

Olivia Fox Cabaneová

Charisma

mýtů zbavené



Naučte se, jak získat a posílit své osobní kouzlo

Olivia Fox Cabaneová

Charisma mýtů zbavené

**Naučte se, jak získat a posílit
své osobní kouzlo**

BizBooks
Brno
2014

Charisma mýtů zbavené

Naučte se, jak získat a posílit své osobní kouzlo

Olivia Fox Cabaneová

Překlad: Romana Hegedüsová

Obálka: Radim Šašinka

Sazba: Martina Mojzesová

Odpovědná redaktorka: Hana Hozová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Translation © Romana Hegedüsová, 2014

Authorized translation from the English language edition *The charisma myth: how anyone can master the art and science of personal magnetism.*

Copyright © Olivia Fox Cabane, 2012.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, A Penguin Random House Company.

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0223-4

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18615.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání


ALBATROS MEDIA a.s.

Obsah

<i>Úvodem</i>	5
1 Charisma mýtů zbavené	11
2 Klíčové aspekty charismatu	15
3 Překážky na cestě k soustředěné přítomnosti, schopnostem a vřelosti	29
4 Jak překonat překážky	43
5 Vytváření charismatického stavu mysli	65
6 Různé styly charismatu	93
7 Charismatický první dojem	109
8 Charismaticky mluvit, charismaticky naslouchat	121
9 Charismatická řeč těla	135
10 Složité situace	155
11 Charismatická prezentace	175
12 Charisma v krizi	189
13 Život s charismatem	195
<i>Závěrem</i>	209
<i>Doporučené zdroje</i>	213
<i>Shrnutí kapitol</i>	217
<i>Cvičení charismatu</i>	225
<i>Poznámky</i>	235
<i>O autorce</i>	245
<i>Rejstřík</i>	247

Úvodem

MARILYN MONROE CHTĚLA dokázat zajímavou věc.

Byl slunný letní den roku 1955. Marilyn si vykračovala směrem k nádraží Grand Central Terminal v New Yorku s fotografem a s šéfredaktorem časopisu Redbook v závěsu. V ten rušný pracovní den se nástupiště jen hemžilo cestujícími, a přesto si vůbec nikdo nevšiml Marilyn, která čekala na metro.

Marilyn chtěla ukázat, že je jen a jen na ní, jestli chce být oslnivou Marilyn Monroe, nebo obyčejnou Normou Jean Bakerovou. V metru byla Normou Jean. Ale jen co se znovu objevila na rušné newyorské ulici, rozhodla se proměnit v Marilyn. Rozhlédla se kolem sebe a škádlivě se zeptala svého fotografa: „Chceš vidět ji?“ A pak si jen „načechrala vlasy a zapózovala“, bez zbytečně velkých gest.

Stačila jen malá změna a náhle začala přitahovat okolí jako magnet. Jako by ji najednou obklopila magická aura. Vše okolo se zastavilo. Čas se zastavil, stejně jako lidé kolem ní. Všichni jen překvapeně zamrkali v němém úžasu, když si uvědomili, jaká hvězda stojí tak blízko nich. V mžiku se Marilyn zmocnil dav fanoušků. Postrkování a prodírání se houstnoucím davem trvalo „několik děsivých minut“, než se fotografovi podařilo ji odtud vytáhnout a zachránit.¹

Otázky týkající se charismatu jsou fascinující a zároveň kontroverzní. Když na konferencích nebo večírcích mluvím o tom, že „vyučuji, jak být charismatickým“, lidé okamžitě zbystří a většinou odpoví: „Ale já jsem myslel, že charisma je něco, co buď člověk má, nebo nemá.“ Někteří v charismatu vidí nezaslouženou výhodu oproti ostatním, jiní jsou dychtiví dozvědět se o něm víc. Ale *všechny* bez výjimky charisma fascinuje. A to je dobře. Svět mají v rukou charismatičtí lidé, ať už rozjízďejí nové projekty, zakládají nové společnosti nebo nová impéria.

Jaké by to bylo být přitažlivý jako Bill Clinton nebo podmanivý jako Steve Jobs? Napadlo vás to někdy? Možná jste jedním z těch, kteří věří, že charisma mají, a rádi by dosáhli ještě vyšší úrovně. Nebo jste tím, kdo si toužebně přeje to kouzlo alespoň trochu ovládnout, ale myslíte si, že jednoduše nejste charismatický typ. Ať tak či onak, pro všechny mám dobrou zprávu: charisma je dovednost, jíž se lze naučit a kterou je třeba procvičovat.

K čemu vám bude charisma?

Představte si, že váš život vypadá takto: kdykoli vstoupíte do místnosti, lidé si vás okamžitě všimnou. Chtějí slyšet, co říkáte, pro vaše uznání udělají cokoli.

Takový život vedou charismatičtí lidé. Jejich přítomnost nějakým způsobem ovlivňuje celé okolí. Přitahují lidi jako magnet a všichni se jakýmsi zvláštním způsobem cítí být zavázáni jim pomáhat. Je to jako kouzlo: v životě mají více příležitostí k romantickým setkáním, vydělávají více peněz a méně podléhají stresu.

Díky charismatu vás lidé budou mít rádi. Budou vám důvěřovat a chtít, abyste je vedli. Díky němu vás ostatní lidé budou vnímat jako vůdce, ne jako pouhé následovníky. Je v moci charismatu ovlivnit, jak budou ostatní přijímat vaše myšlenky a nápady a jak rychle se uskuteční vaše projekty. Ať se vám to líbí nebo ne, charisma hýbe světem. Pro vaše charisma lidé skutečně sami chtějí dělat to, co od nich požadujete.

Ve světě obchodu je charisma samozřejmě rozhodující. Může vám pomoci dosáhnout cíle, když se ucházíte o nové místo, nebo jen usilujete o povýšení v rámci vaší organizace. Výsledky mnoha studií shodně poukazují na to, že nadřízení i podřízení vnímají charismatické kolegy jako výkonnější a zároveň jejich výkony lépe hodnotí.²

Pokud máte vedoucí funkci, nebo se jí teprve snažíte dosáhnout, na charismatu velice záleží. Poskytuje vám jistou výhodu oproti konkurenci, protože dokážete přivábit a udržet si ty nejtalentovanější. Lidé s vámi totiž chtějí pracovat, být součástí vašeho týmu nebo vaší společnosti. Výsledky výzkumu jasně ukázaly, že ti, kteří pracují pro výraznou, charismatickou osobnost, podávají lepší výkony a svoji práci považují za smysluplnou. Lidé více důvěřují charismatickým vedoucím než těm, kteří jsou sice výkonní, ale postrádají charisma.³

Robert House, profesor obchodu a podnikání na Wharton School, poznamenal, že charisma vedoucí osobnosti „vzbuzuje u těch, kdo pro ni pracují, oddanost stejnému poslání. Jsou ochotni přinášet osobní oběti a podávat výkon vysoko nad rámec svých povinností.“⁴

Díky charismatu prodá úspěšný obchodník pětikrát více než jeho kolegové ze stejného regionu. To, o čem tu píšu, je právě onen rozdíl mezi podnikatelem, u něhož si investoři podávají dveře, a tím, který musí v bance žádat o úvěr.

Ovšem i mimo svět podnikání má síla charismatu stejnou váhu. Je stejně užitečné pro matku v domácnosti při výchově dětí jako pro jejich učitele nebo třeba sousedy. Student střední školy v charismatu nalezne neocenitelný nástroj, když se snaží zazářit u přijímacích pohovorů na vysokou školu nebo usiluje o vedoucí funkci ve školní organizaci. V podstatě každému může dopomoci k větší popularitě mezi vrstevníky a sebejistějším projevu v každodenních situacích. Pacienti mají raději charismatické lékaře. Nejenže častěji vyžadují jejich péči, ale také je pravděpodobnější, že uposlechnou jejich odborných rad a budou se řídit jejich pokyny. Pokud se během léčby něco pokazí, je méně pravděpodobné, že je pacienti budou žalovat. Charisma hýbe i akademickou půdou a oblastí výzkumu: publikována bude spíše práce charismatického autora, charismatický vědec snadněji dosáhne na granty k financování svých výzkumů a charismatický vyučující si může vybrat ty nejatraktivnější kurzy. Profesor, který je vždy na konci přednášky obklopen svými obdivovateli – to je také charisma.

Žádná kouzla, jen naučené jednání

Panuje obecný názor, že se lidé s charismatem rodí. Ale je tomu právě naopak. Nejsme přitažliví od přírody. Kdyby bylo charisma vrozenou vlastností, charismatičtí

lidé by byli vždy okouzující a podmaniví. Tak tomu ale není. I ta nejvíce okouzující superstar se může v jednu chvíli pochlubit oslnivým charismatem a v další jednoduše žádným. Marilyn Monroe dokázala svoje charisma „vypnout“, jako když mávne proutkem, a projít kolem vás zcela nepoznaná. Stačilo jí změnit řeč těla, aby jej přivolala zpět.

Rozsáhlý výzkum prokázal, že charisma je výsledkem specifických neverbálních projevů.⁵ Není vrozenou nebo zázračnou osobní vlastností. Proto se úroveň charismatu může u každého měnit: zda je zjevné, nebo ne, v jaké míře – to záleží na tom, zda člověk využívá těchto projevů, nebo ne.

Stalo se vám někdy, že jste měli situaci zcela ve svých rukou a cítili se naprosto sebevědomě? Situaci, kdy jste na lidi okolo sebe dělali dojem a slyšeli jejich obdivné vzdechy? Tyto momenty si většinou s charismatem nespojujeme. Ani se v té chvíli nepovažujeme za charismatické, protože předpokládáme, že charismatičtí lidé jsou takoví v každém okamžiku každého dne. Ale nejsou.

Jedním z důvodů, proč lidé považují charisma za vrozené, je fakt, že jej v raném dětství nevědomky vstřebávají současně s mnoha jinými sociálními dovednostmi. Vůbec si neuvědomují, že se něco učí. Jednoduše si osvojují nové způsoby chování a jednání, vidí jeho důsledky a podle toho s ním dále pracují. Nakonec se takové chování stane bezděčným.

