

Marta Hargašová a kolektiv



SKUPINOVÉ PORADENSTVÍ



 **GRADA®**

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

PhDr. Marta Hargašová, CSc., a kolektiv

SKUPINOVÉ PORADENSTVÍ

Autorský kolektiv:

PhDr. Zlatica Bartíková

PhDr. Ladislav Blažek

PhDr. Eva Drotárová, Ph.D.

PhDr. Jaroslava Gajdošová

PhDr. Eva Naništová

PhDr. Tomáš Novák

PhDr. Roman Vodrážka, CSc.

PhDr. Mária Zvariková

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 3543. publikaci

Odpovědná redaktorka Helena Bendová

Ze slovenského jazyka přeložila Anna Fejglová

Sazba a zlom Radek Vokál

Počet stran 264

Vydání 1., 2009

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009

Cover Photo © doc. MUDr. Pavel Žáček, Ph.D.

ISBN 978-80-247-2642-7 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6968-4 (elektronická verze ve formátu)

© Grada Publishing, a.s. 2011

STRUČNÝ OBSAH

PŘEDMLUVA	7
O AUTORECH	10
1. MEZILIDSKÉ VZTAHY	13
Edukačně-poradenský program efektivní komunikace <i>Marta Hargašová a Ladislav Blažek</i>	
2. CESTA K ÚSPĚŠNÉMU STUDIU	79
Program regulace předzkouškového a zkouškového stresu <i>Roman Vodrážka</i>	
3. RELAXACE A CESTY SEBEROZVOJE	115
Relaxačně-aktivační program <i>Zlatica Bartíková a Eva Naništová</i>	
4. RELAXACE – IMAGINACE – KREATIVITA	135
Program stimulace osobnostního růstu <i>Eva Drotárová</i>	
5. BÝT OBÉZNÍ MĚ NEBAVÍ	167
Poradensko-psychoterapeutický program pro obézní děvčata <i>Jaroslava Gajdošová</i>	
6. VÝCVIKOVÝ PROGRAM ASERTIVITY	193
<i>Tomáš Novák</i>	
7. TY A TVÁ KARIÉRA	223
Skupinový program kariérového poradenství <i>Mária Zvariková</i>	
PODROBNÝ OBSAH	257

PŘEDMLUVA

Bezesporu největším vynálezem v sociálních vědách minulého století byla malá, umělá sociální skupina jako „médiu“, lépe řečeno jako zprostředkovatel léčby, učení, výchovy, sebepoznávání a osobnostního růstu jejích členů. To, že přirozené skupiny jako rodina a parta přátel nebo kamarádů jsou důležitým modifikátorem vlastností i jednání každého z nás a koneckonců i našeho zdraví, bylo známo už dříve, ale že za jistých podmínek může působit blahodárně i umělá skupina, bylo novinkou, která se začala hojně využívat.

Široký proud psychoterapeutické literatury, čítající na stovky titulů, rozebírá především vnitřní stránku skupinového dění, terapeutické faktory, strategie při navozování změn a léčbě pacientů s různými diagnózami. Skupinové hnutí je různorodé, barevné a přináší množství účinných postupů. Když nebudeme brát v úvahu některé paraprofesionální uživatele a zneuživatele tohoto vynálezu, všichni zde mají své místo. Práce se skupinou účinně slouží také neklinické populaci. Ale tak, jako jsou duševní zdraví a nemoc odděleny jen lehce prostupnou stěnou, jsou jako pohyblivý svátek i metody terapie, poradenství nebo informálních systémů učení. Neptáme se, co je vyšší – nižší, hluboké – plytké, vznešené – přízemní, ale jak jsou psychologové a jiní pracovníci z oblasti sociálních věd připraveni pomáhat současným lidem vyrovnávat se s novými požadavky života. Tím, že lidé v neklinických skupinách nevyžadují léčbu, mají některé postupy výraznější účinek, jiné se nehodí a jsou i takové, které nedoporučujeme v těchto skupinách využívat, protože vyžadují klinický přístup. Skupina je mocný nástroj, ale lze ji lehce i zneužít. Někdy se může vytvářet závislost členů na skupině, jindy pocit výjimečnosti členů i vedoucích skupin. Paraprofesionálové pak smysl skupinové práce často velmi zjednodušují. K tomu se uchylují i někteří manažeři a personalisté, kteří mají spíše tendenci „lovit ryby“, tj. využívat skupinových aktivit komerčně, čímž se dostávají daleko mimo sociální vědy. Kromě pozitivních úvah o „skupinách“ můžeme pak registrovat i následující dva extrémní postoje: *... nechci se nechat rozložit na součástky, které pak nikdo neposkládá, je to něco, co leze pod kůži... – ...nenávidím ty krásně vytištěné programy, dokonalé a chladné, protože je to všechno povrchní a zjednodušené...* Takovéto zkušenosti mají ovšem asi zejména účastníci některých sociálně-psychologických výcviků a rychlokurzů „geniality“.

Když zachováme jednoduché kritérium, jako je léčebna, škola, jiná instituce, kde mají skupinové aktivity své místo, pak platí, že vše, co se týká školy, žáků a studentů není ani léčbou, ani výcvikem, samaritánstvím, ale ani komercí, nýbrž především augmentací – rozvíjením, optimalizací, poradenstvím. Vnější stránka, v psychoterapii podceňované programování a strukturování se v současném systému celoživotního poradenství, předpokládané Evropskou unií především pro kariérové poradenství (při rozvíjení klíčových kompetencí, tichých schopností nebo „soft skills“), stává

nezbytností, kterou nelze obcházet. Nastává i renesance starších přístupů, postupů a technik, jako je transakční analýza, Johari okno, Hollandova typologie nebo propojování kognitivních přístupů s psychologií Dálného východu.

Skupina zkušených psychologů představuje v této publikaci své programy, které realizovala se středoškoláky, vysokoškoláky a učiteli. Prvních pět programů bylo uvedeno jako výstup zpracování grantového úkolu MŠ SR (1991–1993) v neprodejně publikaci *Poradenské programy pro mládež* (1995) a jsou upraveny jen minimálně, poslední dva jsou připojeny volně a celou sadu doplňují. Cílem publikace je poskytnout metodický materiál studentům psychologie, pedagogiky, sociální práce a jiných odborů, pracovníkům pedagogicko-psychologických poraden i vysokoškolských poraden a všem, kteří se věnují skupinovému poradenství v oblasti vzdělávání. Nejde o skupinovou psychoterapii, i když některé její prvky autoři v souladu se svým zaměřením využívají. Jde o pokus o optimalizaci a stimulaci osobnostního růstu. Poradenské programy mají své odborné zázemí ve vysokoškolském poradenství a jsou určeny lidem bez výraznějších psychických problémů, kteří se chtějí zlepšit v mezilidské komunikaci, ve studiu, naučit se zvládat předzkouškový a zkouškový stres, který se nemusí týkat jenom zkoušek ve škole, prohloubit sebepoznání, naučit se relaxovat a využívat svůj tvůrčí potenciál, hájit svá práva a zdravě se prosazovat, zvýšit svou fyzickou atraktivitu a připravit se na vstup do vysoce konkurenčního světa práce.

