

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2019–2021

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Daniel Dvořák**

**Neurolingvistické programování a jeho vliv na osobní rozvoj  
manažerů**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED STUDIES**

2019–2021

**DIPLOMA THESIS**

**Daniel Dvořák**

**Neurolingvistické programování a jeho vliv na osobní rozvoj  
manažerů**

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler, CSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 19. 2. 2021

Bc. Daniel Dvořák

## **Poděkování**

Děkuji tímto vedoucímu práce PhDr. Eduardu Entlerovi, CSc., za pomoc a cenné připomínky při zpracovávání této diplomové práce.

## **Anotace**

Tato diplomová práce představuje problematiku neurolingvistického programování jako moderní metodu vzdělávání a osobního rozvoje ve světle současných interdisciplinárních poznatků. Klade si za cíl vysvětlit základní klíčové pojmy využívané v rámci této metody a současně představit nejvyužívanější techniky změny, které přispívají k osobnímu růstu, pozitivní transformaci a aktivaci osobního potenciálu. Přidanou hodnotou této práce je dle autora i fakt, že může být chápána jako základní metodické doporučení, které z tzv. technik změn mohou moderní manažeři využít, aby zdokonalili výkon své profese, naučili se efektivněji komunikovat, porozumět druhým a dosahovat stanovených cílů ve svých soukromých a profesních životech.

## **Klíčová slova**

hypnóza, koučování, management, měkké dovednosti, neurolingvistické programování, osobní rozvoj, psychoterapie, psychologie osobnosti, sociální psychologie, vzdělávání dospělých

## **Annotation**

This diploma thesis presents the issue of neurolinguistic programming as a modern method of education and personal development in the light of current interdisciplinary knowledge. It aims to explain the fundamental terms used in this method. And to introduce the most frequently used techniques of change that contribute to personal development, positive transformation and personal potential activation. According to the author, the added value of this work lies in the fact that it may even serve as a form of basic methodical recommendations for techniques modern managers can use to improve their own work performance, effective communication skills, how they understand others and achieve goals both in their professional and personal lives.

## **Keywords**

andragogy, coaching, hypnosis, management, NLP therapy, personal development, personality psychology, psychotherapy, social psychology, soft skills

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 OSOBNÍ ROZVOJ MANAŽERA .....</b>	<b>11</b>
1.1 Východiska osobního rozvoje .....	11
1.2 Manažerské kompetence.....	12
1.3 Role manažera .....	13
1.4 Dovednosti manažera .....	14
1.5 Možnosti rozvoje manažerů PROSTŘEDNICTVÍM NLP .....	15
<b>2 PRINCIP NLP, JEHO HISTORIE A KRITICKÁ REFLEXE .....</b>	<b>18</b>
2.1 Podstata NLP .....	18
2.2 Výklad termínu NLP .....	20
2.3 Vznik a historie NLP .....	21
2.3.1 Model růstu podle Virginie Satirové .....	23
2.3.2 Hypnotický svět Milтона Ericksona.....	25
2.3.3 Gestalt terapie pohledem Fritze Perlse.....	29
2.3.4 Generativní gramatika Noama Chomského .....	31
2.4 Vztah NLP k jiným psychoterapeutickým směrům.....	34
2.5 Kritická reflexe NLP .....	36
<b>3 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE V NLP .....</b>	<b>38</b>
3.1 Komunikační model NLP:.....	38
3.2 Perceptuální pozice vnímání.....	39
3.3 Technika mindfulness.....	42
3.4 Předpoklady v NLP: .....	47
3.5 Proces učení pohledem NLP .....	50
3.5.1 Žebřík učení a fáze procesu učení .....	51
3.5.2 Nástroje procesu učení .....	52
3.6 Význam raportu v NLP terapii a koučinku.....	53
3.6.1 Složky raportu .....	54
3.6.2 Využití raportu v pracovním prostředí.....	56
3.7 Reprezentační systémy: .....	57
3.7.1 Druhy reпреzentačních systémů: .....	58
3.8 Submodality.....	60
3.9 Význam očních nápověd .....	61

<b>4</b>	<b>VYBRANÉ TECHNIKY V NLP .....</b>	<b>63</b>
4.1	Tzv. Techniky změny .....	63
4.2	Dobře formulovaný cíl: .....	65
4.3	Kotvení .....	67
4.3.1	Využití kotvy v pracovní organizaci .....	69
4.3.2	Vytváření zdrojových kotev .....	70
4.3.3	Změny výchozích emocionálních stavů pomocí kotvení .....	71
4.4	Neurologické úrovně změny .....	73
4.5	Metaprogramy .....	76
4.5.1	Komplexní metaprogram .....	79
4.6	Modelování .....	81
4.7	Komunikace manažera prostřednictvím NLP modelu.....	82
4.8	Hypnóza a její využití v rámci psychohygieny .....	85
4.8.1	Standardní průběh přímé hypnoterapie .....	88
4.8.2	Využití hypnózy v terapeutickém procesu .....	89
<b>5</b>	<b>PRAKTICKÉ VYUŽITÍ TZV. TECHNIKY ZMĚNY PŘI KOUČOVÁNÍ MANAŽERA.....</b>	<b>91</b>
5.1	Vlastní kazuistika .....	92
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>100</b>



# ÚVOD

Tématem této diplomové práce bude využití metody neurolingvistického programování na osobní rozvoj manažerů. Neurolingvistické programování, dále jen NLP, představuje v dnešní postmoderní době cennou součást psychoterapeutických a transformačních metod, které v sobě integrují současné poznatky z humanitních oborů, zejména z psychologie, sociologie, filosofie a neurověd. Tato metoda je dnes ve světovém měřítku běžně aplikována jako součást psychohygieny zaměstnanců v rámci zvýšení firemní kultury a umožňuje souborem efektivních nástrojů dosáhnout rozvoje vnitřní motivace a potenciálu zaměstnanců s akcentem na problematiku komunikace, jazykových vzorců a modelování na základě úspěšných životních strategií. Díky tomu se manažerské profese snáze naučí efektivně myslet, jednat a komunikovat, čímž můžeme pozitivně ovlivnit jejich budoucí pracovní výsledky.

Motivací pro výběr tohoto tématu byl pro autora práce jeho předchozí roční výcvik v NLP u mezinárodní organizace NLPEA a tříleté terapeutické zkušenosti s klienty, které mu umožnily poznat skrytý potenciál této psychoterapeutické metody na poli osobního rozvoje. Rád by proto v souladu se současnými interdisciplinárními poznatky o NLP představil ve své diplomové práci tuto metodu a přispěl tak k tomu, že bude veřejností více vnímána jako možná forma psychohygieny manažerů a účinná metoda v boji např. se závislostními vzorci chování, syndromem vyhoření a jinými formami psychických poruch, se kterými se současná postmoderní společnost potýká. Základem úspěšné studijní i pracovní činnosti je především psychická vyrovnanost a odolnost, kterou je možno prostřednictvím NLP pozitivně ovlivnit.

Předkládaná diplomová práce bude mít převážně teoreticko-metodický charakter. Z hlediska své struktury bude rozdělena na úvodní část, 5 tematicky zaměřených kapitol a závěrečnou část s metodickým doporučením pro praxi.

V první kapitole se autor zaměří na pojem osobní rozvoj manažerů a možnosti jejich ovlivnění prostřednictvím metody NLP.

Ve druhé kapitole autor detailně popíše současný náhled na NLP, jeho podstatu, historii, myšlenkové koncepce, kterými byla ovlivněna, a věnuje pozornost komparaci NLP s vybranými psychoterapeutickými směry včetně dostupné kritické reflexe.

Třetí kapitolu diplomové práce věnuje autor vysvětlení základních pojmů NLP s akcentem na pochopení zejména komunikačního modelu, významu raportu mezi terapeutem a klientem, procesu učení prostřednictvím tzv. žebříku učení, systému očních nápořád při nonverbální komunikaci a vysvětlení rozdílu mezi koučovacími technikami a tzv. technikami změny.

Ve čtvrté kapitole se autor zaměří na podstaty tzv. technik změny, soustředí se zejména na využití metod kotvení, techniku Landscape, neurologické úrovně změny, práce se submodalitami, využití analýzy základních a komplexních metaprogramů a metamodelu sociální komunikace v kontextu NLP. Detailněji pak bude zaměřena pozornost na problematiku hypnózy a současné poznatky o jejím využití s ohledem na již zmíněný cíl, a to poskytnout relevantní náhled na možnosti jejího využití v rámci psychohygieny. Autor zde bude reflektovat znalosti získané v rámci hypnoterapeutického výcviku.

Pátá kapitola diplomové práce pak bude věnována praktickému využití jedné ze zmíněných technik jako formy demonstrace práce s klientem prostřednictvím modelu NLP terapie a koučování.

V závěrečné části autor zhodnotí celkový přínos terapie neurolingvistickým programováním v osobním rozvoji manažerů a nastíní možnosti, které by mohly být v rámci rozvoje zaměstnanců a posílení firemní kultury využity v praxi s ohledem na standardní časové možnosti zaměstnanců.

Na výkon profese manažera byly a jsou vždy kladeny velké profesní nároky spojené zejména s organizačními, plánovacími, komunikačními či rozhodovacími dovednostmi. Pro jejich výkon je jedním ze základních předpokladů dobrá psychická odolnost, kondice a flexibilita jednání.

V této práci chce tedy autor mimo jiné poskytnout metodický koncept, jak některé vybrané techniky NLP mohou v rámci firemní kultury pomoci tuto psychickou odolnost a flexibilitu posílit a zároveň rozvíjet přirozený potenciál osobnosti manažera žádoucím způsobem. Zároveň tak představí modelový pracovní nástroj pro dosažení lepšího souladu a omezení konfliktních situací v pracovním prostředí, který může přispět k pochopení chování a jednání nejen kolegů na pracovišti, ale i v profesním životě partnerů a klientů.

V NLP se dle autora ukrývá klíč k dosažení osobní stability, možnosti modelování vlastní osobnosti podle osvědčených vzorů a zvýšení motivace k výkonu, což jsou zejména pro manažery vystavené velké expozici stresu důležité faktory.

# 1 OSOBNÍ ROZVOJ MANAŽERA

## 1.1 Východiska osobního rozvoje

Přirozenou součástí života každého člověka je snaha o celoživotní rozvoj jeho osobnosti. Touha po nalezení vhodné cesty vlastního rozvoje provází lidstvo od počátků. Lidé vždy hledali návod, jak dosáhnout spokojenějšího života, štěstí a osobní prosperity. Tato otázka se stala tématem i mnohých filosofických děl, a to zejména těch antických, která jsou dnes považována za legendární, a mnozí pozdější autoři z nich dodnes vychází při tvorbě svých modelů.

V 21. století se stáváme svědky mnohých doporučení, která díky informační přesycenosti a následné rozhodovací paralýze nedovolí jedinci orientovat se v jejich nabídce a mnohdy ani pochopit jejich podstatu. Vlastní a často nadužívaný termín **rozvoj** bývá nejčastěji interpretován jako kvalitativní multifunkční proces, jehož primárním cílem je dosáhnout zlepšení stávajícího stavu, eventuálně vytvořit jeho novou, žádoucí podobu. Bývá často uváděn rovněž jako doporučovaná forma, jak dosáhnout přirozenou cestou kvalitnějšího životního stylu a existence člověka v rámci společnosti. V ideálním případě by se tedy mělo jednat o aktivní snahu člověka rozšiřovat svůj vědomostní potenciál, zdokonalovat své sociální role, dovednosti, návyky či kompetence a v neposlední řadě též dodržovat zásady zdravého životního stylu včetně péče o duševní zdraví. Osobní rozvoj člověka pak v dnešní postmoderní společnosti bývá považován za nutný předpoklad pro úspěšný výkon soukromého a profesního života. Tento termín lze definovat rovněž jako přechod od elementárních forem k formám složitějším, vyšším, které jsou spojené s dokonalostí. Jak upozorňují J. Kolář, J. Nehyba a B. Lazarová, pojem osobní rozvoj bývá odborníky ve zdrojích uváděn také synonymním způsobem jako rozvoj osobnostní či osobnostně sociální.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KOLÁŘ, J., J. NEHYBA a B. LAZAROVÁ. Osobnostně sociální rozvoj – o významu pojmu optikou pedagogického diskursu. In: *Směšený design v pedagogickém výzkumu: Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 349 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/capv2011/sbornikprispevku/kolarnehybalazarova.pdf>. DOI: 10.5817/PdF.P210-CAPV-2012-28.

Osobnostní rozvoj lze též definovat jako „komplexní a všezahrnující proces působící na všechny stránky naší osobnosti po celý náš život“<sup>2</sup>. Dnešní pojetí osobního rozvoje v sobě tedy nezahrnuje jen zdokonalování našich vědomostí, dovedností, návyků a kompetencí, ale i tvůrčí akt spojený s osvojením si žádoucích modelů chování vedoucích k osobnímu růstu. V kontextu manažerské profese je tedy nutné se zaměřit nejen na posílení manažerských rolí a kompetencí, ale i na osobní růst jedince, který tuto pozici vykonává.

## 1.2 Manažerské kompetence

Osobní rozvoj manažerů velmi úzce souvisí s přesným vymezením pojmu manažerská kompetence. K pojmu manažerských kompetencí se ve své publikaci vyjadřují například autoři Veteška s Tureckiovou, u nichž se lze přesvědčit o tom, že definic daného slovního spojení lze nalézt celou řadu, termín totiž bývá vymežován různými způsoby.<sup>3</sup>

Detailněji lze na kompetence manažera nahlížet jako na „schopnost úspěšně vykonávat nějakou funkci“<sup>4</sup>. K danému vymezení pak lze doplnit, že se nemusí jednat o jednotlivou funkci, ale také i o jejich soubor. V jiné publikaci je pak možné narazit na názor, že manažerské kompetence jsou ve své podstatě souborem předpokladů vedoucích u jedince vykonávajícího řídicí činnost k možnému dosažení výsledků (k jeho výkonnosti), představují soubor předpokladů, na jehož základě je posuzována a dokazována způsobilost vedoucího pracovníka.<sup>5</sup> Do zmíněného souboru vlastností je přitom nutné započítávat konkrétně následující:<sup>6</sup>

- znalosti manažera,
- schopnosti manažera,
- dovednosti manažera,
- postoje manažera.

---

<sup>2</sup> ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018, s. iv. ISBN 978-80-271-0470-3.

<sup>3</sup> VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 80. ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>4</sup> Tamtéž.

<sup>5</sup> BRABENEC, P. *Implementační příručka: pokyny k použití systému OLINA – online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012, s. 63. ISBN 978-80-87449-35-6.

<sup>6</sup> Tamtéž.

### 1.3 Role manažera

Na počátku podkapitoly je nejprve vhodné ujasnit pojem takzvané sociální role. Skrývá se pod ním „určitý způsob chování člověka“<sup>7</sup>. Důležité přitom je, že podobné projevy jsou jak z hlediska objektivního, tak také subjektivního podmíněny sociální pozicí dané osoby.<sup>8</sup>

Sociální role pak představuje ve vztahu k oblasti managementu koncept postihující to, co by manažer měl, či naopak neměl dělat, co se od něj vlastně očekává coby od zástupce dané pracovní pozice.<sup>9</sup>

Z hlediska klasifikace manažerských rolí je pak možné hovořit o třech jejich dílčích skupinách vyplývajících z formální autority řídicího pracovníka a také právě i statusu daného jeho sociální rolí, mezi něž náleží:<sup>10</sup>

- role mezilidské – sem spadají role vedoucího, role vůdčí osobnosti, nebo role propojovatele,
- role informační – lze hovořit o rolích dohláze, šířitele informací nebo také role mluvčího,
- role rozhodovací – v dané souvislosti lze hovořit například o roli podnikatele, role rozdělovače zdrojů, jednatele nebo role napravovatele poruch.

Jak vyplývá z uváděného výčtu, manažer by měl být schopen během výkonu své práce zastávat celou řadu rolí, naplňovat požadavky s nimi spojené a projevovat se v rovině chování způsobem, který sociální okolí od vykonavatele podobných rolí očekává.

V rámci plnění vlastních rolí nesmí manažer zapomínat nejen na řízení procesů v jeho kompetenci, ale také na vedení lidí (spolupracovníky, podřízené).<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 126. ISBN 8024717050.

<sup>8</sup> Tamtéž.

<sup>9</sup> JEDINÁK, P. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012, s. 29. ISBN 978-80-87500-26-2.

<sup>10</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 34–35. ISBN 8024713004.

<sup>11</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 12. ISBN 978-80-247-1737-1.

## 1.4 Dovednosti manažera

Jak se lze dočíst u Lojdy, manažer by měl mít osvojenou celou řadu (zejména praktických) dovedností pro širokou škálu oblastí, v nichž je bude následně uplatňovat.<sup>12</sup> Samotné toto vyjádření tedy naznačuje, že vyčerpávající výčet dovedností, jež by měl mít řídicí pracovník osvojeny, nebude předmětem předkládaného textu. Na tomto místě budou ilustrativně uvedeny pouze některé, o nichž lze v relevantní literatuře nalézt zmínku.

Kupříkladu je možné po manažerovi požadovat (očekávat z jeho strany), aby měl osvojeny dovednosti finanční, jelikož právě ty lze považovat za základní schopnost u všech manažerů.<sup>13</sup> Dále je možné hovořit o významu obchodních dovedností u manažerů,<sup>14</sup> dovednostech komunikačních,<sup>15</sup> dovednostech prezentačních a řadě<sup>16</sup> dalších.

K dovednostem manažera je možné podotknout, že mohou být nabývány a rozvíjeny například na základě absolvování určitého výcviku jedince nebo přímo v rámci jeho denně absolvované profesní praxe.<sup>17</sup> Daný fakt vypovídá nejen o tom, že dovednosti je vhodné v případě manažerů neustále rozvíjet, ale také z něj vyplývá, že podobný rozvoj je možné podporovat jak odborným výcvikem (absolvováním určitého kurzu zaměřeného na rozvoj dovedností apod.), tak také i skrze dlouhodobé vykonávání pracovních povinností jedincem. Je tedy nejen možné, ale také vysoce vhodné, aby řídicí/vedoucí pracovníci při výkonu svého povolání nebo „vedle“ tohoto výkonu věnovali zdroje (zejména energii a čas) procesům seberozvoje.

Seberozvoj je fenomén reflektující aktuálně prosazovaný trend ve vztahu k dospělým osobám, kterým je celoživotní (v podstatě permanentní) učení, v jehož rámci dochází k přenosu primární odpovědnosti za edukační procesy na jednotlivce, osobu, již lze označit za „učícího se jedince“.<sup>18</sup> V souvislosti s tematikou předkládaného textu je pak možné upozornit, že „*seberozvoj je jádrem úspěšného osobního a odborného rozvoje manažera*“<sup>19</sup>.

---

<sup>12</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, s. 9. ISBN 9788024739021.

<sup>13</sup> OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008, s. 61. ISBN 978-80-247-2400-3.

<sup>14</sup> Srov. např. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 135. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>15</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 13. ISBN 978-80-247-3566-5.

<sup>16</sup> Srov. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 181. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>17</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, s. 19. ISBN 9788024739021.

<sup>18</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 74. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>19</sup> Tamtéž.

Bez procesů seberozvoje tedy není možné, aby osoba vykonávající manažerskou pozici setrvala dlouhodobě na vysoké a pro výkon své profese potřebné výši odbornosti. Stejně tak ani osobní rozvoj manažera není možné do budoucna předpokládat bez seberozvojových aktivit a tendencí.

Osobní rozvoj manažera je zásadní pro jeho úspěšné vedení a také dosahování v jeho rámci stanovených cílů.<sup>20</sup> Neustálý osobní růst je totiž řazen mezi nejdůležitější manažerské kompetence.<sup>21</sup> Osobní rozvíjení manažerů (společně s jejich sebepoznáním) patří mezi cíle takzvaného koučování.<sup>22</sup>

Sebepoznání jako takové přitom ve svém důsledku vede k uvědomování si vlastního potenciálu jedince, na jehož základě je následně možné cíleně plánovat osobní rozvoj konkrétní osoby.<sup>23</sup> Možnost seberozvoje je dle odborníků možné považovat za významný motivátor manažerů, rozvoj a s ním spojené vzdělávání (konkrétně dle výzkumu na českém vzorku řídicích pracovníků) manažeři vnímají jako benefit.<sup>24</sup> Daný fakt lze spojit konkrétně s osobním rozvojem manažerů.<sup>25</sup>

## 1.5 Možnosti rozvoje manažerů PROSTŘEDNICTVÍM NLP

O tom, že právě neurolingvistické programování je možné využívat ve snaze o osobní rozvoj manažerů, je možné se přesvědčit například u autorky Folwarczné.<sup>26</sup> NLP je přitom (jak autor této práce představí v kapitole označené číslem 2) naukou orientující se na ovlivňování myšlenek a konání (činů) za pomoci užívání jazyka – dle dané nauky je možné jazyk využívat způsobem, jenž vede k motivaci a obecnému ovlivňování druhých osob – přičemž jejím cílem je změna chování člověka tak, aby „*dokázal vystupovat sebevědoměji a uměl přesvědčit druhé*“.<sup>27</sup>

---

<sup>20</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, s. 9. ISBN 9788024739021.

<sup>21</sup> Srov. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, s. 21–22. ISBN 9788024739021.

<sup>22</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 89. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>23</sup> EVANGELU, J. E. a O. FRIDRICH. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 36. ISBN 978-80-247-3927-4.

<sup>24</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 45. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>25</sup> Srov. FAIRWEATHER, A. M. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009, s. 182. ISBN 978-80-247-3002-8.

<sup>26</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 146. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>27</sup> Tamtéž.

Dle Císařové je NLP nástrojem umožňujícím téměř okamžitě změnit cokoli ve vlastní osobnosti jedince, jenž jej využívá. Programování je založeno na dvou základních bodech, a to konkrétně na:<sup>28</sup>

- studiu subjektivní zkušenosti,
- ovlivňování lidské imaginace.

Z informací o NLP tedy vyplývá, že je možné, aby za jeho využití kdokoli na sobě – své osobnosti a jejích projevech měnil cokoliv. Řídící pracovníci tedy také mají možnost danou nauku v praxi využívat, a to například v situacích, které by v nich jinak budily negativní pocity (úzkost, strach, nervozitu apod.), nebo v situacích, kdy je nutné, aby úspěšně dovedli své komunikační partnery k určitému přesvědčení (ke spolupráci, ke koupi či prodeji apod.).

Na základě popisu zaměření a fungování neurolingvistického programování se může zdát, že NLP je až téměř „zázračným“ nástrojem, k němuž se mohou manažeři v případě potřeby obracet a který lze považovat za způsob rozvíjení sebe sama.

U Lahnerové se lze k dané tematice dočíst následující komentář: „*Neurolingvistické programování je proces postavený na tom, že se naučíte, jak je možné specifické schopnosti jednoho člověka předat druhému člověku.*“<sup>29</sup> Podobné předání pak probíhá způsobem, který zajišťuje možnost praktické využitelnosti transferovaných schopností u jejich příjemce.<sup>30</sup> Autorka ve své publikaci NLP spojuje například s tematikou kreativity a schopností vnímání různých úhlů pohledu, potažmo s asertivitou jako takovou.<sup>31</sup> Obě zmíněné schopnosti přitom lze pro manažerskou praxi zcela jistě považovat za vhodné a využitelné.

V zásadě lze tedy hovořit o tom, že se člověk díky NLP v různých situacích stává „svým pánem“, jelikož si může svobodně vybrat, jakým způsobem se bude na dané okolnosti dívat a jak v jejich rámci bude jednat. Jeho úspěchy tedy záleží pouze a jen na něm. Proto je NLP nazýváno naukou o subjektivní zkušenosti.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 146. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>29</sup> LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 46. ISBN 978-80-247-4406-3.

<sup>30</sup> Tamtéž.

<sup>31</sup> Srov. Tamtéž, s. 39–46.

<sup>32</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 146. ISBN 978-80-247-3067-7.



Jiřincová k NLP ve své publikaci doplňuje, že tato metoda/nauka slouží k optimalizaci myšlení člověka a maximalizaci jeho potenciálu.<sup>33</sup> Vzhledem k tomu, že právě optimalizace a maximalizace jsou pojmy, s nimiž se lze běžně setkávat právě v souvislosti s výkonem práce manažera, jehož cílem by rovněž mělo být (krom jiných cílů) optimalizování (například produktivity) a maximalizování (zejména zisků),<sup>34</sup> je možné na NLP skutečně nahlížet jako téměř „na míru šité“ řídicím pracovníkům a jejich snaze o osobní rozvoj.

---

<sup>33</sup> JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010, s. 105. ISBN 978-80-247-1708-1.

<sup>34</sup> Srov. např. HOŘEJŠÍ, B. a kol. *Mikroekonomie*. 6. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2018, s. 370–373. ISBN 978-80-7261-538-4.

## 2 PRINCIP NLP, JEHO HISTORIE A KRITICKÁ REFLEXE

### 2.1 Podstata NLP

V oblasti osobního a profesního rozvoje a vzdělávání se setkáváme s mnoha nástroji a technikami, které mají jako primární cíl dosáhnout pozitivní transformace naší osobnosti. Jednou z těchto technik je právě neurolingvistické programování, které má dlouholetou tradici zejména v západním světě.

Neurolingvistické programování představuje cenný nástroj terapeutické intervence a osobního rozvoje koučovaných klientů. V současné době zaznamenáváme rostoucí oblibu této metody a mnoho zahraničních i domácích klinických studií její význam dokládají i při stabilizaci duševních poruch, v oblasti managementu a školení zaměstnanců<sup>35</sup>. Neurolingvistické programování nemá dosud jednotnou definici, lze ho však chápat v širším kontextu jako sadu modelů, dovedností a technik, která učí jedince efektivněji myslet, jednat a komunikovat a využívat tak více svůj osobní potenciál a zvýšit možnost životní volby. Je prostředkem k modelování tzv. osobní skvělosti klientů / studuje genialitu, kvalitu a úspěch / a pomáhá replikovat úspěšné životní strategie do oblastí, v nichž klient pocítuje deficit. Její využití zahrnuje nejen klasické koučovací techniky, ale i terapeutické působení na osobnost jedince s nejrůznějším spektrem psychických poruch a osobních omezení. Je vhodným prostředkem pro manažery, ale i pro pedagogy, prodejce, sportovce, sociální pracovníky, lékaře a ostatní pomáhající profese. Přispívá k rychlejšímu dosažení stanovených cílů a modelování strategií, jak jich co nejlepší cestou dosáhnout. Jeden ze zakladatelů NLP jménem Richard Bandler definoval NLP jako spíše určitý postoj zvědavosti a fascinace než vytvoření předpokladů. Odkazuje přitom na malé děti, které se rychle učí novým věcem především proto, že jsou zvědavé a mají o všechno kolem sebe aktivní zájem. Nebojí se také tázat a poznávat tak podstatu věcí reálného života.

NLP je dle J. Frickerové studium struktury subjektivních zkušeností, jak každý z nás filtruje, modifikuje a využívá informace přicházející z vnějšího světa<sup>36</sup>. Dr. Harry Adler zase definuje NLP jako umění a vědu o tom, jak vyniknout, která se zabývá studiem subjektivních zážitků.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> ADLER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 8. ISBN 80-7205-473-2.

<sup>36</sup> BUTLER, J. a J. FRICKER. *Tajemství hypnoterapie*. Praha: Svojtka a kol., 2006, s. 56–57. ISBN 80-7352-332-9.

<sup>37</sup> ADLER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 8. ISBN 80-7205-473-2.

Další z autorit v oboru, a to Robert Dilts, chápe NLP jako cokoliv, co funguje. Odkazuje tak na fakt, že není v rámci této praxe nutné se fixovat na systémové pojmy, ale věnovat se tomu, co se v našem životě osvědčilo a co je z hlediska své strategie funkční. I. Folwarczná pod pojmem NLP preferuje zejména zdůraznění vlivu jazyka, který následně ovlivňuje naše myšlenky a činy s cílem vystupovat na veřejnosti sebevědoměji a umět přesvědčovat druhé o svých názorech a stanoviscích.<sup>38</sup>

Jako nejkompexnější definice se jeví formulace z knihy *Základy psychoterapie* od českého klinického psychologa prof. Stanislava Kratochvíla, který NLP definuje jako psychoterapeutickou metodu, jejíž autoři Bandler a Grinder se odvolávají na současné poznatky ze systémové teorie, jazykovědy či kybernetiky. Při své práci vycházejí zejména ze systemické či ericksonovské terapie a soustavných pozorování terapeutické činnosti<sup>39</sup>.

Spirituální dimenze NLP může být chápána jako možnost, jak rozšiřovat potenciál jedince, sloučit jeho osobní blaho s přirozenými zákonitostmi spirituálního rozvoje se zřetelem k základním esenciálním spirituálním principům, jimiž jsou např. schopnosti milovat sebe i druhé, vývoj vědomí člověka a pocity odpovědnosti za své jednání a činy<sup>40</sup>.

V kontextu psychoterapie lze tedy na NLP nahlížet v několika rovinách:

- *terapeutická a osobnostně-rozvojová intervence s využitím psychologických prostředků* – verbální komunikace, nonverbální komunikace, navázání vztahu mezi terapeutem a klientem, pacing a leading ze strany terapeuta, sociální interakce, motivační složky aj.,
- *studium subjektivní lidské zkušenosti,*
- *prostředek, kterým může terapeut či kouč působit na problematické životní oblasti, nežádoucí modely chování, omezující přesvědčení aj. s cílem zjistit příčiny, stabilizovat danou situaci a umožnit další rozvoj v původně deficitní oblasti,*
- *nástroj pro postupnou fixaci žádoucích modelů chování,*
- *pozitivní transformace klientovy osobnosti* – změny v chování, prožívání a jednání klienta<sup>41</sup>,
- *činnost realizovaná prostřednictvím kvalifikovaného NLP terapeuta či kouče.*

---

<sup>38</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 147. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>39</sup> KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. 7. vyd. Praha: Portál, 2017, s. 171. ISBN 978-80-262-1227-0.

