

Silvia Löhken

Síla introvertů

**Jak uspět ve světě,
který přeje extrovertům**



„... *and we have just one world,
but we live in different ones*“.

Dire Straits, píseň *Brothers in Arms*

Silvia Löhken

Síla introvertů

Jak uspět ve světě,
který přeje extrovertům

Grada Publishing



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Sylvia Löhken

Síla introvertů

Jak uspět ve světě, který přeje extrovertům

TIRAŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Přeloženo z německého originálu knihy Sylvie Löhken *Leise Menschen – starke Wirkung. Wie Sie Präsenz zeigen und Gehör finden*, 5. vydání, vydaného nakladatelstvím GABAL Verlag GmbH, Offenbach am Main, Německo 2013.

Original title: *Leise Menschen – starke Wirkung. Wie Sie Präsenz zeigen und Gehör finden*, 5. Auflage, by Sylvia Löhken. This translation published by arrangement with GABAL Verlag GmbH, Offenbach am Main, Germany 2013.

Copyright © 2012 by GABAL Verlag GmbH

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5261. publikaci

Překlad Mgr. Dan Helekal

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Antonín Plicka

Počet stran 224

První české vydání, Praha 2013

Páté německé vydání, Offenbach am Main 2013

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2013

Illustrations © Dr. Michael Meinhard, Bonn

Cover Design © Martin Zech, Bremen

ISBN 978-80-247-4735-4

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8668-1 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8669-8 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorce	9
Poděkování	10
Předmluva	11
Úvod: Extroverti a introverti – dva světy v jednom	13

ČÁST PRVNÍ

KDO JSTE. CO DOKÁŽETE. CO POTŘEBUJETE.

1. Proč tichý?	21
Co je to, prosím pěkně, tichý člověk?	21
Extroverti a introverti – vznik pojmů a nové poznatky	26
Správná dávka lidí	30
Jste tichý člověk?	33
Tabulka introverze a extroverze	36
2. Silné stránky introvertů – skrytý poklad	40
Přednost 1: Obezřetnost	42
Přednost 2: Podstata	43
Přednost 3: Soustředěnost	44
Přednost 4: Naslouchání	45
Přednost 5: Klid	45
Přednost 6: Analytické myšlení	48
Přednost 7: Nezávislost	50
Přednost 8: Vytrvalost	50

Přednost 9: Psaní (místo mluvení)	51
Přednost 10: Empatie	52
Jaké jsou vaše silné stránky?	53
3. Potřeby a překážky introvertů	59
Překážka 1: Strach	61
Překážka 2: Přehnaný důraz na detaily	63
Překážka 3: Přílišná stimulace	64
Překážka 4: Pasivita	66
Překážka 5: Útěk	68
Překážka 6: Přílišný důraz na rozum	68
Překážka 7: Upozadování vlastní osoby	69
Překážka 8: Fixace	70
Překážka 9: Vyhýbání se kontaktu	71
Překážka 10: Obavy z konfliktů	72
Jaké jsou vaše překážky?	73

ČÁST DRUHÁ

JAK DOSÁHNOUT SPOKOJENOSTI V OSOBNÍM ŽIVOTĚ A ÚSPĚCHŮ V ŽIVOTĚ PRACOVNÍM

4. Můj dům, můj hrad – uzpůsobte si osobní život	79
Vnitřní sociální okruh	79
Hledání partnera	80
Život s partnerem	85
Život jako single introvert	92
Přístup k dětem	94
5. Pracovní život – tipy pro dosažení pozitivních změn	104
Tiší lidé v týmech	105
Strategie řízení pro introverty	109
Ukažte své výkony	114
Využívání komunikačních kanálů	118
Pracovně na cestách	123