Publikace uvádí základní schémata, sekvence a některé techniky skupinové práce. Ono jedinečné a obohacující, co autoři a klienti ve skupinách prožili, však zůstává utajeno mezi řádky jako něco neopakovatelného a důvěrného. Je to jako hra v šachy. Pravidla jsou stejná, ale hra vždy jiná. Není v tom žádná spekulace. Kniha nenabízí návody, ale jen ukázky skupinové práce. Nepropadáme představě, že skupinová práce je všespasitelná. Žít svůj jedinečný, neopakovatelný život nejlépe, jak se dá, toho si ceníme nejvíce.

Na zahradě v Salcburku sedí skupina přátel, hudebníků z různých částí Evropy, nad hlavami jim létají helikoptéry a letadla, kterými se snobové z celého světa sjíždějí na letní hudební slavnosti, a lidé dole sní... Až to všechno skončí, pojedou na ryby do Norska, rozdělají oheň, připraví salát – a večer... Na skalnatém břehu, kde vítr fouká tak, že se dá nad mořem plachtit bez plachet, zahrají pro sebe i pro vesničany... Jako v nebi. A není ani divu, že švédský film s tímto názvem měl tak veliký úspěch u diváků, a to i bez mašinérie reklamy... Poslouchám... Netřeba jezdit ani tak daleko. Jen si nechat vzít vlastní život, nebýt ve vleku módních vln, peněz, konzumu a hledat si své místo v rychle se měnícím světě.

Právě k tomu vedou i naše programy. Jsme různí, ale rozumíme si. Někdo klade větší důraz na racionalitu, jiný na meditaci, imaginaci a spiritualitu. Intelektuální svět psychologie není jednoznačný a my vnímáme člověka jako bytost bio-psycho-sociální, duševní i duchovní. Ze dvou nejučinnějších způsobů emocionálního přeladování, kterými jsou hudba a sex, v programech pochopitelně využíváme jenom hudbu, převážně klasickou (nikoli esoterickou). Uplatňování dechových cvičení nijak nesouvisí s holotropními sezeními, spriritualita s náboženským nebo jiným fanatismem a biologická zpětná vazba se užívá jen okrajově. Jsme si vědomi hranic některých postupů. Za vším v této publikaci, co navenek vypadá jako strohé schéma, se

skrývá naše poselství, jak je důležité žít v dobrých mezilidských vztazích, mít lásku i práci, umět relaxovat a „nic nedělat“, ale i něco nového vytvářet, nepoddávat se překážkám, nebát se říct vlastní názor, řídit svůj život podle svých možností a alespoň chtít být „krásným a ušlechtilým člověkem“.

M. H.

O AUTORECH

PhDr. Marta Hargašová, CSc., psycholožka, absolventka Univerzity Komenského v Bratislavě, kde pracovala v Psychologickém ústavu FFUK a vedla Psychologickou poradnu pro vysokoškoláky UK. Věnovala se vědecko-výzkumné, pedagogické a poradenské činnosti. Je autorkou knižních publikací, učebnic, odborných studií a článků s tematikou celoživotní vývojové (biodromální) psychologie, manželského a vysokoškolského poradenství. V individuálním i skupinovém poradenství rozvíjela inovativní přístupy k řešení partnerských, osobních a studijně-profesních problémů klientů, především se zabývala obdobím adolescence a rané dospělosti. Má rovněž graduované pedagogické vzdělání, certifikáty z výcviků ve skupinové práci a *client centered counselling and psychotherapy*. V současnosti je řešitelkou grantových úloh Evropského sociálního fondu na téma kariérové poradenství ve sféře vzdělávání.

PhDr. Ladislav Blažek, andragog, absolvent Univerzity Karlovy v Praze, odborník s bohatými zkušenostmi s chováním a jednáním lidí v krizových situacích. Založil program výcviku v krizovém vyjednávání pro policisty České republiky a řadu let se na něm podílel. Intenzivně se věnoval zdokonalování technik krizové intervence, krizového managementu a psychologii agrese. Vedle četných zahraničních výcviků v oblasti krizové intervence a vyjednávání absolvoval kurz transakční analýzy poskytovaný European Association of Transactional Analysis v Holandsku, studoval a v různých oblastech aplikoval nové metody sociální psychologie. V privátním sektoru se nyní věnuje tréninkům komunikace a zvládání chování v limitních situacích.

PhDr. Roman Vodrážka, CSc., psycholog, absolvent Univerzity Komenského v Bratislavě a vědecké výchovy v Psychologickém ústavu FFUK tamtéž. Působil na Vojenské akademii v Brně, dnes pracuje jako psychoterapeut v Centru duševního zdraví v Brně. Věnuje se pedagogické práci i vědecko-výzkumné a publikační činnosti v oblasti duševního zdraví, psychoterapie a poradenství. Absolvoval psychoterapeutický výcvik PCA, výcvik v kineziologii a další. Je členem European Association of Counselling, konzultantem Personal Performance Consultants v oblasti psychologického poradenství v ČR, členem sekce psychoterapie České lékařské společnosti a členem Českomoravské psychologické společnosti.

PhDr. Zlatica Bartíková, psycholožka, absolventka Univerzity Komenského v Bratislavě. Pracovala v Psychologickém ústavu FFUK tamtéž a později se věnovala práci v psycho-sociálním centru v denním stacionáři pro pacienty po ukončení psychiatrické léčby. V individuální terapii, v práci se skupinou uplatňuje a rozvíjí různé netradiční postupy, jako je čínská gymnastika, tai-chi, dechová cvičení apod. Spolu

s kolegyní z PÚ FF UK **PhDr. Evou Naništovou**, která se věnovala problematice sociální interakce, psychologii míru, environmentální psychologii, výzkumu a práci se skupinou, vytvořila zdánlivě jednoduchý program, který přináší značný potenciál pro seberozvoj osobnosti – současně ovšem klade vysoké nároky na vedoucí skupin, jejich znalosti a zkušenosti.

