

Annika Telléus

# Naslouchat je umění

Jak účinně a pozitivně komunikovat



  
portál

Annika Telléus

# Naslouchat je umění

Jak účinně a pozitivně komunikovat



portál

Původní švédské vydání:

*Konsten att lyssna*

Copyright © 2020 Annika Telléus

České vydání:

Translation © Helena Stießová, 2022

© Portál, s. r. o., Praha 2022

ISBN 978-80-262-1905-7

# Obsah

Proč je dobré naslouchat? . . . . .	6
1 Opora, na kterou vše zavěsíme . . . . .	10
2 Staňte se lepším posluchačem . . . . .	20
3 Naslouchat s otevřenou myslí . . . . .	27
4 Máte skutečně pravdu pravdoucí? . . . . .	34
5 Naslouchání přizpůsobené situaci . . . . .	43
6 Vymezte si hranice . . . . .	52
7 Buďte duchem přítomní . . . . .	60
8 Otázky jsou jako klíče . . . . .	67
9 Popřejte sluchu změně . . . . .	76
10 Překážky při naslouchání . . . . .	85
11 Kdo nám naslouchá . . . . .	93
12 Naslouchejte sami sobě . . . . .	100
13 Nejlepší přítel . . . . .	109
14 Visí ramínko ve správné skříni? . . . . .	116
15 Všechno si vyslechněte a nechte to odplout . . . . .	124
Poděkování . . . . .	130

Typickým znakem našeho živočišného druhu – tedy člověka – je schopnost vyslechnout si vyprávění druhých. Ale když vám někdo naslouchá s plnou pozorností, bezvýhradně a bez překrucování, má to mnohem větší váhu než jen coby lidská vlastnost.

Pokud rozprostřete střípky svých myšlenek před někým, kdo vám nabídne oporu a přijetí, mohou se spojit do hojivého celku a přinést vám pochopení.

Pochyby a zmatek se skloní před porozuměním a moudrostí. Neklid a bezmoc ustoupí klidnému přesvědčení a rozhodnosti. Společně se stáváme lepšími lidmi. Jak sami v sobě, tak pro druhé.

LASSE GUSTAVSON

švédský motivační řečník, který překonal těžké popálení

## Proč je dobré naslouchat?

Náš svět se neustále proměňuje. Aktuální trendy svědčí o rostoucí míře globalizace, vyšší individuální svobodě a digitalizaci, která se šíří do nových oblastí. Dalšími znaky doby jsou vzrůstající míra psychických obtíží, strach z klimatické změny a zpochybňování principů konzumní společnosti. Zároveň je znát, že narůstají obavy z odlišnosti, vyhrocují se rozpory mezi skupinami zastávajícími různé názory a rozdmýchávají se politické sváry. Tón společenské debaty zhrubl a anonymní osobní útoky prostřednictvím sociálních sítí jsou na denním pořádku. Řada lidí uvažuje černobíle, vnucuje druhým svůj pohled na svět a zároveň dává jasně najevo, že nemá zájem vyslechnout si někoho s jiným názorem. Proč to tak je a co s tím můžeme udělat?

Důležitou roli hraje fakt, že si zkrátka nedokážeme vzájemně dostatečně dobře naslouchat. Nevnímáme svůj vnitřní hlas a své hodnoty a neumíme to ani u druhých. Narodili jsme se se schopností slyšet a tuto schopnost je třeba rozvíjet, abychom vnitřně rostli a chovali se zodpovědně. Jenže někde v průběhu života řada z nás schopnost naslouchat ztratí nebo ji vědomě utlumí. Jsem přesvědčená, že chceme-li zvrátit negativní trendy dneška, musíme tento dar probudit k životu. Je třeba začít mluvit o tom, co se děje, když si vzájemně nasloucháme. Nastal čas na tom zapracovat. Lépe naslouchat druhým i sami sobě.

Když někomu nasloucháte s plnou pozorností a s dobrou vůlí, tříbí mu to myšlenky a lépe se mu myslí. Vám se zároveň otevírají nové perspektivy, získáte si větší důvěru a blízkost, což samo o sobě vede k tomu, že i vám se zbystrí mysl a zlepší se vaše vztahy.