ČÁST TŘETÍ

JAK ZÍSKAT POZORNOST A BÝT SLYŠET

6. Navazování a rozvíjení kontaktů – zkouška odvahy	129
Networking aneb rozvíjení sítí kontaktů	131
Kontakty – přednosti tichých lidí	139
Kontakty – dbejte na potřeby	150
Kontakty v zóně pohodlí – web 2.0	155
7. Vyjednávání – mezi člověkem a cílem	159
Vyjasnění vlastní pozice	159
Fáze vyjednávání	163
Přednosti introvertů při vyjednávání	165
Překážky introvertů při vyjednávání	169
8. Veřejné projevy – jak si ušetřit nervy a studený pot	174
Veřejné vystupování jako vývojový projekt	174
Kdy lze projev považovat za úspěšný?	175
Příprava – příležitost a možnost ochrany	181
Využijte v projevu své přednosti	183
Překonejte překážky úspěšných prezentací	187
9. Porady a diskuse – hra podle pravidel smečky	196
Velká porada – šest zásad a šest důsledků pro introverty	197
Vedení diskuse – jednání pro pokročilé	204
Jak si na jednáních poradit se složitými situacemi a problémovými účastníky	207
Povolení být tichý – pohled na spokojený introvertní život	214
Introverze – život plný intenzity!	214
Literatura	217
K dalšímu studiu v tištěné podobě	217
K dalšímu studiu a řešerším v elektronické podobě	219

O autorce

Dr. Sylvia Löhkenová pomáhá tichým lidem dosahovat jejich profesních i soukromých cílů. Díky své pozici vědkyně a manažerky ve velké mezinárodní organizaci z vlastní zkušenosti dobře zná prostředí, v němž její klientky a klienti pracují – politiku i administrativu, školství i vědu, management i konzultace, globální i lokální organizace.

Sylvia Löhkenová žije s mužem a synem mezi Bonnem a Berlínem a mezi německou a americkou kulturou – přičemž má stále v živé paměti tříleté pracovní působení v Japonsku. Neustále hledá dobré knihy, zajímavé partnery k debatám a špetku moudrosti.

www.text-atrrium.com

Poděkování

Když jsem Ute Flockenhausové se zářícíma očima představila svůj nápad na sepsání této knihy, dodala mi neuvěřitelnou energii do počáteční fáze. Řekla jen: „*Ten název nechám chránit!*“ Na to nikdy nezapomenu...

Friederike Mannspergerová se svou moudrostí, pružností a jazykovým citem pro mě byla tou nejlepší lektorkou, již jsem si mohla přát.

Dr. Fleur Wössová mi ukázala sílu introvertních řečníků a byla v tomto ohledu tím nejlepším příkladem.

Dr. Christiane Buchholzová, Christine Herwigová, Dr. Eva Kalbheimová, Dr. Ursula Kleinhenzová (†), Dr. Isabell Lisberg-Haagová, Dr. Michael Meinhard, prof. Maria Parrová, Tom Peters a Andreas Stickler se se mnou při mnoha rozhovorech podělili o své zkušenosti i nápady a jako správní přátelé mě podporovali.

Lars Schäfer se postaral o to, abych zůstala nohama na zemi, zachovala si dobrou náladu a dokázala nakonec přijít s finální verzí rukopisu (i když bez těch dalších 79 nápadů).

John Kluempers, Ph.D., a pan syn jsou ten nejdůležitější extrovert a nejdůležitější introvert v mém životě. Každý den mi ukazují, na čem všem ostatním rovněž opravdu záleží – a během psaní knihy mi připravili spoustu veselých večerů při sledování všech řad seriálu *Big Bang Theory*.

Předmluva

Tato kniha je naprosto jedinečná. Věnuje se přehlíženým padesáti procentům všech lidí, menšině zvané introverti.

Sylvii Löhkenovou, která je autorkou knihy, jsem poznala na zasedání jednoho sdružení, kde k obvyklým vlastnostem členů patří schopnost „hlasit“ o sobě hovořit. Po třech hlučných dnech konference Německé asociace řečníků (*German Speakers Association*) jsem na Sylvii narazila u východu. Byla jsem totálně strhaná. Nejen kvůli přehnané stimulaci – jak už teď vím –, ale i kvůli obrovské koncentraci extrovertů na malém prostoru. Moje hladina energie se povážlivě blížila k nule. Sylvia mi okamžitě rozuměla – a stačilo, aby řekla jednu dvě věty, a hned jsem získala pocit, že nejsem úplně sama v širém světě plném extrovertů posedlých vlastním egem.