PhDr. Eva Drotárová, Ph.D., psycholožka, která pracuje jako docentka na katedře psychologie Fakulty humanitních a přírodních věd a na katedře křesťanské pedagogiky a psychologie Pravoslavné bohoslovecké fakulty Prešovské univerzity. Vede přednášky z psychohygieny, pedagogické a sociální psychologie a semináře z aplikované psychologie. Věnuje se problematice kvality života a hodnotové orientaci vysokoškoláků, syndromu vyhoření a facilitačnímu učení v podmínkách přípravy budoucích pedagogů. Roky pracovala ve vysokoškolském poradenství a vedla kurzy autoregulačních technik. Zkušenosti z této oblasti uplatnila i ve své publikační činnosti.

PhDr. Jaroslava Gajdošová, psycholožka, absolventka Univerzity Komenského v Bratislavě. Je ředitelkou Krajské pedagogicko-psychologické poradny v Bratislavě. Více než dvacet osm let se věnuje psychologickému poradenství při řešení problémů osobnostního a kariérového vývoje adolescentů. Ve své práci využívá dynamickou terapii, kognitivně-behaviorální terapii, ale i neurolingvistické programování, psychosyntézu a hypnoterapii. Věnuje se metodologickým a koncepčním otázkám poradenství, popularizaci psychologie a psychologických poradenských služeb.

PhDr. Tomáš Novák, psycholog manželské a rodinné poradny v Brně, je absolventem bývalé Univerzity J. E. Purkyně v Brně. Doktorát získal na UP Olomouc. Učí externě na Fakultě sociálních studií MU v Brně. Problematikou netradičního využití asertivity v rodině se zabývá již takřka třicet let. Z této sféry publikoval řadu knižních i časopiseckých prací. Spolu s PhDr. Věrou Capponi patřili k prvním, kteří u nás realizovali kurzy asertivity pro vysokoškoláky. Je známým autorem desítek knižních publikací z oblasti manželského, předmanželského, rodinného a rozvodového poradenství, z nichž některé je možné si přečíst v pěti jazycích.

PhDr. Mária Zvariková, psycholožka, absolventka Univerzity Komenského v Bratislavě. Je odbornou asistentkou na katedře společenských věd Technické univerzity v Košicích. Své znalosti a zkušenosti, i z postgraduálního studia na UK v Bratislavě a UK v Praze, uplatňovala nejdříve v manželském poradenství, nyní se věnuje pedagogické a poradenské činnosti. Specializuje se na problematiku vysokoškolského poradenství. Usiluje o jeho etablování a praxi, v souladu s požadavkem dneška, kterým je kariérové/profesionální poradenství, i s naší dlouholetou tradicí biodromální (celoživotní) koncepce poradenství, a to s důrazem na holistický model.

1. MEZILIDSKÉ VZTAHY

Edukačně-poradenský program efektivní komunikace

Marta Hargašová a Ladislav Blažek

1.1 ÚVOD

V programu vycházíme z Berneho transakční analýzy, což není žádná náhoda. Přestože nejde o velkou psychologickou teorii, jako byla psychoanalýza, behaviorismus nebo teorie učení, stále víc se ukazuje i její praktický význam. Je to teorie velmi blízká životu, srozumitelná a živá. Staré osvědčené ideje představují jakési jádro, kolem kterého oscilují nové proudy. Od svého vzniku v 50. letech 20. století se transakční analýza dál rozšiřuje, rozvíjí a diverzifikuje. V celém hnutí je zřejmý duch spolupráce, nikoliv zfanatizovaná jednota nebo napodobování, ale vzájemně respektovaná různorodost. Tato teorie je nám blízká, protože v ní nacházíme moudrost těch, kteří chápou, že život je příliš složitý na to, abychom ho mohli zcela pochopit a vysvětlit, a také proto, že ponechává svobodu hledání. V současnosti, kdy se všechno velmi rychle mění a příkladů spolupráce je málo, vzbuzuje tento přístup naději i v nových sociálních kontextech. Je až neuvěřitelné, že Berneho sanfranciské semináře běží nepřetržitě, jednou v týdnu, už desetiletí. Jsou to nejdéle trvající semináře o skupinové terapii na světě.

V roce 1964 byla založena Mezinárodní asociace pro transakční analýzu (ITAA), sdružující národní asociace a individuální členy. V roce 1971 se začal vydávat dosud vycházející Transactional Analysis Journal (TAJ) a o pět let později byla založena Evropská asociace pro transakční analýzu (EATA – nyní má asi 7000 členů a sdružuje 34 členských asociací z 23 evropských zemí). Obdobná seskupení a asociace existují na americkém kontinentu a v zemích pacifické oblasti. Mezi jejich hlavní aktivity patří vzdělávání a certifikace členů i dalších zájemců o školení a výcvik v transakční analýze. Eric Berne (1910–1970), její zakladatel, charakterizoval skupinové aktivity spíše jako učení se než jako „bloudění v temných zákoutích lidské psychiky“. Proto transakční analýza neláká ty, kteří touží po výjimečných zážitcích a hledají nové formy „svého bytí“, a ani vedoucí skupin, kteří bývají zaměřeni především na potvrzení vlastní důležitosti.

Lze ji využít **psychoterapeutickým, poradenským a edukačním způsobem**. Každá z uvedených aktivit vyžaduje trochu jiný přístup a podmínky realizace. Pedagogové mohou velmi přispět tím, že žákům objasní principy „transakcí“, tj. dvojsměrné komunikace v porovnání s jednosměrným, převážně direktivním paradigmatickým, a budou je ve své práci uplatňovat. Poradenská psychologové, kteří se věnují lidem, je-

jichž duševní zdraví je v normě, a pomáhají jim při řešení aktuálních osobnostních, studijních, profesních (kariérových), partnerských a manželských i rodičovských problémů, mohou přispět ke zlepšení mezilidské komunikace na různých úrovních. Efektivní komunikace a dobré mezilidské vztahy jsou důležité jak v práci, tak v soukromém životě. Téměř nikdy totiž nejsou tak dobré, aby nemohly být ještě lepší. A při hledání zaměstnání se komunikační dovednosti jeví v požadavcích agentur nebo v inzerátech jako klíčová kompetence či žádoucí kvalita. Psychoterapeuti využívají postupy transakční analýzy k navození změn v chování a „léčbě“ narušených vztahů. Náš program je edukačně-poradenský a poskytuje účastníkům možnost „učit se naživo v interakci“ s ostatními členy skupiny, současně s tím si korigovat „obraz sebe sama“ a rozvíjet komunikační dovednosti. Rozdíl mezi jednotlivými skupinovými přístupy a TA se nejlépe ukáže v pojetí hraní rolí.