<sup>40</sup> LUBECK, W. *Spirituální NLP*. Praha: Pragma, 1996, s. 14. ISBN 80-7205-049-4.

<sup>41</sup> CÍSAŘOVÁ, P. Můžeme vše, co chceme. *Psychologie dnes*. 2005, roč. 11, č. 9, s. 26. ISSN 1212-9607.

Můžeme-li vzdělávání dospělých chápat jako proces doprovázení člověka na jeho cestě za poznáním<sup>42</sup>, pak lze též na NLP nahlížet jako na jednu z forem celoživotního vzdělávání, zejména v oblasti rozvoje kognitivních funkcí a psychické resilience.

## 2.2 Výklad termínu NLP

Termín NLP zavedený v roce 1976 je složen ze tří slov, na která se nyní zaměříme – neuro, lingvistické, programování. Slovo **neuro** odkazuje na centrální nervový systém, díky němuž jsou naše osobní zkušenosti zpracovávány, vypovídá o tom, jak je naše zkušenost zpracovávána prostřednictvím smyslů: zrakově, sluchově, kinesteticky / pocitově / čichově či chuťově. Odkazuje tedy zejména k vyšším racionálně kognitivním procesům – zejména smyslovému vnímání, paměti a myšlení. Pojem **lingvistický** poukazuje na jazyk a neverbální komunikační prostředky, díky nimž jsou naše nervová zobrazení kódována a dostávají svůj význam. Obsahuje všechny pocity jedince, obrázky, zvuky, chutě, vůně a slova. Zahrnuje též četné využití jazykových vzorců, s jejichž pomocí můžeme snáze proniknout k modelům světa druhých a pozitivně ovlivnit výsledky sociální interakce a percepce. Termín **programování** může vzbuzovat asociace se světem informačních technologií a různými manipulativními technikami, např. v kontextu kognitivní psychologie. Ve skutečnosti je však v rámci NLP chápán jako proces modelování osobnosti jedince dle předem stanovených kritérií. Využívá totiž schopnost neuroplasticity lidského mozku, prací s myšlenkami a vytváření žádoucích mentálních modelů včetně schopnosti objevit, pochopit a porozumět všem mechanismům a programům, které používáme v rámci komunikace v našem neurologickém systému, abychom dosáhli konkrétních výsledků, které požadujeme. Důležitou roli zde hraje tedy vždy především motivační složka klienta<sup>43</sup>.

Díky osvojení NLP mohou tak pracovníci v manažerských profesích lépe proniknout ke své identitě, vnímání svých partnerů, docílit efektivní komunikace, autenticity svého verbálního i nonverbálního projevu díky zvýšené kontrole svého prožívání, omezit limitující životní i profesní přesvědčení, ale především pak replikovat úspěšné pracovní strategie za cílem dosažení co nejlepšího výsledku.

---

<sup>42</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 2.vyd. Praha: Grada, 2014, s. 11. ISBN 978-80-247-4824-5.

<sup>43</sup> KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. 7. vyd. Praha: Portál, 2017, s. 171. ISBN 978-80-262-1227-0.

## 2.3 Vznik a historie NLP

NLP bylo ve svých počátcích silně ovlivněno prací a odkazem významných psychoterapeutů své doby. Zaměřilo se na jejich odkaz a přispělo tak ve svých počátcích k systematickému studiu lidské komunikace. Díky získaným technikám bylo možné aplikovat tyto principy běžně užívané v rámci psychoterapeutické intervenci i na oblast modelování osobnosti.

NLP má své kořeny v 70. letech 20. století v USA a kombinovalo výsledky práce již zmíněného Richarda Bandlera s výzkumy profesora lingvistiky na Kalifornské univerzitě Johna Grindera. Richard Bandler se aktivně zajímal o psychoterapii, a tak se mu podařilo propojit práci tří nejvýznačnějších terapeutů své doby – americké rodinné terapeutky Virginie Satirové, psychoterapeuta a hypnoterapeuta Milтона Ericksona a představitele směru gestalt terapie Fritze Perlse.

Přelom let 1972 a 1973 lze tedy chápat jako období vzniku NLP, jehož primárním cílem bylo nejprve identifikovat vzorce, které tito výteční terapeuti ve své praxi využívali, a předávat je dalším lidem.

Bandler s Grinderelem však posléze docházejí k poznání, že ačkoliv se jednalo o tři naprosto rozdílné osobnosti z různých psychoterapeutických směrů, podstata aplikace základních využívaných vzorců zůstává vždy stále stejná. Rozhodli se proto tyto vzorce pouze vylepšit a vytvořit tím tak elegantní model, který lze aplikovat v rámci osobních změn, komunikačních modelů, zrychleného učení a ovlivňování vnitřní motivace klientů.

Na své začátky vzpomíná v rámci přednášky konané v roce 2014 Richard Bandler takto:

*„Vše to začalo asi před čtyřiceti lety, protože jsem chtěl pomáhat lidem změnit se. K dispozici byla spousta knih plná informací a objasňujících, co je s lidmi špatně. V žádné se mi ale nepodařilo najít nic, co by skutečně pomohlo lidem změnit se. Tenkrát jsem proto začal přemýšlet, jak bych mohl lidem pomoci osvobodit se.“<sup>44</sup>*

---

<sup>44</sup> BANDLER, R. a kol. *Třídenní kurz NLP*. Brno: BizBooks, 2016, s. 23. ISBN 978-80-265-0463-4.

Pojem osvobození stojí v centru Bandlerovy pozornosti v průběhu utváření NLP koncepce od počátku. Tento pojem je v jeho interpretaci chápán jako schopnost člověka žít v souladu se svými přáními a potřebami, jako schopnost žít život plnohodnotně, aniž bychom byli ovládáni nežádoucími modely chování, sebenaplňujícími proroctvími či negativními programy z minulosti. Právě proto ho jako první zaujala zejména Virginie Satirová, která budí pozornost svým úspěšným psychotherapeutickým programem.

Na začátek spolupráce s ní Bandler dále vzpomíná: *„Začal jsem studovat práci jedné z nejúspěšnějších terapeutek té doby – Virginie Satirové. Virginia byla ve svém oboru opravdu dobrá a neústupná. Začala se zajímat o klientovy problémy a nepřestala, dokud mu nepomohla je změnit. Hodně času jsem strávil tím, že jsem zkoumal, jak dělá to, co dělá a zanedlouho jsem s ní navštěvoval psychiatrické léčebny.“*<sup>45</sup>

NLP se později začalo rozvíjet ve dvou samostatných základních liniích. V procesu objevování vzorců osobní skvělosti člověka a ve způsobech efektivní komunikace a myšlení, které využívají úspěšní lidé ve svém životě.

Následný vývoj lze pak rozdělit do tří období / etap /:

1. **Fáze NLPure** – jedná se o přelom let 1972 a 1973, kdy dochází k jeho založení. Richard Bandler a John Grinder vydávají své první tituly věnované využití NLP v praxi – Struktura kouzla 1. a 2. díl a Vzorce 1 a 2 věnované ericksonovské hypnóze. Dochází k navázání spolupráce s Gregory Batesonem, specialistou na teorii komunikace a antropologem. V tomto období se začala zároveň rozvíjet plně i metodika NLP díky studiím Roberta Diltse a Anthonyho Robinse, kteří zavádí motivační semináře pro zájemce.
2. **Fáze NLPt** – jedná se o rok 1985, kdy se tato metoda začíná poprvé využívat cíleně v rámci psychotherapeutické intervence, hlavní zájem je soustředěn na oblast zdravotního stavu klienta a dosažení jeho psychické odolnosti.
3. **Fáze NLPeace** – NLP se začíná využívat kromě psychotherapie i v rámci spirituality klienta a hledání smyslu života, právě zde se nejvíce uplatňují studie Roberta Diltse zaměřené na modelování úspěšných jedinců.
4. **Fáze NLPsy** – období zásadních vědeckých výzkumů v oblasti NLP a jeho klinického využití na základě interdisciplinární spolupráce. V roce 2012 byla založena Mezinárodní

---

<sup>45</sup> BANDLER, R. a kol. *Třídenní kurz NLP*. Brno: BizBooks, 2016, s. 24. ISBN 978-80-265-0463-4.

asociace NLP Institutu, dochází též k rozvoji mezinárodní organizace NLPEA realizující akreditované výcviky, rovněž stanovené standardy a etický kodex pro výkon profese NLP terapeuta, mezi něž patří především dosažené magisterské vzdělání v oboru psychologie, absolvování psychoterapeutického výcviku libovolného směru a získání titulu Mistr NLP v rámci školení

### 2.3.1 Model růstu podle Virginie Satirové

První ze zmíněných osobností, **Virginia Satirová**, bývá dnes považována za jednu z nejvýraznějších osobností psychoterapie 20. století. Svými žáky je občas přezdívána jako reinkarnace Sokrata díky svému systému kladení otázek.<sup>46</sup> Tato zakladatelka dnes oblíbeného modelu růstu<sup>47</sup> a rodinné terapie se narodila roku 1916 na americké farmě ve Wisconsinu. Byla nejstarší z pěti sourozenců. Její dětství bylo silně ovlivněno matčiným fanatickým obdivem ke křesťanskému scientismu, který rodinu výrazně formoval. V době dospívání na ni silně zapůsobil i fakt otcovy závislosti na alkoholu, který ji přiměl později k zamyšlení se nad procesy, které se v rodinách odehrávají pod povrchem a o nichž se často nemluví.

V roce 1929 se rodina Virginie Satirové přestěhovala do Milwaukee. Zde také ukončila v roce 1936 svá studia získáním bakalářského titulu na místním ústavu pro vzdělávání budoucích učitelů. Mimo výkon učitelské profese se současně zapsala i na studia sociální práce na univerzitě v Chicagu. Tento směr jí otevírá profesi sociální pracovnice, kterou si poprvé vyzkoušela v dívčím domově ještě před otevřením své privátní praxe.

Za svůj život byla celkem dvakrát vdaná, poprvé za vojáka z povolání Gordona Rogerse, podruhé za Normana Satira. Zajímavé je, že obě její manželství skončila nakonec rozvodem.

Jako rodinná terapeutka začala Satirová svou kariéru až v 60. letech, konkrétně od roku 1951. Po svém přestěhování do Kalifornie zakládá společně s Donem Jacksonem **Mental Research Institut**, který sehrál v rozvoji rodinné terapie klíčovou roli. Díky tomuto institutu se v roce 1969 podařilo Satirové otevřít první samostatný čtyřtýdenní výcvik v rodinné terapii, na který později navázaly instituty v Kanadě či Institut Virginie Satirové v ČR.

---

<sup>46</sup> BANMEN, J. a V. SATIROVÁ. *Psychologické eseje 1963-1983*. Praha: Triton, 2016, s. 10. ISBN 978-80-7387-956-3.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 16–17.

Satirová ve svém terapeutickém modelu opouští na rozdíl od svých současníků dosud klasický přístup založený na Freudově pudové teorii a psychoanalýze a centrem její terapeutické intervence se stává rodina jako terapeutická jednotka pro změnu.

Základem systému její terapie je navíc přesvědčení, že každý člověk je schopen pozitivní transformace a růstu s možností získat původní autenticitu a celistvost. Duši člověka je v modelu Satirové možno přirovnat k ledovci. V psychologické literatuře se můžeme setkat často s termínem **metafora osobního ledovce**. Jako z každého ledovce vidíme v běžném životě na první pohled pouze část, která je na jeho povrchu, v tomto případě naše chování a reakce, jak zvládáme a reagujeme na zátěžovou situaci. Část ledovce pod vodou zahrnuje však další úroveň – pocity, dojmy z pocitů, naši percepce, očekávání a Self, chápané v analytické psychologii jako bytostné já.<sup>48</sup> Obtíže, se kterými klienti často za svými terapeuty přicházejí, nejsou podle ní skutečnými problémy. Problémy přichází až se způsobem zvládání těchto situací. Proto se rozhodla definovat *4 způsoby zvládání stresových reakcí*, které tvoří páteř její transformační systemické terapie. Jedná se o odpovědnost, schopnost se rozhodovat, sebeúctu a kongruenci. Odpovědnost v terapeutickém kontextu představuje přijetí zodpovědnosti klienta za své myšlení, jednání, rozhodování a pocity. Terapie představuje prostředek pro saturaci klientových tužeb, přání a potřeb. Význam schopnosti se rozhodovat spočívá v sebereflexi klienta a jeho nutnosti volit mezi dvěma a více variantami řešení problému. Myšlení klientů je tak více koherentní a jejich rozhodování reflektuje zájmy nejen klienta, ale i druhých v rovině sociální interakce. Psychoterapie má jako jeden z efektů posílit sebeúctu klienta a snažit se o to, aby byl klient v souladu nejen se svým prožíváním, ale i se sebou samým. Kongruence, zejména na straně terapeuta, hraje zásadní roli v rámci celého psychoterapeutického procesu a napomáhá k tomu, že klient vnímá osobnost terapeuta jako autentickou, empatickou, rozhodnou, zásadovou a pečující o jeho rozkvet a bezpečí. Terapeutovo chování je v souladu s tím, co cítí a prožívá. Teprve tehdy může klient vnímat jeho osobnost jako přesvědčivou a nechat se provést celým procesem.

Vše demonstruje nejlépe výrok Satirové: „*Mír v nitru, mír mezi lidmi, mír ve světě.*“

Mezi nejznámější knihy Virginie Satirové patří *Společná terapie rodiny* / vydaná roku 1964, česky 2007 / a *Kniha o rodině* / vydaná roku 1972, česky 1994 /, která zaznamenala pronikavý úspěch a byla přeložena do více než 16 jazyků. V 80. letech na základě spolupráce se svými

---

<sup>48</sup> BANMEN, J. a V. SATIROVÁ. *Psychologické eseje 1963-1983*. Praha: Triton, 2016, s. 17. ISBN 978-80-7387-956-3.



kolegy z MRI začíná rozpracovávat svůj terapeutický model růstu v knize s názvem *Model růstu – za hranice rodinné terapie*, kde shrnuje veškeré celoživotní poznatky. Věnuje se též přednáškové činnosti v zahraničí, které se tradičně setkávala s velkou návštěvností, pořádání workshopů a terapeutických skupin pro větší počet osob. Získává též řadu prestižních ocenění, mj. post poradkyně pro zdravotní otázky amerického Kongresu či v roce 1987 čestné členství v Československé lékařské společnosti.

Virginie Satirová zemřela dne 10. září 1988 na rakovinu pankreatu stejně jako její matka. V její osobě ztratila světová psychoterapie fenomenální osobnost, jejíž odkaz ovlivnil celou řadu významných osobností psychologie a měl svůj velký podíl i při vzniku NLP, zejména v oblasti komunikace a studia reprezentačních systémů jedince.

V České republice se věnuje dnes poskytování akreditovaných výcviků v rodinné terapii **Institut pro transformační systemickou terapii podle Virginie Satirové**, založený roku 2014. Ve své činnosti navazuje na předchozí práci Institutu Virginie Satirové a kromě vzdělávacích služeb se věnuje též poradenské, přednáškové, publikační a osvětové činnosti.



Obrázek 1 Virginie Satirová<sup>49</sup>

### 2.3.2 Hypnotický svět Miltona Ericksona

Další osobností, která svým životním odkazem ovlivnila vznik a rozvoj NLP, byl významný americký psychoterapeut a psycholog **Milton H. Erickson**, který byl inspirován rodinnou terapií či dílem britského spisovatele Aldouse Huxleyho. Jméno Milton H. Erickson se stalo symbolem legendárního psychoterapeuta, který se významnou měrou zasloužil o vědecké pojetí hypnózy a její využití v psychoterapeutické praxi. Na hypnózu se díky jeho výzkumům

---

<sup>49</sup> Virginie Satirová. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2021 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Virginia\\_Satirov%C3%A1](https://cs.wikipedia.org/wiki/Virginia_Satirov%C3%A1)

a bohatým klinickým zkušenostem začalo pohlížet jako na fenomén, který je nespornou součástí terapeutické intervence a pozitivním způsobem ovlivňuje nejen celkový léčebný proces klienta, ale i jeho osobní rozvoj. Využití ericksonovské metody rovněž stálo u vzniku Miltonova modelu, který je v NLP často využíván.

Milton H. Erickson se narodil roku 1901 v městě Aurum v pohoří Sierra Nevada. Jeho otec působil postupně jako farmář, pastevec a horník, matka se věnovala péči o rodinu a rodinnou farmu. V roce 1904 se celá rodina přestěhovala do Wisconsinu, kde získal Erickson základní vzdělání. Již v době docházky na základní školu trpěl poruchou barvocitu a specifickými poruchami školních dovedností – zejména dyslexií. Tyto obtíže mu však nebránily v pečlivých studijních výkonech a staly se naopak výzvou k jejich překonání. Odtud také pramení pozdější hluboké porozumění pro psychické i fyzické problémy svých klientů. V roce 1919 Erickson úspěšně dokončil středoškolské vzdělání a již v této době se začíná věnovat první publikační činnosti. Do jeho života zasáhla významnou měrou mozková obrna, kvůli níž nastupuje později i na Wisconsinskou univerzitu. Studijní prostředí je pro Ericksona velmi podnětné, je inspirován zejména přednáškami z oblasti humanitních věd. Je silně ovlivněn Jungovou analytickou psychologií, zejména oblastí kolektivního a osobního nevědomí. Na rozdíl od Junga, Adlera či Frankla nevytvořil nikdy svůj vlastní psychotherapeutický směr.

Během studia navázal Erickson intenzivní vztah se svou spolužačkou Helenou Hunteovou, se kterou se v roce 1925 nakonec oženil a měl celkem 3 děti, o které se po rozpadu manželství staral jako opatrovník. Svě první články píše již v těchto letech, většinou se jedná o úvodníky do univerzitního deníku. Zajímavostí je, že jejich vznik je ovlivněn jeho prvními pokusy s oblastí nevědomí. Ve svých přednáškách pak často posluchačům vypráví, že všechny tyto úvodníky byly sepsány poté, co se uložil ke spánku. Nařídil si vždy budík a v určitou noční hodinu se probudil a tyto úvodníky sepsal. Poté je vložil pod psací stroj a pokračoval ve spánku. Po probuzení si mnohdy nepamatoval, že by v nočních hodinách tuto akci prováděl. Za mezník však lze považovat jeho setkání s profesorem **Clarkem Hullem**, na jehož přednášky věnované hypnóze se zapisuje a podniká s ní první své pokusy, o kterých si vede později pečlivé záznamy. Dochází však na rozdíl od svého vyučujícího k přesvědčení, že hypnotizovaný jedinec není v celém procesu pouze pasivním subjektem, ale naopak jeho aktivním objektem. V roce 1928 ukončuje svá vysokoškolská studia, získává titul M.A. v oboru psychologie a současně i lékařský diplom<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> ZEIG, K. J. a M. W. MUNION. *Milton H. Erickson*. Praha: Triton, 2007, s. 11–12. ISBN 978-80-7387-024-9.

Lékařské profesi se chtěl mj. věnovat již od svých 6 let, kdy trpěl silnou bolestí zubu. Údajně ho fascinovalo, jak ho jeho zubní lékař dokázal nejen zbavit v krátké chvíli kruté bolesti, ale navíc ho i obdaroval pětákem<sup>51</sup>.

Jeho psychiatrická praxe mu získává postupně stále silící věhlas a Erickson dosahuje společensky významnějších pozic. Stává se ředitelem psychiatrického výzkumu a vede rozsáhlou síť workshopů a seminářů pro laickou i odbornou veřejnost. Po roce 1948 získává titul univerzitního profesora. Za významný mezník jeho života lze počítat setkání s americkou antropoložkou **Margaret Meadovou**, která svůj život zaměřila na výzkum kulturního determinismu. Ve svých dílech se zabývala nejčastěji tematikou pohlavních rolí a výzkumem v oblasti genderu. V českých překladech se s jejími závěry můžeme setkat v knihách *Dospívání na Samoa* (česky vydáno 1928) a *Sex a temperament v primitivních společnostech* (česky vydáno 1935).

Milton Erickson byl Meadovou přizván k projektu, který se měl zaměřit na studium fenoménu transu u domorodých tanečníků na Bali. Jejich spolupráce se ukázala jako velmi plodná, a tak na ni navázal po druhé světové válce studii, která zkoumala osobnostní povahu Němců a Japonců ve válečném období a fenomén propagandy třetí říše, šíření nacistické totalitní diktatury.

Po válce nachází Erickson své profesní uplatnění v arizonské nemocnici, kde působí jako její ředitel. Zhoršující se zdravotní obtíže v důsledku změny klimatu a velkého pracovního nasazení ho však záhy donutily toto místo upustit a věnovat se již privátně pouze výzkumné a přednáškové činnosti. V roce 1957 zakládá i Americkou společnost pro klinickou hypnózu a stává se i vydavatelem *American Journal of clinic Hypnosis*, kde společně se svými spolupracovníky publikuje své výzkumy a kazuistiky. V 51 letech se u Ericksona znovu objevily příznaky poliomyelitidy, která ho již trvale upoutala na invalidní vozík. Závěrečné období svého života věnoval proto studii svého celoživotního zájmu – hypnózy a zaměřil se na netradiční přístup k tomuto jevu. V roce 1980 Milton Erickson umírá obklopen svými žáky.

Milton Erickson je dodnes považován za jednu z nejvýznamnějších osobností v dějinách psychoterapie a hypnoterapie. Současně je jeho přínos spojován se založením tzv. ericksonovské hypnózy, postavené na nepřímých sugescích s využitím metafor, záměrně volených slov a příběhů. Budeme-li sledovat první vážný zájem Ericksona o tuto problematiku,

---

<sup>51</sup> ZEIG, K. J. a M. W. MUNION. *Milton H. Erickson*. Praha: Triton, 2007, s. 20. ISBN 978-80-7387-024-9.

dojdeme ke zjištění, že se poprvé setkal s hypnózou již ve svých 12 letech. Díky svému onemocnění získal též zvláštní cit pro kinestetické projevy svých klientů, které využije v rámci poskytování odborné psychoterapeutické intervence.

Terapeutický koncept podle Ericksona využíval především kombinaci následujících faktorů:

- **kalibraci klienta a využívání jeho mimiky, gestikulace, tónu hlasu s cílem přiblížit se jeho mentálnímu modelu světa** – terapeut se zaměřuje na klientovo chování, snaží se o jeho zrcadlení, využívá toho, co klient sám nabízí, dochází ke srovnávání kroku terapeuta a klienta,
- **využívání příběhů, symbolů, slov a metafor** – záměrně vytvořené léčebné sugesce jsou zakomponovány do běžného rozhovoru či příběhu, který vykazuje podobnost s pacientovým problémem,
- **orientace na pozitivní změnu, která není vázaná na minulost klienta,**
- **zdůraznění síly a moci podvědomí klienta,** chápaného jako pozitivní životní síla, moudrá složka osobnosti, orientace na klientovo podvědomí umožňuje obejít kritický faktor mysli a fixovat tak lépe nové léčebné sugesce, myšlenky či představy,
- **využívání nestandardních forem instrukcí, sugescí a příkazů** s primárním cílem narušením klientovy komfortní zóny a stereotypu – cílem je umět nahlédnout na problém z jiné perspektivy, klient navazuje se svým nevědomím bližší kontakt, hypnóza je pak prostředkem, jak tento kontakt zprostředkovat,
- **zapojení prvků konverzační hypnózy** – Erickson při práci se svými klienty často využíval toho, co mu klienti nabízeli sami prostřednictvím svých vyprávění, chování a reakcí, často dochází k prolínání psychoterapeutické intervence s hypnotickým transem prostřednictvím konverzace s klientem, k prolínání hypnózy a nehypnotické psychoterapie za pomoci využití přirozených transových stavů, které běžně prožíváme ve svém životě, rozdíly mezi aplikovanou hypnózou a běžnou komunikací se tak často stírají a je možno plynule přecházet z jednoho stavu do druhého.<sup>52</sup>

Tento terapeutický koncept si našel již za života Ericksona řadu stoupců a obdivovatelů, kteří se stali jeho žáky a díky nimž jsou také tyto techniky zaznamenávány a knižně vydávány, některé již za Ericksonova života.

---

<sup>52</sup> KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. 7. vyd. Praha: Portál, 2017, s. 166–170. ISBN 978-80-262-1227-0.

Mezi jeho nejznámější žáky patřili kromě Bendlera Grindera především E. Rossi, který se zasloužil o souborné vydání Ericksonových spisů, a J. Zeig, jemuž vděčíme za doslovný přepis jednoho z výkladových seminářů pořádaných Ericksonem.

Byl to právě Jeffrey Zeig, který se výrazným způsobem zasadil i o to, aby vznikla **Nadace Milтона Ericksona**, která se bude věnovat nejen uchování jeho terapeutického odkazu, ale i pořádáním školicích seminářů a výcviků. Z českých představitelů ericksonovské hypnózy bych zmínil pak prof. Stanislava Kratochvíla, který se v době minulého režimu zasadil o propagaci této metody, navázal na dosavadní vědecké poznatky a na základě nich vedl výcviky v Psychiatrické nemocnici v Kroměříži, kde pokračují dodnes.

O oblibě této metody svědčí dnes mnoho monografií věnovaných osobě Milтона Ericksona, důkazem je např. kniha s názvem *Můj hlas půjde s tebou* nakladatelství Portál, která představuje výběr nejznámějších užívaných terapeutických metafor a příběhů.



Obrázek 2: Milton Erickson<sup>53</sup>

### 2.3.3 Gestalt terapie pohledem Fritze Perlse

Trojici amerických psychoterapeutů, kteří ovlivnili vznik NLP, uzavírá německo-židovský psycholog a psychiatr **Fritz Perls**, jehož jméno je neodmyslitelně spojeno se založením gestalt terapie.

---

<sup>53</sup> Milton Erickson. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2021 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Milton\\_Erickson](https://cs.wikipedia.org/wiki/Milton_Erickson)

Fritz Perls se narodil v roce 1893 v Berlíně. Po gymnaziálních studiích nastoupil na lékařskou fakultu. Kromě studia medicíny se zajímal i o Freudovu psychoanalýzu, kterou studoval v rámci odborného výcviku u Wilheima Reicha. V době studií byl též silně ovlivněn rozvíjejícím se avantgardním uměleckým směrem, psychodramatem a dadaismem. Teprve až setkání s jeho budoucí ženou, studentkou psychologie Laurou Posnerou, rozhodlo o tom, že se Perls definitivně odklonil od psychoanalýzy a začal se zajímat o ranou fázi gestalt terapeutického směru, v té době Perlse nazvanou nejprve koncentrační terapie, posléze pod vlivem Kohlera a Wertheimera tvarovou psychologií.

Setkává se s významnými osobnostmi své doby, židovským filosofem Martinem Buberem, neurologem Kurtem Goldsteinem a již zmíněným psychologem Maxem Wertheimerem. Na základě jejich vlivu začal pracovat na své práci s názvem **Ego, Hunger and Agresion**, v níž zpochybnil ortodoxní freudovskou psychoanalýzu.

V roce 1933 odchází z nacistického Německa do Holandska, posléze do Jižní Afriky a odtud emigroval do New Yorku. V této době na něj velmi zapůsobil zejména Paul Goodman, spisovatel a básník.

V 60. letech zakládá Perls Gestalt Institut ve svém bytě, vede terapeutické výcviky a vydává svá stěžejní díla **Gestalt Therapy: Excitement and Growth in the Human Personality (1951)** a v 70. letech **Gestalt Therapy Verbatim (1969)**. V roce 1969 při cestě do Chicaga umírá<sup>54</sup>.

Gestalt terapie představuje pro NLP cenný zdroj. Jedním ze zdrojů, které Perlse inspirovaly, byla tzv. **teorie pole Kurta Levina**. Kurt Levin byl významný americký psycholog, dnes považovaný za zakladatele sociální psychologie. Tato teorie zejména akcentuje význam aktuální situace, ve které se daný jedinec nachází včetně zdůraznění významu sociálního prostředí, které jej obklopuje a se kterým je v sociální interakci. Lewin se tento jev snaží uchopit prostřednictvím matematických symbolů s využitím topologie<sup>55</sup>. Osobnost každého z nás je součástí životního prostoru obsahujícího psychologické zkušenosti, jež určují to, jak se budeme chovat. Chování tedy v Levinově koncepci představuje funkci, složenou z osoby a psychologického okolí.

V současné podobě představuje **gestalt terapie** psychoterapeutický směr založený na uvědomování si přítomného okamžiku a autentickém prožívání emocí. Právě uvědomělé prožívání přítomnosti nabízí klientům možnost více vnímat sám sebe, tok svých myšlenek,

---

<sup>54</sup> KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. 7. vyd. Praha: Portál, 2017, s. 92. ISBN 978-80-262-1227-0.

<sup>55</sup> DRAPELA, J. V. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011, s. 91. ISBN 978-80-262-0040-6.

emoční prožívání a signály těla. Jedná se o expresivní směr, který zároveň zdůrazňuje důležitost vztahu já – ty a přijetí zodpovědnosti za své tělo a jeho funkce. Důležitou roli zde hraje postava terapeuta, který v rámci skupinové terapie klade důraz na přímý kontakt a posílení vzájemné sociální interakce účastníků.

Rozhovor je veden vždy pouze s jedním ze skupiny, ostatní pouze přihlížejí. Součástí této intervence je i **tzv. horká židle**, která symbolizuje místo, na kterém si klient uvědomuje princip přítomnosti, své tělo, myšlenky, emoce, pocity a zaměřuje svou pozornost prostřednictvím terapeuta na tady a teď. Opakem je technika **prázdné židle**, při které si klient například na židli před sebou posadí tu část své osobnosti, popř. svého těla, se kterou je v rozporu a vnitřně s ní nerezonuje. Posléze se vžije do role dané části a vede s nimi střídavě dialog, čímž získává možnost nahlédnout na svůj problém z jiné perspektivy.

