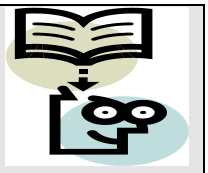
# PODKLADY KE ŠKOLENÍ: **VEDENÍ PROBLÉMOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ V PRAXI**

**Termín školení:** 21. 11. 2017
**Přednáší:** Marek Velas
**Místo konání:** Praha

# Základní pravidla a principy efektivní komunikace

**1) Komunikační dovednosti jako profesionální nástroj**

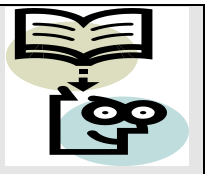
- rozlišovat mezi prostým povídáním, kdy hlavním cílem je udržování mezilidského kontaktu, a profesionální komunikací, která sleduje určitý a **konkrétní cíl**
- každá komunikace, i volné popovídání, má svá **nepsaná pravidla** – o čem a jak se může mluvit
- k profesionálnímu rozhovoru patří i větší důraz na stanovení sociálních rolí – **kdo klade otázky, kdo odpovídá**
- pozor na hierarchizaci rolí – "rodičovské" poučování vyvolává "dětský" vzdor
- **vědomí cíle:** "Proč tady jsem" slouží i jako obrana před nežádoucími emocemi – např. výbuchy zlosti
- profesionálnímu přístupu ke komunikaci napomáhají i **vnější podmínky – např. prostředí, oblečení řečníka**



- Hlavním znakem profesionálně vedené komunikace je neustálé **vědomí cíle.**
- Klíčovou roli při komunikaci hraje **"obsah" role** – **styl vystupování** (postoj k partnerovi) a **kdo je** "režisérem" (ovládání času a prostoru).

## 2/ Pozitivní přístup a orientace na posluchače

- používat častěji **Ty/my** než **JÁ**
- používat metodu **POP**
- **ptát se**, ptát se, ptát se
- umění pozitivního přirovnání, pozitivního vyjadřování, zdůrazňování výhod
- nonverbální podpora řečeného – **posilování** – gesta, tón, uspořádání v prostoru (sezení)
- respektovat posluchače, parafrázovat jejich řeč
- při komunikacii volit strategii: **výhra – výhra**
- **pozitivní komunikace** jako **prevence** proti stresu posluchačů i sebesama
- čím je jazyková formulace negativnější a čím více nahání strach, tím méně je druhý ochotný s ní souhlasit a tím rychleji na ni zapomene,
- informaci výrazně sycenou hrozbou mozek dokáže zcela odmítnout (nevědomé obranné mechanismy – vytěsňování, popření)

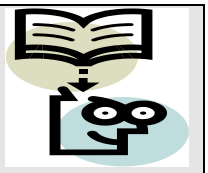


- **Navození atmosféry** porozumění **napomáhá** efektivní komunikaci.
- S některými názory sice nemusím souhlasit, ale mohu je **respektovat.**
- Konfrontační tón provokuje zuřivou obranu nebo protiútok.
- Metoda **POP**:

**Pozdravit ►►► Oslovit ►►► Představit se**

## 3/ Umění naslouchat

- slyšet ještě neznamená **naslouchat**
- podceňování publika a kritický postoj snižují schopnost naslouchat
- aktivní naslouchání vyžaduje sebekázeň a **koncentraci pozornosti**
- empatické naslouchání vyžaduje překonávat předsudky, stereotypy a schémata vnímání
- pozorná komunikace napomáhá vytvořit příznivou atmosféru, nepozornost vyvolává v posluchači negativní dojem



- Rychlost myšlení je několikanásobně větší než mluvená řeč - volný prostor pro vedlejší myšlenky **nepřerušovat posluchače**, nedokončovat za druhého.
- Posilovat partnera i neverbálními projevy - **pokyvování hlavou**, **dívání** se do **očí**.
- Umění **odmlčet se**.