V programu budeme postupně, hravou formou a zdánlivě jen mimochodem získávat vhled do svého citění, myšlení a konání a svých komunikačních návyků. Pokusíme se o orientaci v poselstvích, která si vzájemně vysíláme. Půjde nám o to pochopit, jaké to všechno má důsledky pro naše vztahy. Možná odhalíme i nevhodné strategie, které v komunikaci uplatňujeme, a budeme se jich chtít zbavit. Snad také objevíme něco nového, příjemného, co jsme dosud přehlíželi, změníme názor na některé věci, pochopíme, v čem jsme byli necitliví nebo proč se nás některé záležitosti více dotýkaly. Máme příležitost se něco nového naučit a zlepšit se ve vzájemné komunikaci. Na této cestě objevů nebudeme sami. Budou s námi ostatní členové skupiny, člověk-profesionál, který prošel úskalími života a neztratil optimismus, a také jedna velmi užitečná teorie.

1.2 CO JE TRANSAKČNÍ ANALÝZA

Transakční analýza (dále TA) je **teorií osobnosti, komunikace a psychoterapie**. Jako ucelená teorie osobnosti umožňuje i laikovi učinit si představu o tom, jak je organizována lidská psychika. K tomu využívá trojčlenný model ego stavů odpovídající naší biopsychosociální podstatě. Ego stavy jsou vnitřně soudržné vzorce nebo systémy chování normálních lidských bytostí, které jsou navenek pozorovatelné. Podle E. Berneho se člověk projevuje ve třech svých podstatách:

- emocionální – Dítě (**Dí**),
- racionální, logický, pragmatický, řešící – Dospělý (**Do**),
- hodnotící, regulující, určující a dodržující pravidla a tradice – Rodič (**Ro**).

V porovnání s Freudovým modelem hierarchicky uspořádané osobnosti, kde Superego plní funkci „dozorce“ nad Egem a Id – „vroucím kotlem pudů“, je v TA každý ego stav relativně nezávislý a může se uplatnit, „být u moci“ v určitém čase, na určitém místě, v určité situaci. Tento model, samozřejmě s vědomím velkého zjednodušení, pomáhá vysvětlit, jak lidé psychologicky fungují, v čem se vzájemně liší a proč se chovají právě určitým, a nikoli jiným způsobem.

TA vychází z pozorování, co lidé dělají, jak se navenek projevují a co si vzájemně říkají. Je tedy praktickou **teorií komunikace** a vhodným nástrojem rozvíjení komunikačních dovedností. Využívá se všude tam, kde je třeba rozumět interpersonálním vztahům a kde se očekává i jejich jisté ovlivňování nebo rozvíjení.

Nejčastěji se TA využívá skupinově, v práci s partnerskými a manželskými páry a s dvojicemi v komplementárních pozicích, jako je učitel–žák, rodič–dítě, lékař–pacient, prodávač–zákazník, atp.

Pokud analyzujeme sociální situace, můžeme pomoci TA:

- zjistit, jakou roli člověk v této situaci hraje,
- určit, který ego stav je nejčastěji v akci a které ego stavy nejsou dostatečně rozvinuté,
- změnit komunikační pravidla tak, aby interakce přinášela vzájemné uspokojení,
- ukončit neproduktivní komunikační hry, které vedou vztah do slepé uličky,
- nacházet nové zdroje energie pro svou existenci.

TA prošla různými vývojovými obdobími, počínaje strukturální analýzou a definováním ego stavů (1955–1962), přes **analýzu transakcí**, podle níž se celý proud nazývá, a **analýzu her** (1962–1970), „**životní pozice a scénáře**“ (1966–1970) až po **zaměření se na distribuci energie** mezi jednotlivými ego stavy (od r. 1970). Neomezuje se však na žádnou z uvedených oblastí, žádnou nepreferuje, ale ani nepopírá.

Kritika rané, dnes už klasické fáze TA, se týká přílišného zdůrazňování stránky v komunikaci. V současnosti jsou emocionální, kognitivní a konativní složky považovány za rovnocenné. Berneho jedinečná schopnost vyjadřovat myšlenky TA hovorovým jazykem a popularizace konceptů TA v některých edicích masové knižní produkce byly ve své době inspirací pro záplavu „populárních“ textů nepřipustně zjednodušujících koncepty TA až na hranici jakéhosi jejího „pop kultu“.

Různí profesionálové mohou TA využívat svobodně a přispět k ní i svým osobním vkladem. Někoho zaujme harmonizace osobnosti a rozvíjení „zanedbaných“ ego stavů, jiného upoutá rozplétání transakcí a komunikačních her, dramatický trojúhelník nebo hledání zdrojů energie. Způsoby, jakými jednotliví profesionálové pracují, a problémy, na které soustřeďují svou pozornost, mohou být různé – ale všichni se hlásí k TA a praktikují ji.

Základní principy TA jsou jednoduché. Jejich aplikace je už sice složitější, nezamlžuje ji však žádný závoj tajemství. Samozřejmě, někteří autoři rozvíjejí své koncepty do pozoruhodných detailů a až nepřehledné spleti souvislostí, ani to však výrazně nezavazuje k následování. TA používá **srozumitelný jazyk** a pochopitelné **vizuální symboly**, které umožňují přehledně zachytit to, co se v interakcích a v komunikaci mezi lidmi děje. Symboly určitým způsobem definují situaci a nedávají možnost neustále unikat do nejasných spekulací. Soustřeďují na sebe pozornost a člověk si zpravidla začne víc všimnout, co, kdo a jak říká a jak se chová. Jakmile člen skupiny nějaký symbol jednou individualizuje, zavazuje se tím, aby hledal klíč k řešení své situace a převzal zodpovědnost za vlastní chování. Nikdo však nikoho k ničemu nenutí. Lidé, kteří praktikují TA, vynikají živostí ducha, jasností mysli a upřímností.

TA staví člověka před fakt, že je sám zodpovědný za to, co se stane v budoucnosti, bez ohledu na to, co se stalo v minulosti, a umožňuje lidem:

- změnit se,
- získat sebekontrolu,
- objevit svět svobodné volby (T. A. Harris, 1997).

