**Univerzita Jana Amose Komenského**

Roháčova 63, Praha 3



**Studijní opora pro kombinované studium**

**předmět**

**Trénink komunikačních technik a asertivity**

Studijní obor: Manažerská studie – Řízení lidských zdrojů

2015

Obsah

[Úvod 3](#_Toc412730064)

[1. Vstupní informace k předmětu 4](#_Toc412730065)

[2. Přehled témat předmětu 5](#_Toc412730066)

[3. Komunikace a komunikační dovednosti manažera 5](#_Toc412730067)

[4. Asertivita v manažerské komunikaci 7](#_Toc412730068)

[5. Úloha komunikace ve vztazích mezi lidmi 10](#_Toc412730069)

[6. Emoční inteligence jako základ komunikačních procesů 11](#_Toc412730070)

[7. Efektivní komunikace 12](#_Toc412730071)

[8. Dovednost hovořit 13](#_Toc412730072)

[9. Dovednost se ptát 15](#_Toc412730073)

[10. Umění naslouchat 17](#_Toc412730074)

[11. Jak využívat a rozumět řeči těla 19](#_Toc412730075)

[12. Jednotlivé neverbální projevy 21](#_Toc412730076)

[13. Šest stylů ovlivňování lidí 25](#_Toc412730077)

[14. Asertivita jako komunikační styl 26](#_Toc412730078)

[15. Umění říci ne 30](#_Toc412730079)

[16. Několik rad jak přesvědčit lidi 32](#_Toc412730080)

[17. Doporučená literatura 33](#_Toc412730081)

# Úvod

Vážené studentky, vážení studenti,

předkládám Vám studijní oporu pro vaše kombinované studium. Pojetí tohoto předmětu vychází z toho, že schopnost adekvátní komunikace je v současném světě považována za důležitý předpoklad pracovního a životního úspěchu. Jinými slovy každý z nás si uvědomuje, že k uplatnění ve společnosti odborné znalosti a dovednosti zdaleka nestačí. V řadě případů je důležité zejména to, jak se chováme, jak komunikujeme s ostatními lidmi, jak na ně působíme, jak je ovlivňujeme…

Z výše uvedených důvodů je tento studijní materiál trochu netypický. První dvě témata předmětu jsou klasická, opírají se o určité informace, poznatky. Další témata jsou pak shrnuté zkušenosti z aktivní komunikace v různých situacích a v různém kontextu. Těžiště předmětu je v praktických simulovaných situacích, v nácviku komunikačních dovedností. Přesto bude pro vás výhoda, když se s textem studijní opory předem seznámíte. Bude to pro Vás určité vodítko pro zvládání komunikačních technik a při vytváření vašeho komunikačního stylu. Podobně je řešen i seznam literatury uvedený na konci tohoto materiálu. Nejde zde o taxativně vymezené povinné znalosti. Jde o výběr velmi zajímavých titulů, jejichž autoři jsou zkušení a mediálně známí „komunikátoři“ z různých oblastí vědy, kultury a společenského života.

Na setkání s vámi ve výuce se těší

Petr Jančařík

# 1. Vstupní informace k předmětu

Předmět: Trénink komunikačních technik a asertivity

Způsob zakončení: zápočet

Anotace

Předmět „Trénink komunikačních technik a asertivity“ představuje vlastně praktickou část výuky. První dvě témata jsou zaměřeny na seznámení studentů s manažerskou komunikací a uplatněním asertivity v řídící a rozhodovací praxi. Dále následuje výcvik v komunikačních dovednostech se zvláštním důrazem na asertivní jednání a chování. Studenti se budou soustředit na dovednost ptát se partnera v komunikaci, hovořit s ním, naslouchat a na zvládnutí technik verbální i neverbální komunikace. Studenti získají přehled o asertivních technikách komunikace a zkušenost při jejich aplikaci v konkrétních situacích, při překonání bariér v jednání s lidmi.

Výstupy z učení

* posílení emoční inteligence v komunikačních procesech
* zvládnutí základních komunikačních technik v mezilidských vztazích
* odlišení asertivního jednání od ostatních typů jednání a chování lidí (asertivita, pasivní, manipulativní jednání apod.)

Požadavky na ukončení předmětu

Zápočet

Aktivní účast na výuce a na simulovaných cvičeních

# 2. Přehled témat předmětu

1. Komunikace a komunikační dovednosti manažera
2. Asertivita v manažerské komunikaci
3. Úloha komunikace ve vztazích mezi lidmi
4. Emoční inteligence jako základ komunikačních procesů
5. Efektivní komunikace
6. Dovednost hovořit
7. Dovednost se ptát
8. Umění naslouchat
9. Jak využívat a rozumět řeči těla
10. Jednotlivé neverbální projevy
11. Šest stylů ovlivňování lidí
12. Asertivita jako komunikační styl
13. Umění říci ne
14. Několik rad jak přesvědčit lidi

# 3. Komunikace a komunikační dovednosti manažera

Anotace

O důležitosti komunikačních dovedností pro manažera prakticky nelze diskutovat. V každém procesu komunikace jsou v danou chvíli přítomny tři aspekty – subjekt komunikace, lidi a kontext, ve kterém se událost odehrává. V nejideálnějším případě si je člověk vědom všech těchto aspektů. Ví, kdo je, co se s ním v danou chvíli děje a je si vědom ostatních lidí, jejich potřeb a zájmů. Současně si však uvědomuje kontext, ze kterého celá situace vychází, a bez níž již nelze správně interpretovat.

Klíčová slova a pojmy k zapamatování

Komunikace, interakce, informace, informační kanál, subjekt komunikace, empatie, transakce

Obsah přednášky

Pojem komunikace zahrnuje verbální a neverbální chování v sociálním kontextu. Synonymem komunikace jsou například “interakce”. Komunikace zahrnuje určité symboly a klíče, které používají lidé k předávání a přijímání informace a významu. Informace a význam “procházejí” komunikačním kanálem, kde na něj mohou působit rušivě různé vlivy.

