

Jak efektivně vést porady

Eva Kaňáková



Naslouchání a komunikace ☉
Strukturovaná řízená diskuse ☉
Nástroje a metody ☉
Případové studie ☉

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, umisťování 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.



Motto

*Jedině tehdy, když si uvědomíme své slabosti, nedostatky a chyby,
můžeme je překonat nebo odstranit.
Teprve tehdy objevíme nové možnosti a posouváme se dál,
kam bychom jinak ani nedohlédli.*

Eva Kaňáková

JAK EFEKTIVNĚ VÉST PORADY

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 3297. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Jitka Straková
Sazba a zlom Milan Vokál
Ilustrace Eliška Kubínová
Počet stran 176
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
© 1998 The Coaches Training Institute (www.thecoaches.com) and Co-Active Coaching by
Whitworth, Kimsey-House, et al., Davies-Black Publishing. Used with permission.
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-1625-1 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6282-1 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

ÚVOD	9
KOMUNIKACE	13
Komunikace – proč a jak	13
Základy komunikace – naslouchání	13
Naslouchání a komunikace	13
Naslouchání sobě	14
Naslouchání druhým	14
Úrovně naslouchání	15
Otázky a komunikace	18
Otázky uzavřené	19
Otázky otevřené	21
Asertivní otázky	23
Uzavřené versus otevřené otázky	26
Některé další typy otázek	27
Čas a komunikace	29
Jak ovlivňuje čas naši komunikaci	29
Jak zlepšit komunikaci v čase	30
Osobní a pracovní vztahy a komunikace	31
Sebevědomí	31
Sebedůvěra	32
Překážky v komunikaci	33
Sdělení a obsah sdělení	33
Překážky vnější	35
Překážky vnitřní	37
Vysílač – příjemce	38
Komunikace a porada	40
Příprava porady	40
Průběh porady	41
Koncepce a konstrukce porady	42
Komunikace na poradě	43
Komunikace, porady a důslednost	44
Komunikace, zpětné vazby a důslednost	45
STRUKTUROVANÁ ŘÍZENÁ DISKUSE JAKO METODA	47
Vymezení pojmů	47
Negativní jevy na poradách	49
Čas a jeho dodržování	49
Pozornost účastníků porady	49
Program a téma porad	49
Osobní komunikace	50
Další možné příčiny negativních vlivů a nedostatků porad	50

Týmová práce	50
Efektivní kulatý stůl® – strukturovaná řízená diskuse	52
Význam strukturované řízené diskuse	53
Vliv strukturované řízené diskuse na efektivitu práce	59

METODIKA STRUKTUROVANÉ ŘÍZENÉ DISKUSE 61

Účastníci strukturované řízené diskuse	62
Facilitátor	62
Prezentující	66
Účastníci diskuse	69
Zapisovatel	71
Fáze strukturované řízené diskuse	74
Příprava	74
Průběh	78
Zpracování porady – výstupy	88
Realizace úkolů	90
Role účastníků ve strukturované řízené diskusi	93
Koncepce strukturované řízené diskuse – náměty	94
Úvodní fáze	94
Práce v průběhu porady	95
Závěr porady	96

PŘÍKLADY STRUKTUR PRO NĚKTERÉ KONKRÉTNÍ PŘÍPADY 99

Příklad č. 1: základní struktura porady	99
Příklad č. 2: struktura porady k projektovému zadání	99
Příklad č. 3: struktura porady prodejního týmu	101
Příklad č. 4: struktura porady managementů dvou nebo více různých hierarchických úrovní	102

PŘÍPADOVÉ STUDIE 105

Případová studie č. 1: strukturovaná řízená diskuse k tématu porada	105
Případová studie č. 2: řízená diskuse k tématu „strategie změn“	115

NÁSTROJE A METODY 127

Metody	127
Stanovení cílů	127
SMART plán, SMART cíle	128
GROW model	131
Podmínky úspěchu	132
Strategie win-win	133
Myšlenkové mapy – mind maps	135
SWOT analýza	141
Deníček	146
Brainstorming	148
Facilitace	152
Metoda šesti klobouků	154