Dále stručně probereme některé charakteristiky TA pro vedoucí skupin. Informace uvedené vždy v závěru každé lekce (setkání) jsou určené členům skupiny jako studijní materiály. Program vychází z vlastních zkušeností a texty jsou jen doplňkem, podnětem k přemýšlení při sebepoznávání a pozorování.

1.3 FILOZOFIE PROGRAMU – FILOZOFIE TA

V souladu s filozofií TA program vychází z určitých předpokladů, o něž se opíráme. Jsou to přesvědčení o člověku a možných změnách v jeho životě. Jen těžko by mohl psycholog působit v roli vedoucího skupiny TA, kdyby součástí jeho osobních názorů nebyla následující přesvědčení:

Každý z nás je jiný, ale ve své lidské podstatě jsme si všichni rovni

V duchu TA to znamená, že všichni lidé jsou svým způsobem „O.K.“ (přijatelní), což se projevuje v nezajatém postoji k druhým. Nad nikoho se nemůžeme vyvyšovat, nikoho vnímat jako méněcenného, nedostačujícího nebo jako objekt manipulace. Platí to o vedoucích skupin i jejich členech. Každý člověk má svou hodnotu a zaslouží si důstojné zacházení. V našem programu předpokládáme práci se skupinou středoškolačů nebo vysokoškolačů, tj. v podstatě bezproblémových mladých lidí, kteří se chtějí zlepšit v komunikaci. Vzájemnou akceptaci zde nevidíme jako problém, proto se naše pozornost soustřeďuje na méně nápadné psychologické jevy v procesu komunikace. V jiných skupinách může být požadavek rovnocennosti zpočátku problémem.

Každý člověk je schopný myslet sám za sebe

Pokud vyloučíme lidi s vážným poškozením mozku, u všech ostatních sázíme na schopnost usuzovat, přemýšlet, předvídat důsledky svého jednání a rozhodování. Myšlení nás může odklonit od aktivit, k nimž nás vedou naše emoce. Není to však nutné vždy, všude a za každou cenu. Ti, kteří jsou spoutaní svými myšlenkami, představami nebo povinnostmi, by se měli uvolnit a ponechat ve svém životě místo i pro své city. Na druhé straně ti, kteří se utápějí v pocitech a dávají bezbřehý průtok svým emocím, by se mohli naučit přeměňovat svou psychickou energii do jiného řečiště. Je třeba vzít na vědomí, že v některých situacích je rozum přece jen tím nejlepším rádcem.

Lidé jsou schopni svůj život měnit a řídit

Často máme tendenci svalovat vinu za svůj nepovedený život na někoho jiného. Jistě, jsou záležitosti, nad kterými nemáme moc. Jedno však víme – za rozhodnutí a cíle,

keré si v životě klademe, za to, co od života chceme, je odpovědný každý z nás sám. Ostatní nám mohou naši životní cestu ulehčovat nebo komplikovat, ale nikoliv určovat. Každý z nás žije s důsledky svých rozhodnutí – a samozřejmě, nejvíce zásadních rozhodnutí učiní člověk již v mládí. Vybírá si školu, směr své profesní aktivity, přátele, partnera a formuje svůj životní styl. Měnit profesi je jednodušší než měnit životní styl nebo způsob soužití. Jelikož jsme však *permanentními „nedodělkami“*, na pokus o vylepšení není nikdy pozdě.

Lidé jsou schopní se dále rozvíjet a být nezávislí na vůli druhých

Všichni jsme „O.K.“, i když někdy se tak nechováme. Jednáme totiž podle strategií, které jsme si osvojili kdysi v dětství. Tehdy to byly nejlepší způsoby, jak dosáhnout toho, co jsme chtěli. K těmto strategiím se často uchylujeme rovněž v dospělosti, a to i přes to, že jsou zjevně neproduktivní a někdy i zraňující. Jestliže jsme byli v dětství vystaveni silnému tlaku ze strany rodičů vyvíjet se určitým směrem, měli jsme též možnost se tomuto tlaku buď podvolit, nebo se vzepřít. Jako děti jsme se asi podvolili – ale musíme se tak chovat i v dospělosti? Nikdo nás nemůže přinutit, abychom cítili, mluvili a jednali tak, jak chtějí druzí v našem okolí. Záleží vždy na našem rozhodnutí, zda se podvolíme, popřeme sami sebe, nebo se pokusíme navodit nějakou změnu. Ani popření sebe samého jen proto, že nechceme druhému ublížit, nevede k dobrým koncům. Nakonec mu možná ublížíme stokrát víc, než kdybychom problém otevřeli a hledali spolu oboustranně přijatelné východisko. Obětování se ve vztazích je v podstatě popírání možnosti něco změnit a dále se rozvíjet. Lidé se mohou měnit, a to nejen tím, že pochopí některé své neproduktivní vzorce chování, ale především tím, že se pro změnu rozhodnou.

Lidé mohou mezi sebou svobodně a otevřeně komunikovat

Lidé mají plné právo být informováni o tom, co se mezi nimi děje, jak se jejich chování jeví druhým, co si o nich druzí myslí a co cítí. Mezi terapeuty je rozšířený názor, že lidem se nemá říkat, co mají dělat, jelikož si každý musí pomoci sám. My se přikláníme k názoru E. Berneho (1972), že *řici jim to můžeme, ten druhý se však musí sám zvednout a jít za svými cíli*.

Tento program je postaven na neohrožující atmosféře, otevřené komunikaci a poskytování zpětné vazby. Záměrně neotvírá taková témata, která by vyžadovala jiné než edukačně-poradenské intervence. Samozřejmě, některým problémům se vyhnout nemůžeme, a v takovém případě se poradce dohodne s klientem na individuálních setkáních. Vedoucí skupiny a její členové jsou v rovnocenném vztahu. Zpětná vazba je oboustranná. V programu se využívá spontánní komunikace a přihlíží se přitom jen k některým pokynům jasně definovaným v duchu TA. Kvůli porozumění a ulehčení vzájemné „komunikace o komunikaci“ zde budeme dále věnovat pozornost objasnění termínů, jako je **Rodič**, **Dospělý**, **Dítě**, pohlazení, transakce, komunikační hra, OK – ne OK atp.

1.4 KOMUNIKACE

Komunikace (z lat. *communico* – sdílím, svěřuji se, prokazují, radím se, vyjednávám) je slovo s několika významy. Je to cesta, spojení, komunikační kanál, dorozumívací proces, výměna informací. V psychologii jde o mezilidskou komunikaci, což znamená vysílání a přijímání verbálních a neverbálních poselství, zpráv, informací mezi lidmi navzájem. Nejčastěji hovoříme o řečovém nebo znakovém dorozumívacím styku.