Jedním z cílů gestalt terapie je naučit se život prožívat autenticky, aniž bychom podléhali společenským konvencím a sociálním konstruktům. V rámci autentického prožívání života se však v rámci gestalt terapie nevyhneme dvěma pólům. Mezi nejznámější patří pól pán a otrok. Pán ztělesňuje vše, co je nám nařizováno, příkazováno, je tou částí osobnosti, která nás nutí chovat se vždy podle společenských a etických norem. Otrok pak představuje druhou část, která se podvoluje druhým, ale uvnitř je v pasivním odporu. Tento směr nevyužívá intelektuální verbalizaci, ale je zaměřen na akci, dotek, emoční ztvárnění aj.<sup>56</sup>

V současné době je možné se na tento typ psychoterapie zaměřit v rámci 5letého výcviku. Od původní, mnohdy velmi frustrující podoby gestalt terapie se v současné době postupně odkláníme a snažíme se více akcentovat osobnost daného klienta. Velmi vhodné je zapojení se empatie, z pozice terapeuta snaha o to chovat se kongruentně, využít můžeme např. i rogersovský přístup.<sup>57</sup>

#### **2.3.4 Generativní gramatika Noama Chomského**

Aby byl přehled osobností, které se podílely svým dílem na vzniku NLP, kompletní, musím zmínit na závěr postavu lingvisty, kognitivního filosofa a vědce Noama Chomského, který je považován za jednu z nejvýraznějších osobností intelektuálního světa 20. století. Bývá též svými kolegy označován za Einsteina lingvistiky.

---

<sup>56</sup> KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. 7. vyd. Praha: Portál, 2017, s. 95. ISBN 978-80-262-1227-0.

<sup>57</sup> Tamtéž, s. 93.

Chomsky se narodil roku 1928 ve Philadelphii do kosmopolitní rodiny. Otec William, povoláním vědec, pocházel z Ukrajiny a podílel se aktivně v bojích první světové války. Matka Elsie se narodila v Bělorusku. Chomského rodina měla židovské kořeny, takže byl Noam od dětství formován touto kulturou i náboženstvím.

Dnes vnímáme Chomského jako předního občanského aktivistu a kritika společenských poměrů s výraznou levicovou politickou orientací. Svůj první společensko-kritický článek napsal již v 10 letech. Tématem byla probíhající španělská občanská válka a otázka fašistické diktatury. Již v tomto článku je předznamenán budoucí vybroušený literární styl i smysl pro ojedinělý postřeh společenské reality. Po absolvování Central High School of Philadelphia nastoupil Chomsky na Philadelphskou univerzitu, kde byl ovlivněn zejména studiem lingvistiky a filosofie. Svá studia dokončil v roce 1954 získáním doktorátu za práci s názvem Transformační analýza. Již ve své disertační práci nastínil některé klíčové myšlenky, které se později objevily v jeho snad nejslavnějším díle Syntaktické struktury (česky vydáno 1966).

V tuto dobu byl již pět let ženatý s lingvistkou Carol Schatzovou. V roce 1955 přijal místo na Massachussettském technologickém institutu, kde přednášel i v pokročilém věku. Zde získal také titul profesor v oboru filosofie a lingvistika a stává se také vedoucím dané katedry.

Jeho přínos na poli NLP je především v jeho lingvistických výzkumech, především ve vymezení termínů generativní a univerzální gramatika, které vznikly jako reakce na dosud preferovanou gramatiku strukturální.

V konceptu univerzální gramatiky rozvíjí Chomsky zajímavou teorii o tom, že všechny světové jazyky vycházejí ze stejného základu. Neváhá též rozvíjet teorie o dřívější existenci jednoho univerzálního jazyka, z něhož se ostatní v průběhu vývoje lidstva vydělily, nemyslí tím však existenci esperanta. Ve svých vědeckých koncepcích klade především důraz na formální popis jazyka a matematizaci lingvistické vědy. U všech jazyků je využíván podmět a přísudek, je možné vkládat věty do jiných vět. Hovoříme o tzv. rekurzi. Jednotlivá slova jsou uspořádána do slovních řetězců, tj. do gramaticky správných vět. Osobnost mluvčího však výrazným způsobem rozhoduje o tom, co je, či není z jeho pohledu gramaticky správné. Slova mohou v myslích každého z nás vyjadřovat jinou představu.



Jazyky jsou dle Chomského vrozenou schopností jedince. Tento systém má autonomní charakter a není přímo závislý na rozvoji kognitivních schopností. Jazyky jsou podobné též z hlediska syntaktické struktury a sémantické interakce. Podstatou jazyka je jeho prvek generativnosti: i větu, kterou jsme nikdy předtím neslyšeli, můžeme porozumět.<sup>58</sup>

Odlišnost jazyků je podle Chomského možné vnímat pouze v tom, jak jsou v tomto systému nastaveny parametry jazyka zakotvené v mozku, např. jak je vyjádřen podmět, jaký je slovosled a syntaktická skladba, dále je možné vnímat rozdíly též v jejich morfologii, systému zvuků či pořadí slov. Dítě se tedy učí při osvojení jazyka pouze jednotlivá slova, syntaktickou skladu, morfémy či užívané idiomy<sup>59</sup>.

Tento koncept velmi zaujal Bandlera s Grindlerem, a tak se NLP začalo rozvíjet ve spolupráci i s předními lingvisty té doby.

Výrazně na sebe upozornil Noam Chomsky zejména v 60. letech svými politickými komentáři. Stal se předním kritikem západní politiky a Západem vedených válečných konfliktů, které nepovažuje za přínosnou politicko-společenskou ingerenci, ale za teroristický akt. Stal se hlasitým odpůrcem nejen války ve Vietnamu, ale i invaze USA do Iráku. Ostře kritizoval i invazi vojsk Varšavského paktu do Československa, pro tehdejší režim byl vnímán jako hrozba, proto mu ve zmíněném roce nebylo poskytnuto vízum.

V českém jazyce jsou dnes jeho díla běžně dostupná a zahrnují především jeho politické a společenské studie. Vydány byly až po roce 1989. Mezi nejznámější patří *Perspektivy moci* (1998), *Tajnosti, lži a demokracie* (1999), *Člověk, moc a spravedlnost* (2005) či *Moc a teror* (2007). V roce 2014 byl hostem Palackého univerzity, kde zdůraznil zejména postavení intelektuálů v historickém kontextu či v dnešní postmoderní době a jejich přirozenou odpovědnost za společenský vývoj formou sebevzdělávání, občanského aktivismu a rozvoje kritického myšlení.

---

<sup>58</sup> SELIGMAN, M. *Naučený optimismus*. Praha: Nakladatelství Dobrovský, 2013, s. 30. ISBN 978-80-7306-534-8.

<sup>59</sup> CHOMSKY, N. *Jakými tvory jsme?* Praha: Academia, 2018, s. 21–37. ISBN 978-80-200-2804-4.



Obrázek 3: Noam Chomsky<sup>60</sup>

## 2.4 Vztah NLP k jiným psychoterapeutickým směrům

Jak upozorňuje Lahnerová, se samotným pojmem neurolingvistického programování (které bylo představeno v kapitole číslo 2 předkládaného textu) se lze nejčastěji setkávat v souvislosti s oborem psychologie, specificky zejména v případě neuropsychologické terapie.<sup>61</sup> NLP je tedy právem možné považovat ze jeden z psychoterapeutických přístupů ke klientovi.

V následujících odstavcích bude NLP komparováno s několika zvolenými základními psychoterapeutickými směry, které budou nejprve stručně charakterizovány. Jedná se konkrétně o kognitivně-behaviorální terapii (KBT), psychoanalýzu, logoterapii a gestalt terapii.

Praško s Možným uvádějí, že KBT vzniká na začátku 80. let 20. století integrací kognitivní terapie s terapií behaviorální, kdy daný směr v psychoterapii předpokládá, že příčinou psychických potíží člověka jsou jeho naučené chybné vzorce chování (v reakcích – tělesných, emocionálních) a v kognitivním zpracování a řešení jeho situace je tedy osvojení si (naučení se) nových, adaptivnějších způsobů řešení svých problémů, své životní situace.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Noam Chomsky. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2021 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Noam\\_Chomsky](https://cs.wikipedia.org/wiki/Noam_Chomsky)

<sup>61</sup> LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 46. ISBN 978-80-247-4406-3.

<sup>62</sup> VYBÍRAL, Z. a J. ROUBAL, eds. *Současná psychoterapie*. Praha: Portál, 2010, s. 915. ISBN 978-80-7367-682-7.

Při porovnání informací o KBT a poznatků uváděných k tematice NLP lze spatřovat společný průnik jednak ve víře v to, že člověk sám svým chováním může ovlivňovat svoje životní situace, a dále pak také v předpokladu, že existují konkrétní možnosti (způsoby), kterými lze modifikovat přemýšlení člověka, jeho náhled na jeho fungování.

Psychoanalýza a z ní v současnosti vycházející psychoanalytická psychoterapie představují možnost léčby duševních poruch pramenících z nevědomí člověka, ovšem v širším kontextu lze psychoanalýzu nahlížet coby metodu, která podněcuje vývoj a růst jednotlivce.<sup>63</sup> Zejména druhá část vyjádření tak jasně navozuje souvislost s NLP, kdy toto bylo v textu představeno jako možný způsob osobního rozvíjení (ať již v případě manažerů, či jiným způsobem vymezovaných jedinců).

Logoterapie je definována jakožto psychoterapeutický směr zabývající se o smysl života u člověka, jelikož právě ten představuje zcela nejhlubší motivaci pro jednotlivce – konkrétně je možné se v daném ohledu dozvědět, že „člověk může vždy a za každých podmínek najít smysl“<sup>64</sup>. Smysl je možné nalézt na základě uskutečňování hodnot.<sup>65</sup> Zde lze spojitost s NLP spatřovat v přesvědčení, že každá situace v sobě nese určitý potenciál, který se jedinec jednoduše může rozhodnout využít.

Další propojení mezi logoterapií zde vymezenou a NLP lze spatřovat ve zmínce o motivaci, kdy skrze NLP lze motivovat druhé podobně jako při uplatňování logoterapeutického přístupu ve vztahu ke klientovi (pacientovi) – v druhém případě by ovšem tento smysl měl nalézat sám zmíněný klient.

Již zmíněná gestalt terapie staví na základní myšlence vyjadřující přesvědčení, že člověk je něco více, než by tvořil pouhý součet jeho jednotlivých částí (gestaltisté obecně vyznávají premisu, že jakýkoli celek je víc než souhrn jeho částí), jedná se tedy o holisticky orientovaný přístup ke klientovi.<sup>66</sup> Dalším principem gestaltismu je přesvědčení, že organismus je celek schopný adaptovat se na nepříznivé podmínky svého okolí.<sup>67</sup> Při komparaci gestaltismu s NLP lze tedy spatřovat jejich průsečík v bodě přesvědčení o tom, že člověk má předpoklady k tomu, aby vůči svému okolí volil reakce, které mu umožní dospět k určitým pozitivům.

---

<sup>63</sup> VYBÍRAL, Z. a J. ROUBAL, eds. *Současná psychoterapie*. Praha: Portál, 2010, s. 111. ISBN 978-80-7367-682-7.

<sup>64</sup> VYBÍRAL, Z. a J. ROUBAL, eds. *Současná psychoterapie*. Praha: Portál, 2010, s. 323. ISBN 978-80-7367-682-7.

<sup>65</sup> Tamtéž.

<sup>66</sup> VYBÍRAL, Zbyněk a Jan ROUBAL, ed. *Současná psychoterapie*. Praha: Portál, 2010, s. 169.

<sup>67</sup> Tamtéž.

V neurolingvistickém programování je možné určité přerámcování pohledu na aktuální situaci a v důsledku toho proměna vlastního chování a komunikace tak, aby bylo možné dospět k vytyčenému cíli. Jedná se tedy o určité zkonkrétnění gestaltistického principu adaptace organismu na okolní podněty.

## 2.5 Kritická reflexe NLP

V přecházejících oddílech předkládaného dokumentu bylo neurolingvistické programování představeno v různých souvislostech jeho čistě pozitivní možnosti působení na člověka, jeho chování a schopností.

Na tomto místě naopak budou zdůrazněny některé názory vypovídající o jeho možných negativních souvislostech.

První podobný komentář lze nalézt u autorů Kleina a Kreese, v jejichž publikaci je podotknuto, že NLP vychází z předpokladu toho, že lidské chování je ve své podstatě naprogramované.<sup>68</sup> Právě to vede zastánce daného přístupu k přesvědčení, že je možné jej měnit, řídit za pomoci řeči člověka ovlivňované jeho neuronálními strukturami.<sup>69</sup> Diskutabilnost pak vyplývá z toho, že při objevení „tajného vzorce“ řeči konkrétní osoby lze tuto výrazným způsobem ovlivňovat.<sup>70</sup>

V případě, že je uváděná premisa reálně uskutečnitelná, lze pak uvažovat o NLP jakožto o nástroji, díky němuž lze s člověkem manipulovat na základě řečových projevů. Manipulace s druhými lidmi je považována za eticky nepřijatelnou.<sup>71</sup> Totéž platí také například v již zmíněné oblasti managementu.<sup>72</sup> Projevy manažerů by se tedy měly vyvarovat záměrně manipulativních projevů.

Informaci o tom, že NLP bývá často nahlíženo jako osvojování si manipulativních technik, lze nalézt také například u Limbecka.<sup>73</sup>

---

<sup>68</sup> KLEIN, H.-M. a A. KRESSE. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. Praha: Grada, 2008, s. 94. ISBN 978-80-247-2444-7.

<sup>69</sup> Tamtéž.

<sup>70</sup> Tamtéž.

<sup>71</sup> Srov. např. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, s. 49. ISBN 9788024619668.

<sup>72</sup> Srov. CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 148. ISBN 8024713004.

<sup>73</sup> LIMBECK, M. *Jak myslí špičkový obchodník: co odlišuje ty nejlepší od průměrných*. Praha: Grada, 2012, s. 85. ISBN 978-80-247-4067-6.

Basu řadí NLP do kategorie dokonce hypnotických možností komunikace s druhými, hovoří o nich jako o hypnotických jazykových vzorcích (užívaných například za účelem snahy o prodej).<sup>74</sup>

V dané souvislosti tedy přirozeně vyvstává otázka, jak moc odůvodnitelné (ospravedlnitelné) je využívání hypnotických postupů v interakci s druhými lidmi mimo oblast bezpečného prostředí psychoterapie (případně psychologického výzkumu) vedeného odborníkem s příslušným vzděláním proto, aby mohl podobné praktiky přivádět do praxe.<sup>75</sup> Sám autor publikace věnované zakázaným technikám přesvědčování u NLP vyzývá k tomu, aby případní zájemci o jeho aplikaci v praxi „*to dělali s dobrým úmyslem a snažili se lidem v konkrétní situaci pomoci, a vždy (...) šlo o prospěch obou stran*“<sup>76</sup>.

V situaci, kdy je tedy postupů NLP využíváno čistě za účelem prodeje zboží, tedy zisku jednoho subjektu, není možné na podobné programování nahlížet pozitivním způsobem. Na druhou stranu, využívá-li manažer NLP k motivování svých podřízených k pracovním výkonům (které vede nejen k zajištění zisku společnosti, ale v konečném důsledku i k rozvoji daného pracovníka), pak je možné na jeho praktikování nahlížet o poznání pozitivněji.

V rámci psychologické obce je možné se k neurolingvistickému programování navíc dozvědět, že je založeno z hlediska odborného na nepřilíši dokonalé metodice uváděného směru, jeho dalším negativním rysem je pak také i nedostatek dat, která by bylo možno považovat za relevantní, a není tedy na jejich základě možné podpořit objektivně metodu NLP.<sup>77</sup> Je možné se dozvědět, že akademici nejsou NLP natolik fascinováni jako jiné populace osob (již dříve byli v textu zmíněni například obchodníci apod.), považují jej spíše za určitý „produkt doby“ srovnatelný například s neuromarketingem – daný postoj je založený například na faktu, že NLP v zásadě nemá těsný vztah k neurovědám.<sup>78</sup>

---

<sup>74</sup> BASU, R. *Zakázané přesvědčovací techniky*. Praha: Grada, 2011, s. 143. ISBN 978-80-247-3722-5.

<sup>75</sup> Srov. např. DUŠEK, K. a A. VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ. *Diagnostika a terapie duševních poruch*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 359. ISBN 978-80-247-4826-9.

<sup>76</sup> BASU, R. *Zakázané přesvědčovací techniky*. Praha: Grada, 2011, s. 19. ISBN 978-80-247-3722-5.

<sup>77</sup> STYXOVÁ, M. Co je to neurolingvistické programování? In: *Psychologon.cz* [online]. 29. 5. 2015 [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <http://www.psychologon.cz/component/content/article/14-psycholog-online/262-co-je-to-neurolingvisticke-programovani>

<sup>78</sup> Tamtéž.

## 3 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE V NLP

### 3.1 Komunikační model NLP:

Základním výchozím bodem v NLP je pochopení tzv. komunikačního modelu, někdy též zvaného jako Mercedes model. Prostřednictvím tohoto modelu můžeme zkvalitnit průběh a výsledky naší sociální komunikace, percepce a interakce s druhými. Veškeré informace o předmětech a jevech z okolí, které vnímáme, musí nejprve projít tzv. **senzorickými filtry**, při kterých se aktivuje všech 5 smyslů. Jak udává Aldous Huxley ve své knize *Brány vnímání*, která se zaměřuje na účinek halucinogenních látek na naše vědomí, touto vstupní bránou jsou naše smyslové vjemy. Poté tyto informace dál prochází tzv. **masivními filtry mysli**, kde dochází ke třem procesům, jež tyto vstupní informace následně upravují a mnohdy pozměňují i jejich obsah –vjedná se konkrétně o proces generalizace, překrucování a vymazávání – vytěšňování.

Pojem generalizace označuje vytváření obecně platných závěrů a tezí na základě omezeného množství informací. Pojem překrucování je v kontextu komunikačního modelu chápán jako změněná podoba přijaté informace s cílem vytvářet nepravdivá a nepřesná tvrzení o vnějším světě. Proces vymazávání označuje situaci, kdy vytěšňujeme nežádoucí informace, neodpovídající našim dříve přijatým hodnoticím kritériím.

Nutno dodat, že na tyto výše zmíněné procesy působí dále naše hodnotová soustava, hodnotová orientace, vnitřní přesvědčení, postoje, jazyky a významně i naše **metaprogramy**, tedy zafixované filtry vnímání realizované na nevědomé úrovni. Souhrn všech těchto jevů generuje posléze naše specifické **individuální interní reprezentace**.

Interní reprezentace představují způsob, jak vnímáme svět a jeho model. Obraz světa, který se nám nabízí, není mnohdy světem reálným, ale pouhou mapou naší neurologie. Každá tato naše interní reprezentace je jedinečná a specifická a je právě úkolem kouče, terapeuta, manažera znalého NLP technik k tomuto modelu lépe proniknout a porozumět tak více způsobu myšlení svého klienta či partnera.

Naše interní reprezentace ovlivňují především náš aktuální emoční stav a prožívání, ale i naši aktuální fyziognomii, kterou jako kouči či manažeři v rámci navázání terapeutického či partnerského vztahu s klientem nejčastěji kalibrujeme. Každý máme svou individuální myšlenkovou mapu, svůj model světa ovlivněný nejen kvalitou a způsobem naší percepce, ale i dosavadními životními zkušenosti, výchovnými styly a kvalitou socializačního procesu.

Na základě vytvořené interní reprezentace dochází k přímému ovlivnění našeho jednání a chování – toto chování pak má zpětně vliv na to, jak vnímáme okolní realitu, jaké informace nás ovlivňují a jak je zpracováváme. Jedná se tedy o jeden velký a vzájemně provázaný kruh. Pokud ovlivníme jednu složku žádoucím způsobem, ovlivníme pozitivně i složky ostatní a tím můžeme zlepšit konečný výsledek.

Jak udává Joeph O Connor, nacvičíme-li si tuto schopnost, nebudeme sice vědět více než druzí, ale budeme vědět, co hledat, a naučíme se lépe vnímat příčiny rozdílů mezi námi.<sup>79</sup>

### **3.2 Perceptuální pozice vnímání**

Vhodným nástrojem pro pochopení mentálního modelu světa druhého je využití metody perceptuální pozice vnímání. Tato metoda je často využívána i v rámci psychoterapie. Umožňuje nejen pochopit svět interních reprezentací klienta či zaměstnance, ale nahlédnout na právě řešený problém hned z několika úhlů pohledu současně. To přispívá ke zmírnění a prevenci konfliktních situací v běžném životě i v pracovním kolektivu. Jejím prostřednictvím se snáze naučíme více vnímat potřeby, přání, názory a pocity druhých a umět tak zhodnotit nově vzniklé situace očima objektivního nezávislého pozorovatele. Z pohledu manažerské profese může být využita nejen v rámci individuálního sebekoučování, ale i jako snadno dostupná forma, jak pochopit lépe vnímání pracovního kolektivu a jeho názorovou a postojovou orientaci lepším vhladem do dané sociální role. Podmínkou je však všímavý přístup manažera či kouče a především ochota naslouchat projevům a postojům druhých s respektem k jejich případné názorové odlišnosti.

---

<sup>79</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 26. ISBN 80-238-2604-2.

V praxi NLP rozlišujeme 3 základní perceptuální pozice:

- 1. pozice – klient a jeho sociální role,
- 2. pozice – partner, se kterým řeším nově vzniklou situaci a jeho komunikační role,
- 3. pozice – tzv. metapozice – nezávislý pozorovatel a hodnotitel.<sup>80</sup>

Klient bývá zpravidla vyzván, aby na podlaze rozmístil 3 papírky, které symbolizují jednotlivé pozice tak, aby vytvářely v prostoru trojúhelník. Poté je vyzván, aby si danou situaci znovu vybavil včetně smyslových vjemů a vstoupil na první pozici plně asociován se svými vjemy a prožitky. Z této první pozice nahlíží znovu na svou situaci či problém a sděluje své dojmy a faktickou argumentaci, zpravidla v první osobě jednotného čísla s využitím vizuálního, kinestetického, auditivního a audiovizuálního reprezentačního systému. Cílem je umět nahlédnout na situační kontext na základě jeho interních reprezentací. Využití této první pozice bývá přínosné pro praktický život klienta z toho hlediska, že díky prosazování této pozice se klient naučí stát za svými stanovisky a přecházet od neasertivního typu jednání k asertivnímu. Poté je klient zpravidla vyzván, aby daný stav přerušil. V NLP hovoříme o tzv. separátorech, které nám umožní vzájemně od sebe oddělit jednotlivé stavy či pozice klienta.

Klient dále vstupuje na druhé pole symbolizující partnera, se kterým danou situaci řeší, je v opozici. Nyní se snaží naopak nahlédnout na problém prizmatem jeho sociální role a argumentace. Důležitou úlohu zde hraje osobnost kouče či školeného manažera, který klientovi či zaměstnanci napomáhá setrvat v této roli, jež klientovi zpravidla nebývá vlastní. Zde je možné využít z pozice klienta, aby se více vžil do projevu partnera, využil např. jeho slovní preference či modulace hlasu. To umožní klientovi vcítit se více do jeho osoby a pochopit lépe jeho motivace k jednání, kterou by zpravidla ze své pozice přehlížel. V této pozici bývá klient zpravidla překvapen, jaké emoce se odehrávají v jeho partnerovi. V praxi může pak využít tuto pozici k získání respektu k odlišnému vidění světa a k pozdějšímu získání sympatií původního názorového protivníka. Poté požádáme klienta, aby opět celý stav přerušil libovolným separátorem.

V konečné fázi ho vyzveme, aby nyní vstoupil do třetího, závěrečného pole – tzv. metapole. Zde dochází k analýze celé situace či problému očima nezávislého subjektu, který není citově angažován a který se snaží nahlížet objektivně. Využíváme zde zpravidla techniku, při níž

---

<sup>80</sup> BRADBURY, A. *Manažerské dovednosti, jak ovlivňovat druhé*. Praha: Computer Press, 2001, s. 19–22. ISBN 80-7226-380-3.



nezávislý pozorovatel doporučuje osobám na jednotlivých pozicích, jak by situaci řešil on a využil při tom své vlastní znalosti, dovednosti a náhled na systémovou povahu věcí. Dává také doporučení, jak lépe komunikovat s lidmi na jednotlivých pozicích. Klient tak získává další subjektivní vhled, se kterým bude schopen v budoucnu pracovat. Obohacením této fáze pro život klienta je možnost celý situační kontext pečlivě a podrobně analyzovat a učit se novým postojům a respektu.

Perceptuální pozice vnímání má své uplatnění také na poli pracovních organizací:

1. pozice – vede ke ztrátě zájmu o zpětnou vazbu, dochází k přílišné orientaci na problém, aniž by se zohledňovaly varianty jeho řešení, chybí snaha o vnímání potřeb a požadavků klientů, často se můžeme setkat i s nevyhovujícím komunikačním modelem. Dalším typickým znakem využití 1. pozice na poli pracovních organizací bývá postupná ztráta sebereflexe a možnosti vhledu do problému optikou druhé osoby či osob.

2. pozice – zaujímá zcela opačné stanovisko, základním předpokladem je udělat vše pro klienta a využívat emocionálních vazeb. Na prvním místě akcentují tyto organizace naplnění klientových potřeb a požadavků. Nevýhodou setrvávání na této pozici je opět postupná ztráta sebereflexe a schopnost účinné koordinace a kooperace. Přeceňován je též význam sociálních vazeb.

3. pozice – z hlediska řízení pracovních organizací představuje variantu, která se od druhé pozice liší odstupem od emocionálních projevů a přílišné sociální interakce s klientem nad rámec nutnosti. Jedná se většinou o byrokratické velké společnosti, které nezdůrazňují lidský faktor. Odpovědnost za jednotlivé kroky mívá zpravidla charakter kolektivní. Vše bývá unifikováno a předem stanoveno.

Optimální variantu představuje pouze syntéza těchto tří pozic. Jedině tak je možné zaručit, že se organizace budou podílet na řešení problémů a uspokojování potřeb klientů s primárním cílem dosažení vzájemné dohody.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> KNIGHT, S. *NLP v praxi*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 300–301. ISBN 978-80-7261-337-3.

### 3.3 Technika mindfulness

Jednu z dalších možností, jak se přiblížit mentálnímu modelu druhých, nabízí praktikování techniky mindfulness, která bývá současně označována za třetí vlnu kognitivně-behaviorální terapie a je založená na využití strategie interference. Ta vychází z předpokladu, že ve vědomí jedince nemohou být současně obsaženy dva odlišné myšlenkové obsahy.

Pomocí této metody můžeme výrazně **zvýšit kvalitu svých racionálně kognitivních procesů – paměti, pozornosti a zlepšit tak proces učení**, přičemž dochází k výraznému **ovlivňování tzv. prefrontálního kortexu**. Je to tedy metoda, která nás dokáže posunout v našem osobním rozvoji a pomoci nám dosáhnout lepších pracovních i studijních výsledků. Nejprve bych se rád zastavil u výkladu samotného pojmu mindfulness. Termín mindfulness (překládáno nejčastěji jako bdělá pozornost) označuje zpravidla proces **budování všímavosti či bdělé pozornosti**. Umožňuje jedinci být tady a teď, prožívat přítomný okamžik, získat odstup od vlastních myšlenek a prostě jen akceptovat procesy, které probíhají v našem těle i v naší mysli. Jedná se tedy o „*uvědomění, k němuž dochází, když úmyslně zaměříme pozornost na právě probíhající zážitky, aniž bychom je hodnotili*“<sup>82</sup>, tj. nehodnotící proces introspekce. Podle Hennesseyeho je mindfulness „*jemné úsilí neustále věnovat pozornost tomu, co prožíváme*“<sup>83</sup>.

Tato metoda má bohatý historický kontext. Již buddhističtí mniši ji po léta rozvíjeli a postupně přiváděli k dokonalosti. V jejich pojetí se jednalo především o několikaletý proces vyžadující až celodenní formu tréninku zahrnující tisíce hodin ročně. V dnešním moderním pojetí přizpůsobeném západní společnosti je možné chápat bdělou pozornost hned na třech možných úrovních.

První úroveň zahrnuje vlastní proces soustředění se na to, co aktuálně prožíváme, a nevěřit všemu, co nám naše mysl nabízí. Dnešní uspěchaný životní styl přímo povzbuzuje k tomu, abychom svou pozornost upínali buď k minulosti, zejména k té s negativním emočním nábojem, či k budoucnosti a tvorbě scénářů, které mohou v našem životě nastat a které jsou většinou nepodložené.

---

<sup>82</sup> KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. 7. vyd. Praha: Portál, 2017, s. 82. ISBN 978-80-262-1227-0.

<sup>83</sup> HENNESSEY, G. *Mindfulness pro každý den*. Praha: Portál, 2019, s. 20. ISBN 978-80-262-1460-1.

Většina z nás tak prožije podstatnou část svého života v minulosti či fiktivní budoucnosti a aktuálně prožívaný život nám uplyne mezi prsty. Setrvávání v přítomnosti, **vnímání právě prožívaného okamžiku** nám však nabízí jedinečnou možnost k zastavení se, setrvání a ulpívání v tzv. tady a teď. Svého času se o věhlas této metody zasadil německý spisovatel Eckart Tolle svou slavnou knihou *Moc přítomného okamžiku*, která ovlivnila miliony čtenářů na celém světě a vyžádala si i volné pokračování.