Vlastní formuláře	161
Náčrt tématu – základní	161
Náčrt tématu – základní popis projektu	163
Pravidla chování na poradě vedené formou strukturované řízené diskuse	165
Analýza porady	166
SMART plán	167
DOPORUČENÁ LITERATURA	169

ÚVOD

Slovo PORADA je ve svém základu velmi pozitivní výraz. Postupem času, vlivem mnoha okolností a lidských faktorů, se však pro mnohé lidi stalo spíše synonymem nespokojenosti, odporu, nepříjemných pocitů a ztraceného času.

Když lidé mluví o poradách, bývá to velmi podobné: „Nemluv mi o poradách...“, „To zase bylo...“, „Přehlídka ztraceného času, noční můra...“, „Zase jsem se nedostal ke slovu...“, „Jen příkazy a vůbec nás neposlouchal, neposlouchala, neposlouchali...“.

Smyslem této publikace je, aby slovo „porada“ představovalo pro lidi, kteří porady připravují, a současně i pro ty, kdo se porad zúčastňují, skutečný přínos. A to nejen z hlediska konkrétních pracovních výstupů a výsledků. Porady by měly být i zdrojem inspirace, motivace, osobního růstu, poznání lidí, se kterými pracujeme, jejich pochopení a vytváření vztahů a vzájemné důvěry.

„Poradou“ se v této publikaci rozumí jakékoliv pracovní setkání týmu, nejen nejvyššího vedení firmy. Porada je zaměřena na společnou práci jakékoliv skupiny lidí, kteří řeší operativní záležitosti, průběžně přicházející úkoly, přípravu zadání, projektu, setkání skupiny týmů obchodníků, prodejců, klientů apod.

Používám výrazy „porada“, „diskuse“, „strukturovaná řízená diskuse“, „pracovní setkání“, ale vždy jde o jedno a totéž.

Hlavní a ústřední myšlenkou je **sdílení**. Setkání lidí, kteří se o něčem potřebují poradit, podělit se o své znalosti a zkušenosti a dosáhnout určité shody, nalézt řešení. Důležité je naučit se podělit s lidmi, se kterými pracujeme a žijeme, o své znalosti a zkušenosti a pomoci jim, aby i oni chtěli a uměli totéž.

Mým cílem je:

- seznámit čtenáře se způsoby a možnostmi sdílení a předávání zkušeností
- jak a proč se připravit na poradu, pracovní setkání týmu
- jak vést pracovní setkání tak, aby bylo efektivní, motivující a vedlo k cíli

Publikace je určena nejen pro nejvyšší a střední management, ale pro všechny, kdo pracují s lidmi a skutečně upřímně chtějí, aby vzájemná komunikace byla otevřená a přínosná.

Kdysi jsem externě pracovala pro nadnárodní společnost a vedla skupinu finančních poradců. Porada začínala v 9 hodin ráno. Ve 13 hodin přicházela další skupina a my jsme stále ještě měli zavřené dveře a pracovali. Ostatním se zdálo nepochopitelné, že nás z místnosti museli „vyhánět“. Ale „moji lidé“ se naučili sdílet – dělit se nejen o své problémy, ale především o své zkušenosti. Všichni jsme pracovali. Porada pro nás byla zdrojem informací, osobního růstu. Vytvořili jsme si vztah vzájemné důvěry a kolegové se nebáli říci, že si s něčím nevědí rady. Oni sami chtěli být pro ostatní přínosní a užiteční. **Dávali a dostávali.**

Můj tým, „moji lidé“ se na porady těšili, protože:

- věděli, že se zde dozvědí to, co oni sami nevědí
- věděli, že se mohou na cokoli zeptat a že dostanou odpověď
- věděli, že se nemusí bát udělat chybu
- věděli, že nic z toho, co řeknou, nebude zneužito a použito proti nim

Zpočátku se trochu projevovala nedůvěra, způsob práce a zapojení všech nebyly příliš obvyklé. Ale osobní příklady, dobré vedení, vytrvalost a důslednost časem přesvědčily. Je nutné začít a být důsledný. „Moji lidé“ si mezi sebou vytvořili vztah důvěry a rovnováhy.