Komunikaci ovlivňuje taktéž pozice těla, reakce, slova fráze, projekce, stereotypy, pravidla a domněnky či stres. Takto může dojít ke zkreslení obsahu informací, které jsou přenášeny a dochází k nedorozumění či jinému výsledku, než který byl očekáván. Chtějí-li získat potřebné informace, musejí komunikovat jasně a jednoznačně. Lidé by bez komunikace nepřežili. Žijeme v reálném světě, ve kterém se musíme orientovat. Prostřednictvím jazyka a zkušenosti rozlišujeme “Já” od “Ne-Já”, a vztahujeme se k objektům, označujeme je a pojmenováváme. Zjišťujeme, co můžeme od svého okolí očekávat a jsme nuceni se ve společnosti vztazích orientovat. Životně důležité informace dostáváme prostřednictvím verbálního (slovního) vyjadřování a pozorováním neverbálního chování.

V manažerské praxi je důležité znát základy osobní komunikace a pracovat s nimi. Komunikační dovednosti a zdravé sebevědomí jsou v komunikaci manažera pro dosažení úspěchu v jednáních ty nejpotřebnější. D. Carnegie ve svých knihách předává 6 rad pro úspěšnou komunikaci s lidmi, která předkládáme manažerům jako inspiraci. Tato doporučení napomáhají při jednání navodit příjemnou atmosféru a jsou užitečné při zvládání konfliktních situací. Pravidla zahrnují upřímný zájem o lidi, doporučení usmívat se, pamatovat si jména lidí a důležitost oslovování jménem. Dále doporučuje být pozornými posluchači, hovořit o všem co druhé zajímá a vzbudit ve druhém pocit, že je důležitou osobou. Manažer, který se při své praxi drží těchto zásad, je často velmi oblíbeným partnerem a lidé se v jeho přítomnosti cítí velmi dobře. Vždy má pro ně připravené nějaké pozitivní sdělení, pochvalu, ocenění či malý kompliment.

K základním komunikačním dovednostem manažera patří především umění naslouchat, aktivní naslouchání, vhodné kladení otázek a znalosti neverbální komunikace a možných bariér v komunikaci. Prospěšné je taktéž umění asertivního jednání a empatie. Manažerovi nestačí být jen dobrým znalcem problému a mít připravené argumenty a promyšlený postup. Manažer musí umět na ostatní zapůsobit, ovlivnit je, přimět k hovoru a navázat vztah. Jestliže manažer chce ostatním předat potřebné informace, musí vhodně komunikovat, informovat o tom, co se děje a jaká je jeho představa a očekávání dalšího vývoje situace. Dále je zapotřebí, aby manažer správně vyhodnotil situaci a adekvátně na ni dokázal reagovat.

Obecnými kritérii efektivní komunikace je její přesnost, úspornost, účinky a forma působení na druhé, shoda sdělovaného obsahu a neverbálních vyjádření a vytvářené vzájemné důvěry a mezilidských vztahů.

Kontrolní otázky k tématu

1. Jak lze obecně definovat pojem komunikace?
2. Které aspekty jsou přítomny v daném okamžiku probíhající komunikace?
3. Co patří k základním komunikačním dovednostem manažera?
4. V čem spočívá efektivní komunikace manažera?

# 4. Asertivita v manažerské komunikaci

Anotace

Manažer ve své praxi potřebuje mít zdravou sebedůvěru a respekt k druhým. Asertivní jednání je jednou z forem komunikace, která zvyšuje sebedůvěru a předpoklady pro rozvoj vlastní kariéry manažera. Pojem asertivita pochází z lat. „assere“ = tvrdit, stát na svém. Původně technika pochází z USA, kde byla používána pro zvyšování sebevědomí a nepociťování provinilosti při sdělení negativního vyjádření. V ČR tato technika v devadesátých letech zdomácněla a je hojně využívána. Stává se však, že nedochází ke správnému pochopení a interpretaci asertivního jednání a slova asertivita se pak mění v pojem „nasertivita“.

Klíčová slova a pojmy k zapamatování

Asertivita, naslouchání, manipulace, agresivita, pasivita, empatie, parafrázování, reflektivita

Obsah přednášky

Smyslem asertivního jednání je budování a udržování zdravého sebevědomí. Při správném použití asertivních technik se vytváří pocit důvěry a udržuje se otevřená a upřímná komunikace. Asertivní jednání umožňuje lepší sebepoznání a ovlivnění vlastních reakcí, omezení rizik neúspěchu a snížení nejistoty, získání osobitého image a představy o možných perspektivách. Nevhodně využité asertivní techniky vedou k vyvolání obranných mechanismů u druhých lidí a mohou je taktéž „vytáčet“.

Asertivitu manažer uplatní například při zvládání konfliktů, národních jednání, vedení a motivování druhých lidí, spolupráci s kolegy či podřízenými, poskytování a přijímání zpětné vazby, vystupování na poradách či při moderaci týmových diskusí. Prostřednictvím asertivního jednání může manažer efektivně vyjádřit své zájmy, potřeby, pocity, postoje a názory a zachová si sebeúctu i tehdy, když vnímá, že ztrácí nad situací kontrolu a objevují se u něj pocity úzkosti a nezvládání. Toto činí slušným způsobem a s ohledem na zájmy druhých ne na jejich úkor, s respektem k právům druhých, odpovědnosti za jednání a přímé sdělení očekávání včetně přijetí rizika, že bude odmítnuto.