Komunikace mezi lidmi představuje přenos a výměnu, vzájemné odevzdávání myšlenek, postojů, hodnot, významů, citů a pocitů – dorozumívání a duchovní ovlivňování člověka člověkem. Je to dynamický proces působení jednoho člověka na druhého.

Na druhé straně stojí moderní informačně-komunikační technologie. Současná informační společnost přináší nevídané možnosti přenosu informací. Vytvářejí se stále rychlejší a dokonalejší komunikační technologie. Vše se urychluje, ale to neznamená, že i zlepšuje. Slova napsaná do písku mohou mít větší sílu než svítící fráze na displeji nejmodernějšího mobilu. Technika nás nespasí, když nebudeme mít co říct nebo ztratíme schopnost potěšit druhého člověka (tak jako slepice chované ve velkochovech ztratily schopnost kvokat a vyvést kuřátka). Je to k smíchu. Ale i není. Máme úžasné komunikační systémy, často se však nedovede domluvit matka s dcerou, muž se svou ženou, učitel se žákem, člověk s člověkem.

Na rozdíl od moderních informačních a komunikačních technologií, které prostřednictvím družic spojují celý svět, a prostředků masové komunikace, které mají anonymní „vysílače a přijímače“, je komunikace v psychologickém smyslu pojímána jako výrazně živý vztah nebo *transakce* (výměna) člověka s člověkem především „z očí do očí“.

Sociální komunikace je variabilní do té míry, v jaké mají jednotlivci podobnou nebo odlišnou úroveň poznání, zda hledají uspokojení vyšších nebo nižších potřeb a jaké jsou jejich postoje k životu i obsahu komunikace.

1.4.1 MODELÝ MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE

Mezi základní modely komunikace patří:

- **Sociální ceremoniál** – komunikace probíhá očekávaným způsobem, vyžaduje dodržovat určitá pravidla. V TA to jsou různé společenské a rodinné rituály, zábavy a psychologické komunikační hry.
- **Model rolí** – do komunikace se promítá chování odpovídající sociální nebo pracovní roli (pozici). Do této roviny mezilidské komunikace patří:
 - a) zásady a pravidla společenského styku,
 - b) pracovní komunikace v různých rolích,
 - c) diplomatická, konzulární komunikace a protokol.

- **Informační model** – poskytování informací bez osobního vkladu.
- **Interakční model (dialogický)** – smysluplná, reciproční, obsahově diferencovaná komunikace mezi lidmi, kteří se vzájemně akceptují, chápou a podporují. Otevřeně vyjadřují své myšlenky, pocity a poskytují si navzájem zpětnou vazbu.

Překážky efektivní komunikace

Řada autorů detailně rozebírá komunikační chyby, kterých se dopouštějí lidé v pomáhajících profesích, jako jsou poradci, učitelé, psychoterapeuti, lékaři nebo sociální pracovníci.

Z nevhodných komunikačních praktik, které se v praxi vyskytují nejčastěji, uvádíme:

- Vyjadřujeme negativní pocity, obavy, strach, lhostejnost, blahosklonnost nebo zlost, případně připomínáme vlastní problémy, zdravotní obtíže atp. Takováto komunikace působí na klienty nikoli jako upřímný projev účasti, ale spíš negativně jako nedostatek sebekontroly nebo profesionality.
- Vyvoláváme dojem, že jsme velmi důležití, zaneprázdnění, každý po nás něco chce, máme málo času. Na klienta to působí skličujícím dojmem (*Nechci vám přídělat starosti.*) nebo poradce ztratí jeho důvěru (*Může se někdo o mě skutečně zajímat, když by mě nejradši poslal k čertu?*). Psychologické poradenství nebo psychoterapie vyžadují svůj čas, nelze se jim věnovat ve spěchu.
- Využíváme odborného jazyka tam, kde to není nutné, nebo se naopak snažíme o přílišnou familiárnost.
- Dopouštíme se chybné interpretace – poradce všechno vysvětluje a hraje si na věštec. Pokud některý člen skupiny stále mlčí a poradce to nesprávně interpretuje, může to jedince zcela vyřadit z dění a negativně ovlivnit i komunikaci ve skupině. Mlčící je třeba nechat v klidu, dokud se sami neprojeví.
- Poskytujeme nadbytečné informace, odbíháme od tématu, kocháme se svými zážitky, jindy zbrkle reagujeme, naše informace špatně načasujeme nebo je „do někoho hustíme“.
- Jsme mnohomluvní, ale pouze formálním ujišťováním o chápání a porozumění prozrazujeme nedostatek porozumění a empatie (porozumění někdy nevyžaduje žádná slova!).
- Používáme omšelá klišé, banální výrazy, prázdná slova.
- Rázně vyjadřujeme nesouhlas nebo soustavně přikyvujeme, vyhledáváme souhlasné pohledy.

- Neustále udělujeme rady, nabízíme osobní zkušenosti, neustále něco hodnotíme. Nemáme na mysli upřímné vyjádření svého názoru, jen neustále předkládáme své vlastní zkušenosti.
- Neodvratitelně „vyšetřujeme“, stupňovaně klademe otázky (převážně uzavřené, tj. s očekávanou odpovědí „ano-ne“). V komunikaci vedoucího skupiny by neměl být ani náznak takového manipulativního chování.
- Vyžadujeme vysvětlení, požadujeme důkazy, příklady, vyptáváme se na detaily a přerušujeme jiné, náhle měníme směr komunikace.
- Podceňujeme pocity druhého člověka.
- Vnímáme jen informační stránky komunikace bez ohledu na její význam v daném čase a kontextu.

1.5 ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětná vazba je postup spočívající v tom, že každý člen skupiny má možnost hovořit o svých dojmech, pocitech, které v něm vyvolalo chování někoho jiného. Nemluví o tom, co si myslí, neporovnává, nehodnotí a nic nevysvětluje. Každý má možnost zjistit, jaké dojmy a pocity v něm druzí vyvolávají, ale i to, jak sám působí na druhé. Všeobecné zásady jsou:

- Nezevšeobecňujte a neodsuzujte chování členů skupiny. Psychologové mají sklon psychologizovat, pedagogové hodnotit, napomínat a kritizovat. Zbavte se tohoto balastu.
- Buďte co nejkonkrétnější. Držte se toho, co vidíte a co slyšíte.
- Mluvte o tom, co cítíte, ne však s patosem a rozvláčně. Řekněte, co od druhého očekáváte (namísto čtení myšlenek a odhadování pohnutek, proč se někdo chová tak nebo onak, co asi cítí a co si asi myslí).