Původně jsem pracovala jako manažerka rozvoje a výzkumnice ve společnosti H&M a naslouchala jsem klientům po celém světě. Analyzovala jsem data od zákazníků, zkoumala jejich chování a povídala si s klienty v rámci marketingového průzkumu jak při skupinových rozhovorech, tak při hloubkových individuálních rozhovorech u nich doma. Když jsme si pozvali zákazníky, abychom se dozvěděli jejich názor na určité téma, dělala jsem moderátorku diskuse. Byla to nesmírně zábavná a zajímavá práce, která mě neustále stavěla před nové výzvy, mimo jiné v podobě mých vlastních předsudků. Pokud jsem si zachovala otevřenou mysl a neupnula se na myšlenku, že něco působí divně nebo že někdo udělal chybu, byla jsem mnohem lepší posluchačkou. Já i člověk, kterému jsem naslouchala, jsme se uvolnili, snáze jsme formulovali myšlenky a jeden druhému jsme byli blíží. Nezáleží na tom, jestli bydlíme v Soulu, Miláně nebo v Linköpingu. Když nasloucháme nebo nám někdo naslouchá, pohne to naším nitrem.

Odjakživa jsem byla člověkem, který umí naslouchat. Toto umění jsem si osvojila díky praxi a tomu, že jsem se pídila po důvodech, proč se tenhle rozhovor povedl a jiný třeba tolik ne – snad proto, že jsem kladla nesprávné otázky nebo nebyla tak úplně duchem přítomná. Před několika lety jsem dala ve firmě výpověď, začala jsem působit jako koučka na plný úvazek a pořádám kurzy a přednášky, především o tom, jak je důležité si navzájem naslouchat. A odezva, které se mi dostává, mě neuvěřitelně dojíká.

Žijeme v realitě, která přeje tomu, kdo je slyšet a kdo o sobě dává vědět. Snažíme se o sobě dát vědět až do roztrhání těla! Křičíme stále hlasitěji, aby nás někdo slyšel, a s pomocí algoritmů se neustále utvrzujeme v tom, že naše představa světa je ta správná. Přitom bychom víc než kdy jindy potřebovali získat rovnováhu. Máme potřebu o sobě dát vědět svému okolí – ale chtělo by to obrátit se i do vlastního nitra. Prospělo by nám naslouchat a zároveň se vypovídat někomu, kdo naslouchá nám.

Je třeba sebrat odvalu a setkávat se tvář v tvář, stejně jako je třeba přijmout, jací jsme. Mé přednášky a kurzy na téma naslouchání probouzí v účastnících pocit, že se setkali s něčím, co je naší přirozenou součástí a co by chtěli dál rozvíjet. Ráda přispěji k tomu, aby se i další lidé přesvědčili o důležitosti umění naslouchat a našli si vlastní odpovědi na otázku, jak se v tomto umění zdokonalit.

Když se na kurzu zeptám: „Jak byste chtěli, aby vám někdo naslouchal?“, obvykle se rozhostí ticho. Většina lidí si takovou otázku nikdy nepoložila. Debata se rozproudí teprve ve chvíli, kdy to někdo otočí a řekne: „Vím, jak nechci, aby mi někdo naslouchal.“ Spoustu lidí rozladí, když někomu vypráví něco choulostivého a ten druhý odtuší „to znám“ nebo „taky jsem něco takového zažil“ a začne vykládat svůj příběh. Občas je příjemné vědět, že se někomu stalo něco podobného, ale zároveň to dokáže váš prožitek umenšit. Další věc, která může být protivná, jsou nevyžádané rady. A ještě horší je pocit, že vás ten, komu se svěříte, odsuzuje. Po krátké diskusi ve skupinách zaměřené na nežádoucí reakce toho, kdo nám má naslouchat, se úhel pohledu snáz posune a může vzniknout třeba následující seznam důležitých aspektů toho, jak chceme, aby nám partner v rozhovoru naslouchal:

- Chci vidět a cítit, že mi ten druhý skutečně naslouchá.
- Chci mít pocit, že můžu říct cokoli a ten druhý mě nebude odsuzovat.
- Chci cítit k partnerovi důvěru.
- Chci sám dospět k vlastním odpovědím a řešením.
- Chci mít možnost dopovědět celou myšlenku do konce.
- Chci cítit, že druhého mé vyprávění zajímá a myslí to se mnou dobře.
- Chci mít pocit, že ten druhý je duchem přítomný a nemyslí během rozhovoru na něco jiného.



- Je v pořádku, když ten druhý neví, co má říct.
- Je příjemné cítit, že druhého mé vyprávění zasáhlo.
- Je dobré, pokud ten druhý mlčí a dá mi prostor dovést myšlenku do konce.