Přirozeností naší mysli je neustále generovat různé myšlenky, scénáře, rozebírat děje uplynulé i budoucí. Technika mindfulness nám však nabízí možnost setrvat v přítomném okamžiku u určitého, zpravidla jednoho objektu naší pozornosti. Na začátku kurzu se toto trénuje na pozorování dechu a všech aspektů s ním spojených, a myšlenky, které se nám právě promítají v hlavě, pouze zaregistrovat a nechat dále volně plynout, aniž bychom k nim zaujímal konkrétní hodnotící stanovisko. Naučíme se tak lépe ovlivňovat a vnímat pochody nejen na psychické úrovni, ale i na úrovni tělesné a budeme schopni tyto projevy přesně lokalizovat na daném místě těla. Jedná se tedy o chvilkové zastavení se, hlubokou relaxaci spojenou s restartem organismu, a tudíž o obnovu našich sil, která se zákonitě projeví v našem pracovním výkonu, mnohdy limitovaném mentálním přetížením a neschopností udělat si čas na digitální detox. Výrazně tak pomáhá předcházet rozvoji dnes již téměř civilizačních psychických poruch, jako jsou deprese, úzkost, fobie či poruchy vnímání a pozornosti. Na význam regulace myšlenek v životě člověka upozorňuje již v roce 1934 v časopise *The Modern Thinker* Carl Gustav Jung: *„Nejstrašnější nebezpečí, jemuž člověk musí čelit, spočívá v moci jeho myšlenek. Žádná vesmírná síla na zemi během čtyř let nezničila deset miliónů lidí. Ale lidská duše to dokázala. A může to udělat znovu. Bojím se pouze jedné věci – myšlení lidí.“*<sup>84</sup>

Druhou rovinu představuje postupné **budování laskavosti a vzájemného soucitu**. Tato metoda se v nacvičuje prostřednictvím meditační techniky laskavosti a pomáhá nám tak lépe akceptovat pochody v našem těle s postojem jejich akceptace a smíření<sup>85</sup>. Vhodné je však tuto techniku ještě kombinovat s psychoterapií, která nám pomůže zpracovat si některé zážitky z dětství, které by mohly mít rušivý proces.

---

<sup>84</sup> MCGUIRE, W. a R. F. C. HULL. *Rozhovory s C. G. Jungem*. Praha: Portál, 2015, s. 39. ISBN 978-80-262-0914-0.

<sup>85</sup> BENDA, J. Bud'te k sobě soucitní. *Moje psychologie*. 2019, roč. 25, č. 10, s. 10. ISSN 1212-9607.

Třetí rovina pak přináší radikální formu **transformace osobnosti a změnu náhledu na prožívání času** i proměnu životního stylu<sup>86</sup>.

Mezi výhody těchto introspektivních metod patří:

- naučit se více vnímat své pocity a umět o nich komunikovat s okolím,
- rozpoznat pocit vnitřní psychické tenze a umět mu následnými technikami předcházet,
- posílení žádoucích myšlenek, představ a asociací a snaha o redukci těch nežádoucích,
- získání pocitu kontroly nad vlastními emocemi, snaha o zastavení či potlačení nežádoucích afektivních projevů.

Mezi často uváděné nevýhody naopak patří:

- rozdvojení subjektu na pozorovaného a pozorovatele,
- objektivita introspekce je závislá na subjektu a může jím být do značné míry ovlivněná,
- nelze současně prožívat a zároveň vnímat psychické jevy současně, jedná se většinou o vzpomínku na prožívání daného psychického jevu,
- nemožnost komparovat výsledky pozorování v závislosti na rozdílném vnímání osob.<sup>87</sup>

Technika *mindfulness* je spojena s osobností amerického psychologa Johna Kabata Zinna, který v 70. letech 20. století vytvořil metodu MBSR – *Mindfulness* založenou na redukci stresové faktoru, která byla primárně určena pacientům s psychickými poruchami, posléze však začala být využívána nejen ke snížení stresových faktorů, ale i v rámci prevence syndromu vyhoření a jako účinný prvek psychohygieny.

Tato metoda je často realizována formou skupinových setkání trvajících mezi dvěma až třemi hodinami. Celý výcvikový program trvá standardně osm týdnů, během nichž se účastníci setkávají s lektorem a jeho prostřednictvím si osvojují jednotlivé techniky, na něž je vždy vyhrazena určitá časová dotace. Důležitou roli hraje také vzájemné sdílení zkušeností z výcviku a upevnění sociální skupiny<sup>88</sup>.

Mezi nejznámější cvičení patří cvičení zaměřené na dech a jeho pozorování, body scanování jednotlivých částí těla a pocitů s nimi spojených, meditace laskavosti či realizace všímavé činnosti – např. všímavé jezení, všímavá chůze aj.

---

<sup>86</sup> BEDRNOVÁ, E. a kol. *Management osobního rozvoje*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 308–309. ISBN 978-80-7261-381-6.

<sup>87</sup> MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*. Praha: SPN, 1976, s. 35–36. ISBN 14-619-76.

<sup>88</sup> ZINN, K. J. *Život samá pohroma*. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2016, s. 36–37. ISBN 978-80-7555-012-5.

**Cvičení zaměřené na dech** umožňuje rychlou formu psychorelaxace prostřednictvím vnímání vlastního dechu a jeho vlastností v přítomném okamžiku.

**Body scan** nám umožní uvědomovat si více jednotlivé části našeho těla, dějů, které se zde odehrávají, přesouvat pozornost z jednoho objektu na druhý a konečně vnímat své tělo jako celek složený z parciálních částí<sup>89</sup>.

**Meditace hory** pracuje s motivací, sebehodnocením a sebedůvěrou prostřednictvím pozitivně laděných afirmací a sugescí za využití imaginativní techniky.

Za velmi přínosnou v každodenním životě považuji **techniku STOP**, která může být využita v rámci seberegulace a nabízí vhodnou formu pro překonání komunikačních bariér a náročných stresových situací spojených s pracovním vytížením, kritikou či tlakem ze strany nadřízených.

Termín STOP je odvozen z anglických názvů jednotlivých kroků této techniky:

**S- STOP** – důležité je umět se zastavit, uvědomit si, že prožívám konfliktní, stresovou situaci, a to tím, že si své myšlenky a pocity více s vědomím pojmenuji. Získávám tak větší prostor a předpoklad pro nekonfliktní řešení dané situace.

**T** – také a breath-nadechnout se. Jedinec zaměří v druhém kroku pozornost na svůj dech, následuje několik hlubokých nádechů a výdechů.

**O** – observe – jedinec se zaměří na to, co prožívá na tělesné, psychické, emocionální úrovni, vnímá signály svého těla, pojmenovává jednotlivé pocity a dojmy, tok svých myšlenek, které však již dále nerozvíjí a kriticky nehodnotí, spíše se staví do role pozorovatele.

**P** – proceed – jednej – jedinec volí po racionálním uvážení vhodnou formu řešení konfliktní, stresové situace a předchází tak unáhleným reakcím.

V rámci zvýšení kreativity a efektivity práce je vhodné výše zmíněné techniky kombinovat se zařazením tzv. všímavých pauz, během nichž se zaměřuje pouze na jednu konkrétní věc, může to být náš dech či určitá činnost, vše ostatní vyhodnocujeme jako vyrušení. Takovým typem vyrušení bývají nejčastěji v pracovním prostředí příchozí telefonické hovory, e-maily, návštěvy kolegů či nevyžádaných osob atd. Pravidelné začlenění alespoň tříminutových všímavých pauz je prevencí proti snížení pracovní výkonnosti a postupnému rozvoji syndromu vyhoření, zejména u exponovaných profesí, jako jsou manažerské pozice. Proto bývají tato školení

---

<sup>89</sup> ZINN, K. J. *Život samá pohroma*. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2016, s. 119–122. ISBN 978-80-7555-012-5.

pravidelně začleňována do různých pracovních organizací jako součást firemní kultury a péče o zaměstnance.

Celý sebezkušenostní výcvikový program je zpravidla koncipován tak, aby si jeho účastníci v průběhu absolvování osvojili následující kroky v postupném sledu:

- učit se vědomě rozhodovat,
- učit se vnímat místo tendence ke stálému analyzování pocitů a jevů,
- učit se aktuální situaci přijímat i s jejími negativy,
- učit se nahlížet na své myšlenky pouze jako na proces, naše myšlenky nemusí být vždy pravdivé a odrážet reálnou situaci,
- učit se popsat své emoční, tělesné, myšlenkové procesy a svým aktuálním pocitům se nevyhýbat,
- opustit svět minulosti a negativních představ s ním spojených a žít v přítomném okamžiku.

Aktivní zapojení této metody ve zkrácených cyklech do každodenního života prokazatelně ovlivnilo celou řadu tělesných či psychických poruch. Mezi ty nejčastější patřily např.:

- úzkosti a deprese,
- syndrom vyhoření,
- obtíže s pamětí,
- nesoustředěnost,
- nízká míra motivace a sebedůvěry,
- poruchy příjmu potravy,
- nadváha a obezita,
- zlepšení imunitního systému,
- závislost na psychoaktivních látkách či sociálních sítích,
- kvalita sociálních vztahů.

Shrnutí přínosu praktikování technik mindfulness na pracovišti:

- snížení míry expozice stresové a pracovní zátěže,
- zmírnění psychické tenze pracovníků,
- zlepšení adaptace na náročné pracovní situace,
- pomoc při eskalaci pracovních i interpersonálních konfliktů,

- zvýšení koncentrace a motivace v rámci pracovního výkonu,
- zvýšení efektivity pracovní činnosti,
- snížení míry subjektivního vnímání únavy v rámci pracovního dne.<sup>90</sup>

### 3.4 Předpoklady v NLP:

Abychom lépe porozuměli podstatě NLP, je nutné se seznámit se základními předpoklady, které tvoří osu intervenčního procesu. Díky seznámení se s těmito bazálními tezemi docílíme efektivnější spolupráce a dokonalejšího přínosu jednotlivých využívaných technik v rámci terapeutického rámce. Na jednotlivé předpoklady musíme nahlížet spíše z filosofického hlediska, nejedná se o zákony jako v případě přírodních věd. Slouží nám spíše jako vodítka, jak lépe proniknout k podstatě chování a prožívání druhých a porozumět jejich myšlenkovým mapám. NLP nabízí model, který pomáhá porozumět struktuře těchto mentálních map. Vlastní podstata komunikace tkví ve snaze překlenout propast mezi těmito mapami.<sup>91</sup>

- **Terapeut a klient se musí potkat na půli cesty** – základem každého úspěšného sezení je kromě úspěšného navození raportu fakt, že kouč či terapeut NLP / Mistr NLP / se musí potkat na půli cesty – vždy je v rámci koučování či terapeutického sezení nutná bilaterální spolupráce, kouč či terapeut nemůže svého klienta změnit, přeformovat, aniž by klient spolupracoval aktivně. Snaha a důvěra v přínos jednotlivých technik na straně klienta umožňuje aktivně se podílet na vzájemné spolupráci. Nutné je též využívání technik NLP v každodenním domácím nácviku, plnění úkolů stanovených terapeutem či koučem, dosahování jednotlivých cílů aj.
- **Tělo a mysl se vzájemně ovlivňují** – zatímco ve starověké filosofii Platon odděloval tělo od duše, již Aristoteles chápal, že tělo a duše jedno jsou – jedná se o dvě složky, které společně vzájemně interagují, ovlivňují se. Tyto dvě složky z hlediska NLP můžeme chápat jako analogii spojených nádob. Dosažené výsledky v rámci nácviku NLP technik jednoznačně dokazují, že ovlivníme-li např. psychické prožívání somaticky nemocného klienta žádoucím směrem, může se stav začít zlepšovat. Jedná se o druh kybernetického systému těla a mysli.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> WILLIAMS, M. a D. PENMAN. *Všímavost: jak najít klid v uspěchaném světě*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2014, s. 15–16. ISBN 978-80-7263-906-9.

<sup>91</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 4–5. ISBN 80-238-2604-2.

<sup>92</sup> ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 36. ISBN 80-7205-473-2.

Žádná část nás samých zpravidla nefunguje nezávisle, vždy se jedná o vzájemnou interakci a kooperaci jednotlivých složek. Velký vliv je přičítán rovněž oblasti nevědomé mysli, která ovlivňuje tělesné reakce, aniž bychom tento fakt vnímali i na vědomé úrovni.<sup>93</sup>

- **Mapa není území** – tento náhled je zejména z hlediska komunikačního modelu, navazování raportu a následného vytvoření kvalitního vztahu důležitý. Abychom pochopili jednání a prožívání druhých osob, je nutné vycházet z výše zmíněných poznatků ohledně způsobu, jak na nás působí okolní informace. Každý z nás máme totiž subjektivní způsob a individuální druh nahlížení na okolní realitu a svět, každý využíváme jiné reprezentační systémy, generujeme si odlišný interní model světa. Na jeho základě pak vytvoříme svou vlastní interní reprezentaci, která následně ovlivňuje náš stav, fyziologii a chování. Neexistuje tedy univerzální způsob nahlížení na skutečnost, každé vnímání je do jisté míry formou projekce. Mapování představuje živý proces, při kterém dochází k subjektivnímu omezování představ určité skutečnosti, kterou vnímáme v daný okamžik a v daném kontextu jako reálnou a jedinou možnou. Ve skutečnosti se i tato skutečnost sama mění v závislosti na mnohých exogenních činitelích. Slovo nemusí představovat nutně to, co na první pohled popisuje, stejně tak svět našich symbolů nemusí znamenat to, co představují. Čím více využíváme a fixujeme pouze své myšlenkové mapy, tím více pak nejsme schopni situaci nahlédnout objektivně v celém jejím spektru a variabilitě. Právě snaha o pochopení a racionalizaci vnímání myšlenkových map druhých z nás dělá dobré komunikátory i komunikanty. Vhodné je též brát v úvahu, jaký výchovný styl, sekundární činitel socializace, životní zkušenost, intelektuální úroveň či formativní prostředí člověka v průběhu jeho osobní biografie ovlivnily<sup>94</sup>.

Tvorba tohoto třetího předpokladu byla velmi ovlivněna prací polsko-amerického filosofa Alfreda Korzybského (1879–1950), zakladatele generální sémantiky. Ta zdůrazňuje podstatu lidského poznání, které je ovlivněno strukturou nervového systému a jazyka.

---

<sup>93</sup> ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 36. ISBN 80-7205-473-2.

<sup>94</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 4. ISBN 80-238-2604-2.



V této souvislosti můžeme zaznamenat i sousloví nearistotelovská logika:

- **Lidé se budou chovat tak, jak od nich očekáváme** – obvykle dostáváme od svého okolí to, co do něj vysíláme a promítáme. Můžeme zde v této souvislosti připomenout tezi, že kde je myšlenka, tam je i energie. Z tohoto úhlu pohledu je možné konstatovat, že pozitivní transformační změna každého z nás je vždy možná.
- **Každé chování má pozitivní záměr** – vychází z teze, že každé chování vede ke změně, sleduje určitý stanovený cíl, jehož člověk prostřednictvím chování dosahuje. Lidé se nejčastěji rozhodují podle předchozích životních zkušeností a volí ta nejlepší možná životní rozhodnutí.
- Další z předpokladů akcentuje problematiku adaptačního záměru chování jedince. Vycházíme zde z předpokladu, že **chování směřuje k přizpůsobení se jedince** na okolní sociální podmínky, předpoklady vytváří již socializační proces jedince, chování může být v základě expresivní – vyjadřující svobodné prožívání jedince, či adaptivní, směřující ke konformitě s okolím, snaze se přizpůsobit sociokulturnímu rámci vycházejícímu z historického kontextu. Výraznou úlohu hraje i proces sebepoznání. Absence tohoto pilíře adaptace může vést v konečném důsledku rovněž ke snížení adaptace na pracovní prostředí a tím i ke snížení pracovního výkonu jedince. Procesy sebevzdělávání, sebepoznání a seberozvoje osobnosti mají též dopad na kreativitu pracovního kolektivu a všestranný rozvoj osobnosti jedince, který umí využít a aktivizovat své síly a potenciál.
- **Respekt k svébytnému modelu světa každého** klienta a snaha o jeho akceptaci. Cílem terapeutů a koučů NLP je především navodit s klientem co nejlepší terapeutický vztah, což předpokládá nejen přiblížení se a pochopení mentálního modelu světa klienta, ale také úspěšné navázání raportu v začátku terapeutické intervence.

- **Není možné nekomunikovat** – každý z nás během dne v rámci sociální interakce neustále komunikuje. Nemusí se jednat o verbální projev. Nonverbální komunikace zahrnuje naši posturiku, proxemiku, haptiku, ale i mimiku a gestikulaci. Úkolem správného manažera je po tréninku a výcviku v NLP rozpoznat a vyhodnotit tyto signály a využít je v rámci komunikačního procesu.
- **Každý zážitek má strukturu** – při tvorbě NLP technik vycházeli Bandler a Grinder z teze, že každý úspěch lze podrobně analyzovat, proniknout k jeho struktuře a tu vhodnou formou napodobit pomocí techniky modelování<sup>95</sup>.

### 3.5 Proces učení pohledem NLP

Jedním ze základních pojmů v pedagogice je vedle pojmů výchova a vzdělávání i proces učení. Dle M. Kodýma je záměrné učení *individuálním aktivním procesem, při kterém jedinec zdokonaluje své vědomosti, dovednosti, návyky, sociální kompetence a postoje, zkvalitňuje svou psychickou strukturu a mění formy svého jednání*<sup>96</sup>. Učení, které představuje změny vznikající v důsledku interakce jedince se sociálním prostředím, můžeme rozlišit na dvě základní kategorie – učení bezděčné, vznikající v důsledku průběžného vzdělávání člověka během života, a učení záměrné, které je součástí standardizovaného vzdělávacího procesu. Specifickým druhem lidského učení je učení sociální. To je úzce provázáno s psychologickými mechanismy socializačního procesu jedince. Definic sociálního učení je mnoho, jako jednu z nejuvěstižnějších chápů výklad podaný v Pedagogickém slovníku jako *souboru procesu, jimiž se dítě učí ve styku s druhými lidmi – žít ve společnosti, aktivně se do ní začlenit, dodržovat její normy, přejímat sociální role, komunikovat, účastnit se sociální interakce*<sup>97</sup>.

Díky tomuto mechanismu dochází k postupnému rozvoji sociálně-kognitivního učení jedince a jeho lepší orientaci ve společenském životě.

Sociální učení má své přesné mechanismy a formy. Mezi ty nejčastější patří následující výčet:

- imitace spojená s observačním učením,
- interiorizace a exteriorizace – zvnitřnění a převádění vnitřních pocitů navenek,
- identifikace – ztotožnění,
- sociální sugesce,

<sup>95</sup> ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 29–36. ISBN 80-7205-473-2.

<sup>96</sup> KODÝM, M. *Metody rozvoje sociálních dovedností*. Praha: UJAK, 2014, s. 29–30. ISBN 978-80-7452-046-4.

<sup>97</sup> ČÁP, J. a J. MAREŠ. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001, s. 192. ISBN 80-7178-463-X.

- emočně-citový transfer (přenos),
- empatický přístup,
- vysvětlování, přesvědčování, nakazování,
- posilování,
- uvádění do sociálních rolí a jejich kontextů.<sup>98</sup>

### 3.5.1 Žebřík učení a fáze procesu učení

NLP chápe proces učení člověka na základě tzv. **žebříku učení** tvořeném čtyřmi stupni. Centrálními pojmy jsou zde antagonistické dvojice: vědomí – nevědomí, kompetence – nekompetence. Ve starší odborné literatuře může být termín kompetence nahrazen pojmem dovednost. Slovo kompetence však vyjadřuje explicitněji daný stav.

Vyjdeme-li z psychologického výkladu pojmu kompetence, pak lze shrnout jeho základní aspekty do následující definice dle M. Kodýma: *„Kompetence jsou takové vlastnosti osobnosti, zejména však schopnosti a jim odpovídající vědomosti a dovednosti, které ve svém komplexu umožňují svému nositeli: vykonávat úspěšně náročnou činnost v podmínkách často i nepředvídatelně se měnících situací a obtížných problémů a tím i zastávat větší počet pracovních i sociálních pozic a rolí v průběhu životní cesty...“<sup>99</sup>*

Jednotlivé stupně žebříku učení budeme nyní demonstrovat na základě osvojení si jízdy motorovým vozidlem. Na začátku se jedná vždy o tzv. nevědomou nekompetenci. Jedinec se chce v naší modelové situaci naučit řídit motorové vozidlo. Domnívá se, že je to jednoduché, nevidí za tím žádnou zdánlivou složitost, neuvědomuje si, co vše musí po teoretické, ale hlavně praktické stránce obsáhnout, co tento proces v praxi vyžaduje. Ve druhém stadiu při bližším seznámení s problémem dochází ke genezi tzv. vědomé nekompetence. Dotyčná osoba poznává, co vše musí znát a ovládat, aby se motorové vozidlo naučila řídit, co vše musí formálně splnit a co si musí osvojit. Jedinec byl již detailněji seznámen s podstatou daného poznatku, který si chce osvojit.

Ve třetím stadiu dochází již ke vzniku tzv. vědomé kompetence. Vše výše zmíněné bylo již osvojeno, ale stále se řízení vozu pro dotyčného nestalo rutinou, musí se kontrolovat, uvědomovat si určité procesy, které musí manuálně obsáhnout. Teprve v poslední fázi již

<sup>98</sup> KODÝM, M. *Metody rozvoje sociálních dovedností*. Praha: UJAK, 2014, s. 32–34. ISBN 978-80-7452-046-4.

<sup>99</sup> KODÝM, M. *Metody rozvoje sociálních dovedností*. Praha: UJAK, 2014, s. 38. ISBN 978-80-7452-046-4.

můžeme hovořit zcela o osvojení poznatků, o tzv. nevědomé kompetenci. Ta je spojená s procesem automatizace daného výkonu, aniž by si dotyčný musel něco ve zvýšené míře uvědomovat, řízení jako proces se stalo pro danou osobu samozřejmou činností<sup>100</sup>.

Všechna tato stadia musíme mít při osvojování nových poznatků na paměti a vnímat, v jaké fázi právě jsme a zda jsme v ní již dosáhli mistrovství. Dokonalé osvojení poznatku předpokládá projít plynule jednotlivými etapami a v každé si uvědomit, kde se aktuálně z hlediska poznání nacházíme.

Odnaučit se něčemu vyžaduje cestu od podvědomé dovednosti k vědomé nedovednosti, naopak proces učení se některým věcem znovu vyžaduje cestu od vědomé nedovednosti k podvědomé dovednosti s využitím větších možností subjektivních voleb.

### **3.5.2 Nástroje procesu učení**

V neurolingvistickém programování jsou nástrojem procesu učení dva modely – koučovací techniky a techniky změny. Mezi těmito pojmy je rozdíl z hlediska jejich obsahu a vzájemného vztahu. Techniky změny byly vytvořeny s myšlenkou replikace úspěšných životních strategií do oblastí, které vnímáme jako oslabené, mají přesně stanovený postup, který musíme dodržovat, aby byly efektivní. Jsou nástrojem práce kouče. Pro zpětnou vazbu provádíme jejich testování, např. zhodnocením aktuálního stavu či vstupem do budoucnosti. Koučovací techniky vynikají především již dávkou flexibility, kdy ze vstupního pohovoru s klientem, rozbořením aktuální situace a stavu, analýzou metaprogramů, analýzou cílů zjistíme určitou kostru, které se budeme držet a podle níž jednotlivé techniky budeme také volit.

Úspěšnost NLP terapie je závislá na míře spolupráce kouče / terapeuta NLP / a klienta. Klient přichází v přítomném stavu a chce dosáhnout stavu vytouženého – nový model vnímání světa za pomoci odborné intervence terapeuta NLP. Úkolem koučovacích technik je nejprve zjistit historii klienta / osobní, sociální anamnézu / a nastavit pravidla spolupráce. Využívá k tomu otázek z metamodelu, které umožňují získat přesné informace o klientovi a lépe navázat rapport. Dále zjišťuje komplexně metaprogramy svého klienta, jeho hodnotovou orientaci, předpoklady, strategie rozhodování, ujišťování vč. motivačních strategií. Cílem je přiblížit se co nejvíce klientovu modelu vnímání světa, dělat si při koučování poznámky, věnovat pozornost tomu, kdy klient používá metamodel, modální operátory nutnosti, jaké má klient jazykové vzorce, má

---

<sup>100</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 7–8. ISBN 80-238-2604-2.

za úkol dále zkoumat dopad vytouženého stavu, při všem detailně kalibrovat klienta a zkoumat změny v jeho fyziologii, např. když klient popisuje současný a vytoužený stav. Cílem je vytvořit rozdílný klientův model vnímání světa, uvolnit stávající model vnímání – např. vhodné využití Miltonova modelu a jazykových vzorců, aby zaměstnal jako kouč vědomou mysl a navázal lepší kontakt s podvědomím klienta.

Techniky změny slouží k realizaci změn stanovených v rámci koučinku – musí se však dodržovat jejich přesný postup, aby měly patřičný efekt. Patří sem např. kotvení, bourání kotev, přerámcování, hypnóza, submodalita aj.

### **3.6 Význam raportu v NLP terapii a koučinku**

Aby NLP terapie či koučink byly úspěšné, je nutné navázat s klientem kvalitní formu raportu. Raport je termín, se kterým se setkáváme nejen v kontextu běžných psychoterapeutických služeb, ale i v rámci praxe NLP. Považujeme ho za komunikaci s podvědomím klienta a vytvoření žádoucího terapeutického rámce. Metaforicky ho lze chápat jako vystavení mostu k druhému člověku, přes který se k němu přibližujeme s respektem k jeho modelu světa. Je bazální složkou každého terapeutického procesu. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o vzájemně vybudovaný vztah mezi terapeutem a klientem, jemuž je služba poskytována. Navození raportu předpokládá úspěšně splněný první předpoklad NLP – kouč se musí potkat na půli cesty. Právě prvek primární důvěry plynoucí již z vlastního výběru terapeuta či kouče a daného terapeutického směru je základním stavebním kamenem pro následnou odbornou intervenci. Z praktického hlediska nutno konstatovat, že vhodně navozený raport výrazným způsobem ovlivňuje průběh celého sezení a jeho dosažené výsledky na poli osobního rozvoje klienta. Proto je více než vhodné, aby nejen školení terapeuti NLP, ale i osoby pracující v pomáhajících profesích či managementu se s tímto faktorem a jeho principy blíže seznámili a osvojili si jeho standardní postup. Nejlepšími životními učiteli jsou totiž ty osoby, které raport vytvářet umí a mohou tak vstoupit lépe do světa svých žáků, pro než je pak celý proces porozumění danému předmětu jednodušší. Úspěšní lidé vytvářejí raport a raport vytváří důvěru k druhým.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 19. ISBN 80-238-2604-2.

### 3.6.1 Složky raportu

Každý raport má 3 základní složky – **zrcadlení, vedení a následnou testovací fázi**. *Zrcadlení neboli pacing* představuje jednu z nejdůležitějších složek při navazování vzájemné komunikace. V rámci zrcadlení se snažíme nejprve v rámci rozhovoru kalibrovat fyziognomii klienta, analyzovat jeho expresivní a adaptivní chování, vyhodnotit jeho nonverbální komunikaci. Sledujeme též vyjadřovací aparát klienta, zejména volbu jeho slov a preferovaný reprezentační systém, který může být pro následnou další komunikaci důležitým indikátorem. Toto předpokládá ze strany terapeuta či kouče vypěstovanou všímavost a předchozí praxi. V následném kroku dochází k zrcadlení klientova chování vhodnou a přijatelnou formou po dobře zvoleném časovém odstupu, aby tento projev nebyl nápadný a pro klienta byl transparentní<sup>102</sup>.

Terapeut např. užije slovo, které klient ve verbálním projevu často zmiňuje, a vloží ho do svého projevu. Může též napodobit klientovo nonverbální chování. Tímto si ze strany klienta získává větší míru důvěry a sympatie, neboť klient vyhodnotí, že terapeut má obdobné tělesné reakce či verbální apetenci.

Důležitou roli hraje navíc i modulace terapeutova hlasu, která tvoří 38 procent komunikace, zatímco řeč těla dokonce 55 procent. Náš tak často přeceňovaný verbální projev hraje pouze marginální úlohu, vytváří pouze 7 procent v rámci komunikačního procesu. Proto je nutné, aby chování bylo kongruentní a pro klienta věrohodné.

Závěrečná fáze vedení, nazývaná též *leading*, je již plně v rukou terapeuta a slouží pro vhodně zvolenou terapeutickou intervenci.

V praxi NLP bývá často využita též metoda tzv. **křížového zrcadlení**, při níž napodobujeme chování klienta jinou částí těla. Používá-li např. klient levou ruku, využijeme pravou k nápodobě jeho pohybu<sup>103</sup>. Traduje se, že mistrovství Miltona Ericksona v získávání raportu dosáhlo dokonce takového stupně dokonalosti, že byl schopen vyťukávat tužkou zvuky na psací stůl podle rytmu klientova dechu.

---

<sup>102</sup> ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 80–82. ISBN 80-7205-473-2.

<sup>103</sup> ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 82. ISBN 80-7205-473-2.

Sue Knight shrnuje ve svém díle několik základních, zde již zmíněných kritérií, kterým je nutno v rámci dosažení vzájemného sladění věnovat pozornost. Jedná se zejména o:

- tělesný postoj partnera,
- mimiku a gestikulaci,
- způsob dýchání,
- vlastnosti hlasu ve smyslu jeho tónu, kvality, modulace aj.,
- jazykový obsah s využitím reprezentačních systémů.

Pozornost je dle ní však také třeba věnovat tomu, jaké jsou partnerovy:

- hodnoty a přesvědčení,
- pocity identity,
- životní vize,
- smysl a cíl jeho práce,<sup>104</sup>

Rogers zase zmiňuje, že základní předpoklady pro úspěšně navázaný raport spočívají rovněž v hodnotách a vlastnostech, jako jsou např. vřelost, transparentnost a opravdovost, přijetí druhého partnera v dialogu i s jeho odlišností, ocenění druhého jako samostatného jedince, schopnost vnímat jeho svět s citem a respektovat jeho vlastní sebepojetí.<sup>105</sup>

V zásadě může naše schopnost navázat raport narážet na dvě základní bariéry, na něž je nutné se v rámci praktického nácviku zaměřit. Jedná se za prvé o stupeň všímavosti terapeuta k projevům klienta, která je základním předpokladem pro porozumění chování druhé osoby. Druhou častou překážkou bývá nedostatečná míra tolerance a respektu k mentálním modelům druhých. Může dojít k preferenci naší interní reprezentace světa, která má za následek, že nejsme schopni se plně sladit s klientem a jeho potřebami.

