

# Pracovní skripta

## **EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE A ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTU**

kurz zaměřený na transfer měkkých dovedností

## **Obsah:**

ÚVOD	2
DEFINICE KOMUNIKACE	3
MODEL EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	4
SLOŽKY KOMUNIKACE	8
7 ZÁKLADNÍCH MOTIVACÍ KE KOMUNIKACI	14
NASLOUCHÁNÍ	19
ZÁVĚR	23
DALŠÍ ZDROJE	24
AKČNÍ PLÁNY	25

**Čas potřebný k prostudování učiva:**  
14 + 2 hodiny (teorie + řešení úloh)

## **ÚVOD**

### **Co se dozvíte:**

- o základních pravidlech mezilidské komunikace;
- o rozdílech mezi komunikací v osobním a profesním životě.

### **Relevantní cíle:**

- zlepšení efektivní komunikace v jejich verbálních i neverbálních formách;
- zlepšení vlastního projevu – vlastní prezentace na veřejnosti včetně poskytnutí zpětné vazby.

### **Budete schopni:**

- zefektivnit komunikační dovednosti;
- zlepšit své naslouchací návyky;
- analyzovat komunikační proces;
- eliminovat bariéry v komunikaci;
- prohloubit kultivovanost projevu a vystupování.

### **Klíčová slova:**

komunikace, empatie, roviny komunikace, šumy v komunikaci.

## DEFINICE KOMUNIKACE

Schopnost komunikace vyjadřuje připravenost a schopnost člověka aktivně se podílet na přijímání a předávání sdělení. Efektivně komunikovat, znamená využívat všechny složky komunikace – neverbální komunikaci, verbální komunikaci a komunikaci činem při dialogu, prezentaci, argumentaci či vyjednávání.

Komunikace je důležitým procesem dorozumění a budování vztahu mezi manažerem a zaměstnanci. Představuje prostředek k porozumění potřeb zaměstnance. Je nástrojem k tomu, jak předcházet negativnímu chování zaměstnance. Je způsobem, jak využít a rozvíjet možnosti a schopnosti zaměstnance. Je nástrojem, jak dosáhnout efektivity a pocitu uspokojení na straně manažera.

Při vymezení pojmu lidské komunikace je dobré podívat se na původní význam slova *communicatio*, které znamenalo původně vespolečné účastnění a slovo *communicare* činit něco společným, společně sdílet. S odvoláním na tento latinský původ slova definoval Hausenblas (1971) komunikaci široce „jako obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vybíral (2000, s. 17)

## MODEL EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

**1. Věnování pozornosti** - Věnují účastníci komunikačního procesu jeden druhému pozornost? Sledují se navzájem?

- Pozorováním - oční kontakt, natočení se, naklonění těla, snížení se na úroveň dítěte, dívání se na někoho, naslouchání, přátelské výrazy ve tváři, přátelská pozice těla.
- Zrcadlením – jemné napodobení postoje, řeči druhého.

**2. Příjem signálů** - Jsou iniciativy druhého přijímány? Jak?

- Verbální příjem – souhlasná verbalizovaná účast na tom, co druhý/á dělá, říká.
- Neverbální příjem - otočení se jako odpověď na pozici těla druhého, opětování očního kontaktu, souhlasné přitakávání, usmívání se, příjemná hlasová intonace, příjemný výraz obličeje.

**3. Vysílání signálů** – Reaguje vysílaný signál na předchozí komunikační situaci?

- Neverbálního charakteru.
- Verbálního charakteru.
- Činem.

**4. Práce se signály** - Máte pocit, že zde existuje střídání se?

- Střídání verbálních a neverbálních signálů
- Střídání dynamiky – hlasitě, tiše.
- Střídání projevu - předání a vzetí si slova.

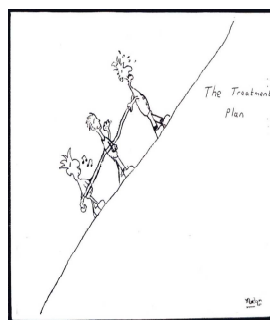
**5. Komunikační spolupráce** - Máte pocit, že zde existuje vzájemná spolupráce?

- Dávání a brání si (věci)
- Společné jednání
- Vzájemná pomoc
- Přizpůsobování se situacím

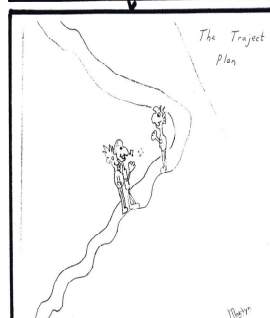
### Komunikace je skrytá síla

Příklad dvou rozdílných přístupů na pracovišti:

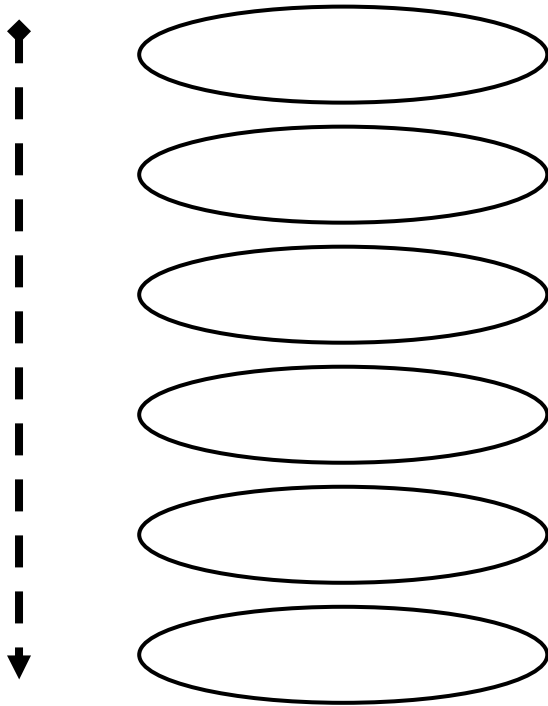
A) Tahači



B) Komunikátoři



## Model přenosu informací



### Průvodce studiem. Tři obecné komunikační zákony

- 1. Nelze nekomunikovat** – i když nemluvíme, přesto komunikujeme – neverbální komunikace.
- 2. Nelze neovlivňovat** - každé naše slovo i gesto ovlivní prožívání a jednání druhého.
- 3. Nelze nejednat** – neustále komunikujeme činem, každé chování má svůj vlastní účel.

## **Dříve než prezentuju sám sebe, naladím se na klienta**

Kdykoliv se o lidi zajímáme, máme sklon psychologicky se otevřít jejich vlivu. Přitom máme rovněž sklon je následovat a podvědomě hledáme hlubší úroveň vztahu.

Přizpůsobování se jejich postoji je jednou z cest, jak to děláme.

Pamatujte si, že lidé mají rádi ty, kteří se jim nejvíce podobají – doslovně i obrazně.

Přizpůsobování se osobnímu vystupování je jednou z nejsnadnějších a nejefektivnějších cest podvědomého působení na vašeho klienta nebo uživatele.

Pamatujte, že jsme sociální bytosti a je pro nás přirozené budovat vztah. Když sedíte, stojíte, nebo gestikulujete stejně jako váš klient nebo uživatel, podvědomě mu komunikujete sdílený výrazový prostředek. Je to tak, protože náš způsob, jak sedíme, stojíme a gestikulujeme, je mocným prostředkem komunikace, a kdokoli dělá tyto věci jako my, komunikuje stejným způsobem jako my – „hovoří naším jazykem“.

Na kterých liniích se lze naladit na druhého?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### **Domácí cvičení:**

1) Vyzkoušejte si tento postup na sobě. Během konverzace s přítelem nebo členem rodiny se začněte druhé osobě přizpůsobovat. Všimněte si, jak konverzace postupuje. Pak po několika minutách změňte svůj postoj, abyste se od druhé osoby co nejvíce odlišovali a sledujte, jak bude konverzace pokračovat. Po několika minutách se přizpůsobte tělesnému projevu druhé osoby a všimněte si, co se stane s konverzací. Jaké rozdíly jste pozorovali u sebe a u druhé osoby?

## S kým rádi komunikujeme?

Zeptáme-li se, co lidé upřednostňují a naopak co nemají rádi v komunikaci, můžeme získat následující seznam odpovědí, který byl sesbírán mezi manažery malých a středních podniků v roce 2008.

<b>S kým rádi komunikujeme? S lidmi, kteří....</b>	<b>S kým komunikujeme neradi? S lidmi, kteří....</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pozorně naslouchají druhým</li><li>• Projevují úctu vůči druhým</li><li>• Necháávají ostatní vyjádřit názory a city</li><li>• Dávají konstruktivní rady</li><li>• Často se usmívají a zdraví</li><li>• Upřímně oceňují druhé</li><li>• Váží si druhých i jejich práce</li><li>• Dělají rozumné kompromisy a umějí vyjednávat</li><li>• Mluví pozitivně</li><li>• Berou na zřetel potřeby a pocity druhých</li><li>• Dovedou mluvit o svých potřebách a pocitech</li><li>• Jednají s druhými jako se sebou rovnými</li><li>• Umějí se kontrolovat</li><li>• Dělí se o informace a zkušenosti s druhými</li><li>• Dovedou otevřeně mluvit o nepříjemných věcech</li><li>• Vyzařují klid místo neustálého spěchu</li><li>• Nezapomínají vyjádřit souhlas s druhými kdykoliv je to na místě</li><li>• Dávají přímé otázky</li><li>• Zachovávají tajemství a dodržují sliby</li><li>• Dávají slovo, jen když ho mohou dodržet</li><li>• Upřímně se o druhé zajímají</li><li>• Pomáhají ostatním, pokud to potřebují</li><li>• Mají hierarchii úkolů a postupují podle ní</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přerušují hovor</li><li>• Mají trpký, až kyselý výraz tváře</li><li>• Druhé ponižují a urážejí (verbálně i neverbálně)</li><li>• Snaží se ovládnout konverzaci</li><li>• Dávají najevo nezáměr o druhé</li><li>• Mají tendenci neusmívat se a nezdravit</li><li>• Neustále si stěžují</li><li>• Dožadují se, aby bylo po jejich a odmítají kompromisy</li><li>• Mluví s lidmi povýšeně</li><li>• Neustále vyžadují souhlas</li><li>• Soustavně všechny a všechno kritizují</li><li>• Často se rozčilují</li><li>• Vyvolávají v druhých pocity viny</li><li>• Manipulují své okolí</li><li>• Zesměšňují a ztrapňují druhé</li><li>• Lžou a neradi mluví přímo</li><li>• Často ukazují, jak jsou frustrováni</li><li>• Mají agresivní požadavky</li><li>• Většinou s ničím nesouhlasí</li><li>• Nedodržují sliby, nedrží tajemství</li><li>• Povyšují se nad ostatní, mluví jen o sobě</li></ul>



## SLOŽKY KOMUNIKACE

Rozlišujeme tři složky komunikace. Komunikaci neverbální, verbální a komunikaci činem.