Řada známých osobností tvrdě pracovala, aby krok za krokem dosáhla úrovně charismatu, jakou se mohou pochlubit teď. Jenomže my jsme je poznali, až když bylo jejich charisma na vrcholu. Těžko uvěřit, že tito lidé nebyli vždy tak úžasní a působiví.

Steve Jobs, někdejší výkonný ředitel společnosti Apple, byl považován za jednu z nejcharismatičtějších osobností. Ale na počátku jeho kariéry to tak rozhodně nebylo. Dokonce když se podíváte, jak se tehdy prezentoval, uvidíte, že působil ostýchavě a rozpačitě. Jeho projev osciloval mezi přehnaně dramatickým a naprosto podivínským. Jobs ale během let zvyšoval úroveň svého charismatu a postupně zlepšování je z jeho veřejných vystoupení dobře patrné.

Sociologové a kognitivní i behaviorální psychologové podrobili charisma pečlivému zkoumání, a to mnoha různými způsoby. Byly provedeny klinické studie i laboratorní experimenty, transverzální i longitudinální výzkumy a kvalitativní interpretativní analýzy. Mezi zkoumanými subjekty byli prezidenti, vojenští vůdci, studenti všech věkových skupin a manažeři od nižších úrovní až po výkonné ředitele. Díky těmto výzkumům můžeme na charisma nahlížet jako na soubor projevů a jednání.

Jak vypadá charismatické chování?

Když se s někým poprvé setkáme, automaticky si jej zařadíme mezi potenciální přátele, nebo nepřátele. Současně vyhodnocujeme, zda je schopen těmito vyhraněnými kategoriemi dostát a jaké s námi má úmysly. Schopnosti a úmysly jsou tedy to, co se snažíme u svých protějšků odhadnout. „Dokázal bys mi přinést modré z nebe? A udělal bys to pro mě?“ Odpověď na první otázku nám prozradí něco o schopnostech člověka. Z odpovědi na druhou otázku můžeme vyvodit, jestli nás má rád, nebo ne. Ze setkání s charismatickým člověkem si odnesete pocit, že je velice schopný a že vás má opravdu rád.

Rovnice, jejímž výsledkem je charismatické chování, je vlastně docela jednoduchá. Jediné, co musíte udělat, je chovat se jako vysoce schopný a vřelý člověk. Chování charismatického člověka zahrnuje kombinaci těchto dvou vlastností. Otázkou po schopnostech je: „Boj, nebo útěk?“ „Přítel nebo nepřítel?“ je zase otázkou vřelosti.

A konečně, obě tyto vlastnosti podtrhuje třetí a zásadní aspekt: soustředěná přítomnost. Například při setkáních s Colinem Powellem, Condoleezzou Riceovou nebo třeba s Dalajlámou hraje jejich charisma hlavní roli. Lidé, kteří měli možnost se s těmito osobnostmi setkat, často zmiňují jejich výjimečnou „přítomnost“, tedy soustředění se na dění právě tady a teď.

Při koučování vedoucích pracovníků se setkávám s tím, že přítomnost je nejpožadovanější stránkou charismatu. Klienti chtějí obvykle vylepšit svoji přítomnost v roli výkonného vedoucího (*executive presence*) nebo přítomnost v roli účastníka zasedání (*boardroom presence*). Je správné, že přítomnosti věnují takovou pozornost. Ukazuje se, že přítomnost je opravdu onou podstatou charismatu, základem, na kterém stojí všechno ostatní. Když trávíte čas s mistrem charismatu, například s Billem Clintonem, nejenže vnímáte sílu jeho osobnosti a vřelý přístup. Vy cítíte, že je v tu chvíli opravdu s vámi. Je přítomen tělem i duchem.

Kouzla uvedená do praxe

Z charismatu se stala aplikovaná vědní disciplína. Tato kniha vám pomůže přivést vědu do života. Vědecké poznatky předkládá ve formě praktických, ihned

použitelných nástrojů, s jejichž pomocí dosáhnete měřitelných výsledků. Metodickým a systematickým způsobem se naučíte, jak být charismatickým člověkem. S pomocí praktických cvičení budete moci svoje poznatky ihned vyzkoušet v reálném životě. Nebudete muset ztrácet čas hledáním toho, co funguje a co ne, na rozdíl od nás, kteří jsme se učili metodou pokus – omyl. Vy máte možnost se rovnou chopit vyzkoušených a ověřených nástrojů, které pozvednou vaše charisma do závratných výšin.

Dá to ale práci. Cesta k charismatu je těžká, nepohodlná, a dokonce skličující. Přináší ale také úžasné uspokojení. Nejenže se změní váš pohled na sebe sama, ale také to, jak vás budou vnímat ostatní. Úsilí o získání charismatu zahrnuje dokonalé zvládnutí vlastního duševního světa a porozumění svým potřebám. Je třeba se sám sobě věnovat. Musíte vědět, jaké jednání inspiruje ostatní k tomu, aby vás vnímali jako charismatickou osobu. Podstatné je také umět takové jednání praktikovat.

Tato kniha vás bude celým procesem provázet. Dá vám konkrétní návod, jak zvládnout ony tři klíčové aspekty charismatu: přítomnost, schopnosti a vřelost. Jakmile je začnete používat, uvědomíte si, jak vaše osobní přitažlivost narůstá. A pokud se o vás dá říct, že už jste velmi přitažlivým člověkem, získáte nad touto mocí alespoň lepší kontrolu. Dozvíte se, jak ji ovládnout a obratně využívat. Zároveň se naučíte, jak vybrat to správné charisma pro každou situaci s ohledem na svou osobnost a své cíle.

Společně nahlédneme do myslí (a těl) charismatických lidí. Nabídnu vám vhled a porozumění tomu, s čím se za zavřenými dveřmi potýkají mí klienti z řad vyšších manažerů.

To, co v této knize najdete, jsou kouzla v praktickém životě: unikátní poznatky vycházející z řady vědeckých oborů, které odhalují, co je doopravdy charisma a jak funguje. Porozumíte mu a naučíte se technikám, jak tyto poznatky aplikovat v životě. Svět se stane vaší laboratoří. Pokaždé, když potkáte někoho nového, můžete začít experimentovat.

Jakmile zvládnete základy, budete připraveni postoupit na další úroveň. Naučíte se, jak projevit charisma i v obtížných situacích. Například při rozhovoru, který může mít zásadní vliv na vaši další kariéru, při jednání s nepřijemným člověkem, nebo když přednášíte pro sál plný hostů. Až objevíte způsob, jak využívat charismatu dle libosti, otevřou se vám dveře k tajemství života charismatického člověka.

Naučíte se, jak se stát člověkem, který má vliv, je přesvědčivý a inspirující. Osvojíte si, jak charisma vyzařovat. Jednoduše, jak se stát člověkem, který projde místností a za sebou zanechá obdivné: „Úžasné! *Kdo to byl?*“

1

Charisma mýtů zbavené

V LÉTĚ ROKU 1886, v horkém a vyprahlém Londýně, proti sobě stáli William Gladstone a Robert Cecil. Byl to souboj o post ministerského předsedy Spojeného království. Byla viktoriánská doba, vítěz měl tudíž vládnout půlce světa. Pouhý týden před samotnými volbami se přihodila zajímavá věc. Oba muži pozvali na večeři tutéž mladou dámu. Tisk se přirozeně zajímal o to, jaký dojem v oné dámě oba rivalové zanechali. A ona odpověděla: „Po večeři s panem Gladstonem jsem nabyla dojmu, že je tím nejchytřejším člověkem v Anglii. Ale po večeři s panem Cecilem jsem měla pocit, že *já* jsem tím nejchytřejším člověkem v Anglii.“

Uhodnete, kdo vyhrál volby? Byl to ten muž, který dokázal v *ostatních* vzbudit dojem, že jsou inteligentní, zajímaví a fascinující: Robert Cecil.

Charismatictí jedinci volí vědomě či nevědomě způsob jednání, který v ostatních vzbuzuje určitý pocit. Tento způsob jednání se zvládne naučit každý. Během laboratorních experimentů za kontrolovaných podmínek dokázali výzkumníci dokonce zvyšovat a snižovat úroveň charismatu u zkoumaných osob tak lehce, jako by otáčeli knoflíkem u rádia.¹

Nemusíte být od přírody atraktivní a společenský člověk ani měnit svoji osobnost, což jsou typické příklady obecně rozšířeného mýtu o charismatu. Nezáleží na

tom, odkud začnete. Vždy můžete významným způsobem pozvednout svoje osobní charisma a sklízet plody svých úspěchů jak v osobním, tak pracovním životě.

Představa charismatického člověka jako živého a nespoutaného je mýtem nejrozšířenějším. Přitom jeden velice zajímavý výzkum ukázal, že za charismatického může být považován i introvert. Západní společnost ráda upřednostňuje schopnosti a dovednosti spojené s extrovertním chováním. A to do takové míry, že introvertní lidé mohou mít pocit, že s nimi něco není v pořádku, že jsou neoblíbení. Introverzi ale rozhodně nelze považovat za nějaký těžký hendikep. Naopak, jak si dále ukážeme, pro jisté formy charismatu je introverze velkou výhodou.

Dalším mýtem je, že musíte nutně vypadat atraktivně. Celá řada charismatických osobností v žádném případě nesplňovala přísná měřítká standardů krásy. Winstona Churchilla nikdo nepovažoval za pohledného a určitě neoplýval sex-appealem. A přesto byl jedním z nevlivnějších a nejmocnějších vůdců v historii.

Přitažlivý vzhled samozřejmě přináší jisté výhody. Ovšem charismatičtí můžete být i bez dokonalé tváře nebo postavy. Charisma z vás totiž atraktivního člověka udělá. V jednom z experimentů měly sledované osoby za úkol specifickým způsobem projevoval charisma. Hodnocení jejich atraktivity poté výrazně vzrostlo.²

V neposlední řadě nemusíte měnit svou osobnost. Nemusíte se nijak stylizovat nebo dělat něco, co je vám nepříjemné.

Namísto toho získáte nové dovednosti.