Naopak pro rychlé přerušování raportu využíváme v praxi techniku zvanou **missmatching**. Jejimi nejčastějšími nástroji je výrazná změna hlasové intonace, změna verbálního projevu či atypické nonverbálního chování.

V manažerské profesi je možné využít techniku získávání raportu k zlepšení komunikačního procesu, četným perseveračním technikám a k dosažení lepších výsledků v obchodní sféře.

---

<sup>104</sup> KNIGHT, S. *NLP v praxi*. 2.vyd. Praha: Managment Press, 2015, s. 277. ISBN 978-80-7261-337-3.

<sup>105</sup> ROGERS, C. R. *Být sám sebou*. Praha: Portál, 2015, s. 57. ISBN 978-80-262-0796-2.

Raport se zaměstnanci může být též cenným prostředkem pro zvýšení míry efektivity a produktivity jejich pracovního výkonu a ke zlepšení celkového sociálního klimatu uvnitř firmy. Správná firemní kultura by neměla opomíjet tento fenomén.

### 3.6.2 Využití raportu v pracovním prostředí

V následujících nejčastějších modelových situacích bude nastíněno praktické využití v pracovní sféře:

- **Dosažení žádoucího modelu chování klienta** – na základě úspěšně navozeného raportu dochází k vzájemnému sladění a postupnému vedení s primárním cílem dosažení optimálního rámce chování na straně klienta.
- **Zkvalitnění komunikačního procesu** – na základě vnímavosti vůči internímu modelu světa klienta dochází k lepšímu pochopení jeho postojů, chování a reakcí a vzniká tak prostor pro kvalitní diskuzi, v NLP je využíván zejména Miltonův model, metamodel či krokování.
- **Psychické uvolnění klienta** – vytváření pozitivního sociálního klimatu během jednání a posílení pocitu vzájemné důvěry, mediace konfliktů na pracovišti, dosažení bilaterálních dohod.
- **Přesvědčování skeptického klienta** – s využitím fyziologického zrcadlení a přesvědčovacích technik, zjištění strategie rozhodování klienta.
- **Nadhled a nestranný pohled na situaci** – využití metody perceptuální pozice vnímání s využitím názoru třetí nezúčastněné strany.
- **Motivace klienta pro spolupráci** – na základě vzájemného sladění využití přenosu entuziasmu, použití metod kotvení, kruhu skvělosti či přemapování za použití submodalit.
- **Docílení změny přítomného stavu** – optimální výsledek využití NLP metod změny.
- **Představení nového konceptu myšlení s využitím toho, co již klient zná z vlastní praxe** – např. snaha představit nový styl práce lidem, kteří používají určitý vzorec myšlení či rigidní mechanismy.
- **Ukončení konverzace s klientem na základě předem vytvořeného raportu.**<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 84–85. ISBN 80-7205-473-2.



Navázání raportu je možné využít i v rámci písemné konverzace s partnery či klienty. Tato forma na rozdíl od raportu v rámci přímé sociální interakce, vyžadující flexibilnější jednání a pohotové reakce, umožňuje dostatek prostoru pro to, abychom mohli hlouběji a s využitím větší časové dotace analyzovat písemný projev partnera a na jeho základě i následující klíčové oblasti s tím spojené. Jedná se nejčastěji o tyto okruhy:

1. preference slov, která partner nejčastěji využívá včetně zhodnocení jeho aktivní slovní zásoby a stylistiky,
2. dominance určitého reprezentačního systému na základě často používaných slov a predikátů,
3. hodnotová orientace partnera,
4. smysl pro vnímání detailů,
5. akcentace aktuálních problémů a možnosti jejich řešení,
6. strategie komunikace s druhými,
7. time management partnera,
8. rozsah písemného projevu,
9. využití jazyka v aktivní či pasivní formě.

### 3.7 Reprezentační systémy:

Abychom mohli lépe porozumět modelu světa klienta, je nutné identifikovat, jaký reprezentační systém je u něj dominantní a jaký v běžném životě preferuje. Pojem reprezentační systém můžeme chápat jako preference určitého smyslového vjemu, s jehož pomocí přijímáme nejvíce informací z okolního světa. Obecně lze říci, že rozlišujeme typ vizuální – zrakový, auditivní – sluchový, kinestetický – pocitový, čichový a chuťový. Podle začátečních písmen těchto 5 reprezentačních systémů se někdy můžeme setkat též s uváděnou zkratkou **VAKOG**. Pokud k našim životním zkušenostem připojujeme ještě jazyk jako nástroj komunikace, hovoříme o dalším reprezentačním systému známém pod názvem audiodigitální. Chuťový a čichový reprezentační systém bývá nejčastěji řazen pod kinestetický, neboť z terapeutického hlediska nesehrává dominantní úlohu. Auditivní systém lze ještě dělit na auditivní interní a auditivně externí.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 26–27. ISBN 80-238-2604-2.

Auditivní interní systém zachycuje naše vnitřní zvuky, které můžeme vnímat v souvislosti s činnostmi jednotlivých tělesných orgánů a jejich pochodů. Auditivní externí systém pak zahrnuje široké spektrum zvukových podnětů, které na nás působí z okolního prostředí. Stejně tak i kinestetický systém lze analogicky diferenciovat na jeho interní a externí typ. Kinestetický interní systém obsahuje všechny vnitřní pocitové vjemy, které na základě introspekce vyhodnocujeme. Kinestetický externí systém se týká nejčastěji dotykových podnětů, subjektivního vnímání teploty a vlhkosti.<sup>108</sup>

Reprezentační systém, který klient využívá nejčastěji, nazýváme preferovaným reprezentačním systémem. Lze ho vysledovat např. na základě očních pohybů, slovních predikátů, stylu volného vyprávění klienta a selekce jeho slov. V běžném životě využíváme cca 3 reprezentační systémy najednou, některé i na nevědomé úrovni. Uvádí se též, že některé osoby jsou dokonce schopny vědomě plynule přecházet z jednoho reprezentačního systému do druhého a aktivovat tak postupně všechny jeho druhy.

### 3.7.1 Druhy reprezentačních systémů:

Z hlediska terapeutického působení rozlišujeme nejčastější dominantní znaky osoby s určitým reprezentačním systémem podle procesu kalibrace jeho chování, fyziognomie, posturiky, svalového tonusu, držení těla.

Uvádí se nejčastěji tato obecná charakteristika:

- **Vizuální typ** – komunikace je založena na překládání do obrazových vjemů, z hlediska fyziognomie zpravidla stojí či sedí se vzpřímenou hlavou, oči směřují vzhůru, dýchání horní částí hrudníku, vysoko položený hlas, hlasitý verbální projev, často sedí v přední části židle, bývají štíhlí, často si zakládá na vzhledu, může mít obtíže zapamatovat si příkazy, které jsou předávány slovní formou, učí se nejčastěji prostřednictvím vizuálních podnětů s preferováním volného vizuálního pole, má rád volný prostor okolo sebe, zajímá se často o to, jak vypadají předměty či lidé v jeho okolí.
- **Sluchový typ** – komunikace založena na překládání do zvukových podnětů, z hlediska postoje bývá hlava nakloněna spíše ke straně, směr hlavy nakloněn či směřuje dolů, dýchání ve středu hrudníku, střední rychlost verbálního projevu, častý bývá i sklon k samomluvě, tělo bývá nekonzistentní, dá se snadno vyrušit hlukem, mezi jeho časté

---

<sup>108</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 26–27. ISBN 80-238-2604-2.

zájmy patří poslech hudby a komunikační činnost, patří mezi dobré komunikátory a komunikanty, dokáže vést komunikační proces, občas tendence ke zvýšenému slovnímu projevu, informace vyhodnocuje s využitím sekvenčního pole.

- **Kinestetický typ** – komunikace je vyhodnocována na základě pocitů a dojmů, z hlediska fyziognomie tělesný postoj spíše zakřivený, oči směřují dolů či na pravou stranu, dýchání ve spodní části hrudi, reakce na odměnu či tělesný dotek, plynulé pohyby, spíše pyknický typ, v komunikaci často používá slovní spojení, která vyjadřují emoční prožívání, učí se prostřednictvím získaných a prožitých životních zkušeností, má tendenci udržovat menší sociální distanci v rámci interakce, často sklony k úzkostem a depresím vzhledem ke zvýšené akcentaci emočního prožívání a vyhodnocování reakcí okolí na jeho osobu, tito lidé bývají dobrými kolegy a leadery, kteří dokáží druhé osoby na pracovišti motivovat a aktivizovat, při vyhodnocení obchodních kontraktů dávají zřetel na své první dojmy a pocity, své myšlenky vyjádří zpravidla až poté, co vyhodnotí své vnitřní pocity.
- **Audiodigitální typ** – komunikace kontrolována prostřednictvím mluvení sám k sobě, na základě analytické činnosti, z hlediska fyziognomie hlava směřuje vzhůru, paže bývají zkřížené, oční pohyby spíše směrem do strany, sekaný a rázný hlasový projev, tělo spíše napnuté, v tenzi, častý sklon k disociaci v rámci představ a prožívání, velký důraz kladen na logické a kritické myšlení, tendence k systematickému pracovnímu výkonu, má věci pod kontrolou, vytváří často funkční seznamy, časté využití metamodelu v komunikačním procesu.

Dobrý terapeut či manažer umí při práci s klientem či zaměstnanci vyhodnotit, který reprezentační systém u protistrany dominuje, a tím směrem v rámci navozeného raportu směřuje styl komunikace. Jednou z nejzákladnějších situací, která může napovědět dominanci reprezentačního systému, je nechat svůj protějšek vyprávět nějaký příběh, na jehož základě budeme následně detekovat, která slovní spojení – predikáty využívá daná osoba nejčastěji. Výsledkem bývá plynulejší dialog a dosažení vzájemné shody a porozumění. Práce s reprezentačními systémy má svůj význam i v rámci párové terapie. Zkušenosti odborníků v této sféře dokládají, že v případě vzájemného nesouladu může být právě na vině odlišný dominantní reprezentační systém klienta. S tímto poznatkem přišla již zmíněná Virginie Satirová, která se mj. zabývala v rámci partnerského dialogu překladem do reprezentačních systémů.

### 3.8 Submodalities

Koncept submodalit má své kořeny již v antickém světě. U starověkých Řeků se v této souvislosti setkáváme s formulováním smyslového obrazu světa, Platónův žák Aristoteles např. hovoří o submodalitách ve spojitosti s kvalitou smyslového poznání. Dnes popisujeme submodality jako jemné rozdíly ve vnímání člověka.<sup>109</sup> Každý z výše definovaných reprezentačních systémů lze popsat pomocí souboru těchto submodalit. Tento termín označuje v rámci NLP zpravidla vlastnosti událostí, zážitků či jevů, které popisujeme podle naší předchozí zkušenosti, a to na základě našeho smyslového vnímání. Jedná se tedy o jeden z klíčových nástrojů, s jehož pomocí strukturujeme a kódujeme naši životní vzpomínku či zkušenost díky využití kvality jednotlivých modalit. Stejně jako reprezentační systémy lze submodality v rámci NLP koučinku rozdělit do 3 základních kategorií, s nimiž v rámci odborné intervence pracujeme nejčastěji:

- **Submodality vizuální** – rozlišujeme vizuálně vnímaný obraz barevný či černobílý, asociovaný či disociovaný, ohraničený či zarámovaný, 2D či 3D zobrazení, jeho umístění a hloubku, vzdálenost vlastní osoby od prožívaného obrazu, jeho jas, kontrast aj.
- **Submodality auditivní** – v rámci sluchového vnímání obrazu události se zaměřujeme na to, odkud zastoupené zvuky přicházejí, z jakého směru, jakou mají výšku, sílu, délku, barvu, ostrost aj.
- **Submodality kinestetické** – v rámci prožívaného obrazu události se zaměřujeme především na pocitovou složku, která je v nás evokována, popř. jaký má pocit tvar, barvu, umístění, zda u jeho prožitku pocítujeme teplo, chlad, vibrace, pulzace, bolest aj.<sup>110</sup>

Práce se submodalitami nám umožňuje v rámci koučinku manažerů využívat techniku **přemapování submodalit**. Tato technika vychází z následujících poznatků. Jakmile se některá událost v našem životě stane, nelze ji již fakticky měnit. S čím však lze pracovat v rámci dané události velmi efektivně, je náš vnitřní obraz dané skutečnosti, který lze na základě analýzy jeho submodalit měnit a přestrukturovat následně např. podle klientem pozitivně vnímané události v daném kontextu. V tomto smyslu hovoříme o tzv. přemapování. Dochází tak ke změně našeho celkového emočního prožívání a smyslového prožitku, které jsou s danou

---

<sup>109</sup> LUBECK, W. *Spirituální NLP*. Praha: Pragma, 1996, s. 79. ISBN 80-7205-049-4.

<sup>110</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 42. ISBN 80-238-2604-2.

událostí spojené. Změna klíčových submodalit na základě jejich kontrastní analýzy je tedy účinnou cestou, jak postupně pod vedením kouče či terapeuta měnit žádoucím směrem význam prožité skutečnosti.<sup>111</sup> Lze je tedy využít nejen při odstraňování nežádoucích životních programů, které si na mentální úrovni od dětství zpravidla vytváříme vlivem sociálního prostředí, ale také jako prevenci syndromu vyhoření spojeného s určitým modelem chování či při terapii látkových závislostí.

### 3.9 Význam očních nápověd

System sledování očních nápověd představuje z hlediska sociální percepce vhodnou formu, jak analyzovat aktuální proces vnímání druhé osoby a zároveň jednoduchou formu detektoru lži v komunikačním procesu. U jedinců se standardizovanými očními pohyby lze na základě této metody rozpoznat, zda fenomén, který jedinec verbální formou popisuje, souvisí se vzpomínkou, která je uložena v paměti, nebo zda jedinec tuto vzpomínku konstruuje a fabuluje na základě své představivosti. Tento nástroj využívající prvky nonverbální komunikace lze tedy využít v rámci sociální interakce terapeutů, koučů, obchodníků či manažerů.

Zda jedinec vykazuje tendence těchto standardizovaných očních pohybů, si lze před využitím této metody jednoduše ověřit na základě pokusu, při kterém necháme dotyčného vyprávět např. zážitek z jeho dětství a zároveň kalibrujeme, zda oční pohyby odpovídají stanovenému systému.

*Z hlediska již vytvořené paměťové stopy lze rozpoznávat v návaznosti na dominantní reprezentační systém člověka tři druhy očních nápověd spojených s pravostrannou orientací:*

- **vizuální vzpomínka** – oči druhého směřují napravo nahoru,
- **auditivní vzpomínka** – oči druhého směřují do středu napravo,
- **audiodigitální vzpomínka** – oči druhého směřují dolů napravo.

V případě, že jedinec konstruuje danou vzpomínku a snaží se o její úpravu, vypadal by sled jeho očních pohybů následně:

- **vizuální vzpomínka** – oči druhého směřují nalevo nahoru,
- **auditivní vzpomínka** – oči druhého směřují dostředu nalevo,
- **audiodigitální vzpomínka** – oči druhého směřují dolů nalevo.

---

<sup>111</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 43. ISBN 80-238-2604-2.

Studium očních nápověd umožňuje tedy získat prostředek přispívající k získání dominantních informací o následujících parametrech:

- analýza způsobu myšlení druhého,
- model mentálního světa druhého,
- rozdíl mezi pravdivými a nepravdivými výroky ve verbální komunikaci,
- strategie chování druhého v privátní, pracovní i obchodní sféře
- dominance reprezentačního systému.<sup>112</sup>

---

<sup>112</sup> KNIGHT, S. *NLP v praxi*. 2.vyd. Praha: Managment Press, 2015, s. 54–55. ISBN 978-80-7261-337-3.

## 4 VYBRANÉ TECHNIKY V NLP

### 4.1 Tzv. Techniky změny

Jedním ze základních aspektů pro úspěšný soukromý i pracovní život je znalost sebe sama, svého životního směřování a orientace v souladu s antickým poznej sám sebe. Každý by měl umět racionálně a pokud možno objektivně zhodnotit, jaké potřeby a cíle jsou pro něj v dané situaci prioritní a zároveň kompatibilní s vnitřními i vnějšími dostupnými zdroji. Jedná se právě o kvalitní sestavení a formulaci osobních cílů, které jsou prvním krokem k úspěšnému dosažení osobního rozvoje. Aby mohl být každý z cílů realizován, musí splňovat několik základních podmínek, které zaručí snadnější průběh jejich dosahování a zvyšují zároveň pravděpodobnost naplnění jejich obsahů. Zároveň však platí, že by se jedinec při jejich plánování měl řídit snahou vyvarovat se častého fenoménu známému pod souslovím *hédonická tolerance*, který se stává symbolem postmoderní éry orientované na výkon a jeho neustálé zvyšování a překonávání. Pod pojmem *hédonická tolerance* rozumíme stav, kdy si jedinec ukládá životní cíle, které nejsou v souladu s jeho osobní vizí a směřováním. Proto po jejich dosažení pociťuje často vnitřní prázdnotu a nenaplnění. Plánuje si proto cíle nové, zpravidla větší, než byly cíle předchozí.<sup>113</sup>

Vyšší procento pravděpodobnosti dosažení cíle souvisí úzce s vlastním procesem jeho dosahování. Pokud bude jedinec orientován pouze na svůj cíl a nebude prožívat vlastní proces jeho realizace jako subjektivně pozitivní emoci a autotelickou činnost, nastává zpravidla po dosažení takového cíle pocit vnitřní prázdnoty a neuspokojení. Následuje motivace podat výkon větší než předchozí a dosáhnout cíle, který je ve srovnání s původním náročnější. Proto je důležité položit si hned na začátku elementární otázku, co člověka v daný moment nejvíce motivuje: zda se jedná o vlastní radost z činnosti, která k cíli vede, při kterém zažívá pocity tvořivosti, splynutí s danou činností – někdy označováno pod termínem **flow**, či zda se snaží pouze o splnění vytčeného cíle, který je pro něj atraktivní z hlediska materiálního zisku a uspokojení hedonistických požadavků. Dalším důležitým faktorem je rovněž forma nastavení naší mysli, která proces dosahování cílů doprovází. Hovoříme o tzv. *mindsetu*. Na toto téma byla vydána publikace americké psycholožky Carol Dweckové *Nastavení mysli*, ve kterém autorka na základě výzkumů a celoživotních zkušeností analyzovala dva druhy *mindsetu*, tedy tzv. **fixní a růstové myšlení**. Fixní myšlení je vázáno na předem danou a zpravidla subjektivně

---

<sup>113</sup> LUDWIG, P. *Konec prokrastinace*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2016, s. 83. ISBN 978-80-87270-51-6.

vnímanou formu předchozího hodnocení a zařazení jedince, která již předem zavazuje jejich nositele podat výkon, který je od něj standardně očekáván. Problém však nastává v okamžiku, kdy je takový jedinec postaven před překážku, kterou se mu nepodaří zvládnout vyřešit. Takový jedinec vnímá silně pocit vnitřního selhání a ztrácí míru motivace pro další činnost. Rovněž se objevuje snaha obviňovat z tohoto selhání své okolí. Opačný model vykazuje skupina jedinců s myšlením růstovým – grow mindset. Tyto osoby jsou od samého počátku chváleny ne za dosažené úspěchy, ale za vlastní proces jeho dosahování a snahu, kterou při tomto procesu vyvinou. Takový jedinec má tendenci stále více pracovat na svém rozvoji a dosahovat lepších výsledků. Pokud je taková osoba postavena před překážku, vnímá ji naopak jako výzvu k jejímu překonání. Do jisté míry jsou tyto základní modely mindsetu formovány již od dětství, zejména ze strany rodičů v rámci primární socializace, nejsou však konstantní a díky neuroplasticitě mozku s nimi lze úspěšně pracovat a snažit se nastavení těchto modelů vytvořených v dětství a dospívání změnit. To hraje z hlediska snahy o dosahování určitého výsledku velkou a mnohdy zásadní roli.

Nesprávně nastavený systém hodnot a osobních cílů, ovlivněný navíc fenoménem sociální komparace, vede často k nevhodnému substitučnímu chování. To se projevuje zpravidla útekem do světa látkové či nelátkové závislosti, adrenalinových aktivit či sportu. Obecně lze konstatovat, že takto nastavený systém hodnot souvisí často s psychopatologickými projevy. Naopak správně nastavený systém hodnot vede k emoční zralosti, posilování sociálních vazeb a efektivnímu řešení problémů.

NLP pracuje v rámci profesního rozvoje s několika základními technikami, které mohou pomoci lépe se orientovat v tom, zda se zvoleným cílem skutečně vnitřně rezonujeme a zda má daný cíl skrytý potenciál ke své realizaci. Mnohdy se v rámci firemní kultury můžeme setkat se situací, kdy daný subjekt má mnoho naplánovaných pracovních cílů, ale nevyužívá při jejich vytváření správně základní metody, které budeme nyní v následující části akcentovat. Firemní cíle tak často nedocházejí ke svému naplnění nebo při tomto procesu realizace vzniká zmíněná hédonická tolerance, která není v souladu s firemními hodnotami. Je úkolem dobrých manažerů a koučů, aby v této situaci správně intervenovali a dosáhli tak žádoucího modelu realizace interních cílů firmy. K tomu mohou využít základní nástroj NLP zaměřený na analýzu cílů v několika úrovních. První volbou je rychlé využití metody **SMARTEP**.



## 4.2 Dobře formulovaný cíl:

V NLP z hlediska terapie a koučinku rozeznáváme v praxi tato kritéria dobře formulovaného cíle:

1. Cíl musí být definován konkrétně – klient musí mít konkrétní představu o podobě svého cíle a přínosu do jeho individuálního života, musí umět jasně a výstižně specifikovat parametry daného cíle a mít povědomí o tom, co pro něj jeho realizace znamená. Vyhýbáme se tak vytváření neurčitých vágních představ a dáváme cíli detailnější podobu.<sup>114</sup>
2. Cíl musí být realizovatelný – každý z cílů musí být především reálný, nemůže vycházet z nerealistických vizí, musí se zakládat na skutečných základech, na které je možno dále navázat, musí plně vycházet z dostupných vnitřních a vnějších zdrojů klienta, měl by být ideálně slučitelný s hodnotově-normativní společenskou orientací.
3. Cíl musí být iniciován klientem – snáze plníme cíle, pro které jsme osobně motivováni a které jsou v souladu s autenticitou osobností, volba cíle musí vycházet primárně z klientova vnitřního přesvědčení, vnější stanovení cílů druhou osobou nemusí nutně korelovat s klientovou vlastní volbou a životním směřováním, dosahování takového cíle pak může narážet na mnoho obstrukcí, klient má tendenci být ovládán spíše fixním myšlením než žádoucím modelem myšlení růstového. Takový cíl pak plně nesaturuje klientovu hierarchii potřeb.
4. Cíl musí mít daný časový rámec – je vhodné stanovit si časový horizont, do kterého bude vlastní cíl realizován, neurčité termíny jeho realizace mohou naopak vést k postupnému odkládání až k celkové prokrastinaci. Pevně stanovený časový rámec může pozitivně ovlivnit aktivizaci klienta, jeho vnitřních zdrojů a skrytého potenciálu, časový rámec naopak napomáhá klientovi diferenciovat osobní vize a aspirace od operativních cílů.
5. Musí být stanoven první krok – klient by měl mít určitou představu o tom, jaký udělá první krok na cestě za svým cílem, měl by mít povědomí o tom, jakou strategii bude volit, jaké dostupné prostředky může využít a jak může čerpat z minulých životních zkušeností. Jednou z nejtěžších věcí bývá pro klienty obvykle udělat tento první radikální krok, kterým vystoupí ze své bezpečné komfortní zóny.

---

<sup>114</sup> ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 22. ISBN 80-7205-473-2.

6. Cíl má být měřitelný – abychom zjistili, zda stanovených kroků nutných ke splnění cíle opravdu dosahujeme, musí být na začátku stanoveny jeho měřitelné parametry, indikátory úspěšně stanovené strategie.
7. Cíl má být formulován pozitivně – snažíme se dosahovat pouze cílů kladně motivovaných bez negativního emočního náboje, cíl nemá být antisociálně zaměřený, má přispívat k rozvoji jedince i jeho sociálního prostředí.
8. Cíl má být ekologický – před vlastní realizací cíle je nutno též zvážit, zda splnění klientova cíle nemá negativní dopad nejen na jeho osobu, ale i přirozené sociální prostředí a jeho klima, klient by si měl umět zároveň položit otázku, co nového realizace daného cíle do jeho života přinese, zda je skutečně toto zárukou jeho vnitřní spokojenosti a osobní prosperity, vhodným pomocníkem bývá využití techniky vizualizace situace, kdy jsme svého cíle již dosáhli, právě využití práce se submodalitami přispívá k lepšímu vnímání cíle na smyslové úrovni a ovlivňuje pozitivně jeho dosahování. Důležitou úlohu hraje též zjištění, zda stanovený cíl není v rozporu s naším nevědomím. Mnohdy si klient stanoví cíl, který není v souladu s tím, co skutečně chce, je na nevědomé úrovni. V tomto případě bývá snaha o dosažení cíle zpravidla negována nebo nemívá dlouhého trvání.<sup>115</sup>

V manažerské profesi hraje důležitou úlohu umět své pracovníky pozitivně a vhodně motivovat, poskytovat jim kvalitní zpětnou vazbu při plnění stanovených úkolů a zároveň s nimi tyto úkoly průběžně analyzovat na základě výše zmíněných kritérií. Vhodnou formou bývá proto i propojení s individuálním či skupinovým koučinkem.

Jako model jednoho z nástrojů změny slouží v tomto kontextu nejlépe technika s názvem Landscape. Pomáhá klientům ujasnit si cíl a motivaci ho dosáhnout, využívá zároveň i tzv. future pacing techniky – vstup do budoucnosti. Využijí např. jako pomocného materiálu tři papírky. Na první papírek napíšu současný stav, na druhý budoucnost, na třetí efekt. Papírky rozmístím v prostoru [Papírky si může umístit i klient, čímž si znázorní svoji vlastní časovou osu.]. Nejprve požádám klienta, aby si stoupl na první papíreka aby zhodnotil, jak se aktuálně cítí, co zažívá. Vyzvu ho, aby mi popsal, jakého cíle by chtěl v životě dosáhnout, proč zrovna tento cíl, co ho přimělo k rozhodnutí atd. [Doporučuje se zjistit všechny složky dobře formulovaného cíle dle metody SMARTEP.]. Poté ho nechám postoupit do budoucnosti.

---

<sup>115</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 10–12. ISBN 80-238-2604-2.

Požádám klienta, aby si představil, že je právě v budoucnu a dosáhl svého cíle. Jaký je to pocit, co zažívá, co vidí, co slyší – využívám smyslové vjemy. Poté klienta necháme postoupit do oblasti efektů a popsat, čeho s časovým odstupem dosáhl, jaký to mělo dopad na něj a jeho okolí – ekologie cíle v budoucnu. Poté ho vrátíme znovu na budoucnost a necháme po malých krůčcích se vracet na současný stav a rekapitulovat, jaké dílčí kroky vedly k dosažení cíle. Všechny tyto kroky si zapisujeme. Pak přerušíme stav. Klient rekapituluje, jaké byly milníky na cestě k dosažení jeho cíle. Poté se vrátíme zpátky na startovní pole. Klient si uvědomuje, co ho dosud na tomto začátku drží, co ho v tomto stavu udržuje, že není schopen svůj cíl realizovat, co ho svazuje, co pozitivního vidí na současném stavu. Poté si klient vezme s sebou to, co označil jako svazující, a postoupí do pole cíl. Nyní jde do události, kdy cíle dosáhl a zpracuje si vše i s tím, co má s sebou – co ho svazuje – zpracování cíle na podvědomé úrovni. Poté znovu provedeme přerušení stavu a klient si pak začne hodnotit svou ušlou cestu, přemýšlí o tom, jaké překážky by mu mohly zabránit v dosažení cíle.

### 4.3 Kotvení

Kotvení představuje jednu z nejčastěji využívaných miniinvazivních technik v NLP. Nabízí totiž rychlou možnost, jak ovlivnit a změnit svůj aktuální stav a docílit stavu požadovaného. Název této techniky využívá analogii spouštění lodní kotvy do vody s cílem zajištění stability lodi. Z hlediska významu bývá kotva vnímána jako symbol pocitu bezpečí, úspěchů v obchodní sféře, nadějí a důvěrou. Je proto používána jako součást módních doplňků a užitkových předmětů kvůli svému symbolickému významu.

Kognitivní psychologie nahlíží na proces kotvení jako na formu kognitivního zkreslování reality označovaného též termínem *confirmation bias*. Tato teorie zdůrazňuje především fakt, že rozhodovací proces jedince je silně ovlivněn předchozími formativními zkušenostmi, postoji a emocemi. Takový jedinec vykazuje tendence k preferenci takových informací, jež podporují jeho stanoviska a názory. Zároveň ho nenutí vystupovat z jeho komfortní zóny a umožňuje mu podpořit jeho stávající názorovou a hodnotovou orientaci. Tento druh kognice však nemusí být často v souladu s objektivní skutečností a nepředstavuje tak relevantní zdroj poznání.

Kotvení představuje proces umožňující si uchovat dokonce i v obtížných situacích stav nebo stavy klíčové pro úspěch. Je to proces, při němž asociujeme niternou odezvu (žádoucí, vhodné emoce) s vnějším nebo vnitřním spouštěčem. To nám umožňuje rychle a často skrytě tuto odezvu (znovu) navodit.<sup>116</sup>

V praxi NLP bývá často užíván výklad kotvení jako formy reakce jedince na určitý podnět, který může mít charakter auditivní, kinestetický, vizuální či audiodigitální. Může se jednat o emoční prožívání či fyzický dotek. Tato reakce se utváří na vrcholu emocionální zkušenosti, dochází k vytváření neurologických spojení mezi podnětem a emocionálním stavem. Kotvy nás uvádějí do pozitivních, či negativních stavů a jsou téměř všudypřítomné.