Neverbální komunikace je vývojově starší. Představuje všechny mimoslovní projevy, které přijímáme smyslovými orgány. Verbální komunikace představuje zejména projevy spojeny s řečí, a to jak ve formě obsahu (co je sděleno), tak i ve formě intonace (jak to bylo sděleno). Komunikace činem představuje propojení neverbálních a verbálních projevů o situaci později než se nacházíme právě teď (verbálně říkám, že zítra odnesu koš, neverbálně se tvářím, že to myslím naprosto vážně – to zda koš zítra odnesu nebo ne je komunikačním činem).

Pokud jsou verbální signály v protikladu s neverbálními, jsou pro posluchače dosti nevěrohodné. Podobně jako začnou být nevěrohodné verbální a neverbální projevy, které nejsou v souladu s komunikačním činem. Smyslem efektivní komunikace je vytvořit srozumitelný výklad a soulad mezi neverbální komunikací, verbální komunikací a komunikací činem.

### Neverbální komunikace

Lidé mají sklon „zašuplíkovat“ druhého člověka podle neverbálního chování velice rychle. Efektivní komunikátor je při pozorování neverbální komunikace přesný, uvážlivý a komplexní. To vyžaduje čas. Proto se vyhýbá unáhleným domněnkám a generalizacím.

**K čemu vám slouží neverbální komunikace? Zakroužkujte správné odpovědi.**

- a) ke sdělení informací
- b) k získání moci nad druhými
- c) k demonstraci postoje
- d) k pokoření jedince
- e) k naladění se na druhého
- f) k vyjádření emoce

### Způsoby neverbální komunikace:

#### 1) Nátlaková

- a) Můj nátlak – oblečením, gesty.
- b) Nátlak druhých – jak připraví prostor, jak mě časově omezí.

#### 2) Symbiotická

- a) Nechceme soutěžit ani demonstrovat své ego, ale chceme se naladit na druhého.

**Cvičení:** Arab nebo Ind?

Na řeč těla mají významný vliv různé okolnosti – uveďte příklady pomocí brainstormingu:



## Tvorba modelu pro interpretaci neverbálního chování

**Cvičení:** Sestavte svůj vlastní model, podle kterého budete analyzovat a interpretovat neverbální chování uživatele, klienta, partnera



POKUSIT SE O AKCEPTACI DRUHÉHO ČLOVĚKA

OZNAČKOVAT ČLOVĚKA

VYHODNOCOVAL POSTUPNĚ POZOROVANÉ CHOVÁNÍ

SLEDOVAT TU KOMUNIKAČNÍ STRATEGII, KTERÁ MĚ NAPADNE JAKO PRVNÍ

ZACHYTIT TĚLESNÝ SIGNÁL

VIDĚT VARIANTY KOMUNIKACE

RYCHLE MU PŘIŘADIT VÝZNAM

SROVNAT S VLASTNÍMI HODNOTAMI

REAGOVAT EMFATICKY NA VIDĚNÉ

Moje řešení (použijte jen některé z uvedených bodů)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Verbální komunikace

Verbální komunikace je výrazně podmíněna kulturou, výchovou v rodině a ve škole. Je to především auditivní reprezentační kanál, který je aktivován při jejím přijímání.

Komunikace verbální je realizována pomocí jazyka - řeči.

Verbální projevy mohou být:

- **zvukové**  
jazykový projev mluvený, ústní,
- **grafické**  
jazykový projev psaný nebo tištěný,
- **kombinované, zvukově-grafické**  
mluvený projev je doprovázen psaním nebo psaný projev je doprovázen zvukovým komentářem.

Ačkoliv všeobecně převládá názor, že verbální komunikace je pro vyložení významu jednodušší než ostatní formy, v případě verbální komunikace se jedná o specifickou práci s informací. Slyšená nebo čtená informace je nejprve vnímána, následně chápána a následně ukládána/zapamatována. Už během tohoto procesu mohou nastat na první pohled nepodstatné změny přijatých informací.

Základní dovedností je, že se **napojíme** na to, co partner říká, **a nezačneme nové téma**. Pečlivé sledování toho, co partner říká, mu umožní sledovat postup myšlenek a dovést svou řeč do konce.

Každé slovo má 2 významy:

- denotativní – slovníkový, pro všechny stejný
- konotativní – subjektivní emoční zabarvení slova

To může vést k nedorozuměním.