V průběhu nácviku charismatického chování se naučíte několik zásadních věcí. Dozvíte se, jak zaujmout charismatické držení těla, dívat se na ostatní s vřelým zájmem a jak modulovat hlas tak, aby vám ostatní věnovali pozornost. Níže uvádím tři tipy, jak rychle a jednoduše nastartujete své charisma při rozhovoru:

- Na konci vět klesejte hlasem.
- Nepřikyvujte příliš často ani moc rychle.
- Vydržte dvě sekundy, než začnete mluvit.

Sami vidíte, že jde jen o drobná vylepšení, ne zásadní změny. Vaše osobnost zůstane taková, jaká je, dokud vy sami budete chtít.

Možná se vám bude zdát „nový způsob jednání“ ze začátku zvláštní. Ale podobné to bylo, když jste si poprvé čistili zuby. A přesto (předpokládám) se z této činnosti stal zvyk. Praktikujete jej každý den a bez přemýšlení. Charismatické chování vám může být ze začátku nepříjemné, ale s trochou cviku se stane vaší druhou

přirozeností. Stejně jako chůze, řeč nebo řízení auta. Tato kniha je průvodcem, který vás krok za krokem naučí, jak si osvojit toto chování a přijmout ho za své.

Každý ví, že k tomu, aby člověk mistrně zvládl šachy, zpěv nebo třeba trefit míček z nadhozu, je třeba aktivně trénovat. Charisma je dovednost, kterou můžeme cvičit úplně stejně. A navíc k tomu máme dennodenně příležitost, protože jsme obklopeni jinými lidmi.

Vědomým nácvikem tedy můžete změnit úroveň svého charismatu. Vím to, protože jsem touto cestou pomohla mnoha klientům. Z rozhovorů s blízkými osobami klientů před a po společných sezeních vyplynulo, že opravdu dokázali změnit, jak je jejich okolí vnímá. Pro fakultu obchodu a podnikání při Kalifornské univerzitě v Berkeley jsem vytvořila kompletní učební osnovy studijního předmětu týkajícího se charismatu a vedení lidí. Poté jsem o využití postupů k dosažení charismatu přednášela studentům univerzity v bakalářských i magisterských programech.

Úroveň vašeho charismatu *opravdu poroste*, pokud se budete držet pokynů uvedených v této knize. Jakmile se s těmito postupy sžijete a přijmete je za své, budou fungovat samy o sobě na podvědomé úrovni. Už na ně nebudete muset myslet, přesto nadále ponesou ovoce.

Co dělat, aby to fungovalo

Charisma jako vědeckou disciplínu jsem postavila na základech behaviorálních a kognitivních věd. Z těchto oborů jsem jednak vyšla a zároveň se snažila z nich vytěžit nástroje a postupy nejlépe využitelné pro praxi. S pomocí této knihy uvedete vědu do života a tím velice uspíšete své pokroky.

Nabízím vám prostředky, díky nimž se vám maximálně zvýší návratnost investic. Společně se naučíme těm nejlepším a neúčinnějším metodám převzatým z mnoha různých oborů – od behaviorálních a kognitivních věd a neurověd až po meditační techniky; od formování kondice vrcholových atletů až po hollywoodskou Stanislavského metodu herecké práce.

Když to bude vhodné (nebo zábavné či fascinující), budeme se věnovat vědě. Ale co je důležitější, nabídnu vám praktické návody. Mým cílem je, abyste v této knize našli postupy, které můžete ihned použít. S jejich pomocí získáte dovednosti a sebejistotu, které povedou k vynikajícím výkonům.

Na otázku, jak rychle mé koučování přináší výsledky, většinou odpovídám: Po jednom sezení pocítíte změnu. Po dvou sezeních uvidí změnu i ostatní. Po třech sezeních bude váš projev úplně nový a působivý.

Nicméně pouhým čtením této knihy nelze plně využít všech výhod, které by vám mohla přinést. Pokud například vynecháte některá z praktických cvičení, ochudíte sami sebe. Přestože vám čas od času mohou připadat zvláštní nebo se při nich budete cítit nesví, musíte se přemoci a vložit do nich veškeré úsilí. Jen tak dosáhnete úspěchu. Pokud například cvičení ukládá zavřít oči a představit si nějaký obraz, opravdu to udělejte. Když vás požádám, abyste napsali scénář, jděte a sežeňte si papír a ořezanou tužku.

Každý manažer, který si mě kdy najal, potvrdí, že vždy překračuji práh jejich kanceláře právě s touto výzvou. Tato cvičení nelze nahradit ničím jiným. Pokud je jen tak proletíte a s dobrým úmyslem odložíte na jindy, nebude to stačit. Stejně tak nestačí projít si jen ta cvičení, která se vám zdají zajímavá nebo jednoduchá. Pro vše, o co vás na dalších stránkách požádám, mám dobrý důvod. A opravdu to na úrovni vašeho charismatu bude mít vliv.

Některé z technik, které se tu naučíte, budou mít okamžitý účinek. Například ta, díky níž budete vědět, jak charismaticky vystupovat při prezentacích před menším či větším publikem. Jiné budou vyžadovat týdny nácviku, než se plně rozvinou. A některé vás možná překvapí. Jako ta, při níž se naučíte, jak vám mohou prsty u nohou pomoci maximalizovat váš potenciál.

Zeptala jsem se jednoho ze svých klientů, co by ostatním poradil do začátku. Odvětil: „Řekněte jim, že i když jim to bude zprvu nahánět strach a přijdou o své pohodlí, stojí to za to.“ Postavte se tomu čelem a pusťte se do svých domácích úkolů.

2

Klíčové aspekty charismatu

Soustředěná přítomnost, schopnosti a vřelý přístup

CHARISMATICKÉ JEDNÁNÍ SE skládá ze tří klíčových prvků: přítomnosti, schopnosti a vřelosti. Všechny tři závisejí jak na vědomém chování, tak na faktorech, které vědomě neovládáme. Pouhou nepatrnou změnou v řeči našeho těla můžeme nevědomky vysílat určité signály, které ostatní zachytí. V této kapitole se budeme věnovat tomu, jak lze tyto signály ovlivnit. Pokud chceme být charismatičtí, musíme se dostat do žádoucího duševního rozpoložení. Naše řeč těla, slova a jednání musejí být v souladu. Stejně tak je žádoucí vyjadřovat svým jednáním zmíněné tři zásadní aspekty charismatu. Začneme u soustředěné přítomnosti, základu, na němž stojí vše ostatní.

Soustředěná přítomnost

Stalo se vám někdy, že jste byli při rozhovoru napůl duchem nepřítomni, kdy vaše druhá polovina bloudila někde úplně jinde? Myslíte, že si toho váš protějšek všiml? Pokud nejste při interakci s ostatními plně duchem přítomni, je to poznat.

Pravděpodobně máte skelný pohled a malinko opožděné reakce ve tváři. Člověk, s nímž mluvíte, si sebemenších prodlení s největší pravděpodobností všimne. Lidská mysl totiž umí zachytit ve tváři i výraz, který trvá pouhých sedmnáct milisekund.¹

Možná si myslíte, že naslouchání a zájem lze předstírat. Dokud to vypadá, že svému protějšku věnujete pozornost, můžete klidně myslit bloudit kdekoli. V tom se velice mýlíte. Pokud nejste duchem přítomni, lidé si toho všimnou. Zachytí a budou reagovat (i když možná jen na podvědomé úrovni) na jednoznačné signály, které vysílá řeč těla.

Určitě už jste sami někdy mluvili s člověkem, který vás příliš neposlouchal. Sem tam mechanicky přikývl, aby se vás příliš nedotknul, ale pozornost vám nevěnoval. Jaký jste z toho potom měli pocit? Odbyl vás? Nazlobil? Nebo byl prostě jen nepříjemný? Jeden ze studentů se při přednášce na Harvardu svěřil: „Nedávno se mi něco podobného stalo. S někým jsem mluvil – a ona jako by nebyla duchem přítomna. Dotklo se mě to. Něco pro ni bylo zřejmě důležitější než náš rozhovor.“

Nejenže je taková nepozornost vidět. Pokud ji navíc bude váš protějšek vnímat jako faleš a předstírání, může to mít daleko horší emocionální důsledky. Jakmile ve vás jednou uvidí neupřímného člověka, je prakticky nemožné nastolit vztah plný důvěry, porozumění a loajality. A nelze být považován za charismatického.

Přítomnost je dovednost, které se lze naučit. Tréninkem a trpělivostí ji můžete vylepšit. Je to totéž jako u hraní na piano nebo u malování. Být přítomen prostě znamená mít neustále povědomí o tom, co se kolem vás děje. Musíte věnovat pozornost dění okolo sebe a nenechat se unášet vlastními myšlenkami.

Teď už víte, že cena za ztrátu pozornosti je vysoká. Zkuste tedy následující cvičení. Zjistíte, jak jste na tom se svou schopností být přítomen, a také se naučíte třem jednoduchým technikám, jak okamžitě při komunikaci zvýšit svoje charisma.

Jak na to: Soustředěná přítomnost

Přináším několik postupů, jak být stále přítomen. Vycházejí z cvičebních metod zaměřených na bdělou pozornost a uvědomění. Potřebujete jen relativně tiché místo, kde budete moci na jedinou minutu zavřít oči (vsedě nebo vleže) a kontrolovat čas.

Nastavte stopky na jednu minutu. Zavřete oči a pokuste se soustředit na jednu z následujících věcí: zvuky kolem sebe, svůj dech, pocity v prstech u nohou.

1. Zvuky: pozorně se zaposlouchejte do zvuků kolem sebe. Učitel meditace mi kdysi poradil: „Představte si, že vaše uši jsou satelitní disky, které pasivně a objektivně zaznamenávají zvuky.“
2. Dech: věnujte pozornost dýchání a pocitům, jaké při nádechu a výdechu máte v nosních dírkách nebo v břiše. Zaměřte se vždy jen na jeden nádech a výdech a hlavně na každý detail, který s tím souvisí. Představte si, že váš dech je někdo, komu chcete věnovat plnou pozornost.
3. Prsty u nohou: zaměřte pozornost na pocity v prstech u nohou. Vaši mysl to přinutí v duchu proletět celým tělem a pomůže vnímat tělesné pocity.

Tak jak vám to šlo? Zjistili jste, že se vám myšlenky neustále rozlétají do všech stran, přestože jste se opravdu pokoušeli soustředit? Jistě jste si všimli, že zůstat přítomen není vždy úplně jednoduché. Je tomu tak ze dvou důvodů.