## 4/ Umění klást otázky

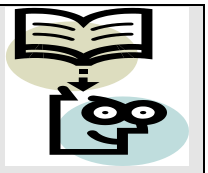
typy otázek:

- ► **otevřené** ( “Povězte mi něco o ...”) - mapují situaci, kladou větší nároky na sociální dovednosti
- ► **uzavřené** ( “Co více platí, A nebo B?”) - urychlují jednání
- ► **shrnující** (“Rozuměl jsem správně, že ...?) - zpětná vazba, navazují pocit porozumění
- ► **reflektivní** ( “Co by se stalo, kdyby ..., jak by to vnímal klient...?”) - překonávají bariéry, pomohou odhalit nové úhly pohledu

- klást otevřené otázky vyžadují větší komunikační zdatnost než u uzavřených otázek
- dávat překvapivé otevřené otázky - na uzavřené a očekávatelné otázky typu: “Je možné, chcete, souhlasíte apod.?” lze snadno odpovědět “NE”, obtížnější je odmítavá reakce na otázky typu: “Jaký cíl, proč, kdo může apod.?”
- otázky můžeme rozlišit na:
  **přímé** (“Pijete hodně?”)

  **nepřímé** (“Co si myslíte o alkoholu”)

  **projektivní** (“Jaký je vztah lidí k alkoholu”)



- Nejsnáze druhého **přesvědčíme**, pomůžeme-li, aby k závěru dospěl **vlastní úvahou.**

!!!Zapamatujte si následující postup!!!

**navázání kontaktu ►►► porozumění – otázky a naslouchání ►►►**

**►►►přesvědčování**

## 5/ Umění diskutovat, objasňovat, získávat porozumění

- vyrovnané, sebevědomé vystupování bez pocitů sebepochybností usnadňuje vstřícný postoj k ostatním (opakem – arogance jako projev obrany před ostatními, často slouží jako zástěrka vnitřní nejistoty)
- vstřícný postoj k ostatním bez podezíravosti (negativní očekávání vede i ke zkreslení vnímání a zároveň podvědomě vyvolává u druhých negativní reakce)
- kladení otevřených otázek, např.: "Jaký z toho máte pocit?"
- mlčení, vstřícné naslouchání – poskytnout druhému prostor k vyjádření svých myšlenek bez přerušování, pozorně naslouchat
- podpora posluchače-nonverbálními i verbálními prostředky dávat najevo svůj zájem (např. pokyvování hlavou, "Ano, to je zajímavé")
- parafrázování – ověřování zda dobře rozumíme, zároveň i podpora řečníka
- reflektovat pocity-vyjádřit porozumění
- být konkrétní, povzbuzovat konkrétnost i u partnera

- **Neomlouvat se na úvod.**
- **Vést dialog**, který musí být přínosem pro obě strany shrnování - vyzdvižení hlavních bodů komunikace , které partner uvedl a pocitů, které vyjádřil.
- Být **konkrétní** - Dodržovat pravidlo S.M.A.R.T.

•••

# Výběr z neverbální komunikace

**1) Proxemické zóny - ochranné bubliny posluchačů**

- intimní zóna (cca 15 -30 cm) - zóna tělesného kontaktu
- osobní zóna (cca 75 cm, na pohodlný dosah ruky) - narušení neznámým člověkem vyvolává pocity ohrožení

**2) Druhy gest a jejich funkce komunikaci**

**A/ Regulátory**,

- signály usměrňující a řídící komunikaci – např. podání ruky, gesta vstřícnosti, odmítnutí, zrakový kontakt
- vypovídají o vzájemných vztazích, mohou prozradit např. neupřímnost nebo míru vstřícnosti
- jejich zvládnutí výrazně napomáhá při navazování kontaktu – signalizují zájem o druhého, vytvářejí dojem důvěryhodnosti, posilují přesvědčivost

**B/ Adaptéry**,

- gesta a pohyby prozrazující vnitřní pocity - většinou jde o vnější projevy vnitřního napětí (známky nejistoty)
- projevy "nepohody" – zbytečné upravování zevnějšku, potřeba se poškrábat, poposedávání, přešlapování apod.

**C/ ilustrátory**, doprovodná gestikulace - obohacují slovní projev

- sledujeme zejména, zda jsou v souladu se sdělovaným obsahem
- platí určitá pravidla pro přiměřenost – nepřiměřená gesta signalizují nejčastěji
- nepřirozenost (afektovanost) nebo nejistou.

**Interpretace řeči těla**

- Při interpretaci nelze jednotlivým projevům přiřazovat jednoznačný význam, nejde o znaky, ale spíše o neuvědomovaný odraz doprovodných emocí.
- Gesta většinou **nelze** interpretovat **izolovaně**, ale vždy jen v celkovém kontextu, stejně jako slova vyjadřují myšlenku až sestavením do věty.
- Je třeba všímat si všech projevů těla najednou (od třesoucího se hlasu až po poklepávání nohou).

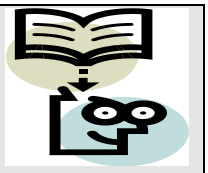
•••

## Praktické tipy pro podporu vlastní přesvědčivosti

**Svalové napětí** – souvisí s vnitřními pocity napětí, vede ke strnulosti pohybů, postoje i k napětí v hlase.

- **Dokázat se** fyzicky **uvolnit**, umět relaxovat – vede i k psychickému uvolnění.

**Rytmus dechu** – při úzkosti nebo potlačování emocí potlačujeme zároveň i dech, hlas přestává znít zvučně (je stažený). Ztráta kontroly se projevuje zrychleným přerývaným dýcháním – řeč se stává přerušovanou, špatně dokončujeme větu, rychle vyrážíme slova.

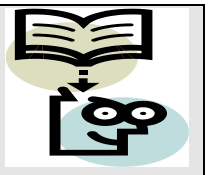


- **Při pocitu napětí** potřebujeme zejména srovnat dech – zpomalit tempo, prohloubit, **dělat pauzy mezi výdechem a nádechem**, a hlavně prohloubit výdech.

**Vzájemná vzdálenost** (ochranné bubliny) – pomocí osobní vzdálenosti komunikujeme blízkost vztahu.
Vztah k druhému a vnější okolnosti předurčují jak velký odstup od něho potřebujeme pro pocit bezpečí.

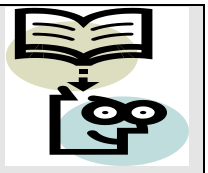
- **Přiblížením** k **posluchačům** stupňujeme intenzitu svého působení, zvyšuje se naléhavost nebo důvěrnost.
- **Přílišná blízkost** nebo převaha výšky vyvolávají pocity ohrožení, znejišťují, překročení tolerované vzdálenosti **může vyznít jako agrese.**
- **Větší odstup** může vyjadřovat **nezájem**, nejistotu nebo nesympatii.

**Doteky** – jsou prostředkem nejintenzivnější emocionální komunikace, nejčastěji vypovídají o vzájemné blízkosti a sexuálních nebo agresivních pocitech (mazlení, odstrčení, úder).



- Ritualizované doteky (podání ruky, objetí) komunikují nejvíce o statusu, jen málo o emocích.
- Přiměřeně pevný stisk ruky informuje o energičnosti.
- Kromě u osobních vztahů je většina vzájemných dotyků při komunikaci hůře akceptovatelná (např. poplácávání po ramenou, chytání za předloktí).

**Postoj, pozice těla a rukou** – odráží postoje a pocity k sobě a vztah k ostatním, podílí se výrazně na výsledném dojmu.



- Uvolněný, otevřený postoj, snaha o přiblížení se (např. symbolické naklonění těla nebo jenom hlavy) – je vnímáno jako vřelost, usilování o soulad.
- Formálnější držení těla (strnulejší postoj, udržování si odstupu, odvracení pohledu) – odtažitost, uzavřenost.

- Schoulený postoj, nohy stažené těsně u sebe, hlava zapadlá mezi ramena – projev nedostatečného sebevědomí.
- Pozor na hledání opory – nedůstojné, nejistotu prozrazující hrbení se.

- Svázané ruce, držení poznámek oběma rukama, skrývání se za listem poznámek nápadně prozrazují nejistotu.
- Pevný postoj, nepřešlapovat – známka sebejistoty.

- Hrdě, vysoko vztyčená hlava – projev sebevědomí, ale i povýšenectví.
- Stojící mluvčí přitahuje větší pozornost – vestoje lze i výrazněji gestikulovat.

**Gestikulace** – gesta posilují slovní sdělení, můžou ale prozradit i opak, jde o sladění gestikulace s obsahem promluvy. Důležitá je zejména uvolněnost a spontaneita pohybů.