Co obnáší asertivní jednání? Efektivní asertivní jednání zahrnuje zejména:

* uvědomování vlastního jednání s tím, že za něj neseme odpovědnost a jsme si vědomi důsledků, které našim jednáním vzniknou
* naslouchání, porozumění druhým a jejich potřebám
* možnost rozhodování o tom, co od druhých potřebuji a chci dostat,
* schopnost mít danou situaci pod kontrolou,
* eliminaci sebepodceňování a snižování vlastní hodnoty,
* nalezení přijatelných řešení pro všechny diskutující.

Pro správné využité asertivního jednání potřebuje manažer jasně formulovat cíl, kterého chce dosáhnout. Vézt otevřenou komunikaci a jednat pružně. Dát najevo ostatním, že rozumí jejich postojům a respektuje jejich názory a vyjádřit svou neústupnost v pro něj zásadních záležitostech.

Uvedeme několik obecných zásad pro efektivní užití asertivity v jednání:

* Uvědomit si, co za daných okolností chceme dosáhnout.
* Vymezit cíle- jasně a konkrétně.
* Dodržovat společenské komunikační rituály (pozdrav, mluví pouze jeden…).
* Neodbíhat od tématu.
* Trvat na svém s obezřetnou důsledností.
* Zvážit, do jaké míry je nám výsledek osobně lhostejný a do jaké míry jej potřebujeme.
* Upustit od dané asertivní techniky, když je několik (cca 5-10) opakování bez očekávaného výsledku.

Manažer, který využívá při své práci asertivitu, působí na ostatní dojem, že se na něj mohou spolehnout, že jedná upřímně, dokáže přijmout oprávněnou kritiku i pochvalu. Jeho jednání je zakládáno na vzájemné důvěře a respektu. Lidé, kteří mají nízké sebevědomí a setkají se s takto jednajícím člověkem, mohou pociťovat ohrožení, závist či vlastní nedostatečnost. Asertivitu v práci manažera je dobré využívat po pečlivém zvážení s vědomím její neefektivity při nevhodném či nadměrném použití.

Kontrolní otázky k tématu

1. Co je to asertivita?
2. Jaké jsou znaky asertivního jednání?
3. Jak by měl manažer aplikovat asertivitu ve svém jednání a chování

# 5. Úloha komunikace ve vztazích mezi lidmi

Praktické zkušenosti s komunikací, předávané z generace se objevují v řadě rčení a lidových přísloví. Co se vlastně děje, když spolu lidé vzájemně komunikují? Není to jen výměna informací, ale také výměna pocitů a postojů. Probíhá oběma směry a může být přímá a nepřímá, verbální a neverbální.

Občas se objevují názory, že moderní technologie, jako prostředník mezi živými lidmi, zatlačují dovednost komunikovat a jednat s lidmi do pozadí. Pravda je však jiná. Řada výzkumů i odborných autorit z oblasti vědy, politiky a podnikání nás upozorňují na jednu nesmírně důležitou skutečnost. Schopnost dobré komunikace je v současném světě považována za jeden z nejdůležitějších předpokladů všech jedinců, kteří se jakýmkoli způsobem podílejí na interpersonálních vztazích a kteří se jakýmkoli způsobem veřejně prezentují.

Tato definice nám vlastně říká, že pro úspěch a uplatnění v moderní společnosti jsou důležité nejenom odborné znalosti a dovednosti, ale i někdy zejména to, jak se k lidem chováme a jak na ně působíme.

Americký psycholog I.B. Black v jedné ze svých prací dospěl k závěru, že prostředkem komunikace není jen slovo. Člověk komunikuje souborem prostředků, celým tělem a stylem svého chování a jednání. Čistě pragmaticky a poněkud zjednodušeně lze říci, že pouhé slovo má poměrně malý význam v celkovém vnímání komunikujícího. Záleží na tom, jak je toto slovo vysloveno, s jakou intonací, s jakým odstínem tónu řeči, jaké je mu přiznáno místo ve větě, s jakým gestem a s jakou mimikou je proneseno, co říká pohled, jak jsou sevřena či rozevřena ústa při artikulaci, zda je doprovázeno dotekem či nikoli, v jaké vzdálenosti jsou vzájemní partneři dialogu či jak jsou jednající posazeni kolem stolu atd.

A pro úspěšné jednání s lidmi, je třeba si uvědomit, že komunikace či jednání tedy probíhá ve dvou rovinách: racionální (věcné) a emoční (vztahové). Pokud chceme dosahovat v profesionálním jednání svých cílů je zapotřebí ovládat techniky komunikace a jednání stejně, jako umění pracovat s emocemi. Když se zamyslíme nad vlastní zkušeností a jistě dáme zapravdu poznatku, že značnou část komunikačních signálů vnímáte pod hranicí vědomí a reagujeme na ně spontánně, bez racionálního vyhodnocování. Jednu z odpovědí, proč tomu tak je, je teorie tzv. emoční inteligence.

# 6. Emoční inteligence jako základ komunikačních procesů

Moderní psychologie a v aplikované rovině moderní personalistika se pokoušejí najít způsob, jak zjistit, že člověk bude ve své práci úspěšný a bude dosahovat špičkových výsledků. Po dlouhá desetiletí hledaly odpověď na tuto otázku ve stanovování úrovně tzv. IQ. Nicméně praxe moderních firem poukazovala na jednu věc. Úspěšnými manažeři se často stali ti, kteří z hlediska IQ a studijních výsledků ve škole vykazovali průměrné či podprůměrné výsledky, ve srovnání se svými spolužáky. Ještě markantněji se tyto zkušenosti projevovali v obchodu či ve službách. Hvězdy z pohledu dosahovaných výsledků a obliby u klientů, zdaleka nebyli hvězdami z hlediska kritérií dosaženého vzdělání na prestižních školách ani testování IQ.