Za prvé, mozek je nastaven tak, aby reagoval na neočekávané podněty. A to jak zrakové, tak zvukové nebo pachové. Je nám dáno, aby nás jakýkoli nový stimul vyrušil a získal naši pozornost – může to být totiž důležité! Něco nás může sežrat! Pro naše předky byla tendence k takovému jednání klíčová z hlediska přežití. Vezměte si domorodce. Křížuje pláně a hledá stopy divokého zvířete, kterým by nakrmil svou rodinu. V dálce se něco mihne. Domorodec, který okamžitě nezareagoval, se zřejmě nestal naším předkem.

Druhým důvodem je naše současná společnost. Naši pozornost rozptyluje neustálý příval podnětů, což zhoršuje naše sklony k přirozenému chování. Nakonec to může vést až ke stavu *přetrvávající rozptýlené pozornosti*, v němž nejsme schopni žádnému z podnětů věnovat plnou pozornost. Jsme neustále roztěkaní.

Z ničeho se tedy neobviňujte, pokud pro vás bývá těžké zůstat plně přítomen. Je to úplně normální a platí to skoro pro všechny z nás. Studie provedená na 2 250 respondentech, jejímž spoluautorem byl harvardský psycholog Daniel Gilbert, ukázala, že v průměru až polovinu času se mysl lidí někde toulá.² I mistrům meditace se někdy během cvičení rozutečou myšlenky. Na toto téma se dokonce často

žertuje během intenzivních meditačních kurzů (ano, takové věci jako vtipy o meditaci opravdu existují).

Dobrá zpráva je, že i malé zlepšení vaší schopnosti být přítomen může mít velký vliv na lidi kolem vás. Jen málokdo z nás dokáže být plně přítomen. Pokud to ale čas od času zvládnete alespoň na chvíli, uděláte dojem.

Hned při nějakém příštím setkání zkuste pravidelně kontrolovat, jestli je vaše hlava plně zapojená do dění, nebo bloudíte myšlenkami někde jinde (což zahrnuje i soustředění na vaši další větu). Cílem je vracet se myšlenkami do přítomnosti tak často, jak to jen jde. Pomůže vám, když na moment zaměříte pozornost na svůj dech nebo pocity v prstech u nohou, pak zpět na svůj protějšek.

Jeden z mých klientů mi vylíčil, jak zvládl toto cvičení poprvé: „Zjistil jsem, že jsem uvolněný a usmívám se. Ostatní si mě všímali a také se na mě usmívali, aniž bych pronesl jediné slovo.“

Pokud budete mít pocit, že jste v uvedeném cvičení zcela neuspěli, nenechte se tím odradit. Popravdě jste pozvedli svoje charisma už jen tím, že jste cvičili svou přítomnost. Změnili jste způsob uvažování – jste si vědomi toho, jak je soustředěná přítomnost důležitá a jaká je cena za její nedostatek. Tím pádem už máte náskok. I kdybyste právě na tomto místě přestali číst a do dalších kapitol se nepouštěli, rozhodně to stálo za to.

Teď si ukážeme, jak by se mohla odvíjet reálná situace. Řekněme, že za vámi přijde do kanceláře kolega a bude se ptát na váš názor. Máte jen pár minut, než začne další schůzka. A obáváte se, že by takový rozhovor mohl trvat déle, než si můžete dovolit.

Pokud nadále necháte myšlenky takto vířit hlavou, zatímco na vás kolega mluví, nejenže vám bude úzko a nebudete schopni se soustředit, ale budete působit netrpělivě a nepřítomně. Váš kolega může dojít k názoru, že vám na něm a jeho problému nezáleží, protože mu nevěnujete pozornost.

Pokud si místo toho vzpomenete na jeden ze zmíněných triků – zaměření na dech nebo prsty u nohou –, vrátíte se okamžitě do přítomnosti. Vaše plná přítomnost bude patrná z vašeho pohledu i výrazu tváře a váš protějšek si toho všimne. Vy mu věnujete několik okamžiků své plné pozornosti a on se bude cítit respektovaný, protože ho někdo poslouchá. Plná přítomnost se odráží v řeči vašeho těla a tím výrazně zvyšuje vaše charisma.

Nezáleží na tom, kolik máte času, abyste byli, nebo nebyli charismatičtí. Záleží na vaší soustředěné přítomnosti při komunikaci s ostatními. Díky této schopnosti

budete vyčnívat z davu, lidé si vás budou pamatovat. Pokud zvládnete být plně přítomni, i po krátkém rozhovoru můžete vzbudit obdiv svého protějšku a navázat emocionální spojení. Člověk, s nímž mluvíte, má totiž pocit, že má vaši plnou pozornost a že v té chvíli je pro vás tím nejdůležitějším na světě.

Jeden klient se mi svěřil, že často dokázal lidi kolem sebe rozčflit. Když se cítil pod tlakem nebo byl zaměstnán několika úkoly zároveň a někdo s ním potřeboval mluvit, myšlenky mu létaly od jednoho nesplněného úkolu k druhému. Výsledkem bylo, že měli dotyční pocit, že je můj klient odbyl, protože pro něj nebyli dost důležití.

Poté, co začal se cvičeními na zaměření pozornosti, řekl: „Pochopil jsem, jak důležité je věnovat lidem plnou pozornost, i když jen na okamžik. Díky těm technikám jsem dokázal zůstat přítomen. Výsledkem je, že lidé z mé kanceláře odcházejí s pocitem výjimečnosti. Cítí, že mi na nich záleží. Zároveň podotkl, že toto byla jedna z nejhodnotnějších lekcí, jakou za celou dobu naší společné práce absolvoval.

Zvyšováním své schopnosti být přítomen vylepšíte nejen řeč těla, ale i dovednost naslouchat a zaměřit pozornost. Budete si také umět lépe užívat života. Příliš často se stává, že nám utečou výjimečné okamžiky jako oslavy nebo chvílka s partnerem, protože se nám v tu chvíli myšlenky toulají po všech možných koutech.

Pro učitelku meditace Taru Brachovou je nácvik *soustředěné přítomnosti* věcí celoživotního studia. Vysvětluje: „Většinu okamžiků našeho života doprovází neustálý vnitřní komentář k tomu, co se kolem nás děje a jak bychom se dále měli chovat. Když se s přítelem přivítáme objetím, srdečnost toho okamžiku zakalí naše uvažování nad tím, jak dlouho by mělo objetí trvat nebo co bychom měli říct, až se pustíme. Tím momentem proletíme, aniž bychom byli plně přítomni.“ Vaše plná přítomnost vám umožní ty krásné okamžiky zaznamenat a plně vychutnat.

Právě jste se naučili třem rychlým řešením, jak zůstat přítomni během interakce s ostatními. Tréninkem se takové chování stane vaší druhou přirozeností. Pamatujte si, že pokaždé, když se zvládnete duchem vrátit plně do přítomnosti, sklídíte nemalé úspěchy – budete mít větší vliv na dění, lidé si vás budou pamatovat a budete působit jako člověk, který stojí nohama pevně na zemi. Položíte tak základy své charismatické soustředěné přítomnosti.

Už víme, co je soustředěná přítomnost, jak ji získáme a jak souvisí s charismatem. Pojďme se tedy společně podívat na další dvě klíčové vlastnosti charismatu – schopnosti a vřelost.

Schopnosti a vřelost

Pokud považujeme člověka za schopného, myslíme tím, že je schopen zasahovat do dění kolem nás. Ať už tím, že je pro ostatní autoritou a má na ně vliv, nebo vládne penězi, odbornými znalostmi, inteligencí, fyzickou silou či díky vysokému společenskému postavení. Budeme společně hledat stopy schopností člověka v jeho vzhledu, v tom, jak na něj reagují ostatní, a hlavně v jeho řeči těla.

Vřelostí mám na mysli jednoduše projevy dobré vůle vůči ostatním. Vřelost člověka nám napoví, zda využije svých schopností, ať už jsou jakékoli, v náš prospěch. Pokud člověka vnímáme jako vřelého, vidíme v něm některé z následujících charakteristik: benevolence, altruismus, péče o ostatní nebo dobrá vůle měnit svět k lepšímu. Jestli člověk je, nebo není vřelý, odhadujeme téměř výhradně z jeho chování a řeči těla. Hodnocení vřelosti je bezprostřednější než u hodnocení schopností.

Jak tedy můžeme posoudit něčí schopnosti a vřelost? Představte si situaci, kdy se s někým setkáváte poprvé. Většinou nemáme možnost si zjistit více informací o člověku a prostředí, z jakého vyšel. Nezpovídáme jeho přátele nebo příbuzné, nemáme čas pozorovat jeho chování v delším časovém horizontu. Takže ve většině takových případů musíte provést rychlý odhad.

Během rozhovorů hledáme tato vodítka instinktivně. Díky nim pak můžeme zhodnotit schopnosti a vřelost protějšku a podle toho upravit naše předpoklady. Luxusní oblečení bude ukazovat na majetek, přátelská gesta nás přivedou k domněnce, že má dotyčný dobré úmysly. Sebejistý výraz nám napoví, že onen člověk má jistě nějaký důvod, proč být sebevědomý. Stručně řečeno, lidé mají sklony přijímat bez výhrad to, jak se prezentujeme navenek.

Pokud se tedy budete ve zvýšené míře prezentovat jako schopný nebo vřelý člověk, vaše charisma poroste. A pokud umíte vyjádřit obě kvality současně, můžete tak zvýšit své charisma na maximum.

V dnešní době vidíme kolem sebe mnoho cest, jak působit jako schopný a vřelý člověk. Od projevů inteligence (vezměme Billa Gese) až k projevům laskavosti (například Dalajláma). Ovšem na úsvitu lidských dějin převažoval jeden druh schopností nad jinými – hrubá síla. Inteligence se sice cenila, ale zdaleka ne v takové míře jako dnes. Neumím si představit, jak dobře by se dařilo Billu Gatosovi někde v divočině. Zřejmě jen málo z těch, kteří si dobyli své pozice surovostí a agresí, překypovalo vřelostí k ostatním. Taková kombinace síly a vřelosti byla velice nezvyklá a vzácná. Schopný a mocný člověk, který na nás současně pohlížel

s laskavostí, pro nás mohl v kritických okamžicích představovat rozdíl mezi životem a smrtí. Z hlediska našeho přežití bylo vždy klíčové poznat, kdo nám může chtít pomoci a kdo je toho schopen.