Ve skupinách tedy účastníci skrze diskusi o tom, co si od naslouchajícího nepřejí, dospěli k tomu, co si naopak přejí. Když začne člověk přemýšlet nad tím, jak by si přál, aby mu druzí naslouchali, může pak použít svůj seznam jako výchozí bod pro rozvoj svého vlastního přístupu k naslouchání.

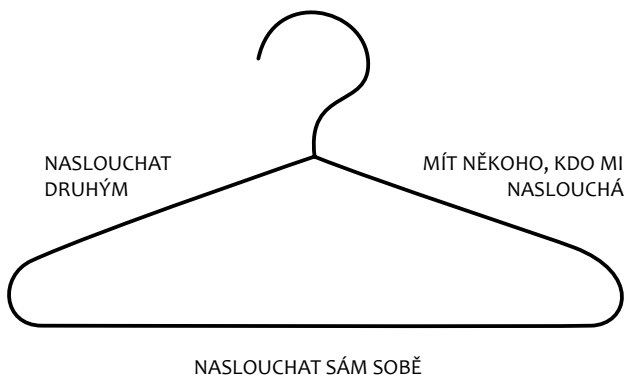
Pojďme si detailně osvětlit, jaký to má dopad, pokud jeden druhému nasloucháme, a jaká síla se skrývá v umění naslouchat a mít někoho, kdo naslouchá nám. Získáte přitom konkrétní tipy a nástroje, které vám pomůžou se zlepšit, a také se s vámi podělím o řadu příběhů, které by měly napomoci vašemu pochopení, úvahám a novým úhlům pohledu. Pokud sami přispějete svým dílem v podobě zvědavosti, získáte vše potřebné pro to, aby se ve vás probudila schopnost naslouchat životu a být ještě lepším posluchačem.

# 1

## Opora, na kterou vše zavěsíme

Jak je důležité naslouchat druhým, mít někoho, kdo nám naslouchá, a naslouchat sami sobě

Když jsem začínala přednášet o umění naslouchat, hledala jsem názorný a snadno pochopitelný model, ale nic mě nenapadlo. Vyšla jsem z aspektů, které považuji za nejdůležitější, a vytvořila si nejprve obrazec ve tvaru trojúhelníku. Jeho odvěsny představovaly premisy „Naslouchat druhým“, „Mít někoho, kdo mi naslouchá“ a přepona „Naslouchat sám sobě“. Nakonec se z trojúhelníku stalo šatní ramínko. Celý život jsem pracovala v módním průmyslu a představa, že máme něco, na co lze naslouchání „pověsit“, se mi zalíbila.



Levá strana ramínka představuje to, jak nasloucháte druhým, a co se děje, když posloucháte upřímně a soustředěně. Díky naslouchání se vám otevřou nové perspektivy a vzroste

pochopení pro druhé. Když někomu věnujete při naslouchání plnou pozornost a soustředíte se na něj, dotyčný tím získá pocit důležitosti a ujištění. Může si ujasnit své myšlenky a leccos mu dojde. Zbystří se mu mysl. A pokud vy jste otevření tomu, co slyšíte, aniž byste to odsuzovali, prohloubí se vaše vzájemná důvěra a budete si blíží. Pokud člověk naslouchá odlišným názorům se zájmem a přijetím, dokáže tak eliminovat konfliktní situace.

Pravá strana ramínka značí, že i vy máte potřebu, aby vám někdo naslouchal. Naslouchat a mít možnost se někomu vypovídat jsou dvě strany, které musejí být v rovnováze. Naše vztahy se utužují, když se střídáme v tom, kdo komu naslouchá. Samozřejmě jsou období, kdy je naprosto v pořádku, že jeden ze dvou lidí v přátelském vztahu má větší potřebu se vypovídat. Náročné to je až v případě, že se pomyslné ramínko neustále naklání na stejnou stranu. Po jedné ze svých přednášek jsem dostala následující e-mail:

*Děkuji za vynikající přednášku, která mě skutečně ovlivnila. Začala jsem přemýšlet, jak já sama dokážu naslouchat druhým, ale i nad tím, kdo naslouchá mně. Ujasnila jsem si, kdo mi vlastně stojí skutečně nablízku a opravdu mu na mně záleží. Zároveň mám i přátele, kteří dovedou po telefonu vést monolog, při němž si ani neškrtnu, ale stejně vím, že když to budu potřebovat, vyslechnou mě.*

Základnu ramínka tvoří vodorovná část, která značí, že máme naslouchat sami sobě.