Odpovědí na otázku, proč tomu tak je, jsou výzkumy amerického psychologa D. Golemana. Ten vyzdvihl jako základ pro úspěšný praktický život tzv. emoční inteligenci. Jeho knihy vzbudily obrovský ohlas a jsou často interpretovány jako popření významu tradičního pojetí IQ. Skutečný význam a obsah Golemanových výzkumů je trochu složitější. V jeho základech stálo zjištění, že „ srovnání hodnot IQ s mírou pozdější úspěšnosti v kariéře se dá prokázat nanejvýš z 25% „…..jinak řečeno 75% úspěšných kariér zůstává z hlediska IQ jejich nositelů nevysvětlených.“ Tato zjištění vedla k závěru, že existuje ještě jiný druh inteligence, která rozhoduje o úspěšném osobním uplatnění a ta je nazvána emoční inteligence.

Koncepce emoční inteligence patří ke koncepcím uznávajícím vícesložkovost lidské inteligence. Sám Goleman hovoří o třech doménách lidské inteligence a to „inteligenci IQ“, „praktické inteligenci“ a „emoční inteligenci“. Přitom za dominantní považuje emoční inteligenci jako vývojově nejstarší složku. Přitom emoční inteligence neznamená, že je člověk vždy milý a vstřícný vůči okolí, jak bývá někdy vykládáno. Je to soubor pěti vlastností (sebeuvědomění, motivace, seberegulace, empatie a adaptabilita ve vztahu k okolí), které se člověk musí naučit využívat a rozvíjet.

# 7. Efektivní komunikace

Efektivní komunikace se uskutečňuje prostřednictvím řady konkrétních dovedností, které lze shrnout do tří skupin. Jde o dovednost hovořit, dovednost se ptát a dovednost naslouchat.

V těchto dovednostech je zároveň obsažena dovednost vnímat a vysílat neverbální signály.

V odborné literatuře se můžeme setkat s dalšími komunikačními dovednostmi, které jsou sice součástí základních, ale z hlediska manažerských a obchodních profesí je vhodné je někdy rozebrat podrobněji. Jsou to například:

* Dovednost konstruktivní kritiky

Kritizujeme popisným neobviňujícím způsobem. Kritiku doprovodíme nějakým uměřeným uznáním,

* Umění uznat

Lidem říkejme věcně, přesně a konkrétně, co se jim podařilo a co z toho plyne pro nás i pro společenství, případně obojí,

* Umění stavět na nápadech druhých lidí

Odvolávejme se na předchozí nápad svého partnera, spíš než bychom soutěživě prosazovali svůj vlastní,

* Umění dávat instrukce

Svým partnerům povíme, aby nám opakovali naše vlastní instrukce. Obě strany si tím zajistí, že je správně chápou,

* Umění asertivity

Své názory a pocity vyjadřujeme objektivně, neútočně,

* Umění zvládat konflikty

Naučme se chápat skryté potřeby obou stran, které jsou v konfliktu. Nalézejme společnou strategii, která uspokojí obě potřeby, užívejme strategii „vyhrajeme oba“

# 8. Dovednost hovořit



Hovoříme-li s druhými lidmi, měli bychom dodržovat několik zásad.

* Srozumitelnost - používáme jednoduchý jazyk.
* Faktor času - vážíme si svého času i času druhých, jsme přiměřeně struční ve svém vyjadřování.
* Vcítění do situace druhých a sebekontrola - jsme si vědomi, že náš parter může být nervózní či netrpělivý, může myslet na něco jiného, proto jsme tolerantní a nebereme si vše osobně.

V této souvislosti je nezbytné myslet na faktory, které mohou ovlivňovat účinek našeho projevu. Snažme se tedy vždy přizpůsobit daným okolnostem.

Faktory ovlivňující účinek mluveného projevu:

* hlasitost
* rychlost
* intonaci
* artikulaci
* plynulost
* stabilitu
* pauzy

#### Způsob vyjadřování

Způsob vyjadřování vypovídá o tom, jak si člověk formuluje myšlenky a jak jsou jím poskytované informace jasné. Souvisí spíše s věcnou stránkou komunikace. Způsob vyjadřování je důležitým faktorem při prezentacích, ale samozřejmě také při jiných příležitostech.

Pro efektivní způsob vyjadřování se doporučuje použití následujícího schématu.

Co? - uvědomme si, co chceme říci. Jaká je věcná podstata sdělení.

To nám osobně musí být jasné před tím, než promluvíme.

Jak? - když máme jasné "co" sdělit, pak je důležité vědět, jak to sdělit, aby nám každý co nejlépe porozuměl a aby nedošlo ke zkreslenému nebo dokonce nesprávnému porozumění.

K tomu vám pomohou tři základní zásady:

Stručnost – délka sdělení musí být úměrná rozsahu a významu sdělované informace. porozumění. Když zařadíme mnoho informací, ty podstatné mohou zaniknout. Když informace příliš zredukujeme, hrozí nebezpečí, že vynecháme i ty důležité.

Logická struktura - postupujeme od jednodušších věcí ke složitějším, jednotlivé informace na sebe logicky navazují a vytvářejí tak smysluplný obraz o svém "co".

Srozumitelnost - volba jazyka, krátké srozumitelné věty, jazyk by měl odpovídat tématu a tomu s kým mluvíme.

Nejčastější chyby v souvislosti se způsobem vyjadřování:

Neuspořádané myšlenky předtím, než začneme hovořit.

Nepřesné vyjadřování.

Snaha dostat do své řeči příliš mnoho informací, takže působí zmateně, podstata zaniká ve změti jiných, obyčejně nepodstatných údajů (se stručností roste účinnost).

Do projevu je vkládáno příliš mnoho myšlenek, které ani často nemají mezi sebou vazbu. Pro partnera je pak jejich shrnutí příliš obtížné.

Nejistota a nedostatečné vnímání komunikačního partnera a kapacity jeho vnímání.

Přehlížení určitých bodů v odpovědi partnera a z toho vyplývající chybná reakce na jeho sdělení.