Proto máme tak hluboce zakořeněné reakce na schopnosti a vřelost druhých lidí. K těmto dvěma vlastnostem se stavíme stejně jako k tukům a cukrům. Silně pozitivní postoj k cukrům a tukům našim předkům pomohl přežít. Tyto suroviny byly ale v jejich přirozeném prostředí nedostatkovým zbožím. Dnes jich máme hojnost, ovšem naše instinkty přetrvávají. To stejné platí pro charisma. Je mnohem jednodušší dosáhnout kombinace schopností a vřelosti, nicméně na naše instinkty to útočí se stejnou silou. Řada výzkumů a laboratorních experimentů prokázala, že tyto dvě dimenze hodnotíme u jiných lidí vždy jako první.³

Z hlediska charismatu je nezbytná kombinace obou vlastností. Velice schopného, ale ne příliš vřelého člověka nemusíte nutně vnímat jako charismatického, přestože na vás udělá dojem. Naopak může působit dojmem arogantního, chladného a odměřeného člověka. Stejně tak někdo, koho známe jako vřelého a srdečného, ovšem bez patřičných schopností, nám bude sympatický, ale za charismatického ho považovat nebudeme. Spíše může vypadat jako příliš dychtivý, servilní a zoufale toužící vyhovět nám za každou cenu.

William Gladstone se během voleb roku 1886 prezentoval jako schopný politik. Člověk významného postavení a mocných konexí, známý svým pronikavým intelektem a hlubokými znalostmi. U večere na onu mladou dámu udělal dojem. Ovšem vřelý přístup, díky kterému by se cítila výjimečně, mu chyběl.

Robert Cecil se také choval jako schopný muž vládnoucí politickou mocí, inteligencí a bystrým úsudkem. Ale měl nadání k tomu, aby se lidé, se kterými mluvil, cítili chytří a obdivuhodní. Při setkáních projevoval vedle schopností i soustředěnou přítomnost a vřelost a za to byl vždy štědře odměněn.

Jiné přístupy ke zvýšení charismatu jsou samozřejmě také možné. Nicméně nácvik kombinace soustředěné přítomnosti, schopností a vřelosti je jednou z neúčinnějších cest, jak maximalizovat váš potenciál.

Charismatická řeč těla

Rozsáhlé studie Mediální laboratoře při Massachusettském technologickém institutu (MIT) přinesly zajímavé závěry. Podle nich lze předvídat výsledky vyjednávání,

prodeje po telefonu nebo plnění obchodních plánů s přesností až na 87 %. To vše jen analýzou řeči těla sledovaných osob bez toho, že by museli pronést jediné slovo.⁴

Může to znít až neuvěřitelně. Jak je možné, že slova mají tak malou váhu oproti řeči těla? Ve skutečnosti to ale dává smysl. Jazyk je z pohledu lidské evoluce poměrně novým vynálezem. Lidé však komunikovali už dávno předtím, neverbálním způsobem. Výsledkem je, že neverbální komunikace je v nás hluboce zakořeněna, mnohem více než vývojově mladší schopnost používat ke komunikaci jazyk. Proto na nás má neverbální komunikace také mnohem větší vliv.

Řeč těla je z pohledu charismatu mnohem důležitější než slova. Pokud nepůsobí dobře, nebudete působit charismaticky, ať jsou vaše myšlenky sebemocnější. Na druhou stranu platí, že správná řeč těla z vás udělá charismatického člověka, aniž byste řekli jediné slovo. Vše, co musíte udělat, aby vás ostatní vnímali jako charismatické, je dávat najevo svou soustředěnou přítomnost, schopnosti a vřelost.

Charisma začíná v hlavě

Uvědomovali jste si, že během čtení posledního odstavce vám před očima pravidelně mávala oční víčka?

Ne? Ale skutečně jste v pravidelných intervalech mrkali.

Vnímali jste, jak vám v ústech leží jazyk?

Nebo v jaké poloze byly vaše prsty u nohou?

Zase jste zapomněli na svoje víčka?

Naše těla vysílají každou minutu tisíce signálů bez toho, že bychom si to uvědomovali. Tyto signály jsou stejně jako dýchání nebo tlukot srdce jedny z milionu tělesných funkcí, které jsou řízeny podvědomě. Vědomě nelze tu spoustu projevů řeči těla kontrolovat a řídit.

Má to dva důsledky. Za prvé platí, že si nelze vědomě nastavit charismatickou řeč těla. Aby byly všechny naše signály v pořádku, museli bychom současně kontrolovat tisíce prvků od kolísání hlasu po správný stupeň a typ napětí kolem očí. A to je prakticky nemožné. Charismatické projevy řeči těla prostě nelze do detailů zvládnout. Na druhou stranu, pokud bychom dokázali vhodným způsobem řídit naše podvědomí, problém by byl vyřešen. Podvědomí stojí za většinou našich neverbálních signálů.

Druhým důsledkem je, že řeč těla odráží stav mysli, ať se nám to líbí, nebo ne. Výraz tváře, hlas, postoj a všechny další komponenty řeči těla odrážejí každou

vteřinu stav naší mysli a naše emoce. A tak řeč těla prozradí vše, co se nám honí hlavou, protože tento proces neumíme vědomě kontrolovat.

Pokud se náš vnitřní stav liší od toho, jaký se snažíme vyjadřovat navenek, nakonec se stejně prozradíme. I když máme pod kontrolou výraz ve tváři nebo způsob, jakým držíme ruce, nohy nebo hlavu, tváří nám proleskne to, čemu říkáme *mikrovýraz*. Mikrovýraz se může naší tváří jen mihnout na zlomek sekundy, ale pozorovatel jej jistě zachytí. (Pamatujete? Lidé zachytí ve tváři změny trvající sedmnáct milisekund.) Pokud se základní výraz tváře neshoduje s těmito mikrovýrazy, lidé podvědomě zaznamenají, že něco nesedí.*

Poznáte rozdíl mezi pravým a hraným úsměvem? Mezi *společenským* a *pravým úsměvem* je jasný a viditelný rozdíl. Při skutečném úsměvu jsou ve hře dvě skupiny mimických svalů. Jedna zdvihá koutky úst a druhá ovlivňuje oblast očí. Při ryzím úsměvu vnitřní okraje obočí povolí a spadnou, zatímco se zdvihají koutky úst. Při hraném úsměvu lidé používají jen ten sval, který pozdvihuje koutky úst (*zygomaticus major*). Takový úsměv se očí vůbec nedotkne, nebo ne úplně stejně jako u skutečného úsměvu.⁶ A lidé si všimnou rozdílu.

Charismatické jednání musí vycházet z vaší hlavy. Řeč těla totiž odhalí, co se v hlavě děje, a lidé umějí zachytit i ten nejkratší mikrovýraz.

Pokud jste vnitřně nastaveni proticharismaticky, ani tou největší snahou nebo odhodlaností to nelze vykompenzovat. Skryté myšlenky a pocity dříve nebo později vyplují na povrch. Na druhou stranu, pokud je vaše vnitřní já charismatické, ta správná řeč těla se projeví sama a bez jakékoli námahy. Odtud tedy pramení náplň celé první části této knihy. Prvním krokem na cestě k charismatu je navodit si různé stavy mysli, které budou produkovat charismatickou řeč těla a chování.

Začneme tím, že nahlédneme pod povrch charismatických stavů mysli. Jaké jsou, jak k nim přistupovat a jak je plně zapojit, aby byly nenucené a přirozené. Teprve potom začneme s nácvičkou charismatického chování. Kdybychom se pokoušeli naučit se tyto dovednosti v opačném pořadí, mohlo by to vést k nepříjemným důsledkům. Představte si, že máte důležitou prezentaci. Jde vám to, používáte všechny ty skvělé, nově naučené triky a máte úžasné charisma. A potom najednou někdo řekne cosi, co otřese vašim soustředěním a naruší emocionální jistotu. Znerózníte a všechny vaše nově nabyté dovednosti vyletí oknem.

* Vědci ze Stanfordské univerzity dokonce provedli experiment, který ukázal, že když se lidé pokoušejí skrýt své skutečné pocity, vyvolají u ostatních reakci na ohrožení.⁵

Pokoušet se o to být charismatickým navenek bez toho, abyste se nejdříve naučili, jak zvládat svůj vnitřní svět, je stejné, jako zvenčí hezky ozdobit dům s chatrnými základy. Hezká drobnost vylepší vzhled, ale při prvním otřesu se to stejně celé rozpadne. Pokud vašemu vnitřnímu já vládne zmatek, nově nabyté dovednosti je těžké si být jen pamatovat, natož použít v praxi. Schopnosti být charismatickým, které jste přijali niterně (vnitřní dovednosti), vám pomohou ovládat vaše vnitřní rozpoložení. Tvoří nezbytné základy, na kterých lze postavit schopnost projevit charisma navenek (vnější dovednosti).

Stává se, že mě najímají různé společnosti, abych jim pomohla zlepšit výkon. Zejména abych byla nápomocna jejich vedoucím pracovníkům být přesvědčivější, vlivnější a více inspirující. Tito manažeři mají, jak bývám informována, skvělé *technické dovednosti*. Technickými dovednostmi rozumíme schopnost myšlení, kterou využijeme, když například potřebujeme sestavit nábytek. Zároveň se mi dostává informace, že jejich vedoucím pracovníkům chybí *sociální dovednosti*. A očekávají ode mne povrchní lekce slušného chování a obchodní etikety.

Ovšem tito vedoucí pracovníci na prvním místě potřebují osobní, vnitřní dovednosti. Člověk s takovými dovednostmi si uvědomuje, co se děje v jeho mysli, a dokáže s tím pracovat. Poznává, kdy jeho sebevědomí vzalo za své, ale zároveň ví, jak získat ztracenou jistotu zpět tak, aby řečí těla nadále vyjadřoval své charisma.