Samozřejmě už dávno vím, že patřím spíše k introvertním lidem. Jako učitelka zenové meditace pracuji s tichem, klidem a vnitřní silou. Až tady jsem si však poprvé uvědomila, jak výrazně je celé mé chování ovlivněno tím, že patřím mezi „tiché lidi“ – jak Sylvie introverty mile označuje. Tiší lidé myslí jinak a jednají jinak než extroverti; ti je tak často podceňují, i kdy tiší lidé mnohdy podávají dobré a inteligentní, byť „tiché“ výkony.

Odborná literatura v segmentu poradců a příruček ke zvyšování úspěchu se však u nás – snad vlivem tvorby amerických autorů – plně soustřeďuje na typ sebevědomého extroverta, který se dokáže prosadit, je odborníkem na PR a baví ho, když někde může otevřít pusu. Introvertnímu člověku však takové knihy přinesou zhruba stejný užitek jako orlovi kurzy plavání vedené kachnou. Ať se snaží sebevíc, plavat se stejně nikdy nenaučí. Zato ve vzduchu může být králem – stačí mu k tomu přitom jen spoléhat na své přednosti, tedy létání. Stejně nulový přínos má pro tiché lidi převážná část běžných knih o komunikaci. Nepotřebují se prokousávat sáhodlouhými kapitolami o tom, jak důležité je naslouchat

druhým. Sami totiž poslouchají víc než dobře, ale leckdy je překvapí, že nikdo zjevně neposlouchá je.

Právě v podobných případech přitom pomáhá tato kniha. A to enormně. Vychází z předností tichých lidí a nabízí tipy, jak je využívat. Tiší lidé mají například velmi dobré karty při jednání s druhými, mnozí z nich však bohužel nevědí, kdy a jak je mohou vyložit na stůl. Jak si mohou tiší lidé poradit na poradách, kde často vládne „zákon hlučnějšího“? Nebo znalosti důležité pro manažery a vedoucí týmů – jak lze potřebám tichých lidí přizpůsobit metody, jako je například brainstorming, tak aby z nápadů přítomných mohl profitovat celý tým, a hned dvakrát?

Tato kniha však není napsána jen pro jednu polovinu lidí. Je určena i kolegům, partnerům, matkám, otcům a nadřízeným tichých lidí. Co zde najdou? Třeba to, jak co nejlépe přistupovat k tiché partnerce. Proč vnitřně funguje jinak? Proč potřebuje čas k přemýšlení? Proč si nechce pořád povídat, a naopak potřebuje být často sama?

Kniha Sylvie Löhkenové jednoznačně patří na přední příčky seznamu bestsellerů. Bylo by to pěkné hlasité gesto pro jednu tichou knihu.

*Dr. Fleur Sakura Wössová
vedoucí zenového meditačního centra Daishin ve Vídni,
poradkyně pro přednášky a prezentace a spisovatelka*

Úvod: Extroverti a introverti – dva světy v jednom

Jmenuji se Sylvia Löhkenová a komunikuji introvertním způsobem. Možná vám to bude připadat nezvyklé – pod slovem „introvertní“ si totiž mnoho z nás představí počítačového maniaka, který celé dny sedí zabarikádovaný doma před svým „miláčkem“, holení považuje za zbytečnost a při obědě mu na klávesnici odpadávají kousky objednané pizzy. Takovíto „nerdi“, jak se jim říká, jsou ale jenom jedním (a dosti klišoidním) typem tichých lidí. Existuje nás ale spousta. Osobně mám kontakt s lidmi ráda – jsou pro mě prací i posláním. Přesto však po celodenním ruchu a mezilidském styku potřebuji být nějaký čas sama a dobít si v ústraní baterie. I když svou práci skutečně miluju, nedokážu – jako mí extrovertní kolegové – čerpat energii z živé a napínavé práce s účastníky seminářů, posluchači a klienty. Proč je ale introverze tématem pro knihu o komunikaci? I já jsem na to musela přijít teprve postupem času. Bylo to tak:

V mém povolání je další vzdělávání naprostou nutností a samozřejmostí. V určité fázi už jsem ale na další komunikační trénink zkrátka a dobře neměla chuť. Vůbec přitom nešlo o obsah. To, co se odehrává při mezilidském kontaktu, patří k věcem, které mě enormně zajímají. Ne, bála jsem se koučů a školitelek – tedy svých vlastních kolegů. Často mi přišli moc hlasití a povrchní – ale zároveň mi bylo jasné, že je to v první řadě můj problém. A tak jsem začala přemýšlet. (Ostatně introvertní lidé přemýšlejí rádi a pořád.) Co přesně mě u mých kolegů rušilo? Ti, co stáli proti mně, nebyli o nic lepší ani horší než já v jejich roli. Byli ale jiní – a to takovým způsobem, že jejich přístup se často naprosto míjel s mými potřebami. Mnoho se jich označovalo různými elitářskými tituly jako „jednička“, „přední“, „špičkový bůhvícověchno“. Tohle mi připadalo – a pořád připadá – jako prachobyčejné přehánění lidí s potřebou „honit si triko“. Při kurzech samotných jsem často dostávala doporučení, která mou jinakost jen potvrzovala. Mé pohyby: zkuste to rozmáchej! Můj styl hovoru: buďte ofenzivnější! Můj styl věcného výkladu: trochu energie do toho umírání!

Byla jsem z toho všeho strašně rozladěná. Velká, rozmáchlá gesta, ofenzivní přístup ani silácky sebevědomé vyjadřování jsem do té doby ve svém stylu komunikace nepoužívala. A popravdě mě to ani nijak neomezovalo. Naopak! „Tichým“ klientům a účastníkům seminářů (těm s klidnými, decentními pohyby, kooperativním přístupem a méně dominantním světem pocitů) se můj styl velmi zamlouval. A mně se zase zamlouvali oni. Mí klienti byli obvykle uvážliví, logicky myslící lidé. „Aha, takže vy dáváte přednost klidným moudrým mozkům!“ řekla mi při koučinku jedna má (velmi extrovertní) kolegyně, když jsem jí popisovala svůj nejoblíbenější typ klientů. Měla pravdu. Z vlastních zkušeností s účastníky seminářů jsem zjistila, že nejvíc si užívám intenzivní práci s lidmi, kteří fungují stejně jako já. Zároveň jsem si uvědomila, že pro mé oblíbené klienty a pro mě neexistují žádná komunikační školení – tedy kurzy, které by byly šity přesně na míru silným stránkám a potřebám tichých lidí.

Knihou, kterou právě čtete, a semináři, přednáškami a školeními zaměřenými na lidi s introvertní osobností bych ráda přispěla k tomu, aby se tato široce zející mezera alespoň zčásti zacelila. Výchozím bodem pro mě vždy byl (a stále je) předpoklad, že dobrá komunikace za všech okolností souvisí s identitou. Teprve když budu znát sama sebe a dokážu se sebou dobře vycházet, budu schopna vyjít i s druhými – ať už na přednášce, při jednání, networkingu nebo v soukromém životě. Jací tedy opravdu jsme my, tiší lidé? Jelikož pro nás, úplně normální (tedy ani plaché ani vysoce citlivé) „tiché“ nebyly k dispozici žádné materiály, rozhodla jsem se, že nejlepší bude zamést si před vlastním prahem, a začala jsem analyzovat svoje komunikační zvyklosti. Řadu podnětů jsem nalézala především u anglicky píšících poradců a v psychologii. Krom toho jsem se začala dívat se zcela novým badatelským zájmem na své klienty.

Výsledek byl opravdu vzrušující. Objevila jsem dvě skupiny vlastností, které ovlivňují komunikační zvyklosti introvertních lidí a dají se zřetelně rozdělit na výhodné a nevýhodné – tedy přednosti a překážky. Určitě všechny tyto vlastnosti nenajdete u všech tichých lidí – ale většina z nich jich má většinu. A s tím už se dá pracovat!