Je třeba dodržovat pravidla pro poskytování a přijímání zpětné vazby:

1.5.1 POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
Poskytnutá okamžitě. Popis pozorovaného chování. Bez morálních soudů. Poskytnutá více osobami.	Poskytnutá opožděně. Hodnocení a odsuzování. Interpretace motivů druhých. Poskytnutá jednou osobou.

1.5.2 PŘIJÍMÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

Efektivní příjem	Neefektivní příjem
Potvrdím příjem tím, že stručně parafrázuji, co jsem vnímal. Potvrdím příjem tím, že dám najevo, že slyším a rozumím. Zeptám se ostatních, zda mají podobný názor. Zachovám si názorovou nezávislost. Projevím se upřímně, podle toho, co cítím.	Druhého nevyslechnu až do konce, ale okamžitě reaguji. Útočím, vysvětluji nebo se obhajuji. Přikyvují, ale vůbec nevnímám. Předpokládám názorovou shodu a neptám se ostatních. Předstírám, že potřebuji další zpětnou vazbu. To, co cítím a co si myslím, si nechávám pro sebe.

1.5.3 OTEVŘENOST A OCHOTA PŘIJÍMAT ZPĚTNOU VAZBU – OKNO SEBEPOZNÁNÍ

Následující dotazník mohou využít vedoucí skupin pro sebereflexi a ke konci programu také členové skupiny (v desátém setkání). Dotazník vám poskytne příležitost dovědět se něco o své interpersonální kompetenci, míře otevřenosti k ostatním a ochotě přijímat, jak vás jiní vnímají. Interpersonální kompetence vychází z otevřeného jednání, ke kterému patří důvěra v lidi, schopnost a ochota poskytnout jim povzbuzení a motivující zpětnou vazbu. Stejně tak sem patří i ochota a zájem zpětnou vazbu od druhých přijímat nebo ji i vyžadovat.

Instrukce:

- Pozorně si přečtete každou položku a k ní připojené doplňující výroky označené jako **A** a **B**.

- Při každé očíslované položce máte k dispozici 5 bodů, které rozdělíte podle toho, do jaké míry uvedené výroky vystihují vaše obvyklé jednání.
- Když se jeden výrok přesně shoduje s tím, jak byste se ve skutečnosti zachovali, přiřadíte mu 5 bodů a druhému výroku 0 bodů.
- Ne vždy bude rozhodnutí tak jednoznačné a poměry se mohou měnit (například 4 + 1, 1 + 4, 3 + 2, 2 + 3). Důležité je, že součet možností **A** a **B** musí být vždy pět (5).

1.	Můj přítel nebo kolega má osobní konflikt s naším společným známým, se kterým by bylo dobré dobře vycházet...
A	<i>Řekl bych mu, že za problémy je částečně odpovědný i on sám, a pokusil bych se mu dát najevo, v čem by měl změnit své chování.</i>
B	<i>Nevstupoval bych do toho, protože by bylo pro mě pak těžké s oběma nestranně vycházet.</i>
2.	V minulosti jsem se s některým ze svých známých pohádal a zjistil jsem, že od té doby se ke mně chová zdrženlivě...
A	<i>Situaci bych dále nezhoršoval tím, že bych to s ním rozebíral, a raději bych to nechal „plavat“.</i>
B	<i>Otevřeně bych ho upozornil na to, jak se chová, a chtěl bych vědět, co si o tom myslí.</i>
3.	Některý ze známých nebo kolegů se mi začal vyhýbat a chová se ke mně odtažitě...
A	<i>Řekl bych mu to a chtěl bych od něho slyšet, co se stalo.</i>
B	<i>Začal bych se chovat stejně jako on a byl stejně rezervovaný, protože bych měl za to, že to tak chce.</i>
4.	Bavím se s přáteli nebo kolegy a jeden z nich se podřekne a vytáhne na světlo, že mám něco proti jednomu z přítomných, ten však nemá tušení, o co jde...
A	<i>Změnil bych téma hovoru a mluvícímu naznačil, aby udělal totéž.</i>
B	<i>Dotyčnému bych řekl, o čem byla řeč, s tím, že to spolu probereme někdy jindy.</i>
5.	Někdo z mých přátel nebo kolegů se mě snaží upozornit, že dělám věci, které moc neprospívají mé reputaci kompetentního pracovníka...
A	<i>Požádal bych ho, aby byl konkrétní a popsal mi, o co jde, a poradil mi, co mám změnit.</i>
B	<i>Proti jeho kritice bych se ohradil a řekl mu, proč se chovám tak, jak se chovám.</i>

6.	Někdo z mých známých se uchází o místo na mém pracovišti, na které podle mého názoru není dost kvalifikovaný, a můj nadřízený mu to místo předběžně slíbil...
A	<i>O svých pochybnostech bych pomlčel a nechal bych tomu volný průchod.</i>
B	<i>Své pochybnosti bych oběma dal najevo, ale konečné rozhodnutí nechal na nich.</i>
7.	Mám dojem, že jeden z mých kolegů se vůči mně a několika dalším lidem zachoval neférově, a všichni o tom mlčí...
A	<i>Zeptal bych se jich, co si o tom jeho chování myslí.</i>
B	<i>Nechal bych to celé být a čekal, až s tím za mnou někdo přijde.</i>
8.	Právě řeším nějaké osobní problémy a kolega mi řekl, že jsem podrážděný a pro každou maličkost na každého vyjízďím...
A	<i>O svých starostech bych mu řekl a sdělil mu, že ještě nějaký čas asi potrvají, aby mě tedy raději nechal být.</i>
B	<i>Jeho výtku bych vyslechl, ale nesnažil bych se mu nic vysvětlovat.</i>
9.	Slyšel jsem své kolegy, že přetřásají nějakou hroznou pomluvu o jiném kolegovi, kterou by podle mě strašně těžce nesl, a tento pomlouvaný kolega se mě zeptá, jestli o tom něco nevím...
A	<i>Řekl bych, že o tom nic nevím, že pomluvy neposlouchám nebo že takové pomluvy by stejně nikdo nevěřil.</i>
B	<i>Řekl bych mu přesně, co jsem slyšel, kdy a od koho jsem to slyšel.</i>
10.	Můj přítel nebo kolega poukázal na to, že mám osobní rozepře s někým, s kým bych měl být raději zadobře...
A	<i>Jeho sdělení bych považoval za nepatřičné a odmítl bych se s ním o tom dál bavit.</i>
B	<i>Otevřeně bych o tom promluvil a snažil bych se od něho dozvědět, v čem bych měl změnit svoje chování.</i>
11.	Vztahy s mým kolegou se zhoršují kvůli opakovaným rozporům ve věci, která je důležitá pro každého z nás...
A	<i>Dával bych si pozor při jednání s ním, abychom se k věci znovu nevraceli, a naše vztahy se ještě víc nezhoršovaly.</i>
B	<i>Poukázal bych na problémy, které naše rozepře způsobují ve vztazích mezi námi dvěma, a doporučil bych vyjasnit si vše, dokud se v té věci nějak nedohodneme.</i>