Pochopitelně, že byly i výjimky. Ty jsou vždy a všude. Jsou lidé, kterým se nic nelíbí, kteří jsou vždy a se vším nespokojení, nedokáží přiznat chybu a připustit, že něco neznají. Učit se od druhých je pro ně nepředstavitelné. A sdílet a dělit se s jinými o své informace? V žádném případě!

Kdybychom se ale kvůli takovýmto lidem měli chovat zpátečnický a nic nedělat, škodili bychom sami sobě. Nešli bychom dopředu, zaostávali bychom společně s nimi. Takoví lidé časem stejně sami odpadnou. Možná nám vezmou nějaké myšlenky a nápady. Ale když dva dělají totéž, není to nikdy totéž. Tito lidé budou stále kopírovat – a cílem úspěšných lidí není kopírovat, ale jít dopředu.

Ano, člověka mrzí, když se někteří „vezou“ a využívají nás, naše nápady a myšlenky vydávají za své. I já mám tuto zkušenost. I já jsem se kdysi zlobila, když někdo převzal moji myšlenku a vydával ji za svou. Chvilí mi trvalo, než jsem to „zpracovala“. Ale ani já bych bez znalostí, zkušeností a sdílení jiných nebyla tam, kde jsem dnes, a nemohla bych se podělit o své zkušenosti v této publikaci. Jsou zde shromážděny mé zkušenosti a znalosti získané nejen soustavným individuálním studiem, ale i desetiletou praxí vedení jednotlivců a týmů a učením se od druhých.

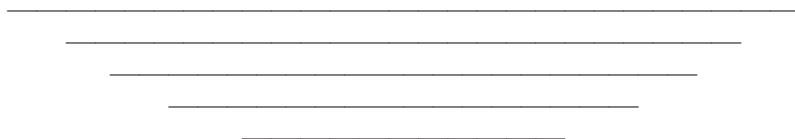
V začátcích svého podnikání jsem se setkala s jedním podnikatelem, který mi řekl, že o své zkušenosti se s nikým dělit nebude. Je to jeho konkurenční výhoda – ať se jiní také spálí.

Ano, to možná mohlo platit dříve – i když omezeně, ale dnes, v době, kdy jsou informace všeobecně přístupné, silný individualismus spíše brzdí, než posouvá.

Individualismus znamená, že $1 + 1 = 2$.

Týmová práce znamená synergii a synergický efekt, který říká, že $1 + 1 = 3, 4, \dots$

Chtít, aby se lidé na poradu těšili, může znít zpočátku nadsazeně. Ale pokud porada bude zdrojem nových myšlenek, motivace, inspirace a osobního růstu, určitě nebude noční můrou, ale naopak cestou k úspěchům...



Hodně myšlenek a nápadů se nikdy neuskuteční, protože nedojde k jejich vyslovení.

Jestliže dáme lidem příležitost a bereme je vážně, podpoříme tím jejich ochotu spolupracovat. Postupně můžeme odstraňovat překážky, získávat si důvěru a využívat bohatství nevyužitého potenciálu svého i ostatních, který je všude kolem nás, ale především v nás.

KOMUNIKACE

☉ Komunikace – proč a jak

Komunikace a běžné otázky:

- Jak můžeme komunikaci zlepšit?
- Jak můžeme komunikaci zefektivnit?
- Jak zapojit lidi do komunikace?
- Jak jim to říci, aby pochopili, co chci?
- Jak odstranit bariéry a nedorozumění, která vznikají právě v důsledku nesprávné nebo dokonce nefungující komunikace?

Co všechno v sobě komunikace skrývá a zahrnuje?

Výkladový slovník lidských zdrojů popisuje komunikaci jako „přenos informace – spojení“.

„Při komunikaci dochází ke sdělování, dorozumívání a výměně vědomostí, dovedností, eventuálně ke konfrontaci názorů.“

Je to, jak se k sobě chováme, jak posloucháme sebe nebo druhé, komunikace?