Kategorii předností lze jednoznačně klasifikovat jako výhody. Trochu paradoxně ale mohou být výhodné i překážky – protože když znáte své slabiny, znáte také mnohem lépe své potřeby než ti, kteří se o svá slabá místa nezajímají. Sama jsem si například dlouho připadala jako asociální člověk, když jsem v době, kterou jsem trávila s rodinou nebo přáteli, najednou pocítila potřebu stáhnout se na chvíli do ústraní. Teď už ale vím, že podobný únik je naprosto logická potřeba, která mi pomáhá získat zpět vyčerpanou energii. Rozhodně bych si netroufla nazývat

tuto potřebu slabinou – stejně tak jako extrovertní lidé nejsou slabí proto, že jsou výrazněji odkázáni na pozitivní zpětnou vazbu svého okolí.

Tímto vás srdečně zvu, abyste se spolu se mnou vydali na cestu za poznáním svých předností i překážek. Obě kategorie vlastností přitom považujte za dobré přátele, kteří vás provázejí životem. Potom pro vás bude mnohem snazší chovat se v nejrůznějších situacích tak, aby vám „sedly“ a abyste mohli úspěšně komunikovat.

Pro nejrůznější typy lidské interakce se přitom obzvlášť dobře hodí především následující dvě otázky:

1. Jaké přednosti se právě tichým lidem v této situaci nabízejí?
2. Na co by si zejména tiší lidé měli v téhle situaci dávat pozor?

Tato kniha vám poskytne odpovědi na obě uvedené otázky – konkrétně tedy ty, které jsem našla já. Podat jsem se je vždy snažila takovou formou, abyste je mohli snadno použít i ve svém životě.

Co najdete v této knize – a jak ji můžete číst

Odpovědi na obě tyto otázky jsou na následujících stránkách vztaženy na nejrůznější životní situace. Dění v práci i soukromí, formální i neformální příležitosti, blízkost i vzdálenost, přednášky, prezentace, jednání. Pokud se, milí čtenáři, počítáte mezi tiché lidi, měla by vám tato kniha pomoci adaptovat se v často až příliš hlasitém světě a dosáhnout úspěchu v tom, co je pro vás opravdu důležité. Všechny části jsou psány z perspektivy introvertních lidí.

Pokud naopak patříte mezi extroverty, budete po přečtení této knihy schopni lépe pochopit tiché lidi kolem sebe a ocenit jejich přednosti. Je přitom jedno, zda se jedná o partnera, příbuzné, přátele, kolegy, šéfa, spolupracovníky nebo účastníky seminářů.

A pokud si třeba nejste úplně jistí, jestli patříte mezi tiché lidi nebo ne, test v první kapitole vám do věci vnese jasno. Obecně je celá tato kniha pojata tak, abyste informace, které tu najdete, mohli použít ve své konkrétní situaci. Průběžně budete nacházet otázky, které vám pomohou na cestě vpřed – pokud si na ně samozřejmě popravdě odpovíte. Využijte tuto příležitost! Naučíte se tak dobře znát sami sebe, což pro vás bude neocenitelnou pomocí při komunikaci s druhými.

Kniha je koncipována tak, jak rádi myslíme a komunikujeme my introverti – zevnitř ven. Začíná pohledem na naši osobnost. V první části tak získáte základní informace a přehled o typických přednostech a překážkách tichých lidí. Tuto část byste si měli rozhodně přečíst jako první, slouží totiž jako určitý teoretický základ pro zbytek knihy. Část druhá s kapitolami 4 a 5 nabízí panorama pro orientaci v soukromém a pracovním prostředí. I zde je přitom vše prezentováno způsobem, který nám tichým lidem vyhovuje a umožňuje dosahovat úspěchu. Především zde najdete informace o tom, jak si v obou těchto prostředích můžete zajistit „introkompatibilitu“. Ve všech následujících kapitolách, které tvoří třetí část této knihy, se dozvíte, jak využívat své přednosti a překonávat známé překážky při komunikaci s druhými. Schválně jsem se přitom zaměřila na přednosti a překážky, které jsou při navazování kontaktu, jednání, vystupování na veřejnosti a na mítincích nejdůležitější. Po dokončení testu a prostudování přehledu na konci kapitoly 1 budete schopni sami posoudit, které z vašich osobních vlastností jsou v dané situaci důležité.