# 9. Dovednost se ptát

Dalším nástrojem, který se při verbální komunikaci používá, jsou otázky. Otázkami získáváme informace, zjišťujeme, ovlivňujeme apod. Důležité je nejenom umět otázky klást, ale rovněž na ně správně reagovat a odpovídat. V manažerských či obchodních profesích je dobře zformulovaná a v pravou chvíli položená otázka klíčovým nástrojem k dosažení našich cílů.

Otázky jsou podle účelu rozlišovány na:

otevřené

uzavřené

alternativní

sugestivní

kontrolní

řečnické

protiotázky

##### Podívejme se nyní na nejběžněji používané typy otázek.

Otevřené otázky jsou používány k získání informací. Většinou bývají svázány s počátkem rozhovoru a začínají často slovy jako „co“, „jaký“, „do jaké míry“, „jak“, proč“ atd. Pomocí nich působíme na partnera tak, aby vysvětloval, neboť nemůže odpovědět jednoslovně.

#### Příklad:

 „Jaká je vaše představa…?“, „Co navrhujete?“

Naproti tomu, uzavřené otázky jsou cíleně zaměřené. Slouží ke zpřesnění informací. Tyto otázky nepodněcují k dalšímu myšlení a přímo ničí prostředí pro rozhovor. Odpověď na ně zní: ano či ne. Začínají obvykle slovesem „víte něco“, „znáte…“, „umíte si představit“ apod.

Alternativními otázkami dáváme na výběr ze dvou nebo několika málo možností. Dota­zovaný má přitom pocit určité svobody rozhodnutí. Např. „Hodí se vám spíše dopoledne nebo odpoledne?“

Sugestivní otázky jsou pokládány s cílem ovlivnit partnera a do určité míry mu i vsugerovat požadovanou odpověď. Její účinnost však podmiňuje přesná a správná formulace.

##### Jak reagovat a odpovídat na otázky

V řadě pracovních situací se budeme dostávat do pozice člověka, kterému jsou kladeny otázky. V této souvislosti si vždy uvědomme, proč se nás lidé ptají? A odpovědí, může být celá řada.

#### Příklad

Důvody proč se lidé ptají:

Aby získali informace

Aby vás vyzkoušeli

Aby vám pomohli

Aby se zviditelnili

Aby se pochlubili

Aby útočili

Několik rad, jak si poradit s otázkou:

Zvládněte emoce, které s otázkou souvisí?

Udělejte to prostřednictvím kontaktu s tázajícím a reagujte na jeho emoce různými způsoby:

“To jsem rád, že se mě na to ptáte. „ “Již několikrát jsem tuto otázku dostal….“

Můžete vymyslet řadu dalších příkladů a pamatujte si, že velmi záleží na tónu Vašeho hlasu a řeči Vašeho těla.

#### Potvrďte otázku

Ukažte, že jste otázku slyšeli a přijali a že jí rozumíte. To uděláte tak, že ji zopakujte nebo ji vyjádříte vlastními slovy (parafrázujte) např.:

“Jestli Vám dobře rozumím, zajímá vás …” apod.

To Vám dává možnost ujistit se, že odpovídáte na správnou otázku a získáváte tím cenný čas.

#### Odpovězte na otázku

Odpovězte na otázku, která Vám byla položena co nejpřesněji.

Při odpovídaní otázek vždy pamatujte na stručnost a jasnost odpovědí a budete-li odpovídat jakkoliv pamatujte, že především jde o vztah.

Vždy respektujte tři zásady pro správnou reakci na otázky:

1. Poslouchejte
2. Buďte upřímní
3. Zachovejte klid

# 10. Umění naslouchat

Pro porozumění při komunikaci má rozhodující význam naše schopnost naslouchání a to především naslouchání aktivního.

Aktivní naslouchání je klíčová dovednost efektivní komunikace a abychom si ji byli schopni osvojit, musíme dobře porozumět tomu, v čem spočívá.

Je velký rozdíl mezi neposloucháním, posloucháním a nasloucháním. Díky nedostatku zájmu, nepozornosti nebo nedokonalému soustředění mohou člověku v rozhovoru s partnerem uniknout důležité informace a on pak pracuje jen s torzem toho, co zachytil. Dů­sledkem je, že se později může ocitnout v nedorozuměních a omylech a také to, že nedoká­že sdělované informace správně využít.

Aktivní naslouchání přináší nejlepší vzájemný kontakt mezi partnery v rozhovoru. Partner získává důležitý pocit, že je mu věnována plná pozornost a zájem, že jeho slova mají váhu a že jsou pochopena. Naše aktivita by měla spočívat v tom, že budeme toho druhého povzbu­zovat verbálně, tj. slovy a doplňujícími otázkami a samozřejmě také neverbálně, tj. otevřenými a vstřícnými gesty a mimikou.

Aktivní naslouchání nám pomáhá vytvářet atmosféru jednání a budovat vztah k partnerovi. Je rovněž cenným zdrojem informací.

###### Pravidla aktivního naslouchání

* nezapomínejme na přiměřenost našeho podílu na rozhovoru. Mluvme přiměřeně.
* je-li to vhodné, vybídneme partnera, aby se více projevil (.. to mě zajímá, mohl byste mi o tom říct víc..)
* vždy signalizujeme naši připravenost naslouchat (používejme jak verbální signály: ano.., jistě.., přesně tak.., hmmm..; tak i signály neverbální: pokyvování hlavou, souhlasné pohyby těla a rukou…)
* neskáčeme lidem do řeči, dáme partnerovi čas na formulaci jeho myšlenek
* kontrolujeme svůj pohyb těla, zamezíme projevům neklidu či nervozity
* nedíváme se během rozhovoru na hodinky
* nikdy neskládáme svoje věci dříve, než náš partner domluví
* udržujeme oční kontakt a dáváme najevo pochopení pro jeho názory (to i tehdy, když s ním nesouhlasíme)
* v závěru rozhovoru dokážeme, že jsme pozorně poslouchali (vhodné je použít formulací našeho partnera, např.. jak jsme se zmiňovali, jak jsme uváděli..)