Je, ale může být správná i nesprávná. Neustále se při své práci vracím k situacím, kdy jsem si uvědomovala, kde je chyba v mé vlastní komunikaci a co je třeba dělat pro to, abych změnila své navyklé programy – vzorce, paradigmaty – a chybu neopakovala. Mnoho lidí se bojí chyb a ještě více chyb odhalených a vyslovených. Já jsem naopak přesvědčená, že chyby, které si uvědomíme, nám dávají nejvíc, pokud máme zájem uskutečňovat své úkoly, sny a cíle. Můžeme se z nich poučit, vyvodit závěry a již je neopakovat.

☉ Základy komunikace – naslouchání

Naslouchání a komunikace

Základem komunikace je naslouchání. Naslouchat musíme nejen proto, abychom slyšeli, co nám říkají jiní, ale i proto, abychom si uvědomili, co říkáme my sami. Ale také jak to říkáme a co je slyšet mezi řádky z toho, co jsme řekli a jak jsme to řekli.

Umíme se vyjádřit? Chceme říci něco konkrétního nebo chceme jen „mlžít“ a vypadat zajímavě nebo chytře?

Velmi často lidé, kteří „mlží“, nemají co říci, ale velmi dlouho trvá, než to okolí pochopí. Jejich způsob vyjadřování se vyznačuje tím, že ve chvíli, kdy už mají říci něco, co bude konkrétní, se většinou odmlčí nebo položí otázku, ale už nedopovědí. Působí tajemně a skutečnou myšlenku, názor či radu z nich nedostaneme. Hovoří tak, jako by věděli něco více než my. Někdy tito lidé dělají věci, které neznají a neumí, ale vystupují tak suverénně, že nás nenapadne pochybovat o jejich znalostech. Až konečný výsledek, pří-

padně pohled jiných, nás vyvede z omylu. Bohužel, dlouho si myslíme, že tito lidé vědí více než my. A oni jsou zatím „mistři mystifikace“. Sama mám tuto zkušenost a musím přiznat, že mi opravdu dlouho trvalo, než jsem si uvědomila, o co jde. A nestalo se mi to jen jednou. Vždycky je to otázka našeho vlastního naslouchání. Někdy nedokážeme slyšet. Jindy naopak nechceme slyšet nebo to, co slyšíme, ignorujeme.

Důležité je nejen naslouchání druhým, ale i sobě. A není to jen verbální, ale i neverbální komunikace.



Správně naslouchat a ptát se je velmi důležité pro naši komunikaci.

Naslouchání představuje efektivní přístup ke komunikaci. Dříve se o tom příliš nehovořilo, neuvažovalo. Ale skutečné naslouchání nás dokáže posunout mnohem dále, než si dovedeme představit.

Naslouchání sobě

Někdy by stačilo, kdybychom se na chvíli zastavili a zamysleli se nad tím, co my sami vysíláme do svého okolí, když například řekneme: *Chci, aby to bylo hotové do... Úkol je daný, udělej to, jak chceš... To přece umí každý, porad' si s tím sám... Úkol je hotový, jdeme dál...*

Co to může znamenat:

- může to vyjadřovat náš nezájem a neochotu pomoci
- neřekli jsme vůbec nic konkrétního
- mluvíme pouze v příkazech
- vyjadřujeme se negativně
- neumíme chválit
- nedáváme lidem prostor

Něco jiného je, když řekneme: *Jak ti mohu pomoci? Jak to chceš udělat? Jak tomu rozumíš?*

Takovýto způsob umožňuje komunikaci a znamená:

- náš zájem
- ochotu pomoci
- nabídku
- podporu
- prostor pro spolupráci

Naslouchání druhým

Můžeme se ocitnout v nějaké společnosti, kde je nadhozeno téma, o kterém se bude mluvit. Jeden člověk začne k tématu hovořit a my bychom, podle zásad komunikace, měli

reagovat na to, co řekl. Co se ale většinou stává? Aniž bychom poslouchali, co kdo říká, připravujeme si „svoji vlastní řeč“, svůj názor. Chceme vyjádřit svůj pohled na situaci obecně nebo konkrétně, reagovat vlastní zkušeností, aniž bychom sledovali, jakým směrem se téma rozvíjí. Vůbec nevnímáme, o čem člověk, který se pokouší s námi komunikovat, mluví. Zaměříme se pouze na sebe. A když se dostaneme ke slovu, vysypeme ze sebe všechno to, co jsme si dlouho připravovali, s cílem oslnit ostatní, strhnout pozornost na sebe. Ale naše slova a to, co říkáme, vůbec nenavazují na to, co jiný člověk nebo další lidé před námi říkali. Téma je úplně někde jinde a my, místo abychom získali respekt a komunikaci posunuli žádoucím směrem, jsme úplně mimo. Místo respektu se ztrapňujeme. A to je bohužel velmi běžný způsob komunikace.

Otázka k zamyšlení

Co je třeba udělat pro to, abychom se do takovýchto situací nedostávali?

Úrovně naslouchání*

Při naslouchání sobě i druhým rozlišujeme tři úrovně.

První úroveň naslouchání

- Posloucháme sice, ale více se soustředíme sami na sebe.
- Unikáme od tématu a noříme se do vlastních myšlenek.
- Tváříme se, že posloucháme, ale když jsme dotázáni, tápeme nebo improvizujeme. V podvědomí zachytíme poslední slovo a na to navazujeme nebo „vytáhneme“ z paměti poslední myšlenku, kdy jsme ještě hovořícímu naslouchali, a na tu navazujeme. Každý to ovšem pozná.

Chyby mohou být v tomto případě na obou stranách:

- Téma hovoru pro nás není zajímavé.
- Situace a téma mohou být pro nás nepříjemné.
- Hovor je příliš rozvláčný a hovořící zabíhá do nepodstatných detailů.
- Téma hovoru nás zaujalo podobností s naším tématem a my se ponoříme do vlastních myšlenek.
- Chceme se zapojit do diskuse a hovořící nám nedává příležitost.
- Nemáme čas a myslíme na to, že musíme hovor ukončit.
- Máme vlastní problémy a téma hovoru je pro nás nepodstatné.
- Jsme nemocní, je špatné počasí...
- Další subjektivní individuální důvody.

* © 1998 The Coaches Training Institute (www.thecoaches.com) and Co-Active Coaching by Whitworth, Kimsey-House, et al., Davis-Black Publishing. Used with permission.

Otázky k zamyšlení

- Jak se může cítit člověk, když si uvědomí, že mu není nasloucháno?
- Jak se cítíte vy sami, když vám není věnována pozornost a mluvíte k nepřítomnému člověku?
- Jak poté může vypadat komunikace?

Druhá úroveň naslouchání

- Posloucháme soustředěně.
- „Vpíjíme“ se očima do hovořícího, visíme na něm očima.
- Posloucháme, co říká, a také víme, co říká.
- Můžeme slovo od slova opakovat, co řekl.
- Můžeme vnímat i význam, ale už nevnímáme:
 - jak se kdo cítí,
 - jak se pohybuje,
 - jaká gesta používá,
 - kdy je spokojený,a uniká nám mnoho dalších pocitů a nálad.

V této úrovni jsme přítomni rozumově a řešíme věci a situace, komunikujeme logicky levou mozkovou hemisférou (pokud nejsme dyslektici, kteří to mohou mít obráceně). Jsme orientováni na výsledek. A výsledky máme.

Chyby:

- Výsledky sice máme, ale nemáme jistotu, zda s námi lidé budou dále pokračovat v tom, co děláme, a nevíme, co je pod povrchem jejich konání.
- V komunikaci se stejně orientovanými lidmi toto funguje velmi dobře. Pokud se však setkáme s lidmi, kteří potřebují emoce, pochopení, co a proč se děje, pak komunikace může váznout.
- Otevřeně projevené emoční přístupy a chování jsou bližší spíše ženám než mužům, nicméně to není stoprocentním pravidlem. V období, kdy jsou muži malými dětmi, je chápeme, dáváme jim city a něhu. Od „velkých“ mužů však očekáváme sílu a jistotu a nedovolujeme jim emoce. Oni se pak tomuto vzorci – paradigmatu – přizpůsobují a do své komunikace s okolím často přenášejí přesvědčení, že dospělým mužům mají být emoce cizí. Situace se ale postupně mění a my začínáme mluvit veřejně o tom, že i muži mají své city a mají právo je vyjadřovat.