Řeč má svá pravidla:

- gramatika – skládání slov do vět
- sémantika – užívání slov v určitém významu
- fonetika – kombinace zvuků

Dále se hodnotí:

- výslovnost
- plynulost řeči
- bohatost
- spisovnost



### **Cvičení:**

Níže je uvedeno 10 vět (konstatování) a otázek. Odpovězte na každou otázku podle toho, jak rozumíte obsahu vět.

**1. Navrženou stavbu schválila jasná většina poslanců 65 členného zastupitelstva Moravskoslezského kraje.**

Kolik poslanců to bylo?

**2. Karel je silný kuřák.**

Kolik cigaret denně vykouří?

**3. Jejich primář je středního věku.**

Kolik je mu let?

**4. Můj známý má velmi dobře placené místo.**

Kolik si měsíčně vydělá?

**5. Auto pro nového šéfa bylo příliš drahé.**

Kolik stálo?

**6. Ten pacient tady leží již příliš dlouho.**

Jak dlouho tady vlastně leží?

**7. Trvalo ti moc dlouho, než jsi zvedla telefon.**

Kolikrát telefon zazvonil?

**8. Martina věnuje tomuto úkolu veškerý čas.**

Kolik hodin denně?

**9. Potřebujeme pravidelné dodávky zdravotnického materiálu.**

Jak často potřebujeme dodávku?

**10. S Vaší prací jsou pacienti velmi nespokojeni.**

Kolik stížností za týden „obdržíte“?



### Cvičení:

1. Zamyslete se nad jednotlivými odpověďmi a doplňte, o jaký druh sdělení se jedná (sarkastické, diktátorské, realistické ...) a co vypovídá o tom, kdo odpovídá?
2. Co odpovíte vy?

#### Petr/a se ráno zeptá – „Jak je venku?“

„Prší“	
„Už zase prší“	
„Vezmi si deštník“	
„Ale zrovna tam je nějaká sprška“	
„Nic moc“	
„Zrovna tam prší“	

#### Petr/a řekne „To je ale zima.“ Vy se přitom potíte.

Ano, je zima.	
Ne, je teplo, ale chápu, že ti může být zima	
Prosím tě, jak ti může být zima, vždyť je takové horko.	
Zima? Podívej se na teploměr.	
„Pojď mi pomoc, zahřeješ se“	
„Jsi v pořádku?“	
„Furt mi je teplo.“	

#### „Tato pasáž v dopise neodpovídá požadovaným normám.“

Domníváte se, že bych to měl napsat ...?	
Vždyť jsem to napsal skoro stejně.	
O kterou normu se jedná?	
Ukažte? Máte pravdu.	

## Komunikace činem

Nositelem komunikačního obsahu je čin, chápaný především jako sled a případný rozpor neverbálních a verbálních komunikačních aktů.

Člověk se v nějaké určité situaci chová:

- buď záměrně
- nezáměrně

a v určité situaci vytváří a konzumuje:

- vlastní produkty – jakýkoliv tvořivý projev člověka
- cizí produkty – výběr předmětů, výtvorů aktivit apod.

Při komunikaci činem musíme vycházet z:

- kontextu, v němž se čin odehrál
- momentální i předcházející situace
- vzájemných vztahů a pozicí aktérů

### Příklady k diskuzi



Příklad č.1: Mistr zadá dělníkům slovně úkol a rozdá listy k jeho vyplnění. Splnění, jak říká, nechává na dobrovolnosti účastníků, následně však začne s kontrolou individuálního plnění.

Příklad č.2: Dělníci neplní normu na dnešní den, přestože jsou upozorněni na možné sankce. Někteří reptají. Jiní sedí. Další pracují.

Co říkají účastníci komunikačních situací?

Příklad	Neverbální komunikací	Verbální komunikací	Komunikací činem
č.1			
č. 2			

## 7 ZÁKLADNÍCH MOTIVACÍ KE KOMUNIKACI

### 1. Kognitivní

Komunikace jako předávání smyslu. Vyjadřuje předávání si informací, umožňujících poznání. Tento aspekt bývá často považován za jediný smysl a význam komunikace laickou veřejností.

*Příklad: „Včera jsem byl doma, psal jsem skripta a tak se do toho zabral, že jsem Ti zapomněl zavolat“.*

### 2. Sdružovací

Odráží potřebu kontaktu, navázání vztahu či jeho „pěstování“ a udržení. Motivace ke komunikaci vyjadřuje jeden ze základních principů komunikace: snahu navázat a případně následně udržet vztah s druhým jedincem.

*„Dobrý den. Víím, že je to asi trochu opovážlivé, ale chci Vám říci, že mne velmi zaujala Vaše elegance a krása. Jistě jste to již mnohokrát slyšela, ale vyčítal bych si, kdybych se neosmělil Vás oslovit“.*

### 3. Sebepotvrzovací

Odráží naši potřebu identifikace, sebevyjádření i sebevymezení. Tím, že si v opakovaných sporech stojíme za svým, utvrzujeme si mínění, které máme o sobě. Komunikujeme částečně „sami pro sebe“, kvůli sobě samým.

### 4. Adaptační

Komunikace vyjadřuje naše přijetí určité role. Jednak se přizpůsobujeme určitým rolovým stereotypům, ale vnášíme do role i sami sebe. Jde o proces sociální integrace.