Níže vidíte diagram, který často předkládám lidem, které koučuji – od mladých obchodních společníků po výkonné ředitele. Je určen jak k sebehodnocení, tak k hodnocení podřízených. Věnujte mu chvílku a ohodnoťte míru svých technických, vnějších a vnitřních dovedností.

	TECHNICKÉ DOVEDNOSTI	VNĚJŠÍ DOVEDNOSTI	VNITŘNÍ DOVEDNOSTI
<i>Vysoká</i>			
<i>Střední</i>			
<i>Nízká</i>			

Častým výsledkem bývá, že výborní technici hodnotí sami sebe a jsou i hodnoceni ostatními takto: míra technických dovedností vysoká, vnějších dovedností střední a vnitřních nízká. Výkonní ředitelé často vidí své technické a vnitřní dovednosti na střední úrovni, ale vnější dovednosti hodnotí vysoko. A vysoce charismatictí lidé vidí míru svých technických dovedností nízko, ovšem vnějších a vnitřních vysoko.

Charismatictí lidé se ve srovnání s ostatními hodnotí jako technicky nepřilíš nadaní. Nicméně jejich vnitřní a vnější dovednosti jim přinášejí mnohem větší výhody. Součástí vnitřních dovedností nezbytných pro to, abychom byli charismatictí, je jednak schopnost uvědomovat si své vnitřní stavy, jednak umění s nimi efektivně nakládat. Čínský filozof Lao-c' údajně pronesl tato slova: „Když znáš druhé, máš vědomosti. Když znáš sám sebe, jsi moudrý.“

Vaše tělo udělá to, čemu věří hlava

Pokud porozumíte jedné zásadní věci, na které stojí celé charisma, bude to pro vás krok k poznání vašeho vnitřního světa: vaše mysl nepozná rozdíl mezi skutečností a fikcí. Tato stránka vašeho nitra vám může pomoci dostat se do správného charismatického rozpoložení téměř okamžitě a kdykoli se vám zamane.

Taky už vám někdy při sledování hororu bilo srdce jako o závod? Rozum vám napovídá, že je to jen film. Uvědomujete si, že sledujete herce, kteří za tučnou odměnu s potěšením předvádějí, jak je někdo vraždí. Váš mozek ovšem zaznamená něco jiného. Vidí na obrazovce krev a vnitřnosti. Do těla vypustí adrenalin a okamžitě vyvolá poplašnou reakci organismu. Vyzkoušejte si to prakticky:

Myslete na svoji oblíbenou skladbu.

Teď si představte, jak škrábete nehty po tabuli.

Teď, jak noříte ruku do nádoby s pískem a cítíte, jak vám zrnka vržou mezi prsty.

A teď v duchu ochutnejte rozdíl mezi citronem a limetkou – co bylo kyselejší?

Ve skutečnosti jste se písku ani nedotkli a žádný citron neochutnali. A přesto vám mysl naservírovala velmi reálné tělesné reakce jako odpověď na několik zcela imaginárních událostí. Mozek totiž nerozlišuje mezi představou a reálným objektem. V reakci na obojí vysílá stejné příkazy. Vaše tělo dá najevo to, čemu mysl uvěří. Proto tedy, když dosáhnete charismatického duševního rozpoložení, bude vaše řeč těla také charismatická.

Tento silný pozitivní vliv mysli na tělo je v medicíně známo jako *placebo efekt*. Placebo je simulovaný zákrok lékaře. Pacientům je podáváno placebo, ale informováni jsou o tom, že je lék skutečný; nebo jsou pacienti informováni o provedeném lékařském zákroku, i když se ve skutečnosti nic nestalo. Pacienti, kteří podstoupili tuto inertní léčbu, pociťují v překvapivém množství případů skutečné zlepšení stavu.

Placebo efekt byl využíván během první světové války. Když došly léky, lékaři si všimli, že přesto mohou v některých případech ulevit trpícím pacientům. Stačilo říct, že léky proti bolesti jim jsou podávány. Do širokého povědomí se placebo

efekt dostal v padesátých letech, kdy se začaly objevovat klinické studie s kontrolní skupinou. Důkazy o léčbě, která byla čisté placebo, nacházíme napříč dějinami lidstva – doktoři předepisovali lektvary nebo zákroky, o kterých je dnes známo, že byly naprosto neúčinné. Přesto se často lidem po takové léčbě dařilo lépe, a to jen díky úžasné schopnosti mysli ovlivňovat tělo.

V některých případech může být placebo efekt opravdu mocný. Ellen Langerová, profesorka psychologie na Harvardské univerzitě, studovala skupinu starších pacientů. Na několik týdnů je společně ubytovala v zařízení podobném domovu důchodců, ovšem vybaveném ve stylu doby, v níž sledované osoby strávily mládí. Dekorace, oblečení, jídlo a hudba odpovídaly tomu, co bylo v době jejich mládí populární. Následné vyšetření ukázalo, že sledované osoby měly pevnější pokožku i svalstvo, zlepšil se jim zrak, a dokonce i hustota kostní tkáň.

Placebo efekt lze považovat za výchozí u všech technik, které zvyšují charisma. V knize se k němu budeme často vracet. Je celkem pravděpodobné, že mnohé z popsaných praktik vám budou podvědomě dávat smysl, protože vám budou připadat přirozené. V průběhu dalších kapitol tuto dovednost vyladíme k dokonalosti. Vnitřní pochody, které už využíváte, budou mít větší moc.

Vliv mysli na tělo má i svou zápornou stránku. Užívá se pro něj označení *nocebo efekt*.⁷ Mysl zapříčiňuje nepříznivé reakce těla na zcela smyšlené příčiny. Jeden experiment sledoval osoby extrémně alergické na jedovatou škumpu. Byli informováni, že budou vystaveni působení této rostliny, zatímco jim kůži potřeli jiným druhem rostliny. Všem do jednoho se v těchto místech udělala na kůži vyrážka.

Z hlediska naší schopnosti plně projevit svůj charismatický potenciál, jsou placebo i nocebo efekty zcela zásadní. Obsahy naší mysli mají vliv na naše tělo a zároveň platí, že mysl nerozlišuje představy od reality. Výsledkem je, že naše představy ovlivňují řeč těla a tím i úroveň projevovaného charismatu. Představitivost tedy může dramaticky zvýšit, nebo naopak utlumit naše charisma, záleží na obsahu.

Právě jste zvládli základní kroky celé řady dalších, velice účinných vnitřních nástrojů k ovládní charismatu. Budeme se k nim pravidelně vracet.

CO JSTE SE NAUČILI:

- Charisma má tři zásadní složky: soustředěnou přítomnost, schopnosti a vřelost.
- Být přítomen znamená věnovat pozornost dění kolem vás, na rozdíl od stavu, kdy vás doženou vlastní myšlenky. Být přítomen přináší nemalé výhody. Když projevujete soustředěnou přítomnost, lidé kolem vás mají pocit, že jim nasloucháte, respektujete je a vážíte si jich.
- Vaše řeč těla podává okolí zprávu o vašich vnitřních pocitech. Musí být tedy charismatická, pokud vás má okolí považovat za charismatické.
- Mysl nezná rozdíl mezi představami a realitou. Pokud dosáhnete charismatického stavu uvnitř, řeč těla bude automaticky působit charismaticky i navenek.
- Vaše vnitřní rozpoložení je z hlediska dosažení charismatu klíčové. Pokud jste správně naladěni a používáte charismatické způsoby jednání, řeč těla se automaticky přidá.

3

Překážky na cestě k soustředěné přítomnosti, schopnostem a vřelosti

MICHELANGELO TRVAL NA tom, že své velkolepé sochy *nevytváří*, že je jednoduše nechává *vystoupit na světlo*. Podle něj je jeho jediným darem, že při pohledu na mramorový kvádr v něm vidí postavu člověka. Pak už jen vědět, jak opracovat to nepotřebné kolem a nechat sochu vynořit z kamene. Tato kapitola vám pomůže zvládnout totéž – objevit překážky, které vám brání projevit vaše charismatické já.

Jak už víte, vaše duševní rozpoložení je z hlediska charismatické řeči těla zásadní. V cestě mu nicméně může – a bude – stát řada věcí, které vám zabrání projevit soustředěnou přítomnost, schopnosti nebo vřelost. Abyste tedy byli schopni pozvednout svoje charisma, nejdříve musíte poznat vnitřní překážky, které momentálně brzdí váš potenciál. V této kapitole se společně podíváme na různé tělesné a psychické obtíže, které mohou stát v cestě rozvoji vašeho charismatického já.

Tělesné nepohodlí

Šlo o obchod za čtyři miliony dolarů a málem bylo vše ztraceno. A to jen kvůli černému vlněnému obleku.

Byl horký letní den. Newyorským Manhattanem se nesl hluk dopravy a ulicemi spěchali lidé. Tom si prohlížel jídelní lístek na terase jedné z restaurací, na sobě svůj nejlepší černý vlněný oblek. S ním u stolu seděl nad jídelním lístkem Paul, ředitel firmy, s nímž Tom už měsíce jednal. Oba pánové si vybrali, číšník zaznamenal objednávky, sebral jídelní lístky a vzdálil se.

Tom a jeho tým byli už měsíce posedlí analyzováním možných ekonomických výsledků a testováním všech možných scénářů. S jistotou věděli, že jejich systém by Paulovi ušetřil čas a peníze. Ovšem pro Paula by to bylo velké riziko. Zavést do celé firmy nový systém by mohlo skončit katastrofou. Co když přestane fungovat na Štědrý den ráno, kdy by obchody měly běžet naprosto bezchybně? Pokud by taková krizová situace nastala, byl by Tom a jeho tým připraveni pomoci?

Paul se rozhodl dát Tomovi ještě jednu šanci, aby jej přesvědčil. A pro Toma to mohlo znamenat obrat v kariéře. Tom si byl jistý, že jeho systém je spolehlivý a jeho tým umí dodržet, co slíbí. V tu chvíli bylo jen na něm, jak o své jistotě přesvědčí Paula.