Otázky k zamyšlení

- Jak se cítíte, když si uvědomujete, že protistrana, partner věnují pozornost tomu, co říkáte, a vy vnímáte, že ten člověk „proti vám“ je „s vámi“?
- Co se dozvídáte od člověka, kterého skutečně posloucháte a neodbíháte od něho myšlenkami?
- Jak vnímáte slova a obsah a jaká je následná komunikace?

Třetí úroveň naslouchání

- Umožňuje plně pochopit toho, s kým hovoříme.
- Umožňuje plně pochopit sebe samotné.
- Při této úrovni naslouchání posloucháme kromě slov i tělo a „duši“.
- Slyšíme slova a jejich význam.
- Vnímáme, jak se člověk chová, pohybuje, jaká dělá gesta.
- Vnímáme pocity, nálady...

V této úrovni vnímáme člověka komplexně. Soustředíme se na něj a uvědomujeme si, co říká i jak se při tom cítí, „slyšíme“ i to, co neříká. Dokážeme se na něj „naladit“, porozumět jeho potřebám a motivům. Není to jednoduché. Je to dovednost, která nám pomáhá porozumět sobě i druhým a umět s nimi komunikovat.

Chyby:

Pokud jsme zvládli tuto úroveň, pak chyby neděláme. Je ale velmi těžké udržet soustředěnou pozornost nepřetržitě, a tak můžeme občas „spadnout“ do svých vlastních myšlenek, do 1. úrovně naslouchání. Je třeba si to uvědomit a co nejdříve se vrátit zpět a naslouchat soustředěně.

Jak se dostat do takovéto mistrovské profesionality v naslouchání?

Vyžaduje to:

- náš upřímný zájem o člověka, se kterým komunikujeme
- upřímnost k sobě, přiznat si, když nejsme soustředění
- naučit se slušně přerušit rozhovor tak, abychom zbytečně neubírali sobě i druhým čas
- trénovat, uvědomovat si své chyby a poučit se z nich

Vždy je dobré, pokud máme dost odvahy, vystavit se příležitosti udělat chybu před ostatními. Kdo tuto odvalu má, dostává odměnu. Skutečně reálně si uvědomí vlastní nesprávný způsob komunikace.

Na jednom ze seminářů o kreativité, kde jsme téma komunikace rozebírali, jsem se dobrovolně přihlásila být „pokusným králíkem“. Několik lidí vytvořilo kruh, dva lidé byli v jeho středu. Dostali jsme zadání – téma k diskusi. Lidé v kruhu diskutovali a my dva uprostřed jsme měli po určitou dobu pouze poslouchat, nesměli jsme se zapojovat do diskuse a nevěděli jsme, kdy do diskuse vstoupíme. Ve chvíli, kdy jsme se měli zapojit a reagovat na to, o čem se hovořilo, jsme si oba uvědomili, jak jsme nenaslouchali. Byla to zkouška našich schopností, jak umíme naslouchat. Já jsem absolutně „propadla“. Místo naslouchání ostatním jsem se zabývala vlastními myšlenkami, formulací toho, co řeknu k tématu, aniž bych dobře poslouchala lidi kolem sebe. Snaha zformulovat věty nebo mé názory tak, aby každý „padal údivem“ nad mojí dokonalostí, mým názorem, mi bránila opravdovému naslouchání a zájmu o druhé. Podobně na tom byl i druhý člověk, který byl se mnou uvnitř kruhu.

Tato „chyba“ mne posunula mnohem rychleji dále než jakákoliv četba, studium či vysvětlování.