### 5. Přesilová

Vyjadřuje potřebu se uplatnit, komunikace může sloužit snaze vyniknout v porovnání s druhými. Motivace ke komunikaci vyjadřuje většinou implicitně obsažený aspekt snahy kontrolovat a přesvědčovat, a to z pozice dominance.

*(explicitní varianta): „Vojíne, vpravo v bok a odchod“.*

*(implicitní varianta): „Ty už mne nemáš rád“.*

*„Myslím, že ty kupované hrníčky by měly být ty s kytičkami“.*

### 6. Existenciální

Komunikace slouží i strukturaci času, „zaplnění pobytu“, zaplašení nudy.

### 7. Požitkářská

Komunikace slouží k pobavení, rozptýlení, odpočinku.

## Průvodce studiem.

**1. Rovina informací** – to ti říkám, popřemýšlej o tom.

**2. Rovina příkazovací** - to ti říkám, abys to udělal.

**3. Rovina přesvědčovací** – to ti říkám, abychom o tom diskutovali.

**Cvičení:****MAPOVÁNÍ VÝZNAMU SLOV**

Zavolám Vám za chvíli.	X	.....
To místo je krásné.	X	.....
Přijdu hned.	X	.....
Bude to trvat trochu déle.	X	.....

**POZITIVNÍ VYJADŘOVÁNÍ (NEZÁPORNÉ SDĚLOVÁNÍ)**

Nezapomeň!	X	.....
Nechod' pozdě!	X	.....
Neboj se!	X	.....
Neposadíte se?	X	.....
Nepodíváte se na náš katalog?	X	.....
Nechtěl byste pomoci?	X	.....

**SLABÉ A SILNÉ VYJADŘOVACÍ STYLY**

Porovnejte:

<b>ano</b>	<b>samozřejmě</b>	<b>určitě</b>
Dovolila bych si vám představit	Dovolte mi vám představit	Ráda vám představuji
Neměl byste chvíličku na ...	Můžete mi věnovat chvíličku na ...	Prosím vás, věnujte mi chvíli na ...



## VÝRAZY S POZITIVNÍM A NEGATIVNÍM NÁBOJEM

Existují výrazy, které na lidi působí pozitivně, usnadňují porozumění, zlepšují budování vztahu a celkově jsou komunikačním partnerem kladně přijímány. Jsou to výrazy s tzv. pozitivním nábojem.

Na druhé straně existují výrazy, které lidé slyší neradi, vzbuzují v nich nelibost, někdy odpor a celkově komplikují a zhoršují vzájemnou komunikaci. Při profesionální komunikaci se doporučuje tyto výrazy vynechávat.

Musíte nám to poslat.	X	.....
Nesmíte tolik spěchat.	X	.....
Je to trošičku problém.	X	.....
Bohužel, nejde to.	X	.....
Mám pro vás nepříjemnou zprávu.	X	.....
Máme tady malou komplikaci.	X	.....
Nemohu pro vás nic udělat.	X	.....

## PROBLÉMOVÉ VÝRAZY

Upřímně.  
Věř mi, když říkám, že.  
Asi určitě.  
Copak bych vám lhal.  
Každý normální člověk přece ví.

Nemusíte o tom pochybovat.  
Zdržím vás jen 5 minut.  
Se vší úctou.  
Je to pouze za 30,- Kč.

Proč jsou uvedené výrazy problémové?

.....

.....

.....

.....

