při komunikaci úctu a respekt, zvýšíte tím šanci, že budete vyslyšeni.
- » Vyjadřujte výsledky svého pozorování, aniž byste je hodnotili. Připravte tím půdu pro vzájemnou domluvu.
- » Pokud váš partner ví, co cítíte, dokáže vás lépe pochopit. Neplette si však počty s obviňováním druhých – zůstaňte u sebe!
- » Potřeby jsou hnačí silou našeho jednání a jsou všem lidem společné; Ujasněte si své potřeby a dejte je najevo. Dbejte na to, abyste je nezaměňovali za strategie.
- » Nosná řešení jsou taková, která uspokojí potřeby obou stran. V průběhu jednání se soustřeďte na své požadavky a buďte flexibilní ve strategických jejích naplňování.
- » Pravděpodobnost, že budou vaše prosby vyslyšeny, bude vyšší, máte-li s partnerem mezi sebou vybudovanou základní důvěru. Svůj postoj poznáte podle toho, že je pro vás důležité, aby vaše přání byla splněna výhradně dobrovolně.
- » Nedokážete-li se smířit s odmítnutím, aniž byste si partnera přestali vážit, pak jste neprosili, ale požadovali. Zkuste si o tom s partnerem ještě promluvit a hledejte další možnosti, jak uspokojit potřeby obou stran.