Příkladem takových funkčních kotev, které využíváme ve svém životě, mohou být např.:

- oblíbené hudební skladby, které nám evokují určitou životní etapu a prostředí,
- oblíbená místa, která máme spojená s příjemnými životními zážitky a zkušenostmi,
- specifické vůně, které vyhovují naší preferenci,
- specifické chutě, které máme spojené s pozitivním gastronomickým zážitkem,
- specifický druh doteku blízké osoby,
- životní vzpomínky na osoby či události, které sehrály v našem životě důležitou roli.<sup>117</sup>

Výše zmíněné příklady vhodně demonstrují pozitivní momenty, které jsme si v průběhu našeho života ukotvily a které u nás mohou spouštět pozitivní pocity a emoce.

Kotvení v NLP umožňuje zejména:

- dosáhnout žádoucích modelů chování a vhodnou formu substituce chování nežádoucího,
- pomoc při procesu učení, která je spojená s evokováním určitých pozitivních vjemů,
- ovlivnit seberegulační mechanismy spojené se zvýšením sebevědomí, sebedůvěry, sebelásky a motivace,
- napomoci zajištění životní stability v nepříznivých a náročných situacích,
- předcházet syndromu vyhoření u osob vystavených větší expozici stresu,
- kontrolovat své myšlenky a emoce a naučit se s nimi pracovat,
- vyvolat kladnou odezvu v druhých v rámci sociální komunikace a percepce.

---

<sup>116</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 53–54. ISBN 80-238-2604-2.

<sup>117</sup> LUBECK, W. *Spirituální NLP*. Praha: Pragma, 1996, s. 129–130. ISBN 80-7205-049-4.

První osobností z oblasti exaktních věd, která se touto technikou zabývala, byl lékař Bill Twittmeier. I. P. Pavlov později objasnil, jak funguje mechanismus reakce organismu na podnět. V roce 1904 představil vlastní studii věnovanou problematice podmíněných reakcí. Vše na základě pokusů se psy, u kterých vytvářel subjektivní reakce na spouštěče. Při pohledu psů na potravu a zvonění zvonce upevnil postupně příklad tzv. zvukové kotvy. Při dalším zazvonění zvoncem i bez přítomnosti masa psi reagovali sliněním.

Každá kotva má být jedinečná, unikátní. Má plně vycházet z prožitku či stavu, které si lze dobře vybavit na jeho vrcholu. Kotvení vyžaduje pravidelný trénink a posilování vytvořených zdrojových kotev. Jen dobře vytvořená kotva nám umožní lépe reagovat ve stresově náročných situacích a vést k posílení naší resilience.

Lze si tedy jednotlivé kotvy spojené s pozitivními emočními prožitky vytvořit předem tak, aby jedinec jejím spuštěním mohl v náročné situaci prožívat znovu zvolené vjemy a potlačit tak ty nežádoucí.

#### **4.3.1 Využití kotvy v pracovní organizaci**

V podnikatelské sféře je možné často aplikovat tzv. zdrojové kotvy. Jejich využití souvisí s důrazem kladeným na autenticitu projevu a kongruenci. Primárním cílem by neměl být proto motiv manipulace s druhými osobami, ale vytváření pozitivní atmosféry vedoucí ke konstruktivnímu jednání prostřednictvím vyvolaných smyslových či pocitových asociací. Často se jedná o specifický výběr slov či slovních obrátů, které se nevyužívají běžně v mluveném projevu v rámci osobní či firemní prezentace. Důležitou úlohu hraje časový kontext, kdy jsou tyto obraty využity a hlasová modulace. V rámci vytváření zdrojových kotev je rovněž kladen důraz na nonverbální projev. Hodnotíme zejména volbu specifického subjektivního postoje komunikátora, jeho mimiku, gestikulaci či sociální distanci od posluchačů. Zde se využívá zejména atypických gest, která nejsou ve standardní situaci běžná. Aby byl tento proces úspěšně realizován, je nutné zvolit vhodné prostředí a prostor, ve kterém se účastníci pracovního jednání budou cítit uvolnění. Zdrojové kotvy v prostoru vytvoříme tak, že v rámci např. prezentace jednotlivé informace a zpětné vazby účastníků ukotvíme na určitém konkrétním místě v prostoru. Záleží na osobě, která tento proces vytváří, zda se v rámci prezentace přemístí, či zůstává stát na jednom místě.

V rámci prezentace pracovní organizace hraje důležitou roli výsledný dojem, který na okolí vytváříme. Právě ten může být silně posílen vytvářením pozitivně laděných zdrojových kotev v rámci propagačního procesu. Klíčové oblasti, které tyto univerzální kotvy ovlivňují, jsou zejména tyto:

- způsob, jakým získáváme zpětnou vazbu od svého okolí,
- motivace druhých k navázání dialogu a případné spolupráce,
- rozhodování druhých osob v náš prospěch,
- prezentace firemních webových stránek a sociálních sítí,
- forma pracovní korespondence,
- styl delegování práce na druhé osoby.<sup>118</sup>

Kotvení představuje tedy jednu z technik, s jejichž pomocí lze pozitivně ovlivnit sociální klima a zvýšit kvalitu sociální komunikace v rámci pracovní organizace či kontaktu s veřejností.

#### **4.3.2 Vytváření zdrojových kotev**

Proces vytváření zdrojových kotev vychází z následujícího postupu, který by měl být plně respektován. Pokud se rozhodneme vytvářet zdrojové kotvy, je vhodné si na začátku přesně ujasnit a formulovat, jaký pocit, stav chceme ukotvit. Tento stav by měl být ideálně spojen s určitou konkrétní událostí v životě klienta, kterou si dokáže přesně smyslově a kinesteticky vybavit v paměti a se kterou si ho bude v přítomném okamžiku spojovat.

Klient je nejprve vyzván, aby si vybral podle těchto kritérií specifický stav a místo na svém těle, kde bude zdrojovou kotvu vytvářet. Vhodné je vybrat takovou oblast, které se standardně v běžném životě nedotýká – nejčastěji si klienti vybírají oblast kloubů. Poté je vyzván, aby se přenesl do události ze své minulosti, kdy tento pocit zažíval. V této události má nyní asociovaně vnímat, co v dané chvíli viděl, jaké zvuky slyšel, ale především jaké pocity při ní zažíval. Až bude tento celkový vjem velmi intenzivní, klient zpravidla aktivuje vybrané místo na svém těle, které stimuluje tlakem do té doby, než výsledný vjem dosáhne maximální intenzity. Poté dané místo přestává stimulovat. Tento proces se s využitím separátorů sloužících k oddělení jednotlivých stavů opakuje ideálně několikrát v přítomnosti terapeuta či kouče.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> KNIGHT, S. *NLP v praxi*. 2.vyd. Praha: Managment Press, 2015, s. 170. ISBN 978-80-7261-337-3.

<sup>119</sup> KNIGHT, S. *NLP v praxi*. 2.vyd. Praha: Managment Press, 2015, s. 171–172. ISBN 978-80-7261-337-3.

### 4.3.3 Změny výchozích emocionálních stavů pomocí kotvení

Řetězení kotev je velmi účinnou transformační technikou vycházející z procesu kotvení. Z násobí sílu izolovaně vytvořených zdrojových kotev a využívá se ve specifických situacích v rámci koučování či terapie. Proces vrstvení nemusí souviset jen s posílením již vytvořené kotvy pro její lepší účinek, ale zpravidla se realizuje v rámci určitého modelu.

V praxi manažera je možné ji využít tehdy, pokud se nachází v situaci, kdy se jedinec ocitne na cestě mezi daným stavem a stavem požadovaným, jehož by chtěl docílit. Typicky tedy v okamžiku, kdy dochází k prokrastinování a cílem je např. zvýšení motivace pro určitou činnost. Tyto dva stavy jsou již na první pohled rozdílné, a proto bude nutné vytvořit nejméně ještě několik tzv. mezistavů, které k požadovanému cíli povedou. Klient je zpravidla požádán, aby přesně definoval svůj vstupní stav, který aktuálně prožívá, a stav požadovaný. Opět je nutné, aby klient vše popsal konkrétně.

Poté mu položíme několik otázek týkajících se vytvoření zmíněného mezistavu. Vhodné je tyto mezistavy vytvořit minimálně dva, ideální je však pro zajištění efektivity techniky více. Typické jsou dotazy typu: Co by se muselo stát, abyste zvýšil svůj výkon, získal větší motivaci k výkonu? Jaký pocit vám pomohl zvýšit vaši motivaci? Klient zhodnotí ze své minulosti, co mu při zvýšení výkonu pomohlo, tento stav si poznamenáme. Poté je klient tázán znovu, tentokrát však musí popsat stav, který ideálně v minulosti nezažil, ale domnívá se, že by mu mohl pomoci. Na základě tohoto rozhovoru máme již definované alespoň dva mezistavy, které v prostoru ukotvíme standardní technikou s využitím jejich smyslového prožitku jako při vytvoření zdrojových kotev, a to včetně stavu vstupního a žádoucího. Každý takto ukotvený stav pak otestujeme, zda je dostatečně smyslově intenzivní. Následuje spojení těchto kotev a vytvoření vhodně sestaveného řetězce, jakési pomyslné neurologické dráhy. Kdykoliv se tedy např. klient dostane do stavu, kdy bude zažívat prokrastinaci, aktivuje se vytvořená dráha vedoucí k motivaci přes jednotlivé navrstvené mezistavy. Tato technika bývá velmi užitečná ke zvýšení efektivity činnosti, posílení psychické odolnosti či vytvoření žádoucího modelu chování v rámci kognitivně behaviorální terapie jako podpůrný nástroj.

Druhá technika, která souvisí s kotvením, nese název bourání kotev. Zpravidla vede její využití k oslabení negativně prožívaných stavů a posílení těch pozitivních. V rámci pracovního procesu je možné ji využít zejména tehdy, pokud je negativní stav silnější než pozitivní a brání tak dosazení určitého výkonu či výsledku.

Opět musí klient nejprve definovat stav negativní a stav pozitivní. Klient si ze své minulosti vybaví situace, kdy zažíval stav pozitivní, jehož chce dosáhnout, a stav negativní, jehož se chce zbavit. Následně dochází k vytvoření těchto kotev s využitím separátoru mezi jednotlivými procesy kotvení.

Je však důležité, aby klient prožíval tyto stavy asociovaně s využitím smyslových prožitků. Zatímco negativní stav v prostoru ukotvíme pouze jedenkrát, pozitivní minimálně třikrát. Tak získáme silně vrstvenou pozitivní kotvu.

Poté jednotlivé kotvy otestujeme a ohodnotíme na bodové škále. Pozitivní stav musí být výrazně silnější než negativní, jinak by tato technika nebyla funkční. Poté je klient požádán, aby si nejprve stoupl na obě kotvy současně. Zde zpravidla můžeme u klienta kalibrovat na jeho fyziognomii stav, kdy prožívá vnitřní souboj mezi zvolenými stavy v okamžiku syntézy protichůdných emocí. Až klient vnitřně pocítí, že pozitivní stav je silně intenzivní, přejde pouze na pozitivní kotvu, kde setrvá. Poté z techniky vystoupí.

U klienta tak dochází k vytvoření integrovaného prožívání, které je výsledkem pozitivně a negativně formulovaného stavu. Využití této techniky bývá vhodné k oslabení příčin nižšího výkonu nejen při pracovní činnosti, ale i v procesu učení. Obě zmíněné techniky lze také využívat z časových a prostorových důvodů pomocí kotvení na jednotlivých kloubech ruky.<sup>120</sup>

Technika kotvení umožňuje manažerům, koučům a terapeutům:

- posílení rozhodovacího procesu,
- zvýšení motivace a výkonu činnosti,
- zvýšení efektivity procesu učení,
- zvýšení sebevědomí jedince,
- zkvalitnění vyšších racionálně-kognitivních funkcí, zejména paměti, pozornosti a představitosti,
- oslabení nežádoucích modelů chování obdobně jako v rámci kognitivně behaviorální terapie,
- rychlé dosažení zvoleného emočního stavu.

---

<sup>120</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 59–61. ISBN 80-238-2604-2.



#### 4.4 Neurologické úrovně změny

V rámci NLP koučinku manažerů představuje tato technika účinný nástroj osobní změny a generátor nového chování a prožívání. Umožní poměrně rychle a snadno dosáhnout těchto změn s využitím future pacinku / vstupu do budoucí události / a přerámcování dané situace v duchu rámce – jako kdyby. Klient tedy reaguje na danou změnu tak, jako by ji již prožíval jako daný stav. Nepochází tak pouze k plánování cíle klienta, ale automaticky již k jeho smyslovému prožívání v jednotlivých etapách osobní změny. Neurologické úrovně hrají důležitou roli v rámci procesu transkripce emočního prožívání jedince do úrovně logické interpretace a argumentace.

Pokud usilujeme v životě o kvalitativní změnu, chceme dosáhnout určitého osobního cíle, nestačí mít jen jeho přesnou formulaci a splnit podmínky jeho správného stanovení. Překážky mohou totiž často nastat v jedné ze 6 hierarchicky uspořádaných oblastí, do nichž je osobnost jedince strukturována a které zároveň vytvářejí pyramidu tzv. logických úrovní. Zde také probíhá proces učení a osobního rozvoje jedince. Dosažením změny ve výše položené oblasti této pyramidy vede zpravidla i ke změně v oblastech níže strukturovaných. Výsledkem pak bývá často vyšší efektivita a kvalita pracovního výkonu daného manažera, posílení jeho motivace k činnosti a fungující model leadershipu. Zároveň vede k lepšímu pochopení jednání a motivů spolupracovníků a ke zlepšení sociálního klimatu.

Tento pyramidový model byl poprvé představen americkým instruktorem a lektorem NLP **Robertem Diltssem**. Ten se ve svém volném čase, inspirovaný sociologickými studiemi Gregory Batese, zabýval především procesem modelování na základě analýzy chování, myšlení, jednání a životních strategií významných a společensky uznávaných osobností. Měl tedy významný podíl při pokusech o modelování tzv. osobní skvělosti jako jednoho z pilířů NLP<sup>121</sup>. Zaměřoval se ne na to, jakým způsobem lidé činnost vykonávají, ale proč ji vykonávají a jaký smysl v ní nacházejí.

---

<sup>121</sup> DILTS, R. *Changing Belief Systems with NLP*. Cupertino: Meta Publications, 1990, s. 26–28. ISBN 9780916990244.

Model neurologických úrovní změny zahrnuje tyto klíčové úrovně:

1. úroveň – **prostředí**. V této úrovni si klient uvědomuje, kde se v rámci změny nachází, jaké prostředí ho obklopuje, co v tomto místě vidí, slyší, cítí, využívá své reprezentační systémy k popisu okolní reality. Všimá si lidí, kteří ho obklopují, a celkového sociálního klimatu. Základní otázkou pro tuto úroveň je: *Kde se právě nacházím? Co nebo kdo mě obklopuje? Co vidím, slyším, cítím v tomto prostředí? Co mohou vidět či slyšet druzí lidé? Tato první úroveň odráží i přirozené pracovní prostředí a jeho následný vliv na výkon pracovníků vzhledem k podmínkám jeho uspořádání.*
2. úroveň – **chování**. V této oblasti klient reaguje na to, co v nové situaci právě dělá, jaké prostředí ho obklopuje, jak reagují lidé okolo něj. Vnímá vnější zdroje, které ke svému chování využívá a snaží se je definovat. Základní otázkou pro tuto úroveň je: *Co v této situaci právě dělám? Jaké volím postupy a strategie? Co v této situaci naopak nedělám? S kým tuto činnost spoluvytvářím? V jakém prostředí to dělám? Jaký jiný způsob chování bych mohl případně zvolit? Díky správně nastavené druhé úrovni bude moci manažer svým příkladem a zvolenou vyjednávací strategií ovlivňovat chování druhých dle potřebného modelu.*
3. úroveň – **schopnosti**. Zde klient popisuje své dovednosti a způsobilost k danému výkonu či činnosti. Zamýšlí se nad svými osobními kvalitami a dispozicemi, kterými vyniká. Vnímá, co může druhým předat a jakým způsobem to může realizovat v praxi. Uvědomuje si, jaké jsou jeho silné a slabé stránky a osobnostní charakteristika. Základní otázkou pro tuto úroveň je: *Co v této situaci umím a ovládám? Co mohu nabídnout svému okolí? Jaké jsou mé osobní dispozice, znalosti a způsobilost k výkonu? Úroveň schopností zároveň odráží získané znalosti, dovednosti a návyky manažera, které hrají důležitou úlohu v jeho osobním rozvoji a následném pracovním uplatnění.*
4. úroveň – **hodnoty a přesvědčení**. Zde klient využívá práce se svou hodnotově-normativní orientací. Popisuje, jaké životní hodnoty jsou pro něj důležité a proč, co naopak nepovažuje pro svůj život za podstatné. Zamýšlí se zároveň nad tím, jaká jsou jeho životní přesvědčení a kterým způsobem byla tato přesvědčení utvářena. Formuluje je v negativní či pozitivní rovině a snaží se pochopit své životní limity. Základní otázkou pro tuto úroveň je: *Co je pro mě v životě důležité? Jaké jsou mé základní životní hodnoty? V co v životě věřím? Jak vnímám svou osobnost v kontextu těchto hodnot a přesvědčení? Hodnoty zároveň mohou odrážet kvalitu firemní kultury a její vize.*

5. úroveň – **identita**. Klient hodnotí, kým v životě je, jaký je smysl jeho života a jeho poslání. Jaké sociální role zastává a jak je svým okolím vnímán a přijímán? Hovoří o tom, kým by se chtěl stát, jaké jsou jeho morální pracovní vzory. Tato rovina nám podává relevantní obraz o tom, jak o sobě klient celkově smýšlí a jaká stanoviska vzhledem ke své osobě zastává. Základní otázkou pro tuto úroveň je: *Kdo jsem já? Jak vidím sám sebe? Jak mě vidí ti druzí? S jakou rolí se osobně identifikuji?* Na úrovni identity získává manažer přehled o svém pracovním portfoliu a možnostech jeho vylepšení.
6. úroveň – **smysl**. Tato rovina představuje transcendentální vyvrcholení celé pyramidy. Klient hodnotí smysl svého života, popř. se ho snaží ve svém životě nalézt. Zamýšlí se nad tím, s čím v životě vnitřně rezonuje a co ho v životě naplňuje. Hodnotí též motivy svého chování a jednání ve vztahu k tomuto životnímu smyslu. Zamýšlí se nad tím, na čem se v životě podílí, jak přispívá k fungování společenského systému a jaký je jeho odkaz. Základní otázkou pro tuto úroveň je: *Jaký smysl má můj život? Proč dělám to, čemu se aktuálně věnuji? Jaký užitek to přinese mně a druhým? Pro koho to dělám? Komu tím konkrétně prospěji? Jaký je můj vztah ke světu?*<sup>122</sup>. Někteří autoři (zejména Folwarczná ve svém výkladu rozvoje manažerských dovedností) v rámci výkladu jednotlivých neurologických úrovní změny tuto 6. úroveň zcela vynechávají a jako vrchol pomyslné pyramidy považují již 5. kategorii identity a autentičnosti dané osobnosti<sup>123</sup>

Na základě těchto výstupů získává kouč manažera relevantní a osobité odpovědi, které dokreslují obraz klientovy osobnosti a odhalují problematické oblasti, které v jeho rozvoji představují aktuální problém, na němž je třeba prostřednictvím vhodně zvolených návazných technik pracovat. Toto se využívá zejména v rámci interpersonálního koučování, při kterém se jednotlivé úrovně změny probírají společně s klientem směrem od dolní části pyramidy k horní a pro zdůraznění klientových odpovědí a posílení jeho asociace se zpravidla jeho získané odpovědi opakují vždy z předešlé úrovně.

---

<sup>122</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 78. ISBN 80-238-2604-2.

<sup>123</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 157. ISBN 978-80-247-3067-7.

Klient má tak lepší možnost kontinuálně postupovat do vyšší úrovně a zároveň si tak lépe zapamatovat získaná poučení na základě spolupráce se svým podvědomím. Pomocí této formy změněného stavu vědomí na základě oslabení kritického faktoru myšlení má tak možnost lépe smyslově a intuitivně vnímat jednotlivé úrovně procesu změny.

Bude-li chtít manažer zlepšit například svůj prodej a partnerská jednání, může si na jednotlivých úrovních ujasnit aspekty tohoto cíle a předpoklady nutné k jeho dosažení. Na úrovni prostředí může tak např. definovat prostor, ve kterém se obchod bude realizovat, vizualizovat si náhled, jaké prostředí by bylo celkově vhodné a jaký tým lidí by ho měl při realizaci obchodu obklopot. Na úrovni chování si pak následně promyslí, jak by měl metodicky postupovat při vedení svého týmu a jaké strategie chování by měl optimálně zvolit pro dosažení maximalizace úspěchu. Rovina schopností mu pak poskytne celkem účinné vodítko, které vnitřní i vnější zdroje může využít a jaké schopnosti je nutné ze své strany prezentovat, popř. jaké dovednosti z minulých úspěšných kontraktů lze uplatnit i při tomto prodeji. Oblast hodnot a přesvědčení může být velmi cenná z hlediska stanovených priorit s ohledem na firemní kulturu, interní vizi a smysl dosaženého výsledku. Umožní zároveň stanovit formu pozitivního zpevnování v případě dosaženého výsledku v podobě např. finanční odměny, benefity či kariérního postupu. Rovina identity pak může napomoci ke zlepšení sebeobrazu manažera jako zdatného a úspěšného obchodníka. Získané náhledy v jednotlivých úrovních jsou pak dobrým vodítkem i pro kouče, na co se se svým klientem zaměřit a jaké oblasti je nutné v rámci vzájemné spolupráce posílit a fixovat. Změny realizované pouze na nižším stupni zpravidla však nemají vliv na stupně výše postavené. Abychom tuto techniku mohli efektivně využívat, je nutné závěrem konstatovat, že je vždy nutné pracovat se stupněm vyšším, než se nachází oblast, ve které intervenujeme.

## **4.5 Metaprogramy**

Abychom lépe pronikli k mentálnímu modelu světa klientů a pochopili jejich utvořené interní reprezentace, musíme jako první předpoklad nejprve porozumět tomu, jaké metaprogramy ve svém životě nejčastěji využívají. Jedině tak je možné posílit vazbu mezi terapeutem či koučem a klientem a docílit tak kvalitního raportu. Pro manažery představuje jejich pochopení důležitý indikátor a nástroj komunikace s jejich spolupracovníky či klienty. Pomocí analýzy metaprogramů mohou protistrany snáze navazovat sociální komunikaci a zvyšovat pravděpodobnost uzavření pracovní či obchodní dohody.

Metaprogramy v kontextu NLP představují pevně fixované filtry našeho vnímání, které vznikají na nevědomé úrovni. Mají habituální a systémový charakter. Většinou nepodléhají autokritice ze strany svého nositele. Na obecné úrovni je můžeme chápat jako filtry, s jejichž pomocí zpracováváme informace ze svého sociálního prostředí a vytváříme si z nich následně vlastní obrazy skutečnosti, tedy náš jedinečný mentální model světa. Metaprogramy rovněž odrážejí naše hodnoty, tedy to, co považujeme za důležité nejen pro nás, ale i své okolí a společnost. Tato hodnotová orientace je navíc doplněna systémem našich vnitřních přesvědčení, které si vytváříme během individuálního života. Důležitou roli při utváření metaprogramů hrají rovněž naučené a získané postoje. Vyjdeme-li z původní definice postojů, která byla roku 1975 definována **Fisbejnem a Ajzejnem**, jedná se o *naučené predispozice k celkové příznivé, či nepříznivé reakci na daný objekt, osobu či událost*. Můžeme také říci, že se jedná o *relativně trvalý vztah–relaci jedince, který má sám k sobě, k druhým lidem, ke světu okolo nás*. Nestor české psychologie prof. Milan Nakonečný často definuje postoj následujícím výrokiem – *mít k něčemu postoj, tj. zaujmout vůči nějakému objektu hodnotící stanovisko*. Daleko obsáhlejší definici postojů, která zahrnuje i fakt, že se naše postoje týkají i jednání a činností, přinesli již v roce 1962 **Krech, Crutchfield a Ballachey**. Ti chápou postoje jako *stabilní systémy pozitivního či negativního hodnocení, emočních pocitů a technik jednání týkajících se sociálních cílů*<sup>124</sup>.

Metaprogramy v NLP dělíme na základní a složené, tzv. komplexní, hodnotící jednotlivé filtry vnímání na základě vyčleněných kritérií. Základní metaprogramy byly stanoveny na základě využití **Jungovy typologie, Myers-Briggsovy typologie a Mercedes modelu** změny, který byl popsán v úvodních kapitolách. Základní metaprogramy zahrnují 4 následující oblasti, jež u osobnosti hodnotíme:

- vnější chování – **introvert vs. extrovert**,
- vnitřní zpracování – **senzor vs. intuitor**,
- vnitřní stav – **myslitel vs. pocitově založený člověk**,
- adaptační chování – **usuzující vs. vnímající typ osobnosti**.

Z hlediska vnějšího, pozorovatelného chování rozlišujeme dvě základní jungovské kategorie, a to introverta a extroverta. Introvertní typ osobnosti je z hlediska NLP charakterizován tím, že nejprve o dané věci přemýšlí, než na ni pronese svůj názor. Jedná se o jedince, kteří ke svému

---

<sup>124</sup> HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011, s. 95. ISBN 978-80-7367-909-5.

životu nepotřebují více lidí a často tráví svůj čas sami a věnují se vlastním aktivitám. Bývají obvykle dobrými posluchači a vykazují interní pocit vlastní hodnoty. Naopak extrovertní typ osobnosti je zvyklý mluvit mnohdy dříve, než danou věc více zanalyzuje. Mívají obvykle větší okruh přátel a známých, kterými se obklopují. Bývají to jedinci organizačně založení, kteří jsou schopni multitaskingu na rozdíl o introvertů, kteří se rádi soustředí na jednu věc, kterou aktuálně řeší.

Vnitřní zpracování pak dělí osobnosti na dva typy – senzory a intuitory. Senzoricky založený jedinec používá primárně práci se svými smysly, a proto je zde dobré odhadnout vždy jeho dominantní reprezentační systém. Mají rádi konkrétní fakta a orientují se na dosažitelné výsledky. Jsou více orientovaní na přítomný okamžik a možnost jeho využití. Obvykle se neoddávají plánování budoucnosti.

Intuitoři naopak rádi zkoumají kauzalitu věcí, mají mnoho nápadů a teorií a využívají nejčastěji abstraktní formu myšlení. Bývají iniciativní a rádi se orientují na budoucí okamžik, což souvisí i s jejich častou tendencí věci předem plánovat.

Vnitřní stav diferenciuje osobnosti na dvě kategorie – myslitele a pocitově založené osobnosti. Myslitelé bývají často disociováni, zaměřují se na logiku, objektivitu, bývají pravdomluvní a ve svých stanoviscích často i neústupní. Mají tendenci vždy věci řešit do získání uspokojivého vysvětlení situace. Pocitově založený jedinec se naopak orientuje na vnitřní prožívání pocitů, je hodnotově založený, má tendenci se spíše přizpůsobovat druhým, než aby prosazoval své individuální názory. Dominantním reprezentačním systémem je kinestetický, z čehož vyplývají i některé výše uvedené charakteristiky.

Adaptační chování jako poslední složka základního metaprogramu rozlišuje typy usuzující a vnímající. Usuzující typ bývá slangově v NLP nazýván soudce podle jeho ideálních atributů. Jedná se o typy osobností, které uznávají řád, pořádek, systém. Jsou vysoce organizovaní a rádi si vytváří například podrobné seznamy či analýzy. Většinou rádi dokončují započatou práci. Vnímající typy bývají naopak nesoustředění, dochvilnost pro ně není typickou vlastností. Rádi volí mezi více variantami a improvizují. Bývají však kreativní v pracovní činnosti a mají dobrou schopnost sociální adaptace.

#### 4.5.1 Komplexní metaprogram

Komplexní metaprogramy rozlišujeme na základě dominujícího filtru zaměřeného na konkrétní životní oblast, se kterou je jedinec nucen se běžně konfrontovat. Na základě tohoto modelu konfrontace dochází ke generování určitého typu chování a jednání.

Níže uvedený přehled zahrnuje nejčastěji citované typy komplexních metaprogramů napříč odbornou literaturou:

- **Filtr řídicí** – rozhoduje o motivaci jedince. V rámci tohoto filtru rozlišujeme dva typy – směr k a pryč od. Jedinci orientovaní směrem k se nacházejí z hlediska NLP v pozici příčiny, tedy vykazují osobnostní charakteristiku lidí zodpovědných za svůj život a výsledky, kterých v něm dosáhnou. Bývají orientováni na cíl a pozitivně motivováni k dosahování výsledků, nebojí se životních překážek, které chápou jako výzvy. Z hlediska lingvistiky využívají často modální operátory možnosti – např. mohl bych, mě bych aj. Naopak jedinec orientovaný pryč od je často motivován pouze tím vyhnout se problémovým situacím a životním překážkám. Nebývají agilní, příliš kreativní, nevyhledávají nové projekty, které neznají, a vykazují tendenci k selhání v konfrontaci s životní výzvou, kterou většinou prezentují jako svou prohru. Nachází se v pozici následku, tedy své dosavadní nezdary vidí jako souhrn nepříznivých okolností a externích vlivů bez možnosti jejich ovlivnění. Z hlediska lingvistiky využívají modální operátory nutnosti – je nutné, musím aj. Tito lidé bývají často zaměstnáni jako kontroloři kvality zboží, uplatní se i v oblasti umění.<sup>125</sup>
- **Filtr zdůvodnění** – pomocí tohoto filtru zjišťujeme, co motivuje jedince k určité činnosti a proč tuto činnost vykonává. Z hlediska komunikace hraje důležitou úlohu. Rozlišujeme v tomto kontextu tři typy – možnost, nutnost, obojí. Lidé, kteří reprezentují skupinu možnost, vidí v každé činnosti příležitost se uplatnit, demonstrovat své silné stránky a dosavadní profesní znalosti a sociální dovednosti. Jejich znaky jsou variabilita, kreativita, nezávislost myšlení.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 151. ISBN 80-238-2604-2.

<sup>126</sup> Tamtéž, s. 151.

Vynikají vysokým pracovním nasazením a flexibilitou. Naopak lidé vykazující typ nutnosti dělají svou činnost pouze proto, že jsou k tomu donuceni druhými či určitými životními okolnostmi. Ve své práci neshledávají žádné poslání a nejsou formováni životní vizí kompatibilní s jejich pracovní činností. Vykonávají proto většinou předem stanovené činnosti spíše rutinního charakteru. Soustředí se spíše na způsoby provádění určité činnosti než na její důvody.<sup>127</sup>

- **Filtr akce** – umožňuje rozpoznat, jakým způsobem se lidé chovají v situaci, která jim přináší novou výzvu a má obecně akční charakter. Hraje důležitou roli z hlediska rozhodování se v této situaci a způsobu jejího řešení. Rozlišujeme zde jedince aktivní, zvažující, kombinaci obou typů a jedince neaktivní. První zmíněná kategorie zahrnuje osoby, které se bez předchozího rozmýšlení pouští rovnou do nové výzvy, aniž by příliš zvažovaly její důsledky a dopady na svou osobu a okolí. Bývají často též označovány jako osoby proaktivní. Lidé zvažující, jak napovídá název této kategorie, naopak předem vše řádně promyslí, zváží silné a slabé stránky, hrozby či možné příležitosti podle SWOT analýzy, pak teprve přistupují k výkonu určité činnosti. Jsou důslední, zodpovědní a vykazují sklon k systematickosti práce. Třetí typ je plně závislý na okolnostech, které se aktuálně nabízejí. Lidé neaktivní zpravidla nereagují na nové příležitosti a obávají se vystoupit ze své komfortní zóny. Nalézají řadu argumentačních důvodů, proč se do nových věcí raději nepouštět a setrvávat v zaběhlém rytmu a pořádku.
- **Přesvědčovací filtr na základě předvedení** – tento filtr nám demonstruje, kolikrát musíme určitým osobám předkládat určitou pracovní kompetenci, než jsou schopny ji akceptovat a přesvědčit se o její pravdivosti. Rozlišujeme obecně podle počtu opakování / demonstrace dané kompetence / typy automatické přesvědčení, několikrát opakovaná demonstrace, delší doba demonstrací kompetence, neustálé přesvědčování o způsobilosti k určité kompetenci.
- **Filtr spolupráce** – z hlediska dynamiky pracovního kolektivu hraje důležitou úlohu při koordinaci, kooperaci a dosažení synergie. Běžně si o tomto filtru uděláme obrázek, pokud dotyčnou osobu požádáme, aby nám popsala některý ze svých úspěšných pracovních výsledků. Při této deskripci se zaměřujeme na mluvnickou kategorii, ve které je daná událost interpretována. Pokud jedinec používá 1. sobu singuláru, pak se

---

<sup>127</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 151. ISBN 80-238-2604-2.



jedná s největší pravděpodobností o zástupce kategorie nezávislý hráč. Tento typ je odkázán nejraději sám na sebe a vlastní režii pracovního výkonu, aniž by vyhledával pomoc či spolupráci s druhými osobami. Pokud osoba interpretuje událost v 1. osobě plurálu, pak se jedná o zástupce skupin týmový hráč, který vykazuje znaky úspěšné týmové spolupráce a kooperace. Třetí kategorii představuje typ manažer, který se orientuje především na organizování, plánování, komunikaci a styl vedení.

- **Filtr velikosti celků** – hraje důležitou úlohu při náhledu na nový projekt. Na jeho základě je možné rozlišit, zda se jedinec primárně orientuje na detailní analýzu projektu, nebo upřednostňuje celkový náhled na projekt. Rozlišujeme zejména typ detailně orientovaný na podrobnou analýzu a typ globální preferující zmíněný celkový náhled a komplexnost.
- **Filtr vnímání** – tento filtr uvedený v závěru výčtu komplexních metaprogramů je odvozen z dominantního reprezentačního systému, který jedinec využívá. Podle jeho typu získáváme přehled o tom, na jakou smyslovou oblast v rámci komunikace a obchodní strategie máme primárně působit za účelem dosažení stanovených cílů.

Jak vidíme z výše uvedených poznatků, metaprogramy výrazným způsobem napomáhají rozvoji manažerů zejména v oblasti sebepoznání a interpersonální komunikace. Tyto dva faktory mají velký vliv na to, jak dynamicky bude probíhat pracovní výkon, spolupráce, networking a leadership.

## 4.6 Modelování

Proces modelování je stejně jako neurologické úrovně změny spojený zejména s prací Roberta Diltsa a jeho strategie pozorování druhých lidí. Velkým přínosem byla též iniciativa americké konzultační společnosti McBer a spol. v 70. letech 20. století, která se při stanovení klíčových oblastí zaměřila především na výkon, aktivní přístup, styl vedení a ovlivňování druhých osob.<sup>128</sup> Při osobním rozvoji manažerů hrají tyto poznatky důležitou úlohu zejména v tom kontextu, že umožní inspirovat se u úspěšných osobností dle osobní preference a napodobit tak jejich styl veřejného vystupování, komunikace s druhými osobami, procesu vedení či pracovní organizace. Tento spíše subjektivní proces je z hlediska NLP technik jeden z náročnějších, neboť vyžaduje komplexní analýzu hned na několika úrovních, které budou zmíněny níže. S kvalitním modelováním druhých však získáváme prostředek, jak obohatit dosavadní úroveň

---

<sup>128</sup> FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 32. ISBN 978-80-247-3067-7.

znalostí a dovedností v manažerské profesi a zároveň implementovat úspěšné životní strategie druhých s cílem maximalizace svého osobního růstu na základě požadavků firemní kultury a vize. Zároveň však lze na modelování nahlížet jako na proces zrychleného učení, při kterém přeskočíme fázi nevědomé nekompetence a vědomé nekompetence a operujeme přímo v rovině vědomých kompetencí jedince.

NLP modelování zahrnuje zejména vhodný konkrétní výběr jedince, který splňuje daná kritéria a vyhovuje profesní i osobnostní charakteristikou představě osoby, která se tímto procesem chce zabývat. S pomocí kouče může manažer zjistit po předložení dostupných informací systém hodnot a životních přesvědčení dané osoby a kromě důkladné analýzy všech metaprogramů se soustředit na úroveň fyziologie, kde budou společně monitorovat zejména způsob dýchání a držení těla. Druhou důležitou rovinou je získání poznatků o nonverbální komunikaci na základě využití imitace a kognitivního přístupu. K tomu může vhodně posloužit videozáznam, na němž je vzor pro modelování zachycen a ze kterého lze čerpat především znalosti z oblasti veřejného vystupování, rétoriky a komunikačního stylu. Poté dochází k implementaci jednotlivých složek do stávajícího modelu manažerova chování a následné trénování před koučem i cizími osobami. Jako zpětná vazba může posloužit zrcadlo, audionahrávka či nově vytvořený videozáznam za účelem porovnání s původním modelovaným vzorem. Je nutné však závěrem podotknout, že primárním cílem této techniky není pouhé získání nápodoby určité osoby a priorit z toho plynoucích, ale především obohacení naší osobnosti o specifický pracovní styl a unikátní dovednosti našeho vzoru. Vždy je však důležité zachovat si vlastní osobitost, přirozenost v chování a kongruentní jednání, získané poznatky a dovednosti pak využít pouze v rámci našeho osobního rozvoje, ne k manipulaci s naším okolím.

#### **4.7 Komunikace manažera prostřednictvím NLP modelu**

Vysoká úroveň komunikačních schopností patří mezi klíčové manažerské dovednosti a předpoklady ovlivňující jejich realizaci v sociální interakci s druhými osobami. Pokud je tento proces nastaven žádoucím způsobem, může mít výrazný vliv na dosahované cíle a výsledky z nich plynoucí. V neposlední řadě hraje komunikační styl manažera roli při motivování spolupracovníků a tím zlepšování dynamiky pracovního kolektivu.

V obecném slova smyslu nejlépe vystihuje podstatu komunikace definice dle Kodýma, který na ni nahlíží jako na proces výměny informací mezi dvěma či více subjekty. Cílem tohoto procesu je kromě získání informací též dosažení vzájemného porozumění a shody,

popř. žádoucího modelu chování.<sup>129</sup> Výsledný efekt je pak ovlivněn zejména osobami komunikátora a komunikanta a rovněž vhodností výběru komunikačního kanálu, který je zvolen. Mnohdy se však setkáváme s výskytem tzv. komunikačních bariér, které celý proces výrazně narušují či zkreslují původní komuniké. Důležité je proto nejen v roli manažera, ale i v osobním životě komunikovat tak, aby nás protistrana pochopila. Často však sdělujeme informace lidem, kteří nechápou danou problematiku, či ji pochopit nechtějí.

Na komunikaci lze nahlížet prostřednictvím mnoha diferenciačních kategorií, nejčastěji prostředků komunikace, jejího charakteru či využití v sociálním a pedagogickém kontextu. Nejčastější rozdělení bývá na komunikaci verbální prostřednictvím mluvených slov či psaného projevu a komunikaci nonverbální, která využívá analýzu řeči těla, mimiky, haptiky či gestikulace. Z hlediska využívaných prostředků rozlišujeme komunikaci interpersonální, intrapersonální, sociální či masovou. V této části se však zaměříme pouze na metody sociální komunikace interpersonální prostřednictvím mluveného projevu. *Význam komunikace je v reakci, kterou vytváří.*<sup>130</sup>

Každý z nás máme odlišně nastavené individuální interní reprezentace. Jsme ovlivněni jiným rodinným prostředím, vrstevnickou skupinou v rámci sekundární socializace, lišíme se rovněž vzájemně pohlavím, věkovou kategorií, dosaženou úrovní vzdělání a v neposlední řadě sociálním prostředím a jeho determinanty, které nás v průběhu let utvářely a se kterými jsme byli v sociální interakci. Jednou z bariér můžeme být proto právě my sami a náš mentální model světa. Mezi další typické příklady komunikačních bariér patří rovněž odlišně zvolené komunikační styly, vytvořené předsudky či rozdílně nastavený systém osobních hodnot a preferencí.

V první části této diplomové práce byl představen NLP model komunikace a jeho podstata. Z té mj. vyplynulo, že každá informace, kterou přijímáme jako subjekt z okolního prostředí, prochází tzv. masivními filtry mysli, kde dochází ke třem stěžejním procesům, jako jsou generalizace, překrucování dané informace či její vymazání. Teprve poté dochází ke genezi subjektivní interní reprezentace. Proto se zakladatelé NLP Bandler a Grinder rozhodli vytvořit univerzálně využívaný model, který byl nazván metamodelem komunikace NLP. Předlohou se stala práce a terapeutický odkaz italské psycholožky Virginie Satirové, kterou se autor zabýval v rámci druhé kapitoly této diplomové práce.

---

<sup>129</sup> KODÝM, M. *Metody rozvoje sociálních dovedností*. Praha: UJAK, 2014, s. 55. ISBN 978-80-7452-046-4.

<sup>130</sup> O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998, s. 8. ISBN 80-238-2604-2.

Bandler s Grinderem se na základě úspěšného převádění reprezentačních systémů v rámci rodinné terapie rozhodli modelovat tuto unikátní podstatu jevu a vytvořit tak účinný prostředek, který by měl v první řadě procesy generalizace, vymazávání a překrucování přijatých informací narušit a soustředit se na vlastní sdělení přijímaných informací. Tento metamodel je tedy založený na konkrétních, přesně formulovaných otázkách, které k této podstatě směřují. Ovlivňují tak hlubokou strukturu vnímání, která pracuje na nevědomé úrovni na rozdíl od struktury povrchové, která výše zmíněné procesy v rámci filtrace informací ovlivňuje. Pokud je v rámci procesu komunikace správně rozpoznán využívaný metamodel, je možné ovlivnit kvalitu předávaných informací např. formou vhodné formulace kladených otázek.<sup>131</sup>

Mezi nejčastěji využívané příklady metamodelu v NLP patří především:

- **Nominalizace** – dochází zde ke zmrazení procesní činnosti, podstata sdělení je založena pouze na podstatném jménu, které je nutné v rámci lepšího porozumění převést zpět na sloveso. Příkladem je věta typu: Chybí nám spolupráce. Doplňující otázkou by zde bylo např. Kdo nespolupracuje? Tím získáme relevantní zdroj a můžeme celý proces případné neefektivní spolupráce ovlivnit. Výrok typu, že nám chybí komunikace, nesděljuje podstatu a nevede k řešení problému.
- **Čtení mysli** – je založené na předpokladu, že znám myšlenkové procesy druhé osoby, nejsou zde navíc sděleny zdroje dané informace. Jedná se o větu typu: Víím, že ti ta komunikace nevyhovuje. Doplňující otázkou by zde proto bylo: Na základě čeho usuzuješ, že mi ta komunikace nevyhovuje? Získáme tak zdroj, na kterém komunikátor svůj původní předpoklad založil.
- **Příčina – následek** – tento příklad metamodelu je založený na kauzalitě. Komunikátor předpokládá, že jedna věc vyplývá z druhé, aniž by měl tento předpoklad verifikován. Jde o tvrzení bez adekvátní deskripce. Jedná se např. o větu: Ty mě nevnímáš. Doplňující otázkou by proto bylo: Co v mém chování způsobuje, že si myslíš, že tě nevnímám?
- **Univerzální kvantifikátory** – dochází zde k procesu generalizace zahrnujícího nejčastěji slova jako každý, všichni, nikdo aj., příkladem je tak často citovaná věta typu: Nikdo mě neposlouchá. Doplňující otázkou by proto bylo: Kdo konkrétně tě neposlouchá?

---

<sup>131</sup> O'CONNOR, J. and J. SEYMOUR. *Training with NLP: Skills for trainers, managers and communicators*. London: Thorsons, 1994, s. 28. ISBN 9780722528532.

- **Modální operátor** – zahrnuje dvě kategorie / modální operátor nutnosti a možnosti/. Modální operátor možnosti využívá často slova typu mohl bych, musím či je nutné. Příkladem věty zahrnující modální operátor možnosti je např. Mohl bych tu činnost vykonat? Doplnující otázkou by zde bylo: Co by se stalo, kdybys tu činnost vykonal? Modální operátor nutnosti pak operuje nejčastěji s výrazy jako musím, budu, je možné.
- **Snadné vymazání** – příkladem je věta typu: Nejsem s tvou prací spokojen. Doplnující otázkou by zde bylo: Na základě čeho nejsi s mou prací spokojen?<sup>132</sup>

V praxi manažera lze využít aplikaci metaprogramů v rámci komunikačního procesu především v následujících klíčových oblastech:

- schopnost konkrétně pojmenovat a následně i izolovat problém,
- oddělení problému od osobního dimenze – vztahová analýza,
- analýza vlastního preferovaného metaprogramu a možnost ho ovlivnit,
- posilování asertivní komunikace a kongruence,
- vnímání často skrytých záměrů druhých a jejich odhalení prostřednictvím vhodné formulace okruhů otázek,
- rozvíjení logicko-analytického myšlení.

#### 4.8 Hypnóza a její využití v rámci psychohygieny

Slovo hypnóza evokuje v mnoha lidech dodnes symbol něčeho tajemného, opředěného mýty. Budeme-li však pátrat po prvních záznamech o využití hypnózy, zjistíme, že je s naší společností spjata již od jejich raných historických dob, a to od antiky, kdy vznikaly první chrámy spánku určené k léčbě nemocných.

Termín hypnóza nabízí řadu možností výkladu, neboť dosud neexistuje její jednotná definice, která by komplexně vystihovala její podstatu a aspekty. Obecně je však možné se shodnout na výroku, že se jedná o jeden z podstatných modelů a prostředků současné sugestivní psychoterapie sloužící nejen jako podpůrný prostředek léčby psychických poruch, ale i k navození celkové relaxace organismu. V NLP pracujeme s hypnózou nejčastěji jako s jednou z technik změny. Díky jejímu potenciálu může tato technika umožnit klientovi dosáhnout pod odborným vedením žádoucí změny chování a upevnění užitečných životních návyků. Pokud se zaměříme na samotný současný výklad pojmu hypnóza, setkáme se asi

---

<sup>132</sup> ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 114–122. ISBN 80-7205-473-2.

nejčastěji s krátkou a poměrně výstižnou definicí, která chápe tento jev jako **změněný stav vědomí**. Vědomím zde rozumíme mentální stav vyplývající z úrovně mozku zahrnující vše, co si uvědomujeme. Psychologický slovník z roku 1940 charakterizuje vědomí výstižně jako „vše, co nám podává duševní život jako své vlastní, cítěné, myšlené, chtěné“<sup>133</sup>.

Jedinec může být buď v bdělém stavu, spát nebo se nacházet ve stavu transu – hluboké relaxace. Helus chápe vědomí v souvislosti s třemi faktory, které ho plně definují. Jedná se nejen o souvztažnost k vlastnímu já, ale též o vyjadřovací aparát a schopnost diskurzu.<sup>134</sup>

Jedním z hlavních cílů hypnózy je využití transu k účelům terapeutické intervence, a to prostřednictvím navození stavu **disociace** a získání snadnějšího přístupu do nevědomí klienta.

Kratochvíl chápe hypnózu jako „dočasně změněný psychický stav charakteristický a) zvýšením sugestibility, b) vztahem závislosti hypnotizovaného na hypnotizérovi a za c) změněným stavem vědomí“<sup>135</sup>. Pokud je hypnotický stav kvalitně navozen, klient vykazuje nejčastěji znaky hluboké relaxace, celkového útlumu až pocitů ospalosti, popř. změn v úsudku a emočním prožívání. Hypnóza tedy může sloužit nejen jako již zmíněný léčebný prostředek, ale i jako prostředek sloužící k posílení a boji s životními překážkami díky větší míře aktivace tělesných a psychických sil.<sup>136</sup> V rámci uvedení do stavu hypnotického spánku můžeme kalibrovat i změny ve fyziognomii klienta, nejčastěji změnu dechového režimu, svalové uvolnění, pohyby očních víček, pokles krevního tlaku, zklidnění tepové frekvence aj.

Fricker a Butler ve své definici zase popisují hypnózu jako takový stav vědomí, při kterém dochází k oslabení kritického faktoru mysli, tím i logicko-analytického myšlení člověka. Díky navození stavu hlubokého uvolnění jsou pak přístupni sugescím vedoucím k oslabení fobií, strachů a nežádoucích způsobů chování a návyků.<sup>137</sup> Pokud hypnózu jako nástroj využíváme v rámci psychoterapie, hovoříme též často o termínu hypnoterapie, která se v současné době těší stále rostoucí popularitě a mediální propagaci v rámci psychohygieny postmoderního člověka. *Moderní hypnoterapie se od populárního pojetí hypnózy jakožto mysteriózního dramatu radikálně liší. Terapeuti nejsou baviči. Jsou velmi zkušenými pozorovateli a dokáží rozpoznat i nepatrné změny v chování...*<sup>138</sup>

---

<sup>133</sup> ČERNOCKÝ, K. *Psychologický slovník*. Praha: Česká grafická unie, 1940, s. 223.

<sup>134</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. Praha: Grada, 2011, s. 48. ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>135</sup> KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. 7. vyd. Praha: Portál, 2017, s. 145. ISBN 978-80-262-1227-0.

<sup>136</sup> DAMON, C. *Tajemství hypnózy a sugesce*. Bratislava: Eko-konzult, 2016, s. 15. ISBN 978-80-8079-223-7.

<sup>137</sup> BUTLER, J. a J. FRICKER. *Tajemství hypnoterapie*. Praha: Svojtka a kol., 2006, s. 8. ISBN 80-7352-332-9.

<sup>138</sup> ERICKSON, M. H. *Hypnotické světy: klinická hypnóza a nepřímé sugesce*. Brno: Emitos, 2009, s. 31. ISBN 978-80-87171-12-7.

Jeden z nestorů české hypnoterapie, klinický psycholog Jiří Zika, přichází s definicí hypnózy jako změněný stav vědomí navozený prostřednictvím vhodné sugesce, díky němuž dochází k proměnám na úrovni chování a jednání. Tyto proměny zahrnují nejen náhled na vlastní osobnost, ale i na své nejbližší okolí<sup>139</sup>.

V rámci hypnoterapie často hovoříme o třech základních pojmech, které ji často doprovází: **raport, hypnabilita a sugestibilita**. Prvnímu pojmu byla věnována samostatná pozornost v první části této diplomové práce. Hypnabilita označuje schopnost jedince pohroužit se do stavu hypnózy – hypnotického spánku. Její úroveň je individuální a může se formou pravidelných terapií a kvalitně navázaného raportu postupně prohlubovat. K jejímu testování slouží řada technik – mezi nejčastější patří např. vizuální, sluchová a kinestetická představa konzumace kyselého citronu, využití kyvadélka, simulace ztuhlosti paže či pozvolné klesání ruky pomocí vybraných slovních sugescí. Stupně hypnability je navíc možné měřit prostřednictvím psychometrických škál, z těch nejznámějších můžeme jmenovat např. Stanfordskou škálu. Pojem sugestibilita pak označuje ochotu klienta podléhat nabízeným hypnotickým sugescím. Sugescie v rámci hypnózy využíváme v přímé či nepřímé formě. **Přímá hypnoterapie** zahrnuje roli hypnoterapeuta jako odborníka, jehož terapeutickým instrukcím klient podléhá formou nekritického přijetí. Klientova role je zde pasivní. Tato forma předpokládá, že klient bude ochoten nabízené návrhy plně akceptovat bez jejich vnitřní negace. **Nepřímá hypnoterapie** je založena naopak na vybudovaném vztahu mezi terapeutem a klientem a terapeut se v rámci tohoto procesu snaží obcházet vědomý odpor klienta vůči nabízeným sugescím. Formou jazykových vzorců a metafor. Nejčastěji se jedná o vytvoření tzv. přerámčování problémové situace, která přispěje ke vzniku nového pohledu na klientovu situaci. Kratochvíl hovoří v této souvislosti o rozdělení na direktivní a nedirektivní podobu.<sup>140</sup>

Další dělení hypnózy umožňuje její diferenciaci podle typu osoby, která ji vykonává. **Heterogenní** forma je realizována prostřednictvím druhé osoby – terapeuta, který celý proces vede a usměrňuje. **Autohypnóza** je pak formou, kdy je klient sám schopen zadávat si jednotlivé sugescie a zaměřovat své vyvolané představy určitým směrem. Zpravidla se tak děje po předchozím nácviku v rámci heterogenní hypnózy. Tzv. **ablační hypnóza** je umožněna prostřednictvím absolvování předchozí heterogenní hypnózy, ve které byly vytvořeny autostimulační manévry, které si klient posléze může sám vyvolat.<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> ZIKA, J. *Hypnóza není spánek*. Praha: Jiří Zika, 1991, s. 7–10. ISBN 80-901217-0-5.

<sup>140</sup> KRATOCHVÍL, S. *Klinická hypnóza*. Praha: Avicenum, 1990, s. 31. ISBN 80-201-0012-1.

<sup>141</sup> KRATOCHVÍL, S. *Klinická hypnóza*. Praha: Avicenum, 1990, s. 106. ISBN 80-201-0012-1.

Na hypnózu můžeme nahlížet i z hlediska dosažení její právě navozené hloubky. Obecně hovoříme o dosažené úrovni **lehké, střední či hluboké** s charakteristickými tělesnými i subjektivními projevy. Lehká hypnóza se vyznačuje postupným stavem uvolnění, pocitem ospalosti a celkového mírného útlumu, pohyby očních víček a zmírněním svalového napětí, zpomalením duševních pochodů a níženou úrovní spontánního chování. Střední hloubka vykazuje pak znaky, jako jsou nejčastěji vymizení spontánního chování, podvolení se sugescím v oblasti motorické koordinace, přijetím sugescí, jako jsou subjektivní pocity tíhy, tepla, chladu aj. Klient je obvykle již v této úrovni schopen prožívat navozené stavy a obrazy. Hluboká úroveň hypnózy již umožňuje vyvolat většinu hypnotických jevů, především živé obrazy pozitivních halucinací, analgézii, amnézii, popř. věkovou regresii.<sup>142</sup>

Důležité tedy je, aby klient v rámci dosažení terapeutického přínosu nabízené sugesci neodmítal, nebyl proti němu od počátku v názorové opozici či je kriticky reflektoval. Proto je nutné často vysvětlovat v rámci terapie podstatu této metody a zodpovídat jednotlivé klientské dotazy.

#### **4.8.1 Standardní průběh přímé hypnoterapie**

Důležité je zvolit klidné prostředí, ve kterém se klient bude cítit příjemně a uvolněně, ideální je pokojová teplota místnosti.<sup>143</sup> Hypnóza na rozdíl od jiných psychoterapeutických technik nepotřebuje žádné doplňkové materiální vybavení, postačí pohodlné křeslo či polohovací lůžko. Klientovi by v rámci úvodu do hypnoterapie mělo být vysvětleno, na jakém principu tato metoda funguje, jaké jsou její pozitivní přínosy pro jeho psychické či fyzické zdraví a které pocity může v rámci hypnózy subjektivně vnímat. Klient se tak zbaví často nežádoucího strachu a neopodstatněné obavy z výkonu této terapie. V případě, že je průběh terapie narušen nežádoucími zvuky z okolního prostředí, je možné je zařadit do hypnotického jazyka s využitím aktuálních smyslových vjemů, modálních operátorů možnosti či truismů, tedy pravdivých výroků – např. můžete právě cítit, vnímat, že...

Klient je zpravidla požádán, aby se pohodlně usadil či ulehl na polohovací lůžko, uvolnil se a zaměřil svou pozornost na určitý fixační bod či předmět. Může se v rámci využití verbálně fixačních technik jednat i o pomyslný bod uvnitř klientovy hlavy. Poté je prostřednictvím úvodu do hypnotického spánku – tzv. indukce klientovi vsugerováno jeho pocitové a smyslové

---

<sup>142</sup> KRATOCHVÍL, S. *Klinická hypnóza*. Praha: Avicenum, 1990, s. 63–64. ISBN 80-201-0012-1.

<sup>143</sup> NOVOTNÝ, P. *Tajemství hypnózy*. Liberec: Dialog, 2004, s. 83–84. ISBN 80-86761-21-5.



vnímání – postupné uvolnění těla, svalových partií, postupné těžknutí očních víček, zavření očních víček, pocity tepla, chladu, vibrace aj. Pro dosažení větší hloubky hypnotického spánku může terapeut využít tzv. prohlubovačů hypnózy, které účinek indukce zesilují – může se jednat třeba o počítání, sestupování po imaginárních schodech, vnímání nádechu a výdechu. Důležitá je též kalibrace klienta a sledování změn v jeho fyziognomii pro udržení trvalého kontaktu a oslabení kritického faktoru v rámci myšlení a vnímání. To následně umožní navázání lepšího kontaktu s podvědomím klienta. Poté může terapeut aplikovat s využitím příslušné hlasové intonace a tempa řeči konkrétní hypnotický skript, ve kterém se soustředí podle zvolené formy terapie na konkrétní obtíže. Tyto hypnotické texty je vhodné sestavovat individuálně tak, aby odpovídaly klientově situaci a povaze jeho psychického či tělesného problému. V rámci hypnózy je možné využít i zadání tzv. **posthypnotické sugesce**, která umožní přijímat jejich znění i po probuzení klienta z hypnotického spánku na základě různých **autostimulačních manévrů**, např. sepnutí ukazováčku a palce. Tento návrh dostává klient zpravidla ve stavu hluboké hypnózy a je spojen především s oslabením nežádoucího modelu chování či škodlivého návyku vykonávaného v bdělém stavu. Před ukončením hypnózy (**dehypnotizace**) je nutné rovněž odvolat navozené sugesce, u kterých je naopak nežádoucí, aby přetrvávaly i po ukončení celého procesu. Klientovi je rovněž zdůrazněno, že po ukončení hypnózy se bude cítit svěží, bdělý, celkově v dobré fyzické a psychické kondici. Poté terapeut postupně navazuje a posiluje kontakt s vědomím pacienta a vyvede ho např. formou počítání z hypnózy do bdělého stavu.<sup>144</sup>

#### 4.8.2 Využití hypnózy v terapeutickém procesu

Dnes můžeme prostřednictvím hypnózy společně s kognitivně-behaviorální terapií ovlivnit nejen fobické a úzkostné stavy, jako jsou sociální fobie či agorafobie, ale i panickou ataku či generalizovanou úzkostnou poruchu. Svou nezastupitelnou roli hraje hypnoterapie i při léčbě závislostí nejen v látkové formě. Asi nejznámějším typem využití je při odvykání závislosti na tabáku či alkoholu, kde při pravidelně realizovaných setkáních vykazuje značné úspěchy. Málo známým faktem již je, že může hrát roli i při nápravě narušených komunikačních schopností, zejména koktavosti, která bývá úzce spojena s psychickou tenzí. Další využití v rámci logopedické péče představuje cíleně sestavená terapie na selektivní mutismus / nemluvnost / vázaný na určité sociální prostředí či osobu. Své využití však může sehrát i v oblasti porodnictví a gynekologii, kde dochází k nárůstu zájmu rodiček o absolvování tzv. hypnoporodů. Ve

---

<sup>144</sup> KRATOCHVÍL, S. *Klinická hypnóza*. Praha: Avicenum, 1990, s. 25. ISBN 80-201-0012-1.

stomatologii je využívána hypnóza k oslabení strachu z bolesti a vlastního výkonu. V oblasti kožní medicíny může pomoci v rámci popáleninové péče ke zmírnění subjektivně nepříjemných pocitů, při léčbě bradavic, ekzémů či pocitů svědění psychogenního původu.