Když se Paul zeptal na možnost vzniku krizové situace, Tom měl připravenou odpověď. Ve chvíli, kdy podrobně popisoval plán, jak postupovat v nepředvídatelných situacích, začal se ošívát a nervózně si pohrávat s oblekem. Prsty si popotahoval límeček u košile a Paul si všiml, že přivíral oči. Říkal si – *vidím v jeho očích napětí?* Tom se cítil nespokojený, vypadal nervózně a Paul začal mít divný pocit kolem žaludku. *Co se děje?*

Paul si správně všiml napětí v Tomově tváři a očích. Jenže to nemělo nic společného s předmětem jednání. Tom se prostě cítil nespokojený, protože měl na sobě černý vlněný oblek a bylo horko.

Jak byste se cítili na jeho místě? Představte si, jak by vám bylo i bez černého kousavého obleku na horké terase uprostřed důležitého rozhovoru, kdy vám na jednou začne svítit slunce do očí. Lidé na přímém slunci automaticky mhouří oči. Svaly očního okolí reagují stejně na vnější i vnitřní podněty. Navenek se vám ve tváři bude zračit stejná reakce na nepříjemné, ostré sluneční světlo, jako kdybyste se zlobili nebo vyjadřovali nesouhlas. Váš protějšek takovou reakci zaznamená, ale

o vašich tělesných pocitech nemusí vědět. On jen ví, že s vámi hovoří. Přirozeně si napětí ve vaší tváři spojí s tím, o čem mluvíte.

Je velice pravděpodobné, že takto by se to skutečně seběhlo. Většina z nás má sklon analyzovat události z pohledu sebe samých. Pokud na cestě na důležitou schůzku uvízneme v dopravní zácpě, možná si pomyslíme – *proč se mně zrovna dnes muselo stát něco takového?*

Jakékoli tělesné nepohodlí, které ovlivní i nepatrně váš výraz – vaši řeč těla, může mít vliv na to, za jak charismatického vás ostatní budou považovat. Myslete na to, že když s někým mluvíte, vše, co uděláte, vztáhne na sebe.

Pokud se necítíte tělesně dobře, neovlivní to jen váš výraz; odrazí se to i ve vašem nitru. Některé nepříjemné pocity, například hlad, mohou narušit váš výkon několika způsoby. Možná už jste si všimli, že když máte hlad, nemyslí vám to (nebo alespoň nemyslíte na nic jiného než na jídlo). Početné studie potvrdily, že nízká hladina cukru v krvi vede k narušení pozornosti. Zároveň se vám hůř ovládají emoce i chování.¹ To znamená, že když máte hlad, hůř se dostáváte do správného naladění, nutného pro charismatické chování.

Ke zmírnění tělesného nepohodlí narušujícího vaše charisma potřebujete následující:

- předejít mu;
- rozpoznat je;
- napravit ho nebo vysvětlit,

První krok je optimální. Předem naplánujte, jak se nepohodlí vyhnout. Držte se rčení, že „předcházení lepší léku“. Z hlediska svého pohodlí naplánujte dopředu vše, co lze naplánovat. Pokud to budete mít na paměti při svých každodenních volbách, charismatu docílíte snadněji.

Svoje pohodlí mějte na zřeteli, i když například vybíráte místo schůzky. Myslete na to, jaké asi bude počasí a jak hlučné je okolí. Ujistěte se, že jste dobře najezeni; nedopusťte, abyste vy nebo vaši hosté hladověli. Myslete na to, kolik energie budete všichni při setkání potřebovat. Máte schůzku příliš brzy ráno, nebo naopak pozdě večer? Znamky únavy mohou v řeči těla vypadat jako nedostatek vašeho entuziasmu.

Nezapomeňte na vhodné oblečení, v němž vám nebude ani horko, ani zima. Rozhodně se vyhněte oblečení, které kouše, nesedí vám nebo vás jakkoli jinak ruší.

I když si to možná neuvědomujete, jakýkoli nepříjemný tělesný pocit částečně narušuje vaše soustředění a oslabuje výkon. Je velice důležité, aby vaše oblečení bylo volné a nijak vás neomezovalo v dýchání. Správně dýchat znamená moci se zhluboka nadechnout do břicha, nejen mělce do hrudníku. Správné dýchání ovlivňuje, kolik kyslíku se vám dostává do mozku, a tím i váš duševní výkon.

Nelze ale popřít, že lidé mohou získat cenné sebevědomí a tím i charisma jen díky pocitu, že vypadají dobře. A to i přesto, že jejich oblečení není pohodlné. Záleží opravdu jen na vás. Stojí nepohodlí za pocit sebevědomí? V ideálním případě noste oblečení, v jakém se cítíte jak pohodlně, tak sebevědomě. Je důležité se ujistit, že neobětujete pohodlí způsobem, který vám ubere body. Chcete přece vyniknout, ne?

Jeden mladík mi vyprávěl, že má oči velice citlivé na sluneční světlo. Přestože lidem vysvětluje důvod napětí ve své tváři, stále o tom pochybují. Mají nejasný pocit, že mezi nimi není něco v pořádku. Jeho situace má následující řešení. Než se usadí k rozhovoru, měl by nejprve nastavit místnost tak, aby neseděl proti slunci. Pokud už rozhovor probíhá a slunce mu začíná dělat potíže, může se dovolit a místo změnit. Zmíněný mladý muž o svém problému ví. Může mu tedy čelit s předstihem, dříve než ovlivní jeho projev a to, jak ho budou vnímat ostatní.

Druhým krokem, jak se vypořádat s tělesnou nepohodou, je uvědomit si ji. Čas od času se zaměřte na svou tvář – není strnulá? Tady vám opět pomůže vaše schopnost soustředěné přítomnosti. Čím víc soustředění, tím větší šance, že si všimnete, že řečí těla vyjadřujete nervozitu.

Třetím krokem je neponechat nic jen tak. Pokud si všimnete, že vám něco způsobilo napjatý výraz, *něco s tím udělejte*. Zjednejte nápravu dříve, než si to váš protějšek špatně vyloží.

Vraťme se k rozhovoru na terase, kdy Tomovi svítilo slunce do očí. Teď už víte, že se neměl pokoušet své nepohodlí ignorovat. Místo toho měl jednat, vysvětlit situaci a napravit to. Než promluvil, mohl si rukou zakrýt oči (vizuální nápověda pomáhá) a potom říct něco jako: „Vadilo by vám, kdybychom se o kousek posunuli? Slunce mi opravdu nedělá dobře.“

Pokud jde o tělesné nepohodlí, o kterém nemůžete mluvit, je ještě důležitější zabránit tomu, aby si ostatní vaše napětí brali osobně. Krátce vysvětlíte, že se nějakým způsobem necítíte dobře. Například, pokud vás irituje neustávající hluk z blízké stavby, řekněte to nahlas. Oběma vám pomůže přenést se přes problém, jen pokud jej pojmenujete.

Psychická nepohoda

Psychická nepohoda se rodí výhradně v našich myslích, ovšem odehrávat se může stejně tak v těle jako v mysli. Ovlivňuje to, jak se cítíme, i to, jak nás vidí ostatní. Psychická nepohoda může vyplývat z pocitu úzkosti, nespokojenosti, sebekritiky nebo pochybností o sobě samých. Každá z těchto forem vnitřního negativismu může ohrozit náš charismatický potenciál.

Je mnohem důležitější ovládat dobře nepohodu duševní než tělesnou. Tato část knihy je tedy nejdůležitější a zároveň je největší výzvou. Může to být složitý proces, ale já vám slibuji, že nakonec z toho budete mít prospěch. Budete mnohem schopnější. Budete vědět, jak udržet náskok před ostatními. Budete dobře znát základy, na kterých lze stavět v dalších částech této knihy. Takže se připravte, hluboký nádech a dejte se do čtení.

Úzkost způsobená nejistotou

Už jste někdy zažili ten pocit, kdy čekáte, jak nějaká situace dopadne, a zároveň byste raději slyšeli špatné zprávy hned, než abyste setrvali v napjatém očekávání? Řekněme, že právě zažíváte nový milostný románěk. Osoba, které se to týká, však zničehonic přestane volat. Váš mozek vám nabízí všechna možná vysvětlení a vy jste čím dál posedlejší přemítáním, proč se neozývá. Nechtěli byste raději vědět, že „je definitivně po všem“, než se nikdy nedozvědět, proč nevolá? I kdyby bylo odpovědí odmítnutí, alespoň byste věděli, na čem jste.

Pro mnohé z nás jsou pochybnosti a nejistota velice nepříjemné. Robert Leahy, ředitel Amerického institutu kognitivní terapie, říká, že jeho pacienti by raději slyšeli špatnou diagnózu, než aby setrvali v napětí. A to i přesto, že nejistota by stále skýtala šanci na pozitivní výsledek.

Naše neschopnost tolerovat nejistotu nás ale něco stojí. Může nás nutit dělat ukvapená rozhodnutí. Znevýhodňuje nás při vyjednáváních. Když se snažíme vyplnit ticho, prozradíme totiž víc, než bychom chtěli. A to jen proto, že nesneseme tu nejistotu, že nevíme, co si náš protějšek myslí. A co je nejhorší, může to vést až k pocitu úzkosti. Úzkost je pro charisma vážnou překážkou. Za prvé má dopad na naše vnitřní rozpoložení. To je samozřejmé, není možné být soustředěně přítomen, když cítíte úzkost. Úzkost také snižuje naši sebejistotu. Úzkost, nesoustředěnost

a nízké sebevědomí se okamžitě odrazí v řeči těla. Zároveň sníží naši schopnost vyjadřovat vřelost.

Jediná věc, která je naprosto jistá, je ta, že nejistota jen tak nezmizí. Jen uvažte neustále rostoucí tempo, v jakém se obchoduje a vytvářejí nové technologie. To vše na pozadí nepředvídatelných ekonomických zvratů. Nejistota a nejednoznačnost budou v našich životech stále častějšími faktory. Ti, kteří se lépe přizpůsobují, budou oproti ostatním ve velké výhodě.

Představte si, že jste se ocitli ve složité situaci, jejíž výsledek je nejistý. Uděláte si obrázek o různých způsobech, jakými se vše může odehrávat, a vymyslíte strategii ke každému z nich. To je v pořádku. Jakmile jste promysleli jednotlivé scénáře, bylo by rozumné a logické pustit to z hlavy a jít si po svém, dokud opravdu není potřeba začít jednat.