Gestikulace pomáhá i udržovat pozornost posluchačů.

- Nedostatečná gestikulace – působí "koženým" dojmem, nuda.
- Přehnaná gestikulace – může prozrazovat emocionální pohnutí, temperament mluvčího nebo prozrazuje afektovanost ("přehrává").
- Parazitická gesta – nervózní pohyby prozrazují vnitřní nepohodu a nervozitu, působí rušivě.

- Zóna gestikulace – pásmo od ramen k pasu, gesta a pohyby rukou pod pasem (např. mnutí prstů = parazitická gesta) odvádějí pozornost posluchačů, gesta nad úrovní ramen zavánějí nepřirozeností (afektovaná gesta).
- Rozmáchlost gestikulace a síla hlasu musí odpovídat velikosti místnosti a počtu posluchačů.
- Projev na mikrofon vyžaduje ztlumit hlas, ale ponechat rozmáchlost gest.

- Pozor na vztyčené ukazováky, tužku v ruce zabodávající do vzduchu – nepřiměřeně agresivní gesta.
- Ukazovat dlaně, neschovávat ruce za zády, pod stolem ani v kapsách – skryté ruce budí pocity nedůvěry, signalizují nejistotu nebo neupřímnost.
- Ochable spuštěné paže působí nepřirozeným způsobem – optimální jsou paže mírně v loktech zahnuté a gestikulující ruce.

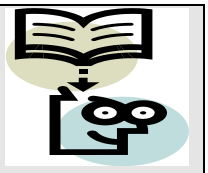
- Dotýkání se obličeje, škrábání se, upravování účesu, zevnějšku, hledání po kapsách, listování v poznámkách, zbytečná manipulace s předměty, poklepávání nohou atp. nápadným způsobem prozrazují nejistotu mluvčího.

**Pohled do očí (zrakový kontakt)** – je nezbytnou podmínkou k navázání jakéhokoliv vztahu (lidského kontaktu) jak při dialogu tak i při získávání si pozornosti publika.

- **Pohled do očí** vyjadřuje **zájem**.
- Vyhledávat a udržovat neustálý zrakový kontakt s publikem – **dívat se lidem do očí**, usilovat, aby i ostatní soustředili pozornost na můj pohled.
- Navazování a přerušování zrakového kontaktu napomáhá řízení dialogu.
- Odvrácení zraku může signalizovat nechuť ke komunikaci.
- **Nejistota, stud a nedostatek sebevědomí** člověka podvědomě nutí **uhýbat pohledem** (např. pohled sklopený k zemi).

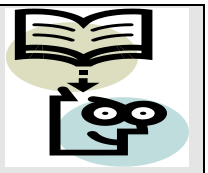
- Tvrdý, příliš utkvělý pohled může znamenat výzvu, agresi nebo dominanci.

**Práce s hlasem –** hlasivky citlivě reagují na prožívané emoce, tón hlasu je jedním z nejdůležitějších faktorů při působení na ostatní.



- Monotónní hlas uspává-měnit **hlasitost, rytmus i intonaci.**
- Překotné tempo projevu snižuje srozumitelnost, signalizuje nejistotu mluvčího.
- **Pozor na slovní parazitizmy** – různé zvuky (“eeee”), často opakovaná slova, nefunkční odborné termíny a cizí slova atp.
- Přepínaný, přeskakující, pisklavý hlas působí na posluchače nepříjemně, hlubší tóny hlasu působí důvěryhodnějším dojmem.
- Zvýšený hlas obvykle signalizuje, že se mluvčímu nedostává se argumentů.

**Osobní upravenost** – odráží a zároveň zpětně působí na naše mínění o sobě, ovlivňuje naše chování, výrazně se podílí na vytváření dojmu o naší osobě.



- Podle oblečení zařazujeme lidi do určitých skupin.
- Důležitějším dojmem než nákladnost a módnost oblečení často působí zanedbané drobné detaily – utržený knoflík, špinavé boty atp.
- Tělesný zápach – neodpustitelný prohřešek.
- Neupravenost zevnějšku často vnímáme jako projev nedostatečného zájmu o druhého.