**Cvičení:** Rozdělte následující slova do dvou skupin:



na motivační - konstruktivně laděná slova



na nemotivační - destruktivně laděná slova

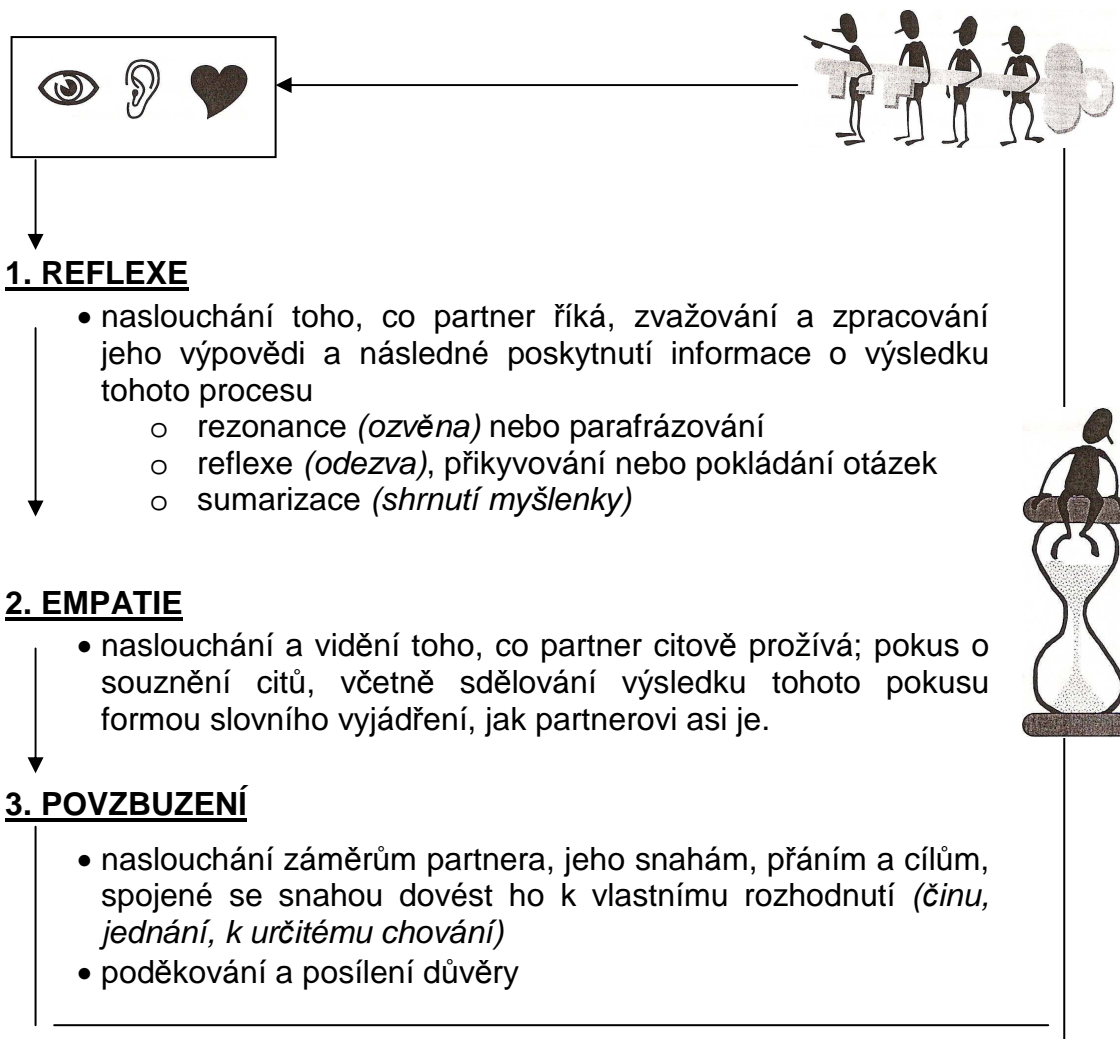
alternativy	
bariéry	
bezkonkurenční	
bezpečnost (bezpečí)	
bohužel	
extra	
garance	
hodnota	
chyba	
image	
jistota	
jo	
klidný	
komfort	
komplikace	
kvalita	
likvidace	
mimořádné služby	
možná	
možnost,	
nabídka	
nákladné	
naprosto jedinečný	
nedostatky	
nelze	
nemožné	
nevhodné	
obava	
obtíž	
pohotový	
potíže	
pouze	
pověst	
pozornost	
problém	
profesionální	

překážky	
reference	
reklamace	
riskantní	
rychlost	
skvělý	
složité	
snad	
snadný	
spolehnutí	
strach	
široká škála	
špatné	
teda	
tradiční styl	
vada	
vhodnost	
výběr	
výhody	
výkonný	
vztah	
zamítnutí	
záruka	
zbytečné	
zbytek	
zdrobněliny	
zjevné	
ztráty	

## NASLOUCHÁNÍ

Umění naslouchat vyžaduje nejen pozorovat, nepřerušovat mluvčího, nerušit jeho odmlky, kdy přemýšlí, ale i mít odvalu dovolit druhému mluvit a nebát se, že ztratíme nad komunikaci kontrolu.

„Nejdřív se snaž pochopit, teprve pak být pochopen.“



Můžeme rozlišit empatické naslouchání a kognitivní naslouchání. Empatické se odehrává v rovině naladění se na emociální vzorce chování a jednání. Kognitivní se odehrává v rovině naladění se na myšlenkové vzorce jedince. Máme uši, abychom slyšeli, ale málokdy je efektivně využíváme pro pozorné naslouchání. Již několik let testujeme schopnosti lidí zapamatovat si a porozumět tomu, co se říká. Testování absolvovalo desítky studentů a manažerů. Výsledek experimentu byl ten, že si většinou pamatujeme pouze polovinu toho, co nám někdo řekl bez ohledu na to, že si testovaný člověk myslel, že pozorně poslouchal.<sup>2</sup>

Po dvou měsících si pamatujeme pouze 25 procent toho, co nám bylo řečeno. Po osmi hodinách zapomeneme asi 33-50 procent sdělovaného projevu. Důvod je v nedostatku tréninku.

<sup>2</sup> Kantor: Výzkum pozorného naslouchání v letech 2005-2006.

### **Několik chybných předpokladů:**

- 1) Naslouchání je záležitostí inteligence.
- 2) Když něco čteme, automaticky to i posloucháme, ovšem naslouchání je jiná aktivita a vyžaduje jiné metody.

Na našich školách je věnována příliš malá pozornost a audiálnímu elementu komunikace. Schopnost naslouchání se postupně vytrácí, až téměř degeneruje.

### **Jak se tedy zlepšit?**

- 1) Věnovat pozornost faktorům, které ovlivňují schopnost naslouchat.
- 2) Vypěstovat sluchovou schopnost, která se může stát návykovou.

Lidé zpravidla cítí, že koncentrovat se na to, co posloucháme, je větší problém než mentální koncentrace v průběhu jiných druhů komunikace. Soustředěný poslech je složitý proces vnímání. Problém je, že myslíme mnohem rychleji, než mluvíme. V průměru můžeme říct asi 125 slov za minutu. Zatímco náš mozek je schopen zpracovat milióny operací, které jsou v našem kognitivním procesu podmíněny slovy.

