

Dovednosti profesionální komunikace

5.blok

PhDr. Antonín Bryks



MORAVSKÁ
VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Naslouchání.

- Naslouchat tedy znamená mnohem více, než jen slyšet. Z tohoto důvodu lze hovořit o "**umění naslouchat**" (Bedrnová, Nový, 2007).
- Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje zapojení zraku, sluchu a pohybů celého těla.
- **Fáze aktivního naslouchání:**
 1. poslech - aktivizace sluchu, vnímání veškerých podnětů včetně šumu z okolí,
 2. naslouchání - soustředění se na obsah sdělované informace,
 3. chápání - porozumění obsahu i smyslu sdělované informace,
 4. zpětná vazba - dání najevo, že jsem pochopil:
 - shrnutím obsahu vyslechnuté informace,
 - parafrázováním informace,
 - vizuálně - přikyvováním, pohyby rukou, výrazem v obličeji apod.

Technika naslouchání.

1/Stimulace. Projevit zájem. „To je zajímavé.“ Povzbudit druhého, aby řekl více. „Mohli byste mi říci něco víc o...“

2/Povzbuzení. Dát najevo, že posloucháte a rozumíte tomu, co bylo řečeno. „Takže říkáte, že Vaše pracovní zařazení neodpovídá Vaší kvalifikaci.“

2/Parafrázování. (Vyjádření hlavní myšlenky, či faktu, jinými slovy.) Ověřit si význam a smysl řečeného. „Rozumím dobře, že jste nespokojen, protože nemůžete ve své práci uplatnit své schopnosti?“

4/Vyjasnění. (Vyjádření základních pocitů partnera vzhledem k tomu, jak je vnímá někdo jiný.) Porozumět tomu, co bylo řečeno. „To se stalo tentýž den?“ Získat další nezbytné informace. „Vy to vnímáte jako ohrožení?“ Pomoci druhému vidět nové souvislosti.

5/Reflexe. (Dotazování, interpretace řečeného tak, aby ji druhý potvrdil nebo opravil.) Projevit porozumění tomu, co druhá osoba cítí. „Zdá se, že Vás to podráždilo.“ Umožnit druhému zhodnotit vlastní pocity. „Jsem rád, že Vás to těší.“

6/Sumarizace. (Shrnutí důležitých myšlenek a námětů, pocitů.) Zhodnotit přínos. „To jsou, jak rozumím, hlavní myšlenky, které jste řekl.“ Shrnout hlavní myšlenky.

Oceňování při naslouchání.

Uznání významu problémů a pocitů druhého je nedílnou součástí dobrého rozhovoru. Tj. „Oceňuji Vaši ochotu něco pro to udělat.“ Ocenit snahu a jednání druhého člověka.

- **Pochvala:** je pozitivní prohlášení o osobě, výsledku práce nebo myšlence, které je učiněno buď soukromě nebo veřejně. Chvála je typicky, ale ne výlučně, získávána v souvislosti s dosažením nějakého úspěchu. Pochvala je tedy důležitým prvkem při vytváření kladné a otevřené atmosféry u jednotlivce, nebo ve skupině a budování sebeúcty jedinců. Je vysoce odměňujícím zážitkem a pomáhá vytvářet vřelé a produktivní vztahy mezi komunikujícími. Chvála by měla být užívána nejen jako uznání za podaný výkon, ale i k povzbuzování k ochotě být více tvořiví, důmyslní, přicházet s vlastními nápady apod.

Bariéry efektivní komunikace

Někteří lidé jsou příliš soustředěni na své problémy, na prezentaci vlastních názorů, nedokáží pozorně sledovat řeč druhého. **Běžný posluchač zachytí v průměru jen 50 % ze sdělení jiné osoby. S délkou rozhovoru však pozornost rychle klesá a zanedlouho dosáhne pouhých 25 % informací.** To může být dáno jak nedostatky řečníka, který nedokáže zaujmout, tak bariérami na straně posluchače.

Chyby při naslouchání:

1. neslyšet správně sdělované informace,
2. nevidět doprovodné reakce těla,
3. nerozumět sdělovanému celku,
4. nereagovat na sdělený celek.

Další chyby při naslouchání....

- myslíme 3x rychleji než mluvíme;
- máme v hlavě myšlenky, kterých se neumíme zbavit;
- máme od začátku jiný názor, který nemusí být důležitý, ale zcela blokuje naši schopnost vnímat – neposloucháme názor, který se liší od našeho;
- nemáme o partnerovi dobré mínění (haló efekt, první dojem, projekce...);
- rádi posloucháme svůj vlastní hlas;
- podvolujeme se své vnitřní řeči;
- děláme závěry před tím, než partner domluví.

Typy otázek z hlediska formy.