###### Naslouchání čtyřma ušima

Podle této teorie každá zpráva, kterou poskytujeme, má čtyři stránky. Stránku věcnou, vztahující se k vlastnímu problému. Zároveň s ní však vždy sdělujeme něco o sobě (2.) a něco o vztahu k osobě, s níž komunikujeme(3.). Poslední, čtvrtou stránkou sdělení je apel, výzva směřující k druhému účastníkovi komunikace. Na každou z těchto složek máme určeno jedno ucho. Potíže vznikají, když námi zakódovaná zpráva, určená např. do věcného ucha, je vnímána uchem jiným.

A tak i pak nevinný pozdrav „Dobrý den“, kterým partnerovi sdělujeme, že jsme zde (věcný aspekt sdělení), popř. že ho vidíme (osobní aspekt sdělení), může on svým „třetím, vztahovým uchem“ vnímat jako zdravím tě, protože od tebe budu něco potřebovat!“. A v případě, že v tomto duchu zareaguje, konfliktu již nic nestojí v cestě.

##### V komunikaci hraje důležitou roli schopnost intuice a empatie.

Intuici všichni známe jako něco, co nám v určitém okamžiku řekne, že máme něco udělat, něco říci nebo se nějak zachovat. Intuice neznamená, že budeme hádat, co si druhý myslí a stavět na těchto nepotvrzených domněnkách. Jejím prostřednictvím dostaneme informaci o tom, jak asi bude partner reagovat na naše sdělení nebo informaci o tom, co se může stát, když v konkrétní situaci odmítneme udělat, co po nás náš partner žádá.

Intuice je částečně vrozená a částečně tuto schopnost získáváte v průběhu let poznáváním a zkušenostmi.

Empatie je základní hodnotou mezilidských vztahů obecně. Každý, kdo chce něčeho docílit, musí umět budovat a rozvíjet vztahy, nikoli je bořit.

Empatie umožňuje vcítit se do pocitů, nálad a přání lidí a nacházet k nim cestu. Umožňuje se dívat na věci očima toho druhého a pochopit jak a o čem přemýšlí. Schopnost empatie je neoddiskutovatelná v konfliktních situacích. Právě zde totiž často v praxi člověk vidí pouze svůj po­hled na věc, svoji pravdu a svoje chápání problému.

# 11. Jak využívat a rozumět řeči těla

V komunikaci s našimi partnery bezděčně vysíláme neverbální sdělení k lidem, se kterými jsme právě v kontaktu. Psychologové, kteří se touto problematikou zabývají, hovoří až o miliónu neverbálních signálů, které při komunikaci vysíláme. Tyto signály – postoje, gesta, mimika se odehrávají z větší části na neuvědomované úrovni. Tato sdělení jsou spontánní a tím cennější je jejich vypovídající hodnota. Jejich hluboké studium pro naše účely není zapotřebí. Jestliže však máme zlepšit své interpersonální dovednosti, existuje několik důležitých aspektů, kterých bychom si měli být vědomi, aby naše komunikace byla efektivnější. V následujícím bloku se budeme věnovat praktickým ukázkám důležitých neverbálních klíčů v jednání. Prostřednictvím demonstrací, ukázek a her si zdokonalíme svoji schopnost „číst z řeči těla, mluvy postojů, gest, mimiky…..

Při interpretaci neverbálních signálů se vyvarujeme chyb zjednodušení a paušalizace. Neverbální signály je třeba posuzovat v kontextu celé situace, nikoliv odděleně.

#### Čtyři skupiny neverbálních signálů

1. Symboly

Jsou to signály, které mohou být přímo přeloženy do slova nebo slov rámci konkrétně užívané významové oblasti. V příkladech uvádíme tato znamení: vztyčený palec, dvěma prsty naznačené V (vítězství), palec a ukazovák tvořící O vyjadřují OK – potápěči používají tento signál pro sdělení, že je vše v pořádku. Napodobení jídla nebo pití znamená hlad nebo žízeň, přiložení obou rukou k obličeji znamená únavu.

1. Ilustrátory

Neboli doprovodná – ilustrativní gestikulace jsou spojeny s řečí a mohou být používány pro zdůraznění slov nebo frází, naznačení vztahů, nakreslení obrazu ve vzduchu, udávání tempa událostí rytmu mluvenému slovu. Ačkoli jsou většinou vyjadřovány pomocí rukou a paží, může být jako ilustrátor označen každý druh pohybu těla, který hraje roli ve vztahu k verbální komunikaci.

1. Regulátory

Regulátory (usměrňující a řídící signály (jsou signály změn, které mají často důležitou roli pro započetí nebo ukončení komunikace. Například podání ruky slouží jako regulátor. Také však vyjadřuje důležité sdělení o síle a postavení jedince. Regulátory mohou být též použity pro urychlení nebo zpomalení řečníka, pro naznačení, že má pokračovat, nebo pro vyjádření žádosti, aby předal slovo druhému.

1. Adaptéry

Adaptéry jsou pohyby, gesta a ostatní činnosti, používané pro zvládnutí našich pocitů a k řízení našich reakcí. Obvykle se objevují ve stresových situacích a odrážejí ranější, často spíše dětské způsoby zvládání situací. Normálně si jich nejsme vědomi, dokonce i když jsou vrozené. Cítí-li se člověk rozrušený, tahá se například za ušní lalůček, tře si ruce nebo potahuje za svůj oděv.