To znamená, že když nasloucháme, lidský mozek registruje verbální podněty v relativně nízké rychlosti, což neodpovídá jeho kapacitě. Mohlo by se zdát, že mozek sníží tempo při zpracování verbální informace, že bude synchronizovat svoji činnost se 125 slovy za minutu. Ale zpomalit proces myšlení je obtížné. Když nasloucháme, pokračujeme v našem myšlení ve vysoké rychlosti, zatímco mluvená slova přicházejí v pomalé rychlosti. Takže, když nasloucháme, máme stále časový prostor pro přemýšlení. Správné či nesprávné zacházení s tímto volným prostorem je odpovědí na otázku, jak dobře se může člověk koncentrovat na mluvené slovo.

### **Příklad. Případ rozčarovaného posluchače**

Manažer hovoří k podřízenému o novém programu, který plánuje organizace spustit. Podřízený je slabý posluchač. Sice se snaží dobře naslouchat, ale těžko se koncentruje na to, co mu manažer říká. Manažer začíná mluvit a podřízený zahájí proces naslouchání. Zpočátku zachycuje každé slovo a větu, která k němu plyne. Ale za chvíli si podřízený uvědomí, že má dostatek prostoru přemýšlet i o jiných věcech přímo nespojených s rozhovorem. Například o tom, že si dá sendvič. A také o tom, že až manažer domluví, musí mu ještě říci o včerejší schůzce. Po tomto myšlenkovém výletu se podřízený opět vrací k novým slovům manažera. A po chvíli má podřízený opět hodně prostoru pro únikové myšlenky. A takto proces pokračuje. Chvilí naslouchat a pak si odběhnout od naslouchání k vlastnímu přemýšlení a pak se zase rychle vrátit k linii řeči, kterou vede manažer. Dá se tomuto procesu vyhnout? Těžko. Podřízený je na takovýto způsob zvyklý a představuje u něj dlouhodobě vytvořený návyk. Podobně jako u mnohých z nás.

Ovšem dříve nebo později nastane situace, kdy podřízený zůstane ve svých myšlenkách déle<sup>3</sup>. A najednou zjistí, že manažer je před ním. V tomto momentě začne být pro podřízeného těžké rozumět manažerovi. Jednoduše proto, že podřízený zmeškal čas pro příjem orální informace. Osobní mentální procesy podřízeného byly aktivnější než mentální procesy směřované k manažerovi.

---

<sup>3</sup> Příklad brankáře, na kterého jde málo střel v průběhu třetiny.

## **Pravidla pro dobrý poslech**

Klíč k úspěchu jak se naučit lépe naslouchat spočívá ve schopnosti naučit se efektivně využívat onen volný časový prostor pro přemýšlení během poslechu. Výzkumem docházíme k závěru, že existují čtyři mentální aktivity, které vyvíjejí maximální úsilí v příjmu zprávy. Tímto způsobem se lze vyhnout osobním mentálním výletům. Jde o tyto procesy:

1. Posлуhač přemýšlí o krok napřed před vypravěčem. Snaží se předvídat, k jakému závěru řeč vede.
2. Posлуhač zvažuje důkazy použité řečníkem. Je tento důkaz platný? Je to kompletní důkaz – nejsou ještě další?
3. Opakovaně posлуhač mentálně shrnuje a interpretuje význam řeči.
4. Věnuje pozornost neverbálním projevům. Korespondují s tím, co řečník říká?

## **Rekonstrukce vyřčeného**

Dalším faktorem, který ovlivňuje naši schopnost naslouchat je rekonstrukce řečeného.

## **Emoční filtry**

Slyšíme to, co chceme slyšet a vypínáme, když slyšíme to, co nechceme slyšet.

### **Příklad.**

Náš kolega říká: „právě jsem slyšel od Pavla ...

Ten Pavel ... nemůže mě nechat ani chvíli na pokoji ... přestává poslouchat ... slovo Pavel je stopka ...

## **Co tedy dělat s emočními filtry?**

1. Vyslechnout.
2. Zdržet se hodnocení – zejména v naslouchání – vyžaduje to sebe kontrolu.
3. Vyhnout se negativním důkazům.

Mnoho vedoucích, ač rádi deklarují, že jejich dveře jsou otevřené, jsou neúspěšní v naslouchání.

## **Příjem signálu (sdělení, sdílení)**

Příjem sdělení může mít tyto varianty:

1. chápající pozitivní
2. chápající neutrální
3. chápající negativní
4. nechápající, žádající zpřesnění.