12.	V osobním rozhovoru s kolegou o jeho problémech a jeho chování on najednou navrhne, abychom se bavili také o mých záležitostech...
A	<i>Hovor bych se snažil odvést někam jinam.</i>
B	<i>Přivítal bych to jako příležitost uslyšet od něho, co si o mně myslí, a požádal bych ho o jeho názor.</i>
13.	Přítel nebo kolega mi začne vyprávět o tom, jak nesnáší našeho společného známého, který se k druhým lidem chová velmi neseriózně (a já bych s ním naprosto souhlasil)...
A	<i>Vyslechl bych ho a vyjádřil také svoje pocity, aby věděl, na čí straně stojím.</i>
B	<i>Vyslechl bych ho, ale svoje názory bych si nechal pro sebe, protože by to, co jsem mu řekl, mohl svěřit ještě někomu dalšímu.</i>
14.	Myslím si, že se o mně šíří nějaké hrozné pomluvy, a mám podezření, že můj kolega o nich patrně slyšel...
A	<i>Nezmiňoval bych se o tom a nechal bych na něm, jestli mi o tom řekne sám.</i>
B	<i>Riskoval bych, že ho tím postavím do nepříjemné situace, a přímo bych se ho zeptal, co o celé záležitosti ví.</i>
15.	Vidím svého kolegu v nějaké pracovní situaci a myslím si, že dělá řadu věcí, které mu mohou škodit...
A	<i>Riskoval bych, že mě bude považovat za neomalence, a řekl bych mu, čeho jsem si všiml a co si o tom myslím.</i>
B	<i>Nechal bych si svůj názor raději pro sebe, než abych strkal nos do věcí, do kterých mi nic není.</i>
16.	Bavím se s přáteli nebo kolegy a někdo se nechtěně zmíní o jistém osobním problému, který se mě týká, ale já o tom nemám ani tušení...
A	<i>Naléhal bych, aby mi o tom řekli víc a také, co si o tom myslí.</i>
B	<i>Nechal bych na nich, jestli mi o tom řeknou nebo ne, a když by změnili téma, nechal bych to tak.</i>
17.	Můj kolega má nějaké osobní problémy a kvůli nim se na mě pro kdekou maličkost utahuje a na všechny kolem sebe je nepříjemný...
A	<i>Nějaký čas bych to snášel a domyslel bych si, že má momentálně asi nějaké problémy, do kterých mi nic není.</i>
B	<i>Snažil bych se s ním o tom promluvit a upozornit ho na to, jak jeho chování působí na mne a ostatní.</i>

18.	Některé zvyky mého přítele, partnera nebo kolegy jsou mi nepříjemné do té míry, že se v jeho společnosti necítím dobře...
A	<i>Nic bych mu přímo neřekl, ale dal bych mu své pocity najevo tím, že bych ho začal ignorovat, jakmile by začal manýry projevovat.</i>
B	<i>Svoje pocity bych otevřeně vyjádřil, aby se vyčistil vzduch a náš vztah mohl klidně a nerušeně pokračovat dál.</i>
19.	Když bych se bavil se svým citlivějším přítelem nebo kolegou o společenském chování...
A	<i>Vyhýbal bych se tomu, abych připomínal jeho nedostatky a slabiny, aby se ho to nějak nedotklo.</i>
B	<i>Zaměřil bych se na jeho nedostatky a slabiny, aby mohl svoje společenské „image“ vylepšit.</i>
20.	Kdybych věděl, že bych mohl být v práci povýšen a postoje mých kolegů ke mně by se začaly měnit k horšímu...
A	<i>Zeptal bych se jich, v čem vidí mé nedostatečné předpoklady pro novou pracovní pozici a proč se jejich vztah ke mně mění.</i>
B	<i>Snažil se sám přijít na to, v čem mám možná nedostatečné předpoklady pro novou pracovní pozici a o co tady jde.</i>

1.5.4 VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ

Ochota přijímat zpětnou vazbu

[illegible]

Do okének запиšte body, které jste přidělili položkám označeným příslušnými čísly a písmeny. Jejich součet tvoří skóre pro následující kolonku:

Ochota přijímat zpětnou vazbu – celkové skóre:

Otevřenost a ochota poskytovat druhým zpětnou vazbu

[illegible]

Do okének запиšte body, které jste přidělili položkám označeným příslušnými čísly a písmeny. Jejich součet tvoří skóre pro následující kolonku:

Otevřenost a ochota poskytovat zpětnou vazbu – celkové skóre: _____

Zaznamenání výsledků

Na horizontální stupnici následující mřížky (0–50 bodů) vyznačte zleva doprava celkové skóre **ochoty přijímat zpětnou vazbu** a z bodu ved'te svislou čáru.

Na vertikální stupnici mřížky (0–50 bodů) vyznačte shora dolů celkové skóre **otevřenosti a ochoty poskytovat zpětnou vazbu** a z toho bodu narýsujte vodorovnou čáru.

Tím dostanete čtyři tzv. **okna sebepoznání**.

Schéma Okna sebepoznání

Ochota přijímat zpětnou vazbu

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	5							⋮			
	10							⋮			
	15							⋮			
	20							⋮			
	25							⋮			
	30	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	35							⋮			
	40							⋮			
	45							⋮			
	50							⋮			

Ochota poskytovat zpětnou vazbu

Položíte-li si nyní otázku, zda jste otevřená a vnímavá osoba, slon v porcelánu, vy-zvědač nebo nevyzpytatelný poustevník, odpověď najdete, až porovnáte svá okna s **Johari okny**. Vzory k porovnání, ke kterému typu se vaše okna přibližují, a krátké texty k interpretaci najdete v desátém setkání tohoto programu (s. 67–69).