# 12. Jednotlivé neverbální projevy

Nyní se podrobněji seznámíme s jednotlivými neverbálními projevy a s tím, jak působí na ostatní lidi. Znovu si uvědomme, že neverbální signály nejsou jednoznačné! Není možné říci, že když partner překříží nohy, znamená to, že nesouhlasí nebo se uzavírá. Teprve z kontextu celé situace, při posouzení všech aspektů a okolností můžeme určit, co partner pravděpodobně signalizuje.

####

#### MIMIKA

Mimikou jsou myšleny pohyby a výraz obličeje. V obličeji se zrcadlí momentální i dlouhodobý duševní stav a emocionální rozpoložení člověka. V obličeji rozpoznáme pohodu, přátelskost, klid, ale i strach, smutek, obavy. Je důležité vědět, že obličej vždy prozra­zuje naše opravdové pocity - i když naše ústa říkají něco jiného. Je mimořádně těžké naučit se pocity v obličeji skrývat.

Zvláštní pozornost si zaslouží úsměv. Usměvavý, vstřícný, přátelský výraz ve tváři navozuje u druhého člověka pocit bezpečí, pohody. Úsměv dokáže vyřešit i velmi obtížné a napjaté okamžiky v jednání. Strnulá tvář, ve které čteme velké napětí našeho partnera, naopak znervózňuje a mate.

#### OČNÍ KONTAKT

Říká se, že oko je do duše okno. Také se říká: „Čtu ti tvá přání z očí." Oční kontakt má ve vztazích lidí nezastupitelnou úlohu. Je znamením naslouchání, připravenosti k roz­hovoru, projevem zájmu. Umožňuje první ohodnocení partnera a získání prvního dojmu. Při delším pohledu z očí do očí dochází také ke vzniku silného napětí, které po určité době začne být neúnosné a může velmi výrazně narušit vztah.

Pokud budeme na někoho dlouze zírat, můžeme vyvolat pocit úzkosti. Příliš časté uhý­bání pohledem může do jednání vnést ze strany partnera podezřívavost a nedůvěru.

Pokud např. partnera v rozhovoru oslovíme a zeptáme se na jeho přání s tím, že se přitom díváme do počítače, naznačujeme mu, jak je pro nás nedůležitý.

Agresivní člověk nás propichuje svým pohledem a dává nám najevo svoji sebejistotu a že je připraven ke střetu s kýmkoliv.

Člověk, který neustále uhýbá očima, nemusí vždy mluvit pravdu. Může to, ale také být výraz nejistoty či rozpaků.

Průvodce studiem:

Pamatujte na rčení: „Oči se dívají tam, kam by šly nohy, kdyby mohly."

#### GESTIKULACE

Všichni lidé doprovázejí svůj mluvený projev více či méně výraznou gestikulací rukou. Velikost a razance gest každého člověka souvisí obecně s jeho temperamentovými rysy.

Gest je ohromné množství, některá jsou vrozená, některá získaná. Pokud jsme tempera­mentnějšího založení, měli bychom se naučit v jednání některá svá rozmáchlá gesta kontrolovat. Naproti tomu, pozorováním gestikulace našeho partnera, můžeme získat množství důležitých informací. Je ale nebezpečné vyhodnocovat každé gesto izolovaně a vytrhávat je z kontextu ostatních neverbálních projevů.

Gesta se dělí na otevřená a uzavřená. Otevřená gesta jsou vnímána pozitivně - ukazujeme jimi, že jsme připraveni na komunikaci, nic neskrýváme a máme dobré úmysly.

 Příklad:

Takovým otevřeným gestem je ukázání otevřených dlaní. Takové gesto používají např. řečníci při oslovení publika. Viz. obr.

Příklad:

Gesta uzavřená naopak signalizují, že jsme nejistí, máme strach nebo třeba nesouhlasíme.

Patří sem křížení rukou na prsou, křížení nohou, svírání nějakého předmětu (třeba knihy) na hrudi a podobně, jako na následujícím obrázku.

 

#### DOTEKY (haptika)

Podání ruky je dnes běžně používaný způsob pozdravu. Doplňuje stvrzení dohody, přivítání či rozloučení. Je součástí prvních okamžiků setkání, kdy si o nás partner utváří důležitý první dojem. Stisk ruky může vyvolat pocity, které předznamenávají náš vztah s partnerem.

Nepříjemné pocity vyvolává:

* příliš silný, drtivý stisk
* stisk extrémně slabý
* stisk ledabylý, krátký
* příliš dlouhotrvající stisk
* nadřazená pozice - dlaň směřuje dolů
* podřízená pozice - dlaň směřuje nahoru
* stisk upocenou nebo studenou rukou

#### POHYB, POSTOJ

Důležitou roli zejména v utváření prvního dojmu hraje chůze. Přirozeně vzpřímená chů­ze se vztyčenou hlavou vypadá nejen esteticky, ale je současně i obrazem zdravého sebevědomí. Z chůze člověka můžeme velmi dobře poznat i jeho momentální rozpoložení.

Vše platí podobně i o posedu.

Polohy těla v komunikaci lze stejně jako gesta členit na otevřené a uzavřené. Obecně je možné říci, že otevřené postoje mohou být známkou přístupnosti, vstřícnosti a pohody.

#### VZDÁLENOSTI

Vzdálenosti zahrnují do komunikace prostor. Okolo každého z nás v každém okamžiku existuje jakási pomyslná zóna osobního prostoru, ve kterém se při setkání s druhými cítíme bezpečně. O velikosti tohoto prostoru rozhodují vzájemné sympatie, věk, výška, znalost partnerů, prostředí atd.

Interpersonální zóny a jejich charakteristika Viz. obr.