V kontextu manažerské profese představuje velmi účinnou techniku, s jejíž pomocí je možné díky cíleně sestavenému hypnotickému skriptu regulovat nejen u vrcholových manažerů projevy stresu, rozvoj úzkosti, deprese či úroveň motivace a sebevědomí. Hypnoterapie zde pomáhá rovněž předcházet rozvoji projevů syndromu vyhoření, se kterým se zejména u manažerů a pomáhajících profesí setkávají terapeuti či kouči nejčastěji. Umožňuje oslabovat či zcela eliminovat nežádoucí modely chování, nevhodné stereotypní jednání a zvyšovat postupně potenciál manažera i jeho pracovní výkon. Sloužit může rovněž i jako prostředek prosté relaxace formou autohypnózy či přímé hypnoterapie. Dochází tak k celkovému uvolnění nashromážděné psychické tenze a posilování autogenního tréninku.

V kontextu NLP bývá hypnoterapie obecně využívána nejčastěji jako prostředek tzv. osobního růstu. Výraznou úlohu zde hraje především navození zvýšené koncentrace sloužící ke snadnějšímu dosahování cílů. Terapeut či kouč NLP se touto formou snaží dosáhnout změny v chování, prožívání a jednání jedince tak, aby byly vytvořeny a následně fixovány jejich žádoucí podoby a projevy. Tvoří tak často doprovodný nástroj navazující na jiné techniky změny. Zde se osvědčila nejvíce **ericksonovská forma**, která byla již popsána v první kapitole v rámci portrétu Milтона Ericksona. Můžete ji však využít běžně i jako jednu z relaxačních metod zejména v dnešní době, která na nás klade velké nároky a kdy tolik podceňujeme psychohygienu, a to na rozdíl od proklamované péče o fyzické tělo. Tělo a duše tvoří spojené nádoby a dlouhodobá expozice stresovým faktorům s sebou může nést rozvoj psychosomatických onemocnění, které umíme prostřednictvím hypnoterapie též pozitivně ovlivnit. Ze západní medicíny se totiž pomalu vytrácí holistický pohled na pacienta – klienta a mnohdy je pozornost věnována pouze somatickému stavu, neboť na rozbor možné psychické příčiny nezbývá dostatek času. Klienti, u kterých byl původ nemoci zejména v psychice, jsou pak často překvapeni, jak jim hypnoterapie zdravotně pomohla a jak se jejich životní styl změnil od té doby k lepšímu. Veřejnost však stále i přes četné světové kampaně naráží na předsudky, které jí zabraňují tuto metodu podstoupit.

## 5 PRAKTICKÉ VYUŽITÍ TZV. TECHNIKY ZMĚNY PŘI KOUČOVÁNÍ MANAŽERA

Současný koncept osobního rozvoje v oblasti managementu v České republice je převážně orientován na programy celoživotního vzdělávání v souladu s požadavky profesních organizací, kde je činnost uplatňována. Pozornost je proto v souladu s firemní kulturou a vizí orientována na rozvoj a posilování zejména tzv. hard skills, tedy tvrdých dovedností. Ty zahrnují především otázky plánování, organizování, řízení a vedení kolektivu. Právě nejčastěji zmiňovaná orientace na cíl, osobnostní předpoklady a akcentovaný leadership označuje dle většiny českých manažerů hlavní tematické okruhy dosavadních rozvojových a vzdělávacích programů.

Manažer pro 21. století již však kromě těchto charakteristických atributů musí být vybaven i vysokou úrovní komunikačních schopností a porozuměním podstatě interpersonální sociální interakce a komunikace včetně svých osobních priorit. To je možné zajistit zejména díky orientaci na rozvoj tzv. soft skills, tedy měkkých dovedností, kterým by mělo být věnováno více prostoru v rámci firemního vzdělávání. Tato skupina zahrnuje zejména reflexi problematiky plánování osobního rozvoje, mezilidské komunikace, týmové spolupráce a strategie ovlivňování druhých. Zde se neurolingvistické programování nabízí jako vhodná forma, jak rozvoj měkkých dovedností úspěšně realizovat a být současně v souladu s požadavky vyplývajícími z firemní kultury a vize. Jednou z cest, jak zajistit profil úspěšného manažera současnosti, který rozumí nejen svému kmenovému oboru, ale užívá i klíčové dovednosti a kompetence, je totiž podpora rozvojových programů zaměřených na jejich aplikaci v oblasti interpersonální sociální komunikace s druhými a na volbu osobních cílů.

Jako ukázkový příklad jedné z tzv. technik změn využije autor proto kazuistiku jednoho ze svých klientů, včetně zhodnocení přínosu terapie metodou Landscape v kontextu osobního rozvoje a dalšího vzdělávání manažerů.

## 5.1 Vlastní kazuistika

*Jméno klienta: P.*

*Věk klienta: 31 let*

*Rok narození: 1989*

*Bydliště: Praha*

*Důvod kontaktování terapeuta: klient se zajímá o svůj osobní rozvoj v rámci manažerské profese, pomocí NLP by si rád ujasnil své pracovní priority a ovlivnil svá negativní přesvědčení, která jsou pro něj při výkonu manažerské profese limitující, rád by si splnil svůj cíl věnovat se poradenské profesi.*

*První kontakt s klientem proběhl dne 10.1. 2019.*

*Osobní anamnéza: svobodný, nekuřák, alkohol, drogy neguje, verbální komunikace jasná a srozumitelná, oční kontakt dodržuje, myšlení koherentní, v dětství běžné dětské nemoci, v 6 letech septický stav nejasné etiologie, zdravotní obtíže psychosomatického charakteru, v dispenzarizaci psychologa a psychiatra, soukromě dochází ke klinickému logopedovi-balbutik, údajně velký vliv psychické tenze.*

*Sociální anamnéza: manažerská pozice v organizaci zaměřené na distribuci zdravotnických potřeb*

*Školní anamnéza: absolvent SZŠ, v dětství SVPŠD – dyslexie, dyspraxie, snížená sociální adaptabilita, selektivní mutismus, časté návštěvy PPP a SPC v místě bydliště, nyní uvažuje o studiu na VŠ z důvodu výkonu vedoucí pracovní pozice*

*Rodinná anamnéza: sourozence nemá, žije s matkou, otec zahynul při autonehodě v jeho 10 letech.*

*Farmakoanamnéza: Neuro 0,5 mg, Cipralex, medikaci dodržuje, v trvalé dispenzarizaci.*

### **Osobní, sociální a školní anamnéza klienta – rozbor:**

*Pan P. žije v současné době ve společném bytě s matkou, byl chtěné dítě, porod předčasný. Otec zemřel v jeho 10 letech. V dětství měl harmonický vztah s rodiči, byl však svědkem jejich častých konfliktů na verbální úrovni – názorové neshody. Sourozence nemá, vždy si však přál sdílet své pocity a myšlenky se sourozencem. Po úmrtí otce při tragické události (autonehoda) se rozvíjí i jeho obtíže na psychické úrovni, léčil se tedy přechodně s akutní reakcí na stres – nasazena anxiolytika a přechodně antidepressiva. Na základní školu nastoupil s ročním zpožděním, nízká*

*sociální přizpůsobivost, specifické vývojové poruchy školních dovedností – dyslexie, dyspraxie, přechodně selektivní mutismus vázaný na školní prostředí. Rodina spolupracovala s pedagogicko-psychologickou poradnou a speciálně pedagogickým centrem v místě bydliště, klient zařazen do běžného typu školy, využíval služeb speciálního pedagoga a školního psychologa. Matka navštěvovala s panem Pavlem navíc klinického logopeda od jeho 4 let, došlo k optimalizaci jeho stavu ohledně narušené komunikační schopnosti.*

*Ke stabilizaci nízké míry sociální adaptability došlo na 2. stupni základní školy, pan Pavel se bez problémů postupně zařadil do školního kolektivu. Výběr střední školy byl silně ovlivněn jeho matkou, která pracovala ve zdravotnictví a která se podílela na financování celého průběhu studia. Rodina je finančně dobře zajištěna, od dětství byl veden k finanční gramotnosti. Pan P. by raději studoval humanitní gymnázium, přijímací zkoušky však nesložil úspěšně. Vystudoval tedy střední zdravotnickou školu. Se školním prospěchem problém neměl, patřil vždy mezi lepší žáky vnitřně kladně motivované ke studiu. Na střední škole nebyl členem žádné vrstevnické skupiny, které se v rámci školy utvářely. Po ukončení studia a úspěšné maturitní zkoušce pracoval přechodně jako sanitář v pražské nemocnici. Zde prohloubil své poznatky z předchozího studia a navázal kontakty s místním personálem, se kterým se dosud občas stýká. Zjistil, že pracovní činnost v pomáhajících profesích ho uspokojuje, nachází v této činnosti smysl a své poslání.*

*V současné době pracuje však od března 2019 jako manažer ve firmě orientované na distribuci zdravotnických potřeb. S pracovním kolektivem není bohužel spokojen, necítí se dobře pouze v dámském kolektivu pracoviště, jak udává. Jeho životním cílem je mít spíše soukromou praxi a věnovat se poradenské činnosti pro dospělé.*

*Nyní je bez přítelkyně, intimní kontakty neudržuje, je introvert, snaží se nevyhledávat větší společnost, většinu volného času tráví tedy sám doma či v knihovně. Studuje intenzivně knihy zaměřené na osobní rozvoj, rád poslouchá hudbu a věnuje se nějaké kreativní činnosti – malba, komponování skladeb.*

### **Zdravotní anamnéza klienta:**

*V dětství prodělal klient běžná dětská onemocnění. V 6 letech závažný septický stav. Od 10 let v návaznosti na traumatickou událost v rodině léčba úzkosti, která se rozvinula do podoby panické ataky, se kterou byl převezen několikrát na urgentní příjem nemocnic. Kromě psychické tenze pociťoval nejčastěji dechové obtíže, častá hyperventilace, tachykardie, nauzea, vertigo, juvenilní hypertenze. Tyto obtíže nebyly primárně způsobeny organickým či funkčním*

onemocněním, jednalo se dle zhodnocení jeho celkového zdravotního stavu o somatické příznaky panické ataky. Opakovaně vyšetřen interním oddělením oblastní nemocnice. Nasazena antidepressiva – inhibitory zpětného vychytávání serotoninu a na přechodnou dobu anxiolytika. Po třech letech byla medikace bez konzultace s psychiatrem vysazena na základě rozhodnutí matky.

V současné době absolvoval od ledna 2019 třikrát návštěvu klinického psychologa z diagnostických důvodů, zjištěny na základě standardizovaných testů závěry odpovídající jeho předchozí diagnóze – dominantní sklony k úzkostem, fobiím v sociálním kontextu sociální fóbie, agorafobie–intermitentně se příznaky objevovaly v roce 2018. Poté návštěva soukromého psychiatra, nasazena nová medikace, v současné době užívá při obtížích NeuroL 0,5 mg jednou denně a Cypralex 1krát denně. Od doby nasazení této medikace zřejmá úleva od subjektivních obtíží.

### **Status praesens, průběh terapie:**

S klientem proveden vstupní pohovor, klient o svém životě hovoří zcela bez zjevných zábran, je komunikativní, snaží se hledat paralely mezi jednotlivými životními úseky, dle jeho tvrzení se mu v současné době jedná především o ujasnění jeho životních cílů a ambic, definování kroků, které k nim směřují, odstranění pocitů nenaplnění vlastního života, zvýšení motivace, odstranění pocitů psychické tenze spojené s omezujícími přesvědčeními, celkové zvýšení koncentrace. Vzhledem k výše zmíněným požadavkům klienta zvolena pro úvod do terapie metoda NLP Landscape, kterou byl klient proveden podle zde popsaného postupu. Na základě této metody můžeme definovat oblasti, ve kterých bude nutno intervenovat dalšími návaznými technikami. Zároveň tato metoda umožní klientovi, aby si svůj cíl smyslově zažil.

V průběhu této techniky klient spolupracoval a snažil se odpovídat zodpovědně na kladené dotazy terapeuta. Prvním krokem bylo definování jeho cíle dle metody SMARTEP. Klient definoval svůj cíl – chce se stát rodinným terapeutem. Tento cíl je tedy definován konkrétně, je měřitelný – klient má představu i o svém finančním příjmu, který by chtěl v této profesi naplnit, jedná se mu však spíše o životní poslání, proto z hlediska měřitelnosti hovoří spíše o počtu spokojených klientů, je iniciován jeho osobou, je tedy přímým důsledkem jeho volby profese, nejedná se o cíl importovaný, tento cíl je pro klienta vzhledem k jeho životní situaci realistický.

*Klient si též stanovil první krok – návštěva terapeuta, později si jako další krok definuje studium na vysoké škole, jako časový rámeček, ve kterém bude cíl realizován, si klient zvolil rok 2023, což odpovídá době ukončení studia. Dále jsme s klientem řešili ekologii daného cíle tím, že bude terapeutem, získá naopak jeho život nové perspektivy, nebude to mít negativní dopad na něj či jeho blízké.*

*V druhém kroku byl využit rámeček jako kdyby a klient si představil, že se již nachází v roce 2023 a je **rodinným terapeutem**. Popisuje též smyslově danou situaci dle své představy. Nachází se v terapeutické místnosti, tato místnost je v jeho představě identická s tou, ve které se terapie s klientem odehrává, vidí před sebou kartotéku, klienty v čekárně, slyší zvuky hlasů, interpretuje svůj vnitřní monolog, zažívá pocity vnitřního naplnění, uspokojení, hřejivý pocit. Ve třetím kroku, v linii efektu, se klient ohlíží za svým splněným cílem, je rodinným terapeutem již 5 let, dosáhl jistého společenského postavení, smyslu naplnění vlastního života, pomáhá lidem okolo sebe, cítí, že jeho život má konečně smysl. Pochopil lépe své myšlenky, které si utřídil, zažívá pocit sebezpětí. Při položení dotazu ohledně smyslu dosaženého cíle, jeho vyššího poslání, definuje sám klient jako snahu o to, aby jako rodinný terapeut pomáhal předcházet konfliktům v rodině, které sám zažil. Využívá tedy své životní zkušenosti z raného dětství, která přispěla k tomu, že si tento cíl vybral.*

*Poté byl klient vrácen do pozice cíle a jeho úkolem bylo definovat zpětně kroky, které vedly k jeho dosažení cíle, a to od posledního závěrečného kroku až po krok první, což bývá pro mnohé klienty velmi obtížné. Posledním krokem bylo dle klienta ukončení absolvování supervize. Dále jmenuje kroky jako **absolvování terapeutického výcviku, ukončení studia, složení závěrečných zkoušek, motivace studium dokončit, podpora ze strany rodiny**. První krok definuje jako **snahu o to pomáhat druhým v návaznosti na vlastní zkušenost z dětství**.*

*Při celkovém zhodnocení možných překážek klient jmenuje nejčastěji věci typu: **nebudu schopen efektivně lidem pomoci, ve škole při studiu budu mít špatný kolektiv, budu celkově zpomalený a svého cíle nedosáhnu, budu nesoustředěný při studiu**. Jako stěžejní kroky klient jmenoval **studium, motivaci ke studiu a k výcviku, podporu ze strany rodiny**. V současné době ho na startovní pozici asi nejvíce drží pocit nejistoty, že svůj cíl dosáhne.*

#### **Výstup z techniky Landscape:**

*Klient byl seznámen se svým cílem, byl nucen se nad ním zamyslet, konkretizovat ho, určit jeho přesný časový rámeček, zvážil, zda je cíl skutečně důsledkem jeho volby, zda má definován první krok, společně jsme zvážili i dopady dosažení jeho cíle na jeho osobu a blízké okolí,*

prozkoumali jsme i možný druhotný zisk současného stavu pro podvědomí klienta, které by bránilo jeho dosažení. Klientův cíl splňoval dle metody SMARTEP všechny předpoklady dobře stanoveného cíle. Poté si klient svůj cíl s využitím rámce jako kdyby zpracoval na smyslové úrovni, dokázal se do situace bez obtíží vžít a vcítit. Klient si díky této technice také uvědomil, proč si vybral tuto profesi, propojil si zážitky z raného dětství a svou volbu povolání. Uvědomil si také, že je v současné profesi nespokojený mimo jiné i proto, že touží spíše po privátní praxi. Na základě analýzy jeho kroků, které vedou k dosažení cíle, byl klient seznámen s jednotlivými dílčími etapami, které musí ve svém životě realizovat. Jeho cíl byl tedy rozfázován a stanoveny byly současné priority. V současné době je nutné, aby se klient zaměřil především na **studium**. Pomohl jsem mu proto vyhledat vysoké školy, které by nejlépe odpovídaly tomuto zaměření a zohledňovaly i jeho předchozí zkušenosti a dovednosti. Klient se tedy nyní zaměří na přípravu na přijímací zkoušky a různé semináře a webináře, které s tématem souvisí.

Společně jsme se též zamysleli nad překážkami, které klient stanovil a které lze ovlivnit pomocí návazných NLP technik. Jedná se především o sled **omezujících přesvědčení**, nahaných negativních životních programů, které by mohly negativně ovlivnit dosažení jeho cíle.

#### **Stanovený postup:**

S klientem je vhodné využít nejen **práci se submodalitami a jejich dvojitým přemapováním z hlediska ovlivnění omezujících přesvědčení**, ale i **hypnoterapii** zaměřenou na zvýšení sebevědomí a koncentraci s využitím posthypnotických sugescí. Jako vhodný doplněk terapie se jeví i zařazení kotvení pozitivních emočních stavů.

#### **Zpětná vazba, závěr:**

Na základě této tříměsíční intervence se klientovi podařilo naplnit jednotlivé dílčí kroky, přihlásil se na vybranou vysokou školu zaměřenou na studium jednooborové psychologie. Při skládání přijímacích zkoušek mu velmi pomohla relaxační hypnoterapie zaměřená na celkové zklidnění a zvýšení jeho sebevědomí. Na základě práce se submodalitami si klient stanovil nová pozitivní očekávání, která posílila jeho psychickou odolnost vůči stresu. Klient sděluje, že se mu podařilo v posledních měsících trávit smysluplněji svůj volný čas, navštěvuje přípravné kurzy, semináře, získal též více sebejistoty v sociální interakci a komunikaci, zlepšily se i jeho potíže s koktavostí, našel několik nových okruh známých, se kterými má společné téma a tráví svůj volný čas. Psychicky se cítí lépe, nezažívá již pocit vnitřní prázdnoty, snížila se jeho celková psychická tenze a obavy z případného neúspěchu.



## ZÁVĚR

V současné době jsme svědky stále rostoucího zájmu o problematiku osobního rozvoje. Proto autor téma své diplomové práce zaměřil na jednu z terapeutických metod, která k osobnímu rozvoji přispívá v několika strategických úrovních a zároveň se dá vhodně aplikovat v rámci rozvoje standardních manažerských dovedností. Jsou to kromě pomáhajících profesí i profese týkající se vrcholového managementu, které kladou na osobnost člověka stále rostoucí nároky. Postmoderní společnost je totiž založena na adoraci výkonu, který musí být v souladu s aktuálním vývojem, jeho dynamikou a poznatky neustále zvyšován. To má za přirozený následek stále častější výskyt mnoha psychosomatických onemocnění, úzkostně-depresivních poruch, závislostí a syndromů vyhoření v důsledku expozice stresových faktorů, se kterými není snadné se konfrontovat bez možnosti terapeutické intervence.

Právě manažersky orientované profese se s těmito následky setkávají nejčastěji, neboť jsou nucené spojit svůj rodinný život s nároky života profesního, který zaujímá většinu jejich denního režimu. Téma této diplomové práce si proto vytklo za primární cíl představit metodu osobního rozvoje, která v souladu s požadavky dnešní doby v sobě integruje nástroje k rozvoji profesních dovedností a zároveň metody účinné psychohygieny jako jednoho ze základních předpokladů pro úspěšný výkon jakékoliv profesní činnosti. Touto metodou je v zahraničním kontextu již známé a často využívané neurolingvistické programování, které naplňuje všechny výše zmíněné aspekty, a to s ohledem na volnočasové dispozice manažerů.

V první části této práce se autor soustředil nejprve na přesné vysvětlení pojmu osobní rozvoj, manažerské role, dovednosti a kompetence jako na výchozí předpoklad pro vhodnou formu aplikace NLP v konkrétních klíčových oblastech.

V druhé části práce se autor věnoval především v souladu s přínosem této práce detailnějšímu vysvětlení vlastního pojmu neurolingvistické programování, zaměřil se na formování jeho základů v kontextu soudobých interdisciplinárních poznatků. Nezbytné bylo též představit i myšlenkové koncepce a terapeutické směry, které výrazně přispěly k jeho formování a měly vliv na jeho současnou podobu, která se neustále zdokonaluje o nové, progresivní techniky osobní změny. Pozornost byla věnována i klíčovému osobnostem, které jsou s touto metodou a technikami spojené, neboť plně respektují jejich terapeutický odkaz.

Ve třetí části věnoval autor pozornost výkladu základních pojmů neurolingvistického programování, se kterými se v profesi terapeuta či kouče můžeme setkat a které přispívají k osvětlení podstaty této psychoterapeutické metody – vysvětlení komunikačního modelu

v kontextu manažerské profese, navázání raportu s okolím jako předpokladu dobré spolupráce s pracovním prostředím i obchodními partnery, modelu učení a nástrojů, jak se lépe orientovat v nonverbální komunikaci druhých včetně často užívaného systému očních nápověd. Výklad perceptuální pozice vnímání umožní pracovníkům managementu nahlížet na vzniklé situace z několika úhlů pohledu, snažit se pochopit odlišná stanoviska a tak lépe posuzovat časté dilema mezi etickou dimenzí problému a pracovním cílem.

Čtvrtou část práce zaměřil autor na popis nejčastějších tzv. technik změny, které se v praxi kouče či terapeuta využívají a které umožňují dosažení nových, žádoucích modelů chování a jednání. Pochopení podstaty plánování cílů, teorie submodalit, metamodelů, interních reprezentací druhých, neurologických úrovní změn dává do rukou manažera nástroj, jak vhodně navázat vztah se svým pracovním okolím, rozpoznat lépe osobnostní charakteristiky nejen zaměstnanců či profesních partnerů, lépe se orientovat v jejich životních strategiích a prioritách. Detailněji se soustředil zejména na problematiku hypnózy a hypnoterapie v rámci psychohygieny manažerů s cílem posílit jejich psychickou rezilienci.

V páté části pak autor představil samostatně jednu z tzv. technik změny v rámci kazuistiky klienta, aby tak vhodně demonstroval praktické využití NLP terapie s jejím přínosem a celkovým výstupem.

Autor této práce se domnívá, že v rámci výkonu manažerské profese mohou být jednotlivé zmíněné poznatky přínosné pro to, aby se manažer naučil lépe porozumět podstatě lidské komunikace, způsobům myšlení svých spolupracovníků či partnerů. Díky neurolingvistickému programování může zároveň účinně posilovat své silné stránky např. prostřednictvím modelování a oslabovat nežádoucí vzorce chování, které ho v rozvoji osobního potenciálu omezují. Zároveň by si však měl v první řadě zachovat svou jedinečnou osobnost a vystupování, nepodléhat nekongruentnímu stylu chování a snaze manipulovat s okolím. Neurolingvistické programování by měl tak každý manažer chápat především jako významný inspirační zdroj, jak těchto cílů snáze dosáhnout.

Autor si je však zároveň vědom i výhrad z řad odborné veřejnosti, které některé závěry neurolingvistického programování zpochybňují, a to zejména kvůli absenci dostatku relevantních odborných zdrojů a některých neakreditovaných, spíše komerčně orientovaných výcvikových programů, se kterými se v České republice můžeme setkat.

Na druhou stranu autor však zastává názor, že i přes stále chybějící doplňkové výzkumy a jednotnou teoretickou základnu představuje fenomén, který v oblasti seberozvojových technik stojí za pozornost a může být zdrojem mnohého poučení z oblasti sociální psychologie a managementu pro každého z nás.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997. ISBN 80-7205-473-2.
- BANDLER, R. a kol. *Třídenní kurz NLP*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0463-4.
- BANMEN, J. a V. SATIROVÁ. *Psychologické eseje 1963-1983*. Praha: Triton, 2016. ISBN 978-80-7387-956-3.
- BASU, R. *Zakázané přesvědčovací techniky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3722-5.
- BEDRNOVÁ, E. a kol. *Management osobního rozvoje*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.
- BENDA, J. Bud'te k sobě soucitní. *Moje psychologie*. 2019, roč. 25, č. 10, s. 10. ISSN 1212-9607.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 2.vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- BRABENEC, P. *Implementační příručka: pokyny k použití systému OLINA - online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. ISBN 978-80-87449-35-6.
- BRADBURY, A. *Manažerské dovednosti, jak ovlivňovat druhé*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-380-3.
- BUTLER, J. a J. FRICKER. *Tajemství hypnoterapie*. Praha: Svojtka a kol., 2006. ISBN 80-7352-332-9.
- CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 8024713004.
- CÍSAŘOVÁ, P. Můžeme vše, co chceme. *Psychologie dnes*. 2005, roč. 11, č. 9, s. 26. ISSN 1212-9607.
- ČÁP, J. a J. MAREŠ. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-463-X.
- ČERNOCKÝ, K. *Psychologický slovník*. Praha: Česká grafická unie, 1940.
- DAMON, C. *Tajemství hypnózy a sugesce*. Bratislava: Eko-konzult, 2016. ISBN 978-80-8079-223-7.

- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 9788024619668.
- DRAPELA, J. V. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0040-6.
- DUŠEK, K. a A. VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ. *Diagnostika a terapie duševních poruch*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4826-9.
- ERICKSON, M. H. *Hypnotické světy: klinická hypnóza a nepřímé sugesce*. Brno: Emitos, 2009. ISBN 978-80-87171-12-7.
- EVANGELU, J. E. a O. FRIDRICH. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3927-4.
- FAIRWEATHER, A. M. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-909-5.
- HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3037-0.
- HENNESSEY, G. *Mindfulness pro každý den*. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1460-1.
- HOŘEJŠÍ, B. a kol. *Mikroekonomie*. 6. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
- CHOMSKY, N. *Jakými tvory jsme?* Praha: Academia, 2018. ISBN 978-80-200-2804-4.
- JEDINÁK, P. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.
- JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

- KLEIN, H.-M. a A. KRESSE. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2444-7.
- KNIGHT, S. *NLP v praxi*. 2.vyd. Praha: Managment Press, 2015. ISBN 978-80-7261-337-3.
- KODÝM, M. *Metody rozvoje sociálních dovedností*. Praha: UJAK, 2014. ISBN 978-80-7452-046-4.
- KRATOCHVÍL, S. *Klinická hypnóza*. Praha: Avicenum, 1990. ISBN 80-201-0012-1.
- KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. 7. vyd. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1227-0.
- LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.
- LIMBECK, M. *Jak myslí špičkový obchodník: co odlišuje ty nejlepší od průměrných*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4067-6.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024739021.
- LUBECK, W. *Spirituální NLP*. Praha: Pragma, 1996. ISBN 80-7205-049-4.
- LUDWIG, P. *Konec prokrastinace*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN 978-80-87270-51-6
- MCGUIRE, W. a R. F. C. HULL. *Rozhovory s C. G. Jungem*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0914-0.
- MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*. Praha: SPN, 1976. ISBN 14-619-76.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- NOVOTNÝ, P. *Tajemství hypnózy*. Liberec: Dialog, 2004. ISBN 80-86761-21-5.
- NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024717050.
- O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do NLP*. Praha: Institut pro NLP, 1998. ISBN 80-238-2604-2.
- O'CONNOR, J. and J. SEYMOUR. *Training with NLP: Skills for trainers, managers and communicators*. London: Thorsons, 1994. ISBN 9780722528532.
- OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.

- ROGERS, C. R. *Být sám sebou*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0796-2.
- SELIGMAN, M. *Naučený optimismus*. Praha: Nakladatelství Dobrovský, 2013. ISBN 978-80-7306-534-8.
- ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0470-3.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VYBÍRAL, Z. a J. ROUBAL, eds. *Současná psychoterapie*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-682-7.
- WILLIAMS, M. a D. PENMAN. *Všímavost: jak najít klid v uspěchaném světě*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2014. ISBN 978-80-7263-906-9.
- ZEIG, K. J. a M. W. MUNION. *Milton H. Erickson*. Praha: Triton, 2007. ISBN 978-80-7387-024-9.
- ZIKA, J. *Hypnóza není spánek*. Praha: Jiří Zika, 1991. ISBN 80-901217-0-5.
- ZINN, K. J. *Život samá pohroma*. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN 978-80-7555-012-5.

#### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

- DILTS, R. *Changing Belief Systems with NLP*. Cupertino: Meta Publications, 1990. ISBN 9780916990244.
- O'CONNOR, J. and J. SEYMOUR. *Training with NLP: Skills for trainers, managers and communicators*. London: Thorsons, 1994. ISBN 9780722528532.

#### **Seznam použitých internetových zdrojů**

- KOLÁŘ, J., J. NEHYBA a B. LAZAROVÁ. Osobnostně sociální rozvoj – o významu pojmu optikou pedagogického diskursu. In: *Smíšený design v pedagogickém výzkumu: Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 349 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/capv2011/sbornikprispevku/kolarnehybalazarova.pdf>. DOI: 10.5817/PdF.P210-CAPV-2012-28.

Milton Erickson. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2021 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Milton\\_Erickson](https://cs.wikipedia.org/wiki/Milton_Erickson)

Noam Chomsky. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2021 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Noam\\_Chomsky](https://cs.wikipedia.org/wiki/Noam_Chomsky)

STYXOVÁ, M. Co je to neurolingvistické programování? In: *Psychologon.cz* [online]. 29. 5. 2015 [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <http://www.psychologon.cz/component/content/article/14-psycholog-online/262-co-je-to-neurolingvisticke-programovani>

Virginie Satirová. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2021 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Virginia\\_Satirov%C3%A1](https://cs.wikipedia.org/wiki/Virginia_Satirov%C3%A1)



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Daniel Dvořák**

**Obor: Andragogika NMgr.**

**Forma studia: Kombinované**

**Název práce: Neurolingvistické programování a jeho vliv na osobní rozvoj manažerů**

**Rok: 2021**

**Počet stran textu bez příloh: 88**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 58**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 5**

**Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, CSc**