### **Příklad - empatie.**

Z banky na hlavní třídě vychází elegantní pán s koženou taškou a dlouhým kabátem. Určitě manažer nebo podnikatel. Najednou se u něj objeví človíček, který na několik metrů čpěl a měl špinavé a potrhané šaty. Bezdomovec nenápadně a tak trochu stydlivě s napřaženou dlaní říká: „Pane, celý týden jsem nejedl.“ A pán s akčností sobě vlastní se ihned chopil slova: „Ale to se musíte nutit!“

1. O čem tento příběh vypráví?
2. Co s tím?

## Šumy v komunikaci

Šumy jsou všechny zatěžující fyzikálně - psychické faktory, které nepříznivě ovlivňují přesnost a srozumitelnost komunikace. Jakákoli komunikace je ohrožována komunikačními šumy. Komunikačním šumem/bariérou rozumíme cokoli, co zkresluje vyslané sdělení nebo brání příjmu sdělení. V každé komunikaci je přítomná vyšší nebo menší míra komunikačních bariér. Proto můžeme porozumění vyjadřovat spíše jen mírou nedorozumění. To má velký význam v pracovní komunikaci, jejímž základním cílem by mělo být snížit míru nedorozumění sdělovaným obsahům na nejmenší míru.

### Cvičení:

Zamyslete se a uvědomte si základní komunikační šumy.



Sémantické:

Psychologické:

Fyzické:

Fyziologické:

Popřemýšlejte o tom, jak komunikační bariéry odstraňovat (překonávat), i když uvedené faktory reálně působí. Co pro to můžeme udělat?

Uveďme dva náhodné příklady, přibližující význam a vliv kontextu a šumu

#### Příklad 1.

V kavárně se na první schůzce sejde mladý ambiciózní lékař – gynekolog a mladá dívka. Mladý lékař ve snaze se „předvést“ jako úspěšný odborník, líčí dívce svoji denní práci, včetně několika interrupcí. Jeho kontext je v této oblasti čistě profesně neutrální. Jenže naslouchající dívka musela řešit minulou známost, po dlouhých a bolestných úvahách, právě interrupcí. Její kontext je tedy osobně živý a plný negativních souvislostí. Je zřejmé, že vyznění probíhající komunikace bude zcela odlišné od záměrů sdělujícího.

#### Příklad 2.

Stačí připomenout starou anekdotu. „Dědo, drnčí Vám blatník“. „Co?“ „Dědo drnčí Vám blatník.“ „Co?“.... „Já Vám nerozumím, drnčí mi blatník“.

## ZÁVĚR

### Závěrečné otázky:

1. Jaké jsou funkce komunikace ve společnosti?
2. Čím se liší komunikace v každodenní a pracovní komunikaci?
3. Co rozumíte pod aktivním nasloucháním?
4. Vzpomeňte si na nějakou situaci, kdy se vám něco v kontaktu s druhými lidmi podařilo. Hrála v té situaci nějakou roli komunikace? A jaký vliv měla verbální a jaký neverbální složka?
5. A teď si vzpomeňte na nějakou situaci, kdy se vám něco v kontaktu s druhými lidmi nepodařilo. Hrála v té situaci nějakou roli komunikace? A jaký vliv měla verbální a jaký neverbální složka?
6. Pozorujte lidi a všimněte si, jak a co mluví a jak a co sdělují tělem. Vnímejte u toho své pocity.
7. Uveďte, proč je mluvená řeč zpravidla výrazově (mnohem) bohatší než písemné projevy.
8. Uvažte nyní jen zvukovou stránku mluvené řeči a napište, v čem všem se může projevovat.
9. Má-li komunikace sloužit především dorozumění, patří k jejím hlavním prvkům srozumitelnost. Jakými prostředky dosahujeme v komunikaci větší srozumitelnosti?
10. Dosahovaná míra (stupeň) vzájemného porozumění mezi účastníky komunikace je různá, a protože jde o velmi složitý proces, závisí na mnoha faktorech. Sepište ty, které považujete za podstatné.



**Další zdroje.**

- BOZEK, P., Padesát jednodominutových tipů úspěšné komunikace. Techniky pro účinnější porady, písemná sdělení a vystoupení. Praha: Linde 1993. ISBN 80-85647-23-0.
- DE VITO, J. A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- HONEY, P. Tváří v tvář – průvodce úspěšnou komunikací. Praha, Grada Publishing 1997.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. Obchodní jednání, kde je problém. Praha, Experitis, 1997.
- HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.
- JANOUSEK, J. Verbální komunikace a lidská psychika. Grada, Praha, 2007.
- KEMP, M. Jak řídit pracovní porady. Praha, Grada Publishing, 1996.
- KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.
- LEVEL, D., GALLE, W. Managerial Communications. Illinois: 1988. ISBN 0-256-033730-2.
- PLAŇAVA, I. Jak (to) spolu mluvíme. MU Brno 1992 (dotisk 1996).
- PLAŇAVA, I. Průvodce mezilidskou komunikací, Grada, Praha 2005.
- VYBÍRAL, Z. Psychologie lidské komunikace. Portál, Praha 2000.
- VYBÍRAL, Z. Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci. Portál, Praha.



<p><b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uveďte:</p>	
<p><b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vplyne? Uveďte v bodech:</p>	
<p><b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uveďte konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použil/a Váš nápad:</p>	
<p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p>	
<p><b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b>                  Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uveďte způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:</p>	



<b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uveďte:	
<b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vylpne? Uveďte v bodech:	
<b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uveďte konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použil/a Váš nápad:	
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	
<b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b> Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uveďte způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	



<p><b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uveďte:</p>	
<p><b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uveďte v bodech:</p>	
<p><b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uveďte konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použil/a Váš nápad:</p>	
<p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p>	
<p><b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b>                  Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uveďte způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:</p>	