Kolik z nás se kdy přistihlo při tom, že v duchu probíráme možné výsledky znovu a znovu? Že omíláme stále dokola plány, které jsme si vytvořili? Že v duchu nacvičujeme možné scénáře a konverzace, ne jednou, dvakrát, ale donekonečna?

Celé týdny, které předcházely setkání s Paulem, se Tomovi hlavou honily různé možnosti. Nejdříve si představil, že to dopadne dobře a prozkoumal všechny možné následky. Myslel na to, komu by v jakém pořadí zavolal a přizval ho k projektu. Ale co kdyby ho Paul odmítl? V hlavě postupně rozvíjel kroky, které by následovaly: jak by takový verdikt vysvětlil nadřízenému, jak by to řekl týmu apod.

Následující tři dny se Tomovi oba scénáře neustále vracely, mozek přehrával všechny strategie, které vymyslel pro případ obou variant. Na cestě do práce si v duchu přehrával rozhovor s nadřízeným v případě Paulova odmítnutí. Při práci se přistihl, jak bezduše zírá z okna a sní o tom, jak týmu oznámí vítězství. Tom si uvědomoval, že ignoruje ostatní neodkladné záležitosti. Snažil se na celou situaci přestat myslet, ale v duchu se znovu a znovu vracel ke všem možnostem.

Naše mysl se při nejistotě necítí dobře. To bylo důvodem, proč to Tom nemohl nechat být. V okamžiku, kdy náš mozek zaznamená rozpor, vysílá chybové hlášení. Nejistotu registruje jako napětí – je tu něco, co je potřeba opravit, abychom se mohli zase cítit dobře.

Nepříjemný pocit, který v nás nejistota vyvolává, je jen další dědictví našich sebezáchovných pudů. Máme sklony cítit se dobře pouze obklopeni tím, co známe, protože to nás zjevně ještě nezabilo. Naopak neznámé a nejisté se může stát nebezpečným.

Jistě stojí za to naučit se, jak s nejistotou zacházet. A to nejen proto, že pozvedá naše charisma. Ukázalo se totiž, že schopnost dobře zvládat nejistotu

a nejednoznačnost je jednou z největších prediktorů úspěchu v obchodní sféře. K takovým závěrům došel Adam Berman, výkonný ředitel Business School Center for Innovation při Kalifornské univerzitě v Berkeley poté, co sledoval kariérní postup svých studentů z MBA programu.

Jen málo ekonomických škol učí své studenty zacházet s nejistotou. Na druhé straně psychologové již několik dekad pomáhají lidem zlepšit tuto dovednost a vytvářejí a vylepšují nástroje jen za tímto účelem. Berman mě požádal, abych vytvořila program, který pomůže vedoucím pracovníkům lépe přijímat a ovládat nejistotu. Navrhl, abychom vytvořené nástroje prozkoumali a rozhodli, které jsou vhodné k použití v ekonomické oblasti. Od té doby jsem připravila podobnou sadu nástrojů na míru již mnoha společnostem z různých oblastí a jsou stále účinné.

Za neúčinnější metodu zmírnění nepříjemných pocitů pramenících z nejistoty jsem shledala přenesení zodpovědnosti.² Jediné, o čem se potřebujeme v nejistých situacích ujistit, je, že věci nakonec dopadnou dobře. Kdybychom si mohli být jisti, že ano – že se o to někdo postará –, nejistota by nevedla k úzkosti. Věnujte chvíli cvičení v rámečku níže. Pokud byste raději dali přednost tomu, abych vás při něm od začátku do konce provázela, navštivte webové stránky Charisma Myth: <http://www.charismamyth.com/transfer>.

Jak na to: Přenesení zodpovědnosti

1. Pohodlně se usadte, nebo si lehněte. Uvolněte se a zavřete oči.
2. Dvakrát nebo třikrát se zhluboka nadechněte. Při nádechu si představte, jak vám proudí čistý vzduch nahoru, směrem k vrcholku hlavy. Při výdechu nechejte, ať vámi vzduch proletí a odnese s sebou všechny starosti a obavy.
3. Vyberte si vyšší moc – Boha, osud, vesmír, cokoli vyhovuje vaší víře a vnímáte jako laskavé.
4. Představte si, že ze svých ramen zdviháte tíhu *všeho*, co vám dělá starosti – schůzka, rozhovor, dnešní den –, a kladete ji na ramena bytosti, kterou jste si vybrali. Teď je to její starost.

5. Vizualizujte, jak ze svých ramen všechno odhazujete. Zkuste pocítit ten rozdíl. Už nejste zodpovědní za výsledek žádné z těch věcí. O všechno bude postaráno. Můžete se pohodlně opřít, uvolnit se a užít si všeho dobrého, co vás jen napadne.

Až se příště přistihnete při tom, jak zvažujete různé výsledky situací, zpozorněte. Pokud se vaše mysl bude točit v kruzích, pohlcená neustálým probíráním možných výsledků, zkuste cvičení přenesení zodpovědnosti. Zmírníte tak svou úzkost. Vezměte v potaz, že může existovat nějaká všemocná entita – vesmír, Bůh, osud –, a svěřte jí všechny starosti, které vás trápí.

Tak jak vám to šlo? Reagovalo nějak vaše tělo? Řada klientů měla po tomto cvičení pocit lehkosti nebo jakoby více otevřeného a rozšiřujícího se hrudníku. Pokud se u vás žádná tělesná reakce nebo duševní úleva nedostavila, může to prostě znamenat, že vám nejistota nezpůsobila pocit úzkosti. Pokud jste ale zaznamenali nějakou tělesnou reakci, je to skvělé. Právě jste zvládli přenos zodpovědnosti.

Mnozí z mých klientů se v průběhu času vraceli k tomuto cvičení tak často, až jej začali provádět bezděčně. S každým dalším pokusem je jednodušší vizualizovat, přenášet každodenní starosti a nakonec si užít tělesných pocitů, které následují.

Důvod, proč tato technika funguje, je prostý. Když předložíte mozku nějaký scénář, jeho první reakcí je považovat jej za možný.

William Bosl, vědecký pracovník v programu Zdravotní vědy a technologie na univerzitách Harvard a MIT, vysvětluje možné důsledky nedávné studie funkční magnetické rezonance na víru, pochybnosti a nejistotu takto:³

„Naše mozky jsou nastaveny tak, abychom nejdříve rozuměli, pak věřili a nakonec pochybovali. Jelikož pochyby vyžadují, abychom vyvinuli extra úsilí – další rozumovou činnost, nejdříve se dostaví fyziologické účinky. Přestože tato víra může trvat pouhý okamžik, k emocionálnímu i tělesnému zklidnění to stačí. A to může změnit náš zaběhaný způsob myšlení a také nám ulevit od nepříjemných pocitů.“⁴ Naše tělo reaguje na vizuální podněty mnohem dříve, než začnou působit rozumové pochyby. Vizuální podněty navíc obejdu naše kognitivní obvody a působí rovnou na emocionální úrovni.

Přenos zodpovědnosti ale nerozptýlí naši nejistotu (výsledek zůstává nejistý). Ovšem naše nejistota nám nebude tak nepříjemná. To je podstatný rozdíl. Lidé

by udělali první poslední, aby se zbavili úzkosti, kterou jim nejistota působí. Od ukvapených rozhodnutí, jak se vyhnout špatným výsledkům, až k zahánění úzkosti psychotropními látkami všeho druhu. Ovšem přenos zodpovědnosti funguje i bez toho, že byste museli nejistotu popírat. Namísto toho vás naučí, jak se jí nenechat v takové míře ovlivňovat. Dostane vás z negativního duševního a tělesného rozpoložení, které jde často ruku v ruce se stavy nevědomosti. Je stále nejisté, jak vaše situace dopadne, ale už kvůli tomu nepocítujete úzkost.

Tím, že své mysli předložíte možnost přenosu zodpovědnosti, skvěle využíváte schopnosti placebo efektu – mozek nerozlišuje mezi představami a realitou. Jak uvidíme v dalších kapitolách, placebo efekt totiž funguje i v případě, kdy víme, že sami sebe klameme. Možná je tomu tak z důvodu onoho přirozeného kognitivního odkladu v případě pochybností.⁵

Jeden z mých klientů použil tuto techniku před důležitou prezentací, ještě než vystoupil k řečnickému pultu. Měl to být klíčový moment v jeho kariéře a už týden byl velmi nervózní. Asi hodinu před jeho velkým okamžikem začal být úzkostný a stáhl se mu žaludek. Když k němu přistoupil ředitel a řekl: „OK, Patriku, jsi další na řadě,“ byl už vystresovaný na maximum. Napětí cítil v ramenou, ve tváři, v očích.

Byl si vědom toho, jak ničivé důsledky pro prezentaci může mít řeč těla při stresu. Proto opustil místnost, našel klidný kout a zavřel oči. Na tři minuty si představil, jak přenáší zodpovědnost za svůj výkon i za to, jak bude prezentace přijata, na nějakou laskavou vyšší moc. Později mi řekl, že pocítil okamžitou úlevu v celém těle, od hlavy až k patě. A jeho prezentace byla triumfální.

Já osobně jsem si vybrala víru v laskavý vesmír, který má se mnou (a se vším ostatním) vyšší záměr. Zjistila jsem, že tato víra mi vyhovuje nejvíc; pomáhá mi vidět vše, co se děje, jako součást tohoto záměru. Když si všimnu, že se mě zmocňuje úzkost, často praktikuji rychlou vizualizaci přenosu zodpovědnosti. Ten okamžitý pocit úlevy, klidu a pokoje, který se rozlévá mým tělem, je úžasný. Cítím se uvolněná. Je to, jako by celé moje já zářilo.

Nespokojenost způsobená srovnáváním

Představte si, že je páteční večer. Vyrazil jste na večeři s několika dalšími lidmi, kteří sedí u různých stolů. Konverzace u vašeho stolu trochu vážně ve srovnání s posledním večírkem, na kterém jste byl a skvěle se bavil. Aby bylo ještě hůř, od vedlejšího stolu slyšíte výbuchy smíchu. Nebylo by přirozené, kdybyste si pomyslel: „*Kéž bych tak seděl u toho druhého stolu. Lidé se tam mnohem víc baví...*“?

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.