V jednotlivých kapitolách se setkáte též s několika mými tichými klienty – účastníky seminářů a školení, na jejichž (anonymizovaných) příbězích si ukážeme, jak mohou introverti v různých situacích využívat své přednosti. Doufám, že vaše zkušenosti vám při čtení dodají odvalu – a upřímnou chuť vyzkoušet si introvertní komunikaci v praxi!

Tiší lidé hýbou světem

Podle vlastností, které jsou o nich známé, patřilo a patří k tichým lidem množství známých osobností. Některé z nich najdete na následujícím výběrovém seznamu.



Galerie prominentních osobností s introvertním založením

Ilse Aichingerová, spisovatelka, Rakousko

Woody Allen, režisér, spisovatel, herec a hudebník, USA

Julian Assange, žurnalista a mluvčí serveru WikiLeaks, Austrálie

Brenda Barnesová, prezidentka a předsedkyně představenstva výrobce spotřebního zboží

Sara Lee, USA

Ingrid Bergmanová, herečka, Švédsko

Warren Buffet, guru investování a podnikatel, USA

Cacau, německý fotbalový reprezentant brazilského původu
Frédéric Chopin, skladatel a klavírista, Polsko
Marie Curie-Sklodowská, chemička a fyzička, nositelka Nobelovy ceny za fyziku a chemii, Polsko
Charles Darwin, přírodovědec a zakladatel evoluční teorie, Velká Británie
Bob Dylan, hudebník, skladatel a malíř, USA
Clint Eastwood, herec, USA
Albert Einstein, fyzik, nositel Nobelovy ceny za fyziku, Německo
Móhandás Karamčand Gándhí, nazývaný Mahátma Gándhí, duchovní vůdce indického hnutí za nezávislost
Bill Gates, zakladatel Microsoftu, USA
Sir Alfred Hitchcock, režisér, Velká Británie
Michael Jackson, hudebník, USA
Günther Jauch, televizní moderátor, žurnalista a producent, Německo
Franz Kafka, německy píšící pražský spisovatel
Immanuel Kant, filozof éry osvícenství, Německo
Avril Lavigneová, zpěvačka a autorka písní, Kanada
Loriot (vlastním jménem Vicco von Bülow), humorista, Německo
Angela Merkelová, spolková kancléřka Spolkové republiky Německo
Sir Isaac Newton, fyzik, matematik, filozof a teolog, Velká Británie
Barack Obama, prezident USA
Michelle Pfeifferová, herečka, USA
Claudia Schifferová, modelka, Německo
George Soros, investor a zakladatel nadace, Maďarsko/USA
Steven Spielberg, režisér, producent a scenárista, USA
Gabriele Strehleová, módní návrhářka (Strenesse), Německo
Tilda Swintonová, herečka, Velká Británie
Matka Tereza, jeptiška, nositelka Nobelovy ceny za mír, Albánie/Indie
Charles Mountbatten-Windsor, princ z Walesu, vévoda z Cornwallu, následník britského trůnu
Mark Zuckerberg, informatik, zakladatel Facebooku, USA

Jak vidíte, mnoho z nejúspěšnějších, nejmocnějších, nejnadanějších, nejinovativnějších, nejdůležitějších, nejchytřejších a nejzajímavějších osobností na tomto světě patří mezi tiché lidi. Nejsou lepší než extroverti, ale nejsou ani o nic horší, jak si často sami myslí. Úspěšní jsou přitom veskrze díky tomu, že zůstali věrní sami sobě, své introverzi a dalším vlastnostem. Tohle je skvělý recept na úspěch, který vám tímto vřele doporučuji. Nesnažte se změnit svou introvertní povahu a dělejte to, co vyhovuje vám a vašim potřebám. Stejně jako lidé ve výše uvedené galerii můžete i vy díky svým přednostem tichým způsobem měnit svět. Jak jednou řekla Dolly Partonová:

„Find out who you are – and do it on purpose!“

P. S.: Závěrem ještě jedna poznámka pro odborníky. V akademické literatuře se obvykle nehovoří o extroverzi, ale o extraverci. Já se nicméně při volbě terminologie pro účely této knihy přidržuji varianty první, která je při běžné komunikaci rozšířenější.