- Kdo jsi?
- Kam směřuješ?
- Jaké máš důvody?

Otázka „Kdo jsi“ cílí na to, jaké vyznáváte hodnoty a co je pro vás důležité. Jaké vlastnosti vás charakterizují a jak nejlépe

můžete využít své schopnosti. „Kam směřujete“, to jsou vaše sny, vaše vize do budoucna. Čeho chcete v životě dosáhnout? Jaké si kladete cíle? „Vaše důvody“ zahrnují záměry, s nimiž konáte, nebo se chystáte něco vykonat. Čím chcete přispět světu kolem sebe?

Nasloucháte-li svému nitru, všechno je rázem zřetelnější, jste k sobě upřímní a snáze pak najdete své místo na tomto světě. I pro ostatní bude jednodušší vám naslouchat, pokud vy sami cítíte, že jste toho hodni. Jestliže nejste zvědaví na to, co v sobě máte, jak chcete přesvědčit ostatní, aby vás vyslechli? Spousta ramínek nemá spodní část. A mně se několi-krát stalo, že jsem si na takové tenké ramínko pověsila těžký zimní kabát a ramínko pod jeho tíhou prasklo. Stejně je to v případě, že vás něco tíží: potřebujete pevnou oporu, která vám dá sílu. Pokud víte, kdo jste, kam kráčíte a proč, velmi vás to posílí.

Když slyším sama sebe vyprávět, pomáhá mi to. Lépe se do věci vpravím, dává mi větší smysl. Moje důvěra v člověka, který mi naslouchá, narůstá, a když vnímám, že mě někdo slyší, je mi dobře. Cítím, že mám svůj význam, prohlubuje se důvěra mezi mnou a tím, kdo mi naslouchá, a sbližuje nás to. Občas se mi stane, že se zapletu do vlastních myšlenek a požádám někoho, aby mě vyslechl. Když mu svým vlastním tempem vyložím své úvahy, hned vše vidím jasněji. Najednou se mi otevrou nové možnosti a nové způsoby, jak věc řešit. Dotyčnému pak poděkuji za to, že mě vyslechl, a obvyklou reakcí bývá: „Ale já jsem přece nijak nepomohl!“ Naopak. Můj blízký sice nic konkrétního neřekl, ale tím, že mi popřál sluchu, mi dal úžasný dar. Díky němu jsem mohla rozvést své myšlenky a vymotat se tak ze slepé uličky.

Představte si škálu vedoucí zleva doprava. Na jejím levém konci člověk neposlouchá vůbec, na pravém konci naopak posloucháme tak pozorně, jak to jen jde. Každý má tuto škálu o jiném rozsahu a naše maximum naslouchání sahá různě daleko. Škála vnímání je v mé představě pohyblivá a my na ní neustále oscilujeme, pohybujeme se víc vlevo či vpravo; záleží na situaci a zkušenostech. Čím lépe nasloucháme druhým, tím více vpravo se nacházíme, ale nikdo nedokáže prodlévat na svém maximu neustále. Nicméně pokud náš rejstřík sahá co nejdále doprava, má to velký význam.



Nacházíme-li se na levém konci škály, nenasloucháme vůbec. Někdy poznáme snadno, že naše vyprávění dotyčný neposlouchá. Pokud má zmíněná osoba na uších velká sluchátka, lze lehce odhadnout, že nás neslyší. Horší je, když dotyčný předstírá, že poslouchá. Stává se mi, že jsem ponořená do svých myšlenek a můj syn ke mně vzhledne: „Ale mami, ty mě vůbec neposloucháš!“ Na jedné obchodní večeři jsem seděla vedle muže, kterého jsem neznala. Během předkrmu jsme hovořili o tom, že jsem jeden čas byla vegetariánka a že to bylo překvapivě snadné a chutné. Když se podával hlavní chod, naservírovala mu obsluha jídlo s masem a mně číšník řekl, že za chvíli přinesou i můj vegetariánský pokrm. Můj soused na mě překvapeně pohlédl a podivil se: „Vy nejíte maso?“ Vypadalo to, že mě poslouchal, ale zjevně byl myšlenkami jinde.

To, že člověk druhého neposlouchá, může mít mnoho důvodů. Nemusí se jednat o aroganci nebo nezáměr, může za tím