- **a) otázky uzavřené** - jsou zaměřeny na upřesnění informace, na jeden jediný bod. Jsou kategorické, umožňují pouze jednoslovnou odpověď, nejčastěji alternativní: „ano“ „ne“ nebo určení jedné jediné z několika možných odpovědí. Např. "Zdá se vám ta moje nabídka zajímavá?" ... "Podepíšete tu smlouvu teď nebo až zítra?" **Výhoda:** časově nenáročné, vhodné jako doplňující. **Nevýhoda:** manipulují, nepřesné odpovědi, utlumují rozhovor.
- **b) otázky sugestivní** - jsou to kategorické otázky, které zároveň vnucují odpověď a nepřipouštějí ani alternativy. Např. "Že je ta moje nabídka zajímavá!" ... "Že mi tu smlouvu podepíšete teď, když už tady jste?" **Výhoda:** manipulování průběhu rozhovoru podle vlastních potřeb (doporučuje se znát jejich význam a při osobních jednáních se jim vyhýbat). **Nevýhoda:** odpověď nevystihuje skutečnost, pocit manipulace.
- **c) otázky otevřené** - jsou to volné otázky, které umožňují odpovědět svobodně, i více významově, v rozvitých větách. Např. "Co si myslíte o mé nabídce?" ... "Jak se dohodneme na termínu podepsání smlouvy?" **Výhoda:** zjištění skutečných názorů a potřeb, vyvolávají u zákazníka skutečný pocit zájmu, podněcují rozhovor. **Nevýhoda:** časově náročné, svádí k odchýlení se od tématu rozhovoru.

Technika kladení a posloupnost otázek otázek.

1.FAKTA... 2.VÝZNAM FAKTŮ... 3.NOVÉ MYŠLENKY

1. stupeň: sběr informací a údajů. Otázky nejčastěji začínající:
„co ...“, „kdo ...“, „kde ...“, „kdy ...“, „jak ...“, „jak často ...“
2. stupeň: význam, pocity, přitažlivé stránky. Otázky nejčastěji začínající:
„co si myslíte o ...“, „co pro vás znamená ...“, „co vyplývá z ...“, „co vám dává ...“, „co vás zajímá z ...“
3. stupeň: myšlení, sebeotevření, žebříček hodnot, kreativní myšlenky. Otázky nejčastěji začínající:
„proč je pro vás důležité, že ...“, „jak byste postupoval vy...“, „co je podle vašeho názoru vhodným řešením...“, „proč používáte toto...“.

Praktické zásady při kladení otázek.

(Houstok a kol., 2013).

- **Dávejte vždy konkrétní otázky.** Nejasné, nepřesné otázky jsou totiž příčinou nepřesných odpovědí a mnoha zbytečných nedorozumění.
- **Klad'te raději otevřené otázky,** které pobízejí k hledání, než otázky uzavřené.
- **Nedávejte více otázek najednou.** Otázky se zbytečně v dialogu pletou, komplikují konverzaci. Dotazovaný neví, na co má vlastně odpovídat. Často dotazovaný na některou otázku neodpoví, protože na ni jednoduše zapomene.
- **Otázku začínejte vždy tázacím zájmenem.** Nedávat tázací zájmeno až na konec věty, jak to často slyšíte v rádiu či televizi. Tedy neptejte se: „Tohoto úspěchu jste dosáhl jak?“, ale ptejte se správně: „Jak jste dosáhl tohoto úspěchu?“.
- **Akumulujte souhlasné „ano“.** Znamená to, co nejčastěji říkejte: „Ano, s tím souhlasím.“ A také volte otázky tak, aby oponent musel co nejčastěji souhlasit, každé „ano“ totiž snižuje napětí. Navíc pokud druhá strana musí často odpovídat „ano“, zvyká si pomalu na pozitivní odpovědi, takže když předložíme konečný návrh, je spíše nakloněna jej přijmout.

● **Otázky klad'te osobně.** Znamená to, nepoužívejte tvary ve třetí osobě či zvratného zájmena „se“, ne tedy: „Jak by se na to mohlo odpovědět?“ ale ptejte se: „Kdo z vás zná správnou odpověď?“ ● **Vyjadřujte se v první a ne ve druhé osobě,** např.: "Jak já to vidím. Mám pocit, že ...". Jde o to vyjádřit dopad problému na nás, předat naši autentickou zkušenost. Naše sdělení je obvykle zaměřeno na naše potřeby, zájmy, pocity a přání a ne na nedostatky našeho oponenta.

● **Otázky nezačínajte slovy: „Proč?“ „Nač?“ „Jak to ...?“** Za otázkou „Proč?“ se totiž vždy skrývá jistá výčitka, vyvolává pocity viny, stísněnost, nutí odpovídajícího spíše k ospravedlňování než k tvůrčímu řešení problému.

● **Neodpovídejte si nikdy sami na vlastní otázky, kromě řečnických otázek.** Vždy vydržte a vyčkejte na odpověď od dotázaného. Nesmělejší lidi povzbuďte k odpovědi. ● Neříkejte „Ano, ale ...“, říkejte „Ano, a...“, spojka „ale“ je totiž odporovací a vyvolává spíše negativní emoce, které nerozvíjí konstruktivní rozhovor. Navíc tímto spojením vyjadřujeme jistou nadřazenost, např.: „Vy si tedy myslíte, že ..., ale já si naopak myslím, že ...“.

● **Mluvte za sebe,** tedy vždy v první osobě jednotného a ne množného čísla.

Použitá a doporučená literatura.

- [1] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-807261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULÉŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-8.
- [3] KHELLEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 144 s. ISBN 80-7169-223-9.
- [4] HOUSTON, Phillip; FLOYD, Michael; CARNICEROVÁ, Susan; TENNANT, Don. Odhalte lháře. 1. vyd. Praha: Práh, 2013. 172 s. ISBN 978-80-7252-424-2.
- [5] POKORNÁ, Dana a Vladimíra SEDLÁČKOVÁ. Komunikace v praxi. Výukový text. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010. 62 s. ISBN 978-80-87240-54-0.
- [6] VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.