1. Intimní zóna
2. Osobní zóna
3. Sociální zóna
4. Veřejná zóna

Příklad:

#### INTIMNÍ ZÓNA

15 cm až 50 cm.

pomyslný ochranný prostor jednotlivce

přiblížit se pod tuto hranici mohou jen lidé dané osobě nejbližší

je-li narušena, vzniká negativní postoj k narušiteli

#### OSOBNÍ ZÓNA

50 cm až 1,50 m

zóna je typická při běžné přátelské komunikaci.

do této zóny vstupují příjemní partneři při jednání

při ochladnutí během rozhovoru odstupujete do zóny nad 1,20m

#### SOCIÁLNÍ ZÓNA

1,50 m až 3,50 m

také zóna respektu

tato vzdálenost je udržována vůči cizím osobám a neznámým lidem.

#### VEŘEJNÁ ZÓNA

nad 3,50 m

Je-li mezilidský kontakt zformalizován dochází zpravidla k respektování veřejné zóny, takové jsou

přednáška ve škole

výklad v otevřeném prostoru

veřejná zdravice

slavnostní projev

Uvedené hodnoty je třeba brát jako orientační. Liší se podle kulturních tradic jednotlivých národů, ale i osobnosti jedince, či prostředí ve kterém vyrůstal.

Např. lidé, kteří vyrůstají v přírodním prostředí s malou hustotou osídlení, mají zpravidla spodní hranici osobní zóny větší.

# 13. Šest stylů ovlivňování lidí

#### Asertivita

Pokud jste dosáhli vysokého počtu bodů v asertivitě, ovlivňujete jiné tím, že sám víte, co chcete a projevujete svoje požadavky vytrvale a přesvědčivě.

Nespokojíte se s negativní odpovědí, dokud se nepřesvědčíte, že druhá strana myslí skutečně vážně to, co řekla. Nemusíte vždy vyhrát, ale vyžadujete, aby jste měl(a) vždy možnost říci svůj názor, ostatní Vás vyposlechli a Váš názor byl vzat v úvahu.

#### Odbornost

Pokud jste dosáhli vysokého počtu bodů v této oblasti, ovlivňujete druhé tím, že opravdu dobře znáte danou oblast a jste v ní odborník. Máte vliv, protože druzí cítí, že Vaše rady jsou věrohodné a spolehlivé. Vaším přáním je poskytovat umírněný a hluboký pohled na dané téma v oblasti, na kterou se specializujete.

#### Vyjednávací dovednosti

Pokud jste dosáhli vysokého počtu bodů ve vyjednávacích dovednostech, ovlivňujete jiné lobováním, budováním sítí a získáváním vlivu. Snadno se dostáváte tam kde se rozhoduje. Vaším přáním je, aby jste rozhodovali.

#### Příprava a pečlivost

Pokud jste dosáhli vysokého počtu bodů v přípravě, ovlivňujete jiné důkladností svojí přípravy. Kladete důraz na to, aby jste se předem seznámili se situací, analyzovali ji. Vaším přáním je být opravdovým mistrem v daném tématu.

#### Prezentace a vystupování

Vysoký počet bodů v prezentaci znamená, že ovlivňujete druhé tím, že svoje názory prezentujete přesvědčivým způsobem. Umíte druhé zaujmout výběrem slov a komunikačními technikami. Vaším přáním je představit své názory tak, aby se zalíbili druhým.

#### Vliv (orientace na klienta)

Pokud jste dosáhli vysoký počet bodů v této části, ovlivňujete druhé, chápete a zajímáte se o jejich potřeby a přání. Snažíte se poznat lidi, které chcete ovlivnit a svůj přístup umíte uplatnit tak, aby odpovídal jejich potřebám. Přistupujete k druhým lidem jako by byli Vašimi klienty. Vaším přáním je mít dobrý vztah s druhými lidmi.

# 14. Asertivita jako komunikační styl

Bohužel v současnosti je pojem asertivita velmi často nesprávně chápán i vysvětlován a ta je často zaměňován za elegantní agresivitu. Pokusme se objasnit základní rozdíl mezi agresivitou a asertivitou.

Při jednání se můžeme dostat do situace, kterou vnímáme jako velmi nepříjemnou. Mezi ně patří také jednání s rozčileným, arogantním nebo dokonce agresivním člověkem, který se snaží tímto neadekvátním způsobem dosáhnout svého. Poněvadž situaci z psychologického hlediska příliš dobře nerozumíme, míváme tendenci vztahovat kritické či agresivní chování na sebe, což ne­ní dobrý předpoklad ke zdárnému vyřešení problému.

Pochopíme-li podstatu agresivity, naskýtá se nám větší možnost zvládnutí problémové situace bez pocitů úzkosti, nejistoty a napětí a také bez potřeby agresivitu vracet.

Z historie víme, že předkové člověka měli k dispozici dva základní prostředky zvládání konfliktu, a to BOJ a ÚNIK.

Přeloženo do současné terminologie, člověk se může uchý­lit k jednání agresivnímu nebo naopak pasivnímu. Je však důležité vědět, že ani je­den z těchto způsobů nemusí být vhodný. Chceme-li si získat a udržet zájem našeho partnera, a to ať jde o jednání např. na úřadě, s potenciálním zaměstnavatelem apod.

Mo­hou ovšem nastat situace, kdy reakce jsou natolik nezdvořilé a přehnané, že je účelné uchýlit se k tvrdšímu nebo naopak pasivnějšímu způsobu reagování. Vždy však musíme být schopni nést důsledky svého chování.

#### Agresivita

Pro agresivního člověka je typické, že jedná na úkor druhých s cílem prosadit své zá­jmy za každou cenu. Zpravidla tímto jednáním skutečně svého dosáhne, ale nejednou vyvolá u svého partnera velmi nelibé pocity.

Mezi agresivní reakce nepatří pouze křik, hrubé výrazy či dokonce fyzický útok, ale ta­ké ironické poznámky a tichá sdělení typu "To snad nemyslíte vážně?" nebo "Já snad půjdu jinam!".

Vztah okolí k agresivnímu jedinci bývá různý. Jedni, obvykle ti temperamentnější, rea­gují obdobně. Většina se však cