

Jiří Plamínek

KOMUNIKACE A PREZENTACE

MANAŽER

UMĚNÍ MLUVIT, SLYŠET A ROZUMĚT

3., aktualizované a rozšířené vydání



Jiří Plamínek

KOMUNIKACE A PREZENTACE

MANAŽER

UMĚNÍ MLUVIT, SLYŠET A ROZUMĚT

3., aktualizované a rozšířené vydání



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Komunikace a prezentace

**Umění mluvit, slyšet a rozumět
3., aktualizované a rozšířené vydání**

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 8685. publikaci

Odpovědné redaktorky Mgr. Marie Zelinová, Zuzana Böhmová
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí
Počet stran 208
Třetí vydání, Praha 2023
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2023
© RNDr. Jiří Plamínek, CSc.
Cover Photo © Depositphotos/curioustiger

ISBN 978-80-271-7051-7 (ePub)
ISBN 978-80-271-7050-0 (pdf)
ISBN 978-80-247-0432-6 (print)

Obsah

O autorovi	8
Úvod	10
1 Malý úvod do praktické psychologie	13
1.1 Osobnost	15
1.1.1 Zděděné vrstvy osobnosti	15
1.1.2 Naučené vrstvy osobnosti	17
1.2 Chování	20
1.2.1 Jak fungujeme	21
1.2.2 Proč vlastně myslíme	24
1.3 Vývoj	28
1.3.1 Psychické zrání	29
1.3.2 Životní křivka	32
2 Sdělování a naslouchání	37
2.1 Modely komunikace	38
2.1.1 Komunikační buňka	38
<i>Komunikační kanály</i>	38
<i>Komunikační hladiny</i>	42
<i>Komunikační pasti</i>	44
2.1.2 Transakční model	46
2.1.3 Vytváření syntéz	49
2.1.4 Stabilita komunikace	51
2.2 Komunikační poruchy	53
2.2.1 Spontánně vznikající potíže	54
<i>Vynášení soudů</i>	54
<i>Naléhání a napravování</i>	56
<i>Separace a ideová partenogeneze</i>	58
<i>Lhostejnost</i>	59
2.2.2 Manipulativní techniky	61
<i>Tertium non datur</i>	61
<i>Podsouvání argumentů</i>	61
<i>Vyhrožování</i>	62
<i>Nálepkování</i>	63
<i>Zesměšňování</i>	64
<i>Falešné apely</i>	64
<i>Slibování</i>	65
<i>Logická salta</i>	66
<i>Zavádějící srovnávání</i>	66
2.3 Efektivní komunikace	67
2.3.1 Užitečné návyky	68
<i>Sebepřijetí</i>	68
<i>Opravdovost</i>	69
<i>Porozumění</i>	71
<i>Respekt</i>	71

	<i>Náhled</i>	72
	<i>Nestrannost</i>	74
2.3.2	Tři příklady využití	76
	<i>Přítucet pravidel pro úspěšný prodej</i>	76
	<i>Jednání s nespokojeným klientem</i>	77
	<i>Odmítání návrhů a žádostí</i>	80
3	Uchovávání a šíření informací	83
3.1	Zapamatování informací	84
3.1.1	Význam kontextu	84
3.1.2	Vliv metody předání	85
3.1.3	Vliv objemu informací	89
3.2	Spontánní předávání informací	90
3.2.1	Zákon kvantity	90
3.2.2	Zákon kvality	91
3.2.3	Zákon změny	91
3.2.4	Zákon zachování	92
3.2.5	Shrnutí	93
3.3	Vývoj komunikace	94
3.3.1	Tradiční komunikace	95
3.3.2	Vstup mediálního světa	96
3.3.3	Vpád kyberprostoru do našeho života	97
3.3.4	Naše komunikační budoucnost	98
4	Vedení dialogů a diskusí	101
4.1	Struktura dialogu	102
4.1.1	Přímý dialog	102
4.1.2	Potvrzovací dialog	104
4.1.3	Ověřovací dialog	106
4.1.4	Facilitovaný a mediovaný dialog	108
4.2	Vztahové aspekty dialogu	110
4.2.1	Aktivní naslouchání	110
4.2.2	Kladení otázek	112
4.2.3	Akceptace partnera	114
4.2.4	Zpětná vazba	115
4.2.5	Věcná argumentace	116
	<i>Používání argumentů</i>	117
	<i>Posuzování argumentů</i>	119
4.2.6	Vyjadřování pocitů	120
4.3	Porady a veřejná projednávání	122
4.3.1	Témata porad	122
4.3.2	Dynamika skupinové komunikace	124
4.3.3	Struktura porady	125
4.3.4	Role na poradě	126
4.3.5	Veřejná projednávání	128
	<i>Komunikace v davu</i>	128
	<i>Komunikace s davem</i>	129
5	Základy prezentace	133
5.1	Faktory a příprava prezentace	134
5.1.1	Proč se chystám promluvit?	134
5.1.2	Ke komu budu mluvit?	135

5.1.3	Co jim vlastně povím?	136
5.1.4	Jak jim to sdělím?	137
5.1.5	Kde a kdy se to bude konat?	140
5.1.6	Jak to nejspíše zvládnou?	141
5.2	Dynamika a struktura prezentace	144
5.2.1	Zahájení prezentace	147
	<i>Pozornost</i>	147
	<i>Zájem</i>	149
	<i>Důvěra</i>	149
5.2.2	Jádro prezentace	150
	<i>Vliv velikosti skupiny</i>	151
	<i>Vliv délky prezentace</i>	153
	<i>Další vlivy</i>	156
5.2.3	Závěr prezentace	159
	<i>Racionální složka závěru</i>	159
	<i>Emotivní složka závěru</i>	160
5.3	Obsah a forma prezentace	160
5.3.1	Zlatá zásada prezentace	161
5.3.2	Nejčastější chyby	163
5.3.3	Prezentační desatero	163
6	Styl komunikace	165
6.1	Klíčové faktory a srovnatelné přístupy	166
	<i>Interaktivní typy</i>	166
	<i>Vyjednávací styly</i>	166
	<i>Motivační založení</i>	167
	<i>Komunikační styl</i>	168
6.2	Orientační test	169
	<i>Znění testu</i>	170
	<i>Vyhodnocení testu</i>	172
	<i>Poloha v diagramu KSPM</i>	174
6.3	Komunikační styly	175
	<i>Kazatelský styl komunikace</i>	176
	<i>Soudcovský styl komunikace</i>	178
	<i>Programátorský styl komunikace</i>	179
	<i>Moderátorský styl komunikace</i>	180
	<i>Interakce komunikačních stylů</i>	181
7	Závěrem: Podstata komunikace	183
7.1	Komunikace v kontextu poznání	184
7.2	Racionální složka komunikace	185
	<i>Povaha otázek</i>	185
	<i>Vznik otázek</i>	186
	<i>Záměrné jednání</i>	188
	<i>Racionální komunikace</i>	188
7.3	Pocitová složka komunikace	190
	<i>Thomasův teorém</i>	191
	<i>Pocit vlastní hodnoty</i>	192
	<i>Anatomie lži</i>	193
7.4	Hodnotová složka komunikace	194
	Doporučené zdroje	199

O autorovi

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Ve své poradenské praxi se hrdě hlásím k myšlenkám tří českých velikánů – Jana Ámose Komenského, Josefa Švejka a Jára Cimrmana. Ámosova hravost, Švejkova prostota a Cimrmanova všestrannost – to jsou ideály, ke kterým nemotorně směřuji.

Zatím jsem pod jejich vlídným vlivem dospěl v zarostlé individuum, jež bývá pro svůj zanedbaný zevnějšek, marně vydávaný za nedbalou eleganci, odháněno od vrat firem a přednáškových síní, dokud se nelegitimuje.

Protože jsem naprosto neschopný uživit se rukama, zkusil jsem to hlavou. Z podobnosti dějů v přírodních a ekonomických systémech jsem odvodil teorii vitality, která dnes sice skromně, ale stále spolehlivěji pomáhá identifikovat a odstraňovat problémy našich firem a institucí.

Později k ní přibýly teorie reality, vysvětlující příčiny platnosti úvah o vitalitě povahou vzniku a vývoje existence, a teorie poznání, objasňující, jak vědomé bytosti vnímají sebe a svět. Tyto tři teorie tvoří filosofický základ nástrojů, které používám v praxi.

Vedle managementu se věnuji i řešení konfliktů. Moji kamarádi dokonce tvrdí, že konflikty vytvářím, abych je potom mohl řešit. Dlouho jsem to považoval za povedený bonmot – než jsem si uvědomil, že v teorii vitality skutečně takový postup existuje pro případ, že je firma příliš nehybná a konzervativní. Řešení konfliktů je totiž podstatou vývoje.

Jako zatvrzelý pacifista jsem se zamiloval do nenásilného řešení sporů. Z výletů do USA jsem přivezl do tehdejšího Československa mediaci – řešení sporů za pomoci neutrálního odborníka – a stal se prvním českým mediátorem. Na tu dobu rád vzpomínám – občas jsem musel vysvětlovat, že v rámci mediace nebudeme ani medítovat, ani vyvolávat duchy.

Vystřídal jsem devatero řemesel – rád jsem byl prospektorem v poušti, českým koordinátorem programu řešení konfliktů a rozhodování při OSN, ředitelem odboru



na federálním ministerstvu, koordinátorem vzdělávání trenérů při Johns Hopkins University v Baltimoru, ale třeba i členem komise pro vyčíslování škod po okupaci Československa v letech 1968–1991.

Posledních zhruba 30 let jsem potulným učitelem a nezávislým konzultantem. Píšu tradiční a e-learningové tréninkové programy, snažím se být užitečný jako facilitátor a mediátor. Tato praxe je neuvěřitelně bohatá na ojedinělé případy a neobvyklé zkušenosti. Jejich tíhy se zbavuji psaním příruček. Pokud dobře počítám, tato je zhruba dvacátá z přibližně třiceti. Vůči našim krutě zkoušeným lesům jsem se provinil i několika knihami s přírodovědeckou tematikou.

Vzděláním se hlásím k jilemnickému gymnasiu, pražské Universitě Karlově a marylandské JHU, teritoriálně ke zbylým lesům, vodám a skalám v širokém okolí Krkonoš. Celý život mne neopustil pocit, že kdo si při práci hraje, udělá víc.

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz
www.jiriplaminek.cz

Úvod

*„Problém nebývá v tom, co neříkáme,
ale v tom, co neslyšíme.“*

S tajemstvím úspěšné komunikace souvisí jeden velký dluh, který my všichni vůči sobě i vůči komunikaci máme a který narůstá stejně nebezpečně jako schodky státního rozpočtu. Ten dluh je vlastně tak nápadný, že je až těžké si jej všimnout: původní význam slova komunikace totiž není nějaký tok informací odněkud někam (jak je to dnes zpravidla chápáno), ale společné sdílení.

Všichni rozumíme slovům jako komunita. Obsahují klíč k pochopení komunikace. *Communicare* znamená společně něco sdílet, nikoliv někomu něco vnucovat. Je možné, že toto jemné pozapomenutí způsobuje mnohé naše potíže – a nemusí to být jen patálie s komunikací.

Cesta od sdílení k vnucování je přímá a dobře dlážděná – a vcelku zákonitě vede k ohrožení dobrých vztahů mezi lidmi a narušení stability společností. Zblízka jsme to mohli sledovat, když ke dvěma počátečním slabikám slova komunikace přibyla ona vždy trochu podezřelá přípona „-ismus“.

Sdílení jako smysl a významové jádro komunikace je ostatně naznačeno i v našem mateřském jazyce, ve slově sdělení: je-li něco sděleno, je to i sdíleno – samozřejmě jen tehdy, pokud se o to zaslouží užitečný obsah a zajímavá forma. Tato příručka ukazuje, jaké překážky se naší komunikaci staví do cesty a jak tyto překážky z cest vedoucích od člověka k člověku šetrně a účinně odstraňovat.

O komunikaci ovšem píšu s jistými rozpaky. Vše, co jsem vepsal do této knížky, je vesměs snadno pochopitelné a všichni to v nějaké formě víme nebo alespoň tušíme. Přesto komunikace mezi námi občas selhává a tato selhání, zejména pokud se opakují, mohou pustošit zájem a důvěru, jež si navzájem věnujeme. A tady leží důvod mé rozpačitosti: knihy samotné s tím mohou udělat jen velmi málo. Pochopit zásady je báječně snadné, změnit návyky však nesmírně obtížné.

První příčinou je sama komunikace. Je vzdypřítomná a všudypřítomná. Komunikujeme celý život, základní komunikační návyky zčásti přímo dědíme nebo si je osvojujeme již v raném dětství a tyto návyky prostupují naší osobností a v jistém smyslu s ní srůstají. Ke změně je tedy třeba velké energie a mimořádné vytrvalosti.

Druhou vlivnou příčinou jsme my lidé. Máme tendenci vyžadovat spíše formální rady – pátrat po nejrůznějších fintách, tricích, obranných a útočných technikách, „komunikačních kuchařkách“ – a podceňovat obsah a smysl komunikace. Prostředek jako by začínal dominovat nad účelem.

Tato poznámka není pouhým povzdechem nad časy a mravy, ale důsledkem zásadního trendu: jako by bylo stále méně důležité, co říkáte, a stále důležitější, jak to děláte. Asi nejdéle se tento trend projevuje v politice, kde forma (kravaty a úsměvy) stále častěji vítězí nad obsahem a strany nepřizpůsobené populistickým trendům bývají často neúspěšné.

Přizpůsobilo se mu i vzdělávání – lektori se čím dál tím víc zabývají slovníkem, oděvem či nácvikem grimas než podstatou sdělení. Činí tak především proto, že to klienti chtějí a vzdělávací firmy nabízejí, a mnohdy i proto, že se to dá lehce naučit a odříkat před lidmi.

Kursy prezentace dnes často odbudou věcnou podstatu sdělení nějakou nacvičenou poznámkou o její důležitosti a už se vrhají na daleko prodejnější formální témata. Na trhu vypučely celé kolonie specialistů, jako jsou vizážisté a image-makeři, kteří vás za vaše peníze rádi odvedou daleko od obsahu sdělení do příjemného paralelního světa barevných kombinací oblečení, volby barvy a tvaru účesu či vhodných a nevhodných kombinací kravat a ponožek.

Jenže ve skutečném světě se mezitím hromadí problémy – bez ohledu na dokonalé úsměvy politiků, kravaty manažerů a lodičky konzultantek. A my bychom si o nich měli umět povídat.

Mění se ovšem i samotná komunikace – a jak už je to u současného člověka obvyklé, vývoj se řítí vpřed stále rychleji. Beze slov umíme komunikovat miliony let, stále složitějšími slovy se domlouváme zřejmě již stovky tisíc let, doba, po kterou dovedeme zaznamenávat slova do kamene či na papír trvá přinejmenším tisíce let, množit texty jinak než opisováním umíme celá dlouhá staletí, ale jen necelé století telefonujeme, několik desítek let si zvykáme na obraz televize a vlastně jen zhruba deset let na nás naplno působí nový fenomén – elektronická komunikace zprostředkovaná počítači.

Ve stále rychlejším tempu se mění i prostředky komunikace: zvuky dostaly podobu slov, kámen byl nahrazen papírem, dálnopis „dálnozvuken“, cyklostyl kopírkami, dopisy „esemeskami“, faxy e-maily, magnetofonové pásky „céděčky“. I když nová elektronická komunikace stále zůstává komunikací mezi lidmi, jež podléhá zákonitostem, o kterých v knize píšu, některé její aspekty nabývají – ve srovnání s tradičním komunikačním prostředím – neobvyklých až extrémních podob.

Můžeme kupříkladu komunikovat a nemít přitom ty nejzákladnější informace o komunikačním partnerovi – vlastně nemusíme ani vědět, zda jde vůbec o člo-

věka. Tato nebývalá anonymita ostatně obnažuje naši biologickou, psychologickou a sociální podstatu a umožňuje nové směry bádání a testování. V kyberprostoru si můžeme najít alternativní identitu – nebo hned několik takových identit. V kyberprostoru se můžeme ztratit, utéci do něho z prostoru reálného – i když nemůžeme utéci důsledkům takového úniku, jež se projeví ve skutečném světě.

Kyberprostor nás pohlcuje i aktivně – zvyšuje naši závislost na sobě. Elektronicky zajišťujeme svou bezpečnost, ukládáme peníze v bankách a nakupujeme. Novodobí elektroničtí loupežníci mohou pracovat se sklenkou whisky v ruce a s nohama na stole vedle klávesnice svého počítače.

V této knize se věnuji nezprostředkované komunikaci mezi lidmi, jež nám neumožňuje skrýt se za papír či za obrazovku nebo se rozpustit v „netu“. Občas, je-li to nutné, připomenu nejdůležitější zásady specifických typů komunikace, jako je komunikace zprostředkovaná, intimní nebo davová.

Komunikace je dnes opravdu rozsáhlým oborem lidského bádání i lidské praxe. Vlastně jsem stál s jakýmsi pomyslným podběrákem na břehu obrovského jezera plného lákavých úlovků a dlouze vážil, který z ulovených poznatků pustit zpátky do jezerní vody a kterému najít místo v malém rybníčku téhle knížky. Vybíral jsem vesměs podle toho, do jaké míry určitá znalost či dovednost pomáhá mně nebo mým klientům v manažerské a poradenské praxi.

O kapitolku věnovanou trendu elektronické komunikace jsem požádal svého učeného kolegu Dana France – experta na teorii a praxi elektronické spolupráce, který dokáže vidět svůj obor z odstupu a také o něm poutavě vyprávět, což dokazuje i jeho výklad v podkapitole 3.3 této příručky. Děkuji, Dane.

A Vám, čtenářům, přeji radost z úspěšné komunikace s ostatními. A také Vám děkuji za Váš zájem o knihu, díky kterému mohu po třech letech poslat na trh myšlenek její druhé, doplněné vydání, i za všechny dopisy a maily, které mi od Vás přišly. Ne že by se komunikace na této planetě od doby, kdy jsem před třemi lety psal úvod k této knížce, nějak zásadně zlepšila, díky Vám ale vím, že nejsem sám, komu to vadí.

Dobrá komunikace je předpokladem dobrých vztahů mezi lidmi a jejím základem je dobrá vůle a schopnost rozumět druhému. Se schopnostmi pochopit jiné lidi může snad trochu pomoci i tato knížka, ale o dobrou vůli se nemůže postarat nikdo jiný než my – vy i já. Tak ať se nám to daří.



Malý úvod do praktické psychologie

„Člověk je ten,
kdo v sobě nosí větší bytost,
než je sám.“

Antoine de Saint-Exupéry

Mimořádně vhodným úvodem k přehledu psychologie osobnosti se mi zdá být přirovnání, jež jsem slyšel od pana primáře Karla Nešpora z bohnické léčebny. Říkal, že osobnost je jako autobus, ve kterém jede mnoho lidí. A mezi těmito lidmi se vždycky najde nějaký blbec. Aspoň jeden. Aby tam nebyl, to se prostě nedá zařídit. Musí tam být. Nemá smysl ho vyházovat, on tam z nějakého důvodu patří. To, co má smysl, je snažit se mu zabránit v tom, aby se dostal k volantů.

To je výborná taktika. Osobnost člověka je marné předělávat, je možné ji nanejvýš poznat a pohlídat, aby se její příznivé složky mohly příznivě projevit a složky nepříznivé zůstaly pod kontrolou. Těto chvályhodné taktice se však nestaví do cesty nic menšího než sama psychologie. Je totiž nesmírně nepřehledná. Je ukázkou toho, že „měkké“ obory typu sociologie, politologie nebo právě psychologie dosud čekají na **sjednocující teorie**, jakých se dostalo přírodním vědám.

Taková fyzika nebo matematika jsou na tom totiž v tomto smyslu daleko lépe. Obě se vyvíjejí zdokonalováním ověřených teorií – klasická fyzika například nebyla tou relativistickou popřena, ale v jistém smyslu pozřena a zařazena do nadřazeného, obecnějšího systému. Podobně euklidovská geometrie nebyla smazána geometriemi neeuklidovskými – byla vřazena do jiného, vyššího a obecnějšího systému. Teorie navíc prorůstají mezi sebou, relativistický pohled na gravitaci a neeuklidovské vnímání prostoru nám umožní dívat se na prostor a hmotu v jejich vzájemné interakci.

Psychologie je jiná – v jejím lůně dnes koexistuje množství velmi rozličných teorií, z nichž mnohé se spíše vylučují, než aby se podporovaly. Sváří se tu různé pohledy na člověka. Jedny říkají, že člověk je jakýsi mechanismus, biologický stroj, jehož chování je možné do velké míry ovlivňovat zvenčí, druhé vidí v člověku živoucí osobnost, jež má do jisté míry tendenci chovat se autonomně, nezávisle na vnějších podmínkách, a dokonce se z vlastní potřeby rozvíjet.

Psychologie dnes působí dojmem, že každý jen trochu ambiciózní teoretický psycholog si vytvořil **vlastní teorii** osobnosti – občas to dokonce vypadá, že tak učinil v reakci na zvláštnosti své vlastní psychiky. Vysvětlení lidského chování tak psychologové hledali ve fylogenezi (Jungovo „kolektivní nevědomí“), ve fyziologických silách (Freudovo „libido“), ve víceméně mechanických procesech učení (behavioristé), v interpersonálních vztazích (Sullivanův „prs v ústech“), v překonávání pocitů méněcennosti (Adlerovo „usilování o nadřazenost“), v naplňování života (Franklova „vůle ke smyslu“), ve směřování k dokonalosti (Maslowova „sebeaktualizace“) či v jakési touze po dobrém životě (Rogersova „plně fungující osoba“).

Přes snahy různé pohledy propojovat (patrně již u Jungovy analytické teorie či Frommova rozlišování temperamentu a charakteru a zřetelně proklamované kupříkladu v systematickém eklekticismu Gordona W. Allporta) zatím nikdo nenabídl takovou psychologickou teorii, kterou by ostatní byli ochotni alespoň většinově sdílet.

Pochopitelně to z mnoha důvodů nemohu udělat ani já v této malé knížce. Mohu ovšem – když už jsem si dal práci s pročtením (ostatně velmi zajímavé) psychologické literatury – vybrat z různých zdrojů to, co je podstatné pro mezilidskou interakci, doplnit tento výběr v místech, kde z praktického manažerského pohledu psychologii něco chybí, a uspořádat vše do jednoduchého a srozumitelného systému. Jako výsledek takového úsilí je možné vnímat a využívat tuto kapitolu.

> 1.1 Osobnost

Naše osobnost je poměrně složitým dílem přírody. Je v ní pamatováno na různé situace, které nás v životě potkávají, i na jejich četnost a závažnost. Jasně jí prostupuje **dvojití zadání**, které evoluce při své tvůrčí práci měla. Musela vše zařídit tak, aby to bylo maximálně výhodné jak pro jednotlivé lidi, tak pro lidstvo jako sociálně žijící živočišný druh.

Prvním nápadným výsledkem tohoto dvojitího zadání je harmonická koexistence dvou způsobů, jak své osobní vlastnosti, postoje a schopnosti získáváme. Část z nich dostáváme s sebou do života již v okamžiku početí. To jsou naše zděděné vlastnosti. Další část vzniká postupně, osvojujeme si ji v průběhu svého života fascinujícím procesem, kterému říkáme učení.

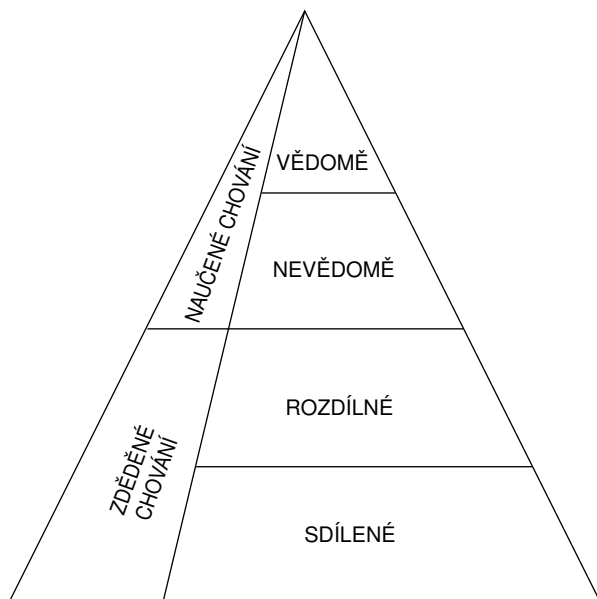
1.1.1 ZDĚDĚNÉ VRSTVY OSOBNOSTI

Proč vlastně potřebujeme dva různé procesy formování osobnosti? Protože to vyžaduje bezpečí a prospěch jedince i druhu. Dědíme to, co potřebujeme od prvního okamžiku svých životů. Uvnitř tohoto zděděného okruhu vlastností jsou ovšem dvě odlišné kategorie. První z nich souvisí se dvěma potřebami, jež jsou klíčové pro přežití: jako jedinci se neobejdeme bez základní **orientace** ve světě, který nás obklopuje, a také se musíme umět od počátku bránit **ohrožení** svého života.

Ohrožující situace a základní pilíře orientace se ovšem opakují a bývají stejné pro všechny. Všichni například potřebujeme umět odlišit vlastní a cizí (například lidi ze svého kmene či rodiny od lidí z jiných kmenů a rodin) nebo vstupovat do komplementárních vztahů, jako je vztah dítěte a rodiče nebo lovce a kořisti (a později i ženy a muže). Na takovéto opakované, ale život limitující situace a vztahy máme ve své výbavě určité starobylé programy, které jsme zdědili. A co je velmi důležité, zdědili jsme je všichni v zásadě stejně. Carl Gustav Jung říkal těmto starobylým programům **archetypy**.



Můžeme si představovat, že vedle zcela pudového, instinktivního chování tvoří archetypální vzorce chování úplný základ naší psychiky. Projevují se zejména v krizových, existenci ohrožujících situacích. Jsou v naší psychice jakousi základní vrstvou zděděných a přitom **sdílených vlastností**, na které je postaveno všechno ostatní (obrázek 1).

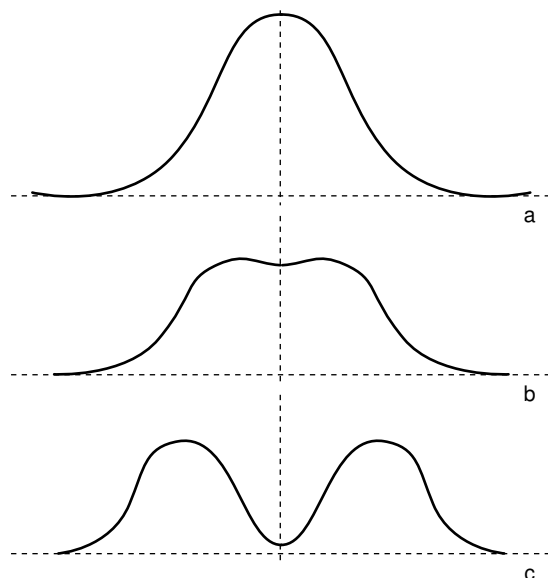


Obrázek 1 *Pyramida osobnosti*

Dále je důležité, jak se vyrovnáváme s různými podněty, které na nás v životě neustále působí. Podnětů zásadně odlišné povahy není v přírodním světě nijak vysoký počet a díky tomu je možné reakce na nejvýznamnější z nich také dědit. Počet programů, které je nutné do naší psychiky nahrát, není nezvládnutelný, takže základní programy pro práci s podněty patří do rodiny zděděných vlastností.

Tuto idylu ovšem komplikuje druhá část zadání přírodního vývoje. Nestačí, aby psychické vlastnosti byly výhodné pro jedince, musí také vyhovovat z hlediska rodu. Kdyby šlo jen o jedince, prostě by se nahrály nejnovější verze dědičných programů, které obstály v přírodním výběru, a všichni bychom si byli v těchto oblastech stejně podobní, jako jsme si podobní například ve vztahu rodiče – děti.

Tím bychom si ovšem koledovali o velký problém. Tlupa, která by měla jen samé dynamické vůdce nebo samé udržovatele pořádku před jeskyní, by zřejmě nebyla stejně úspěšná jako ta, kde jeden vede, druhý se rve s medvědy, třetí kope pasti na mamuty, jiný opatruje ohniště a další uklízí v jeskyni. Ve vývoji se postupně prosadily **tlupy vnitřně rozrůzněné**, v nichž pokud možno každého bavilo dělat něco trochu jiného a kde různé lidi vzrušovaly poněkud odlišné podněty.



Obrázek 2 Distribuce znaků v populaci

a – vývojově nezajímavá distribuce

b – znak testovaný přírodním výběrem

c – vývojově zdůrazněná diferenciací ve znaku

Práci s podněty jsme tedy sice z velké části také zdělili, ale každý trochu jinak. Na obrázku 1 jde o zděděné, ale **rozdílné vlastnosti**. Zatímco rozložení vlastností v populaci v prvním patře pyramidy je charakterizováno normálním rozdělením (tedy onou známou hladkou Gaussovou křivkou zvonovitého tvaru), křivky četnosti vlastností ve druhém patře mají složitější tvar a obsahují lokální minima a maxima (obrázek 2). Do skupiny zděděných, ale rozdílných vlastností patří i motivační založení lidí.

1.1.2 NAUČENÉ VRSTVY OSOBNOSTI

Diversita zděděných lidských programů pro práci s podněty sice vyhovuje společensky, ale z hlediska jednotlivce je v zásadě přítěží, protože se takový jednatel musí učit jednat a dobře vycházet s různými typy lidí, kteří se od něho navíc mohou svými preferovanými podněty nebo způsoby práce s nimi výrazně lišit.

Různých kombinací, kdo s kým se může setkat, je velmi mnoho. Museli bychom mít hlavy velikosti dobře narostlé tykve, kdybychom v nich chtěli nosit všechny specializované programy pro všechny myslitelné specifické typy vztahů.



Co když se setká silně dynamický a mírně nadprůměrně sociálně orientovaný člověk s výrazným mrzoutem, který má vysokou potřebu jistoty a bezpečí? Podobných kombinací přece existuje počet v zásadě nekonečný. Stejně rozmanité budou také parametry různých situací, v nichž se takové dvojice mohou setkat.

Navíc nám – konkrétním lidem – některé programy budou úplně nanic, protože náš způsob práce s podněty je přece dán, zdědili jsme jej, ale programy vztahového chování bychom museli dostat jako balík, tedy včetně těch, které bychom nevyužili.

Poskytnout zděděný návod pro všechny myslitelné situace prostě není možné. Hledá se tedy jiný způsob získávání psychických vlastností a je také nalezen: jde o **proces učení**. Vše, co se týká běžných vztahů, se učíme. Přitom se učíme jen to, co v podmínkách, do kterých jsme byli počati (a hlavně v podmínkách, do kterých se později rodíme), opakovaně potřebujeme.

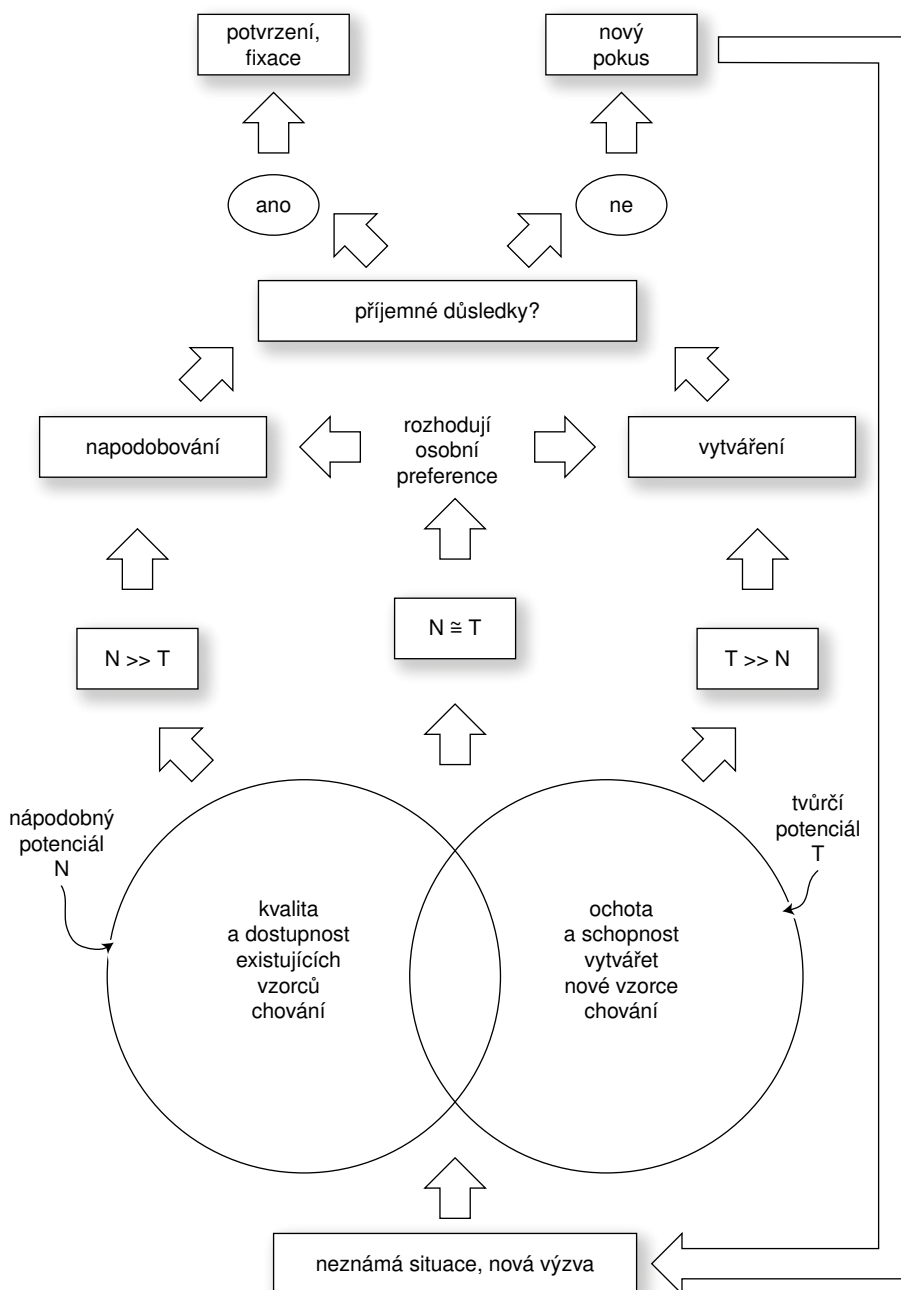
Když nám jako dítěti nějaké jiné dítě vezme oblíbenou hračku, zkusíme různé možnosti reakcí. Ty, které se nám opakovaně osvědčují, fixujeme a později jim dáváme stále dospělejší podobu.