•••

# Praktické zvládání námitek, výlevů agresivity a zlosti posluchačů při komunikaci

- nepřistoupit na scénář rozzlobeného partnera – očekává protiútok nebo ústup do defenzívy (omluvy, nejisté vysvětlování, převzetí viny za druhého)
- nereagovat, nechat útok bez odezvy – nese riziko dalšího vystupňování zloby ("Asi to na tebe bylo ještě málo, musím přitvrdit!")
- poskytnout čas a prostor k odreagování negativních emocí
- usazení na židli a ještě lépe do křesla má tlumivé účinky

**adekvátní reakce na výlevy zlosti posluchače – výběr z dotazů**

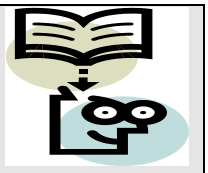
1. Dát najevo, že vnímáme jeho pocity a rozumíme jeho zlobě (přijmout a respektovat emoce partnera): ***"Vidím, že se zlobíte, chápu Vaše pocity", "Snažím se pochopit, co Vás rozzlobilo", "Umím si představit, jak se cítíte…", „Chápu, co vás rozčiluje, já sám bych…"***
2. Obrátit pozornost k možnostem věcného řešení: ***"Rozumím Vám. Co Vás ale přivádí, co pro Vás mohu udělat?", "Bojím se ale, že toto vše tady nevyřešíme, pojďme, zaměříme se alespoň na tuto otázku …"***
3. Požádat o přestávku nebo odložení řešení na později – poskytnutí času na ujasnění si situace a uvolnění napětí: ***"Vidím, že se asi nyní nedokážeme dohodnout, chtěl bych si Vaše výhrady (problém) v klidu promyslet, navrhuji malou přestávku, další setkání ...", "Z Vaší reakce mohu usuzovat, že tento problém je složitější než jsem si původně myslel, potřeboval bych se na to ještě jednou podívat (prostudovat materiály), mohli bychom to probrat znovu tak za 30 min. (nebo domluvit se na další schůzce)?"***
4. Při silné zlobě přiznat nemožnost nebo neschopnost problém řešit: ***"Nepřekřičím Vás", "To tady nevyřešíme"***
5. Odejít bez pocitů viny a obviňování s nabídkou pozdějšího řešení: ***"Nedostanu se ke slovu, nemohu vám pomoci, nejlepší bude, když odejdu. Rád bych se k tomu vrátil později."***

**reakce na útočnou kritiku – výběr z dotazů**

1. souhlasit kdykoliv to jen jde – nelze útočit proti někomu, kdo souhlasí
2. klidným hlasem (pozor na ironický podtón) požádat o upřesnění a objasnění kritiky nebo hrozby
3. požádat o další kritiku: ***"Ano, zajímají mě vaše názory, na naši práci, všechno s čím lidé nejsou spokojeni. Povězte mi, co vám ještě vadí, co bychom měli změnit?"***
4. chováním dávat najevo, že situaci bereme vážně, přistupovat ke kritice se zjevným respektem – např. psát si poznámky
5. hledání a vyzdvihování společného – i u nejhlubších rozporů lze alespoň konstatovat, že: ***"oběma nám na tom velice záleží"***

**reakce na útočné otázky – výběr z dotazů**

- zopakovat výrok útočníka: ***"Vy jste řekl ...."***, ***"Vás doopravdy zajímá …?"*** – aby si všichni uvědomili agresivní povahu nebo skutečnou podstatu útoku
- nechat útočníka, aby si odpověděl sám: ***"A co chcete slyšet? Je to otázka nebo spíše tvrzení?"***
- rozdělení problému na několik částí a jejich postupný rozbor
- uznání: ***"Chytrá otázka, ať odpovím, jak odpovím, vyzní odpověď proti mě."***
- úvaha nahlas: ***"Co sledujete touto otázkou?"***, ***"Na některá tvrzení (otázky) se prostě nedá uspokojivě reagovat (odpovědět)"***



- Na výlevy zlosti lze pohlížet jako na preventivní obranné opatření.
- Zvýšený hlas bývá signálem, že se nedostává argumentů.
- Zloba nebývá projevem síly, ale slabosti a nejistot.

•••