

Sue Knight

NLP

V PRAXI

Neurolingvistické programování
jako cesta k osobní
jedinečnosti

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2011

Sue Knight: *NLP at Work. Neuro Linguistic Programming.
The Essence of Excellence. Third Edition*

Copyright © Sue Knight Books & Talks Ltd., 1995, 2002, 2009

Translation © Aleš Lisa, 2011

Cover design © Petr Foltera, 2011

This Third Edition of „NLP at Work. Neuro Linguistic Programming.
The Essence of Excellence“ first published by Nicholas Brealey
Publishing, London and Boston, 2009. This Translation is published
by arrangement with Nicholas Brealey Publishing.
All rights reserved.

ISBN 978-80-7261-231-4

Obsah

<i>Předmluva k třetímu vydání</i>	7
1 Co je NLP?	11
Část I Prvky NLP	19
NEURO	24
2 Vzorce myšlení	26
3 Filtry vnímání světa	38
4 Myslíme tělem	53
LINGVISTICKÉ	68
5 Zušlechtěná komunikace	69
6 Nepředpojaté otázky	79
7 Metafory: Klíč k nevědomé mysli	91
8 Upřesňující otázky	103
9 Hypnotický jazyk	118
PROGRAMOVÁNÍ	131
10 Modelování	133
11 Strategie úspěšného života	148

Část II	Modelujeme sami sebe s pomocí NLP	161
12	Napojte se na svůj skrytý potenciál: Kotvení	165
13	Sladění: Roviny vlivu	183
14	Píšeme vlastní životní scénář: Víra ve schopnost vyniknout	205
15	Dosahujeme toho, čeho skutečně dosáhnout chceme: Dobře definované cíle a výsledky	234
16	Carpe diem: Čas	255
Část III	Vedení lidí a NLP	269
17	Vytváříme klima důvěry: Raport	273
18	Pozice vnímání: Razíme si cestu životem	291
19	Řešení konfliktů: Integrace částí	311
20	Poskytujeme a získáváme zpětnou vazbu	320
21	Koučováním k vysoké výkonnosti	335
22	Humor léčí	354
	<i>Slovníček pojmů</i>	367
	<i>Poděkování</i>	369

15

Dosahujeme toho, čeho skutečně dosáhnout chceme: Dobře definované cíle a výsledky

Představivost a víra jsou stejné v tom, že jsou základem našich nadějí a činí skutečným dosud nespátřené.

– John V. Taylor

Jsou vaše cíle setrvalé a udržitelné? Pokud ano, do jaké míry? V době, kdy jsem pracovala na této knize, zažívaly akciové trhy jedny z největších turbulencí v historii. Kolik důkazů ještě potřebujeme, abychom si uvědomili, že zaměřit se na zisky, důchody, vlastní sobecké zájmy a materiální statky znamená zaměřit se na ty nejméně stabilní cíle? Tyto cíle nám sice mohou připadat funkční a osvědčit se v krátkém časovém horizontu – to, čeho jsme dnes svědky, je ale nevyhnutelným důsledkem právě této orientace při stanovení cílů. Kolik toho vydržíte? Jak dalece dokážete odolávat v turbulentních dobách? A dokážete to vůbec?

Lidé v odlehlé venkovské oblasti Francie, kde píšu tuto knihu, stejně jako v jižní části Indie, kde povětšinou pracuji, nejspíš vůbec nemají ponětí o tom, co se děje na finančních trzích, o tom, že jeho zářivá světla poněkud pohasla, a tyto události sotva nějak podstatně změní jejich životy. Rybáře žijícího nedaleko pláže v Kerale v domku se střechou z palmového listí ohrožuje více tsunami než krach na burze. Jak vzniká a šíří se panika v západním světě? Jak se nad ní můžeme povznést?

Einstein kdysi prohlásil, že pokud chceme vyřešit problémy lidstva, musíme myslet (a jednat) jinak než dosud – existující problémy nemůžeme vyřešit, pokud nezměníme myšlení, které se podílelo na jejich vzniku.

Nemůžeme změnit náš bláznivý svět, pokud nezměníme své myšlení

Otázka tudíž zní: Co jsme se při modelování lidí, kteří v něčem vynikli, dozvěděli o tom, jak uvažují a jak si stanovují cíle? Jak poznáme, co skutečně chceme (což nemusí být stejné jako to, o čem si myslíme, že to potřebujeme), a jak toho můžeme dosahovat tak, abychom

tím přispívali k uchování a rozvoji divukrásného světa, v němž máme to štěstí žít.

Lidi, kteří žijí tak, jak *skutečně* (skutečně je zde důležité slovo) žít chtějí, představují jenom zlomek populace. Statistici tvrdí, že pouze šest procent lidí myslí strategicky a dokáže si stanovit přesvědčivé a přitažlivé cíle. Přitom tak můžeme myslet všichni. Zatímco někteří lidé tuto schopnost získali od svých rodičů nebo jiných lidí, kteří je vychovávali, jiní si ji osvojili při překonávání překážek a nepřízně osudu! Podstatné je, že se učili!

Klíčové je učit se

Valná část firemních tréninkových programů obvykle zapomíná na ty nejdůležitější prvky, které mají vliv na stanovení a dosahování cílů. Je to o to překvapivější, že společnosti utrácejí milióny liber za programy zaměřené na stanovení a hodnocení cílů a na jejich dosahování. Když s pomocí NLP modelujeme schopnost vyniknout, často zjišťujeme, že rozhodující a pro schopnost vynikat klíčové prvky bývají často považovány buďto za samozřejmé, nebo za natolik snadno realizovatelné, že se do tréninkových programů vůbec nedostanou.

Mnoho tréninkových programů se zaměřuje na modely typu SMART⁷ (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově ohraničené cíle). Skutečně si myslíte, že lidé, kteří toho v životě opravdu hodně dosáhli, kteří jsou inspirativním příkladem všem ostatním, si sednou a přemýšlejí, zda jsou jejich cíle realistické? Tito lidé v první řadě jednájí s maximálním zaujetím a láskou pro to, co dělají. Tím, co z nich činí vynikající a pozoruhodné vzory druhým, je přesvědčení, že mohou dosáhnout věcí, které ostatní považují za nerealistické.

Lidé, kteří hodně dosáhnou, jednájí s maximálním zaujetím

Tím, co odlišuje úspěšné lidi od těch, jejichž cíle nemívají dlouhého trvání, je ochota zaplatit nezbytnou cenu za úspěch. Jste ochotni opustit vše, o čem si myslíte, že je vám drahé, abyste dosáhli toho, čeho skutečně dosáhnout chcete? Věci, o nichž jsme přesvědčeni, že bez nich nemůžeme žít, jsou často právě tím, čeho se musíme vzdát, pokud máme uskutečnit své nejhlubší touhy.

Strukturu myšlení lidí, kteří žijí tak, jak skutečně chtějí žít, a to, co dělají, je naplňuje a uspokojuje, modelujeme již mnoho let.

Pete Goss je britský jachtař, který se počátkem roku 2001 účastnil závodu jednorukých jachtařů kolem světa (Single-Handed Round the World Yacht Race). Byla jsem v pokušení o něm hovořit jako o člověku, který v tomto závodě zvítězil, i když skončil druhý za svým francouzským soupeřem. Mnoho lidí je však přesvědčených, že závod vyhrál. Nejenomže zachránil dalšího z účastníků, jenž se ocitl v tísní (a musel kvůli tomu opustit ideální trasu), ale dokázal rovněž uprostřed rozbouřených vod opravit

⁷ Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time bound. Pozn. překl.

svoji poškozenou loď. Držel se svých hodnot a principů bez ohledu na podmínky a dosáhl umístění, na jaké nikdo v jeho věku před tím nedosáhl. Přestože byl Brit, fandilo mu mnoho lidí z mnoha zemí, zejména pak Francouzi, od nichž se mu při návratu dostalo bouřlivějšího přivítání než zástupci vlastní země.

Pete Goss je ztělesněním všeho, co utváří úspěšné uvažování o cílech. Je radost si při pohledu na něj uvědomovat, že každý z nás může dosáhnout ekvivalentních úspěchů. V této kapitole se budu zabývat tím, co pro každého z nás jednotlivě může znamenat úspěch a jak můžeme uvažovat a jednat tak, abychom ho dosáhli – a to nejenom ve více či méně vzdálené budoucnosti, ale tady a teď.

„Všichni sníme, ale ne stejně. Ti, kteří sní v noci, když jejich mysl pokrývá prach neplodné nečinnosti, se ráno probudí s pocitem marnosti. Avšak ty, kteří sní za bílého dne, musíme brát vážně, protože mohou své sny prožívat a uskutečnit je.“

T. E. Lawrence

Uvažujeme o problémech

Podívejme se na několik až příliš povědomých příkladů.

Kevin neustále usiloval o úspěch. Během pěti let stihl vystřídat osm zaměstnání, ale žádné ho neuspokojilo. Pokaždé, když se rozkmotřil se svým manažerem nebo se mu nezamlouvaly podmínky na trhu, usoudil, že tato práce není pro něj to „pravé“. Často říkal, že zákazníci prostě nejsou. Jeho neúspěchy nebyly způsobeny nedostatkem nasazení. Kevin se snažil ze všech sil. Byl neustále zaneprázdněný. Jenom zřídka mu zbýval čas na cokoli jiného. Pravidelně se v hovoru vracel k tomu, že „člověk nedostane nic zadarmo“ a „život se s námi nemazlí“. Přesto každý nový problém či obtížný úkol, který musel řešit, končil stejně – zklamáním. Tvrdil, že nechce stále dokola opakovat staré chyby, zejména pokud jde o to, kde a pod kým bude pracovat, ale vše zůstávalo při starém.

Jay pracoval ve velké organizaci. Byl pokračovatelem rodinné tradice v tom, že pracoval jako strojař, což ho naplňovalo a uspokojovalo. Přestože se mu v organizaci, kde pracoval, dařilo dělat pokroky, měl pocit, že práce, kterou dělá, není přesně tím, co by dělat chtěl. Nebyl si ale příliš jistý tím, co by to mělo být. Měl pocit, že neustále hledá. Přestože iniciativa a ambice nebyly dvakrát vítány, zejména nižšími manažery,

jeho nadřízený ho podporoval. Jeho rodina měla radost z toho, čeho dosáhl, a považovali to za úspěch. Podle nich si vedl dobře.

Mary řídila prodejní tým. Společnost, v níž pracovala, definovala nové cíle týkající se prodeje. Protože společnost usilovala o růst, její vedení se rozhodlo změnit způsob stanovení cílů. Protože manažeři chtěli zvýšit objem prodeje, rozhodli se hodnotit výkon prodejního týmu na základě jednotkového prodeje. Aby dosáhli svých cílů, lidé z prodejního oddělení, jimž se nedařilo nalézt soulad s cíli společnosti a pochopit je, produkty společnosti zákazníkům prakticky rozdávali. Objem prodeje závratně stoupl, zatímco zisky se propadly.

Tyto příklady nejsou nijak neobvyklé.

Zeptejte se sami sebe: „Co skutečně chci?“

- Dnes?
- Zítřka?
- Tento rok?
- Příští rok?
- Během následujících pěti let?
- Ve své kariéře?
- V životě?

Když přemýšlíte, co skutečně chcete, nejde o to, co musíte nebo byste měli (dělat). Nejde o to, co dělat nechcete nebo co se budete snažit udělat. To jsou věci, které odrážejí spíše ty cíle, k jejichž dosažení vás vedou druzí lidé, ne cíle, jichž chcete dosáhnout vy sami. Toto myšlení je plodem obav, že ztratíte něco, o co nechcete přijít. Myšlení zaměřené na cíle (výsledky) se soustřeďuje na to, co skutečně chcete. Může se to zdát být sobecké, ale nemůžete zajistit, že se cíle druhých lidí naplní. Můžete na ně ale zapůsobit a ovlivnit je tím, čeho dosáhnete vy sami.

**Myšlení soustředěné
na cíle (výsledky) se
zaměřuje na to, co
skutečně chcete**

Pokud přemýšlíme o tom, co nechceme, uvažujeme o problémech. Když takto uvažujeme, představujeme si ve své mysli věci takové, jaké jsou právě teď (tj. uvažujeme o tom, co chceme změnit), a to dokonce i když současně říkáme, že je chceme změnit a jak je chceme změnit. To nás motivuje k tomu, *zbavit* se toho, co nechceme. Například můžeme změnit zaměstnání, abychom se zbavili toho, co se nám na naší současné práci nezamlouvá. Můžeme opustit svého partnera, protože nás vztah s ním netěší. Můžeme odjet na dovolenou, abychom se zbavili stresu spojeného s naší prací.

Uvedu několik příkladů tohoto typu cílů:

- Chci zhubnout (zbavit se přebytečných kil).
- Nechci se s ním znovu hádat.
- Chci přestat kouřit.
- Chci více volného času.
- Chci při práci zakoušet méně stresu.
- Musím si uklidit pracovní stůl.
- Měl bych se zúčastnit této porady.
- Chci dokončit výzdobu svého domu.
- Chci být po odchodu ze zaměstnání šťastný.

Použitý jazyk ve všech těchto případech ukazuje, že dotyčný člověk uvažuje o tom, jaké jsou věci v současnosti, přestože je chce změnit.

Myšlení zaměřené na cíle (výsledky)

Cíle formulované a vyjádřené ve stavu zaměření na cíle (výsledky) ukazují, co dotyčný člověk skutečně chce (a že si to představuje). Je to, jako kdyby udělal skok v čase a těchto cílů skutečně dosáhl. Tento způsob myšlení vede k motivaci, jež nás pohání, abychom dosáhli toho, co skutečně chceme.

Představte si, co skutečně chcete

Můžeme například chtít změnit zaměstnání, protože příležitost pracovat na novém místě nás nesmírně láká. Můžeme chtít cvičit, protože chceme kypět zdravím. Můžeme chtít jet na dovolenou na určité místo, protože jsme se tam odjakživa chtěli podívat.

Uvedu několik příkladů tohoto typu cílů:

- Chci být v kondici.
- Chci se dohodnout, jak dál.
- Chci být zdravý.
- Chci vést vyvážený život.
- Chci zakoušet klid a pohodu.
- Chci mít vliv na to, co se děje.
- Chci mít pěknou, moderní kancelář.
- Chci se nezanedbatelně podílet na životě komunity, k níž patřím.

Jill pracuje ve velké organizaci. Je si jistá, že v ní chce působit i nadále, přestože je organizace těžkopádná a byrokratická. Chce něco změnit a mít vliv na to, co se v organizaci odehrává. Chce sehrát klíčovou roli při zavádění změn a proměně kultury organizace. Chce se podílet

na utváření prostředí a kultury prodchnutých upřímností, otevřeností, vzájemnou podporou a čestným jednáním. Uvědomuje si, že ve svém současném postavení má omezené možnosti, a načrtla si proto plán umožňující jí získat v organizaci roli, v níž by mohla získat větší vliv a prosazovat změny, o jejichž významu nepochybuje. Ví, že nemůže čekat, až se tohoto úkolu ujmuou druzí, protože by mohla čekat věčně. Když se s Jill setkáte, nemůžete si nevšimnout, že s velkým zaujetím usiluje o to, aby dosáhla všeho, čeho dosáhnout chce. Je úchvatně sledovat ji, když hovoří o tom, co je pro ni důležité. Je skálopevně přesvědčená o tom, co chce, a vždy respektuje názory a pohled druhých lidí. Dokáže si je získat.

Čím se odlišuje způsob uvažování Jill o cílech a výsledcích, jichž chce dosáhnout, od uvažování Kevina a Jaye? Jill se bezpochyby vydala po cestě vedoucí k dosažení svých cílů a těší ji po ní kráčet.

**Vychutnejte si cestu
k cíli**

Čím to je, že někteří lidé jsou spokojení, vysoce motivovaní a neustále úspěšní v tom, co si předsevzali? Čím se odlišují od ostatních? Zkusme se nad touto otázkou zamyslet a prozkoumat ji tak, aby nám to umožnilo stanovit si přesvědčivé a přitažlivé cíle – a pomáhat druhým dokázat totéž.

„Dokud člověk nepocítí odhodlání, je na vážkách, může ze všeho vycouvat, nejedná efektivně. Když se zamyslíme nad všemi projevy iniciativy a tvořivosti, zjistíme jednu věc, jejíž ignorování zabilo nespočet myšlenek a skvostných plánů. Tam, kde existuje skutečné odhodlání a závazek, se dostaví prozíravost. Dají o sobě vědět věci, které by se jinak neprojevíly. Vrší se události, dějí se nepředvídané věci, dochází k setkáním a dostává se nám materiální pomoci, o nichž by se nám jinak nemohlo ani snít.“

W. H. Murray

Zamyslete se nad následující větou: „Nepřemýšlejte o klokanech!“ Můžete o nich, poté co jste si tuto větu přečetli, nepřemýšlet? Sotva. Nevědomá část mysli nerozpozná negativní formulaci, „nezná“ zápory. Když říkáte sami sobě, že se nemáte něčeho obávat nebo udělat chybu, ve skutečnosti se programujete udělat právě to, čemu se pokoušíte vyhnout. Pokud se naopak programujete být klidní nebo dělat „správné věci správně“, výrazně zvyšujete šanci, že tomu tak bude.

Každý den, od rána do večera, si vymýváme mozek v důsledku toho, o čem se rozhodneme uvažovat, a tím (a to zejména), jak se rozhodneme o tom uvažovat. NLP nám umožňuje poznávat a vnímat tak, abychom

mohli programovat sami sebe způsobem, který bude funkční, bude přinášet dobré výsledky nejenom pro nás, ale i pro druhé.

Můj manžel řídil tým vývojářů v softwarové firmě. Dařilo se jim úspěšně prodávat programové součásti pro nové systémy. Později ale jejich firmu převzala větší společnost a dostali nového šéfa. Měli za úkol pracovat pro některé stávající klienty, které společnost nechtěla ztratit, protože hrozilo, že o ně přijde. V týmu obvykle vládla uvolněná atmosféra a sebe-důvěra, a v tomto duchu přikročili jeho členové k plnění nových úkolů – dokud jim ředitel neoznámil, že nesmějí přijít o jediného zákazníka a že si nemohou dovolit udělat žádnou chybu. O několik dní později začalo v týmu narůstat napětí. Čím víc se blížila prezentace pro jednoho z klientů, členové týmu pociťovali pro ně neobvyklý stres. To vše způsobilo jedno konstatování zaměřené na problém. Výsledek? Obchod se nepodařilo uzavřít.

**Ovládněte své myšlení
a dosahujte těch
„nejlepších“ výsledků**

Úspěšní vrcholoví sportovci přesně vědí, jak ovládat své myšlení a soustavně dosahovat těch nejlepších výsledků, jakých jsou schopni. Vědí, že když popustí uzdu obavám, že zahrají míč mimo hřiště, ať už jde o kurt nebo golfový green, programují sami sebe to skutečně udělat. Vědí, že dokonce i když z valné části uvažují pozitivně, zbloudilá negativní myšlenka, která se vloudí do jejich mysli, může mít vliv na to, zda získají nebo ztratí bod. Modelují sami sebe s cílem podat vynikající výkon.

**Co si myslíme,
toho se nám dostane**

Jak často si říkáte „Nesmím to udělat“ jenom proto, abyste zjistili, že přesně to, co jste udělat nechtěli, jste dříve nebo později (ale spíš dříve) stejně udělali? Zrovna dneska ráno můj manžel všem u snídaně řekl, že pevně věří, že nikdo neupustí jeho nový nůž s keramickou střenkou, protože je křehká. Nepřímo nám tak sděloval, abychom ho používali opatrně a dávali jsme pozor, aby nám neupadl. Jenom použil jiná slova. Neuplynula ani hodina a nůž upustil! Co si myslíme, toho se nám dostane.

Dva týmy dostaly za úkol určit, jak by se firma mohla vymanit z recese a dosáhnout nových podnikatelských cílů. Týmy měly vymyslet a rozpracovat nové nápady a předložit závěry, k nimž dospěly. V určený den týmy skutečně seznámily ostatní se svými návrhy. První z týmů působil deprimovaně. Navrhoval, jak snížit náklady, zbavit se přebytečných lidí a racionalizovat strukturu zaměstnanců. Jeho členové měli pocit, že právě tudy vede cesta kupředu. Jejich prezentaci halila chmurná atmosféra sklíčenosti a zasmušilosti. Ostatní v místnosti mlčeli.

Poté své návrhy představil druhý tým, složený z lidí z výrobní části firmy. Jeho členové vypadali spokojeně a potěšeně. Dříve se pokoušeli zlepšovat kvalitu a snižovat výrobní ztráty. Tentokrát se rozhodli podívat na věc z jiného pohledu. Uvažovali o tom, čeho chtějí dosáhnout: o počtu provozoven, které chtějí postavit, o rozsahu výzkumu, který chtějí realizovat, o lidech, které chtějí zaměstnávat. Jejich myšlenky a zaujetí je doslova „nastartovali“. Usoudili, že nastal čas, aby společnost prošla radikální proměnou. Zatímco dříve reagovali na požadavky prodejního oddělení, teď to byli oni, kdo lidem z prodeje říkali, jaký objem zakázek potřebují, aby se jejich představy uskutečnily.

Nadšení a energie, vyzařující z těchto dvou týmů, byly diametrálně odlišné. Zatímco jeden tým uvažoval o tom, v čem bude nutné ustoupit a čeho se vzdát, druhý tým se zaměřil na to, čeho chtějí skutečně dosáhnout. Pokud přemýšlíme o tom, co nechceme, téměř nevyhnutelně ztrácíme kuráž a pocítujeme sklíčenost. Naše pocity a odezva jsou reakcí na prostředí a okolnosti, na lidi a události, jež se nám nezamlouvají a nechceme je. Když uvažujeme o tom, co skutečně chceme, když si představíme, jaké by to bylo, kdybychom to měli, pocítíme nezanedbatelné odhodlání a motivaci, a získáme tak vliv umožňující toho dosáhnout, protože naše nadšení se bude šířit jako infekce. To je jedním z důvodů, proč jsou vizionářští lídři tak podmaniví a dokážou ostatní nadchnout pro své vize.

Nadšení se šíří jako infekce

Nedávno jsem pracovala se skupinou trenérů a byla jsem u toho, když se setkali se skupinami, které chtěli trénovat. Jeden z trenérů pocítoval nervozitu, ale také nadšení, a nemohl se dočkat, až se dá do práce. Byl přesvědčený, že účastníci si z jeho kursu mohou skutečně něco odnést a neochvějně věřil, že každý z nich má potenciál změnit se. Účastníci kursu ho vřele přivítali a dali mu najevo, že ho „berou“.

Druhý trenér pochyboval o schopnostech členů svého kursu, zejména pak o jejich potenciálu změnit se. Měl sklon používat jazyk orientovaný na problémy: „Nedopustím, aby se mi skupina vymkla z kontroly,“ „Neobávám se, jak bude supina reagovat.“ Když vstoupil do místnosti, kde na něj čekali účastníci kursu, zdálo se, že se atmosféra změnila – místo veselí zavládl pocit konfrontace. Tato skupina kladla obtížné otázky a její členové chtěli důkazy, že kurs pro ně bude přínosný a užitečný.

Jeden výzkumný tým se rozhodl kvantifikovat vztah mezi stylem projevů amerických prezidentů a tím, jak svými projevy inspirovali občany. Zaměřili se na charisma a velikost. Charisma definovali jako emocionální pouto mezi lídrem a těmi, kteří ho

Myšlení a charisma spolu souvisejí

následují. Velikost definovali jako vnímání toho, čeho prezident skutečně dosáhl. Pro výzkum zvolili inaugurační a klíčové projevy prezidentů. Pracovali s projevy Johna F. Kennedyho a Jimmyho Cartera.

Evidentně charismatický John F. Kennedy používal obraty jako: „Společně prozkoumejme hvězdy, ovládněme pouště, vymyťme nemoci, pronikněme do hlubin oceánů, podporujme a rozvíjejme vědu, umění a obchod.“ Jimmy Carter ve svém inauguračním projevu v roce 1977 naproti tomu prohlásil: „Nechme naše současné chyby, aby znovu vzkřísily naše odhodlání řídit se základními principy, z nichž vycházíme, protože víme, že pokud pohrdneme svojí formou vlády, připravíme se o budoucnost.“ Odlišnosti jsou nepřehlédnutelné. Projev Johna F. Kennedyho je příkladem komunikace založené na myšlení zaměřeném na cíle (výsledky), zatímco Jimmy Carter se ve svém projevu orientuje převážně na problémy. Styl prezidenta Baracka Obamy se v mnoha směrech blíží stylu Johna F. Kennedyho. Vzorce hypnotického jazyka (viz kapitolu 9) použité u obou prezidentů evokují velmi odlišnou nevědomou odezvu. Srovnajte: „Prozkoumejme hvězdy, pronikněme do hlubin oceánů“ a „Pokud pohrdneme svojí formou vlády, připravíme se o budoucnost.“ Vše je ukryto ve slovech. Slova jsou tím, co je podstatné.

Některé věci samy o sobě vedou k uvažování zaměřenému na cíle (výsledky), zatímco jiné nikoli. To je dobrá a špatná zpráva. Tou špatnou zprávou je, že cílů, které uvádím dále, nelze s tímto způsobem myšlení dosáhnout:

- Být nejlepší.
- Vyhrát závod.
- Podrazit nohy konkurenci.
- Stát se ředitelem této společnosti.
- Dosáhnout plánovaného zisku.
- Docílit, aby mé děti byly šťastné a úspěšné.

Udržujte si kontrolu nad cíli

To vás možná poněkud udivuje a zaráží, už proto, že některé z vašich cílů nejspíš spadají do té či oné z výše uvedených kategorií. Jádrem věci spočívá v tom, že některé cíle se nacházejí mimo naši kontrolu nebo nejsou přijatelné pro druhé lidi. Význam těchto cílů se vám stane zřejmý, až se dále v této kapitole budu zabývat dalšími kritérii dobře formulovaných cílů. Jediné cíle, které si můžeme stanovit a pevně doufat, že jich dosáhneme, jsou ty, které se týkají toho, kým (jakým člověkem) chceme být.

K cílům, kterých můžete s tímto způsobem myšlení dosáhnout, se řadí:

- Být příkladem starostlivého lídra.
- Dosahovat toho nejlepšího, čeho jste v libovolné oblasti schopni dosáhnout.
- Pracovat tak, abyste tím pomáhali a prospívali druhým.
- Plnit roli člověka, který je v pozici umožňující vést druhé v technologicky vyspělé oblasti podnikání.
- Vytvářet a šířit kolem sebe atmosféru učení se a radosti, a to ve všech nebo většině vzájemných vztahů, jichž jste účasten.
- Patřit k rodičům, kteří emocionálně i prakticky podporují své děti.

Jeden z nejlepších prodejců telekomunikační společnosti má cíle, jichž chce vcelku i dosáhnout. Když ale přemýšlí o svých současných a potenciálních klientech, neuvažuje ani tak o tom, kolik na nich vydělá, jako spíše o tom, jak docílit, aby čas, který stráví jednáním s ním, jim něco přinesl a byl pro ně příjemným zážitkem. Přemýšlí proto o tom, v jakém se nachází stavu a v jakém stavu chce být při setkání s nimi. Zaměří pozornost na to, co může kontrolovat – na svoji existenci. Stálost finančních výsledků, jichž dosahuje, je pozoruhodná.

V příkladu na začátku této kapitoly jedním z důvodů, proč Kevin nedosahoval svých cílů, bylo to, že tyto cíle závisely na druhých lidech a na vnějších podmínkách. Když nedosáhl toho, čeho chtěl, bylo tomu tak proto, že jeho manažer, podnikatelské klima nebo zákazníci nebyli úplně takoví, jací být měli. Kevin si nepoložil otázku, jak jinak by mohl postupovat, jak by se mohl změnit a nebrat ohled na vnější podmínky. Chtěl, aby se změnil *druzí*, aby byli jiní. V tomto kontextu neuškodí si položit otázku: „Jakým člověkem se chci stát?“

Na co se upírá vaše pozornost, pokud jde o vaše cíle? Na vás nebo na druhé? Závisí vaše cíle na přítomnosti někoho dalšího nebo na tom, že se zachová tím či oním způsobem? Pokud ano, nejsou udržitelné samy od sebe. V povídce *Waiting for the Mountain to Move* její autor Charles Handy líčí příběh poutníka, jenž na cestě kolem světa přišel k hoře, která mu stála v cestě a bránila jít dál. Poutník se posadil a čekal, až se hora pohne.

Čekáte, až se pohne hora?

Když se Lance Armstrong vyléčil z rakoviny a uvažoval o tom, že pojede Tour de France, jeho cílem nebylo zvítězit, ale opět závodit. Výhrál. Když David Hemery nastupoval ve finále olympijského závodu v Mexiku jako potenciálně nejpomalejší z běžců, jeho cílem nebylo zvítězit, ale podat co nejlepší výkon. Výhrál.

**Měli byste umět poznat,
že jste dosáhli cíle**

Jaké by to bylo, kdybyste měli to, co skutečně chcete? Pokud si to dokážete představit, jste virtuálně (myšlenkově) v cíli – máte to (disponujete tím). Čím více se ponoříte do této ve vašich představách existující budoucnosti, tím více se programujete tak, abyste ji dosáhli. Ještě jednou se zamyslete, čeho chcete skutečně dosáhnout. Představte si, že jste toho dosáhli. Jaké to je?

- **Jaké to je?** Co vidíte? Co se nachází kolem vás? Je tam někdo? Rozhlédněte se, všimněte si detailů.
- **Jaké zvuky ve vás vyvolává dosažení cíle?** Co slyšíte? Co říkáte sami sobě? Co říkají druzí?
- **Jaké fyzické pocity ve vás vyvolává dosažení cíle?** Čeho se dotýkáte a jaký je to pocit? Jakou to má strukturu?
- **Jak chutná dosažení cíle?** Jaké chutě pociťujete v ústech? Jaké to je?
- **Jak voní dosažení cíle?** Jaké aroma má dosažení cíle?
- **Jaké emoce (pocity) vyvolává dosažení cíle?** Jaké emoce prožíváte při dosažení toho, co skutečně chcete? Čím se tyto emoce vyznačují a kde se nacházejí?

**Nevědomí nerozlišuje,
co je skutečné a co
existuje pouze v našich
představách**

Naše nevědomí nerozlišuje, co je skutečné a co existuje pouze v našich představách. Čím živěji si dokážeme představit, že jsme dosáhli toho, čeho chceme, tím víc je nevědomá část naší mysli přesvědčena, že to již existuje, a naprogramuje nás jednat tak, jako kdyby tomu tak bylo. A čím víc jednáme tak, jako kdyby něco existovalo, tím větší máme šanci, že toho dosáhneme!

Když takto ustavíme svůj cíl ve všech smyslových oblastech, začne získávat vlastní dynamiku. Schopnost ponořit se do svých cílů, prožít je, je typickým rysem NLP. Podstatné je dokázat představit si sebe samé (asociovat se) v budoucnosti, jakou chceme, vstoupit do ní, vidět ji vlastníma očima při plném zapojení smyslů. Přestože svůj význam má bezesporu tuto budoucnost a to, jak se k ní dostaneme, plánovat, jednotlivé kroky tohoto plánu se začnou vynořovat téměř automaticky, protože začneme rozpoznávat a uvědomovat si příležitosti, které se objevují.

Sledujte hráče ragby, který se chystá ke kopu na branku. Možná začnete rozpoznávat, jak se na to, co ho čeká, myšlenkově připravuje. Sledovala jsem Jonnyho Wilkinsona v zápase, v němž se střetla Anglie s Francií v turnaji Six Nations Rugby Union Cup. Kamera se zaměřila na jeho obličej ve chvíli, kdy se připravoval ke kopu. Díval se na míč a poté sledoval dráhu, po níž chtěl, aby míč letěl do branky. Všechno nejdříve třikrát

zopakoval a teprve potom pomalu, aniž by bral v úvahu čas, kopl do míče. Všechny kopy na branku proměnil v gól.

Někdy se mě lidé ptají, zda nepocítí zklamání, když si představí, čeho chtějí dosáhnout, a nepodaří se jim to. Zjistila jsem, že lidé, kteří neustále dosahují toho, čeho chtějí, často navzdory nejrůznějším překážkám a protivenstvím, zastávají přesvědčení, že ať se stane cokoli, je to příležitost učit se. Na cestě k cíli pociťují stejně, ne-li větší štěstí, než když ho dosáhnou. Tento způsob zaměření myšlení na cíle (výsledky) nám umožňuje ovlivňovat naši životní cestu.

**Můžeme ovlivňovat
naši životní cestu**

Dá se očekávat, že určitý výsledek budete chtít pouze v některých situacích, zatímco v jiných nikoli. Například chtít mít při prezentaci pocity jistoty a bezpečí a sebedůvěry může být velmi vhodné, ale není na místě, když své částečně zformulované myšlenky chcete sdělit kolegům s cílem, aby o nich přemýšleli a rozvinuli je.

Cíle a výsledky je nutné vidět v souvislostech. Kde, kdy a s kým jich chcete dosáhnout? Pokud dosažení vašeho cíle závisí na někom druhém nebo na něčem dalším, nemusí být vždy snadné tento krok udělat. Chcete přivést někoho k tomu, aby se změnil? Chcete docílit, aby se něco změnilo? Nebo chcete na tento cíl rezignovat? Někdy tímto zvláštním způsobem můžeme zvýšit šanci, že dosáhneme toho, čeho dosáhnout chceme.

Důležitý je kontext

Když jsou naše cíle v zájmu druhých a přesahují nás, začínají vzdorovat tlaku času.

**Je váš cíl v zájmu
druhých?**

„Nepřemýšlejte o tom, co vaše zem může udělat pro vás, ale o tom, co vy můžete udělat pro svoji zem.“

– John F. Kennedy

Těmito pro nás klíčovými lidmi mohou být rodinní příslušníci a životní partneři. Mohou to být kolegové nebo další zaměstnanci. Ve stále větší míře se jimi stávají dodavatelé a konkurenti. Jestliže je cíl pro systém, jehož jsme součástí, prospěšný, můžeme od nich mnohdy očekávat podporu. Jestliže je cíl systém, jehož jsme součástí, škodlivý, mohou se vědomě či neúmyslně stavět do cesty jeho dosažení.

V podnikání se již poměrně dlouho prosazuje smýšlení typu výhra-prohra. Jedním z nejbezohlednějších byznysů je cestovní ruch. Každá společnost bojuje s ostatními tak usilovně, až nakonec skončí všechny. Závodí o to, kdo dostane první na trh katalogy s nabídkami pobytových zájezdů, nabývají absurdní podoby, kdy jejich „vítězové“ přicházejí s novými nabídkami s takovým předstihem před sezónou, že téměř ztrácejí na významu.

**Dopředu hledící
společnosti nalézají
možnosti ke spolupráci**

Společnosti, které hledí dopředu o něco více, nejenom nalézají možnosti, jak svým konkurentům pomáhat uspět například tím, že na svých stránkách uvádějí odkazy na jejich stránky, ale vyhledávají také možnosti ke spolupráci, aby mohly společně chránit trh, na němž působí. Pobyt, který nabízejí, pomáhají lidem v méně bohatých částech světa, v oblastech, které teprve začínají získávat na oblibě. Nejrychleji rostoucím tržním segmentem v oblasti cestovního ruchu je skupina lidí starších 60 let, kteří odešli na odpočinek, chtějí poznávat nová místa a přispět k proměně světa.

Co obnáší dosáhnout toho, čeho chcete?

- Riskovat?
- Nepříjemné situace, nepohodlí a znepokojivé pocity?
- Vzdát se něčeho, co máte?
- Bolest a smutek?

Stojí vám váš cíl za všechno, co jeho dosažení od vás vyžaduje? Možná usoudíte, že ne. V takovém případě můžete vše vzdát nebo realizovat pouze část cíle nebo ho pozměnit. Pokud dospějete k závěru, že ano, potřebujete odhodlání a sílu učinit další krok na cestě k jeho dosažení.

Když jsem uvažovala o tom, že zanechám své práce na plný úvazek ve společnosti ICL, představa, že bych musela opustit tým lidí, s nimiž jsem posledních pět let pracovala, mě děsila. Obávala jsem se také ztráty jistoty a bezpečí, které mi, jak jsem byla přesvědčená, práce ve velké společnosti přinášela. Protože jsem ale chtěla rozjet vlastní byznys, musela jsem se rozhodnout, zda jsem připravená vzdát se věcí, o nichž jsem měla za to, že je nutně potřebuji. Nebylo to ani snadné, ani příjemné rozhodování. Vzpomínám si na nespočet okamžiků, kdy jsem propadala panice a kladla si otázku, zda dělám dobře.

Nakonec jsem ale usoudila, že to, co chci, je pro mě důležitější než to, co se obávám, že ztratím. Touha postavit se na vlastní nohy převážila. Mnoho mých kolegů nakonec také odešlo a stali se nezávislými konzultanty a mohli jsme spolu trávit více času, než bych si kdykoli předtím dokázala představit. Uvědomila jsem si, že nikde není nic opravdu jisté a bezpečné. Jistotu a bezpečí musíme nalézat ve své mysli.

**Jak vám prospívá váš
současný stav?**

Dokonce, i když máme cíl, náš současný stav uspokojuje nějaké naše potřeby. Kdyby tomu tak nebylo, nehájili bychom ho. Důkladně se zamyslete, jak vám prospívá váš současný stav – k čemu vám slouží? I když se to může zdát divné,

může se stát, že sice chceme být v kondici a těšit se dobrému zdraví, ale méně radostný stav nám pomáhá vyvolat u druhých lidí sympatie, zájem o nás a pozornost. Obdobně někdo, kdo není asertivní, ale chce jím být, může zjistit, že neasertivní jednání je příležitost, jak se vyhnout riziku a odpovědnosti.

Pokud si chceme uvolnit ruce pro dosažení svých cílů, je důležité vzít tyto potřeby v úvahu a zvážit, jak se s nimi vyrovnáme – ať už je odmítneme nebo se rozhodneme je uspokojovat jinak než dosud. Když zjistíme, co nám náš současný stav přináší a jaké naše potřeby uspokojuje, zaměříme se na to, jak bychom mohli při realizaci našeho cíle tyto potřeby uspokojovat jinak než dosud.

Pokud máme vyšší cíl (smysl), potom cíl a výsledky, o jejichž dosažení usilujeme, nabývají na významu a nových souvislostech a máme více možností, jak jich dosáhnout. Pokud je například naším cílem těšit se dobrému zdraví a být fit, vyšším cílem může být moci si hrát s dětmi a dokázat se k nim přidat, když něco dělají. Jestliže je naším cílem dojít na poradě k dohodě, vyšším cílem může být otevřít si dveře ke spolupráci v budoucnosti. A pokud je naším cílem provozovat vlastní byznys, vyšším cílem může být dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Jestliže známe vyšší cíl, potom cíl a výsledky, o jejichž dosažení usilujeme, vidíme v souvislostech a nesejdeme z cesty k tomu, co je pro nás důležité.

Vyšší cíle

Další možností, jak uvažovat o vyšším cíli (smyslu), je vzít v úvahu, jak a čím chceme přispět k chodu většího systému, jehož jsme součástí. Všichni máme vliv a působíme na rozsáhlejší systémy, k nimž patříme. Otázkou zůstává, jak a čím chceme pozitivně přispět k jejich chodu. Ještě jinou možností, jak o těchto věcech uvažovat, je jakou přidanou hodnotu těmto systémům přineseme, když dosáhneme toho, čeho chceme.

**Jaký pozitivní
vliv chceme mít?**

Peter si na kursu zaměřeném na profesionální prezentace vedl skvěle. Když se ostatní účastníci s obdivem vyjadřovali o tom, jak po návratu na pracoviště ohromí kolegy, prohlásil: „To si děláte legraci, ne? Bilo by to do očí, kdybych to udělal.“

Schopnosti, které si na kursu osvojil, nebyly v souladu s tím, za koho se v práci Peter považoval. Šance, že by je někdy využil, nebyla příliš velká.

Ověřte si, že vaše cíle jsou v souladu s tím, kým jste nebo chcete být. Pokud tomu tak není, zapomeňte na ně a stanovte si jiné. Jedině tak zajistíte, aby každá vaše část směřovala k úspěchu.

**Ujistěte se, že vaše cíle
jsou v souladu s tím,
kým jste**

Všechny cíle tak či onak určují, jak se budete rozvíjet jako člověk. Můžeme se natolik soustředit na uvažování o krátkodobých cílech, že ztratíme ze zřetele, co nám osobně přináší o co pro nás znamenají. Nezapomínejte, kým jste a jakým člověkem chcete být. Zajistíte si tak, že to, čeho dosáhnete, bude v souladu s tím, kým jste.

Jeden z mých synů, který pracoval mnoho let v Jižní Americe na budování útulku pro divoká zvířata, se vrátil do Británie, aby zde vydělal nějaké peníze. Začal pracovat jako finanční poradce a specializoval se na důchody a hypotéky. Trvalo mu rok, než si vědomě přiznal, že to není práce pro něj. Vrátil se ke studiu a práci se zvířaty.

„Cokoli můžete udělat nebo sen, který dokážete uskutečnit, začněte s tím. Odvaha a smělost v sobě skrývají tvůrčího ducha, moc a kouzlo. Neváhejte a dejte se do díla!“

Goethe

Můžete být naprosto připraveni, plni nadšení a okouzlení svým cílem, pokud ale nezačnete pro jeho realizaci něco dělat, všechno zaujetí a nadšení budou zbytečné. Společnost Nike velmi chytře přijala slogan „Prostě to udělej!“. Co děláte pro to, abyste dosáhli svých cílů? V mnoha společnostech často vidám akční plány obsahující velká slova:

- Zvýšit efektivnost řízení.
- Rozvíjet a zdokonalovat komunikaci.
- Vytvářet efektivní týmy.

Odhodlání je nutné přetavit do konkrétních kroků a jednání.

„Můj desetiletý bratr se pokoušel napsat referát o ptácích, který dostal uložený před třemi měsíci a měl ho druhého dne odevzdat. Byli jsme na naší rodinné chatě v Bolinas, bratr seděl v kuchyni u stolu, kolem se válely papíry, tužky, knihy o ptácích, které ještě nestačil ani otevřít. Pod tíhou úkolu, který měl před sebou, nebyl schopný cokoli udělat a neměl daleko k slzám. Můj otec si k němu sedl, položil mu ruku kolem ramen a řekl: „Jeden za druhým, chlapče. Jeden pták za druhým a bude to.“

Jeden pták za druhým

– Anne Lamott, Bird by Bird

Sue Knight
NLP V PRAXI
Neurolingvistické programování
jako cesta k osobní jedinečnosti

*Z anglického originálu *NLP at Work. Neuro Linguistic Programming. The Essence of Excellence, Third Edition*, vydaného v roce 2009 nakladatelstvím Nicholas Brealey Publishing, London, UK, přeložil Aleš Lisa*

V roce 2011 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 422. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazba Studio Eden, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-231-4