Příklady

Ve sporu můžeme například jít a praštit jiné dítě motýčkou do hlavičky (takto byl ve třech letech testován autor této knihy a dodnes si to živě pamatuje). Když se to opakovaně osvědčí, osvojíme si zřejmě styl násilného řešení sporů a proneseme jej z dětství do dospělosti. – Nebo můžeme běžet s pláčem za rodiči, a pokud se to bude trvale osvědčovat, možná získáme návyk vyhledávat ve sporných situacích autority, který budeme využívat i jako dospělí.

Důležité je, že toto učení je v zásadě nevědomé. Probíhá podle schématu naznačeného na obrázku 3. Z něho je zřejmé, že rejstřík, ze kterého vybíráme efektivní vztahové chování, pramení v zásadě ze dvou zdrojů: můžeme pozorovat a **napodobovat** chování jiných lidí nebo nové vzorce chování sami **vytvářet**.

Kterou cestou se vydáme, závisí především na relativní velikosti nápodobného a tvůrčího potenciálu (tedy na odpovědi na otázku, kolik je v okolí vzorů, a kolik toho tedy můžeme a chceme napodobit, a na odpovědi na otázku, jak velká je naše ochota a schopnost nové vzorce chování vytvářet). Jsou-li oba potenciály zhruba stejně velké, často se rozhodujeme podle svého hlubšího psychického založení, konkrétně podle svých motivačních preferencí, jež sídlí ve druhém patře pyramidy na obrázku 1.



Obrázek 3 Model procesu učení

(Převzato z knihy *Sebezpoznání, sebeřízení a stres*, 2. vyd., Grada, 2008, tabule 19, s. 57)

Nevědomě naučené jsou zejména vztahy, především vztahy mezi lidmi a vztahy lidí k hodnotám. Ke klíčovým faktorům patří naše afinita k soutěži nebo ke spolupráci a míra našeho pragmatického či principiálního zaměření. Podle těchto dvou kritérií je možné vytvořit velmi užitečnou typologii lidí, kterou jsem popsal v jedné ze svých předchozích knih (interaktivní typy lidí, viz atlas *Sebepoznání, seberízení a stres*, Grada, 2008, s. 60–65). V této vrstvě vznikají i preference pro různé typy týmových rolí a základ pro typologie, jako je například ta od Mereditha Belbina (*Management teams: why they succeed or fail*, 1984).

V tomto patře také vzniká individuální víra konkrétního člověka v nejrůznější božstva a řada našich podobných přesvědčení, k nimž důkazy buď neexistují, nebo je z nějakých důvodů nežádáme.

Některé věci se **učíme vědomě**. Příkladem jsou cizí jazyky, tedy všechny jazyky, které jsme si neosvojili nevědomě stykem s rodiči v raném dětství. Vědomě naučené věci jsou v naší psychice podle obrázku 1 ukotveny nejměleji. Používáme je zejména ve standardních situacích, kdy jsme v pohodě a klidu. Jakmile se dostaneme do nestandardní, zátěžové situace, jsou tím prvním, na co zapomínáme a co nahrazujeme hlouběji zakotvenými vzorci chování.

Příznivější situace nastává, když se z používání takto naučených věcí stane návyk, tedy fakt, že je užíváme nevědomě, bez přemýšlení vždy v situaci, kdy nastanou určité podmínky.

Tím se ovšem dostáváme do nevědomých prvků chování a propadáme se z nejvyššího do třetího patra pyramidy na obrázku 1. Vzorci chování osvojené mechanismy působícími na úrovni třetího patra jsou o něco trvanlivější a ztrácejí význam pouze pod velkým tlakem.

> 1.2 Chování

Osobnost člověka se navenek projevuje jeho chováním. Člověk ovšem jedná (chová se) také v závislosti na vnějších podmínkách. Vnější podněty vytvářejí spolu s osobností jeho postoje, zájmy, potřeby, tužby, schopnosti a další faktory, které chování ovlivňují. Mezi vnějšími podmínkami a chováním člověka je vztah různé míry volnosti či těsnosti: někdy je chování člověka podmínkami zcela diktováno, jindy se člověk může – řečeno slovy Viktora Emila Frankla – od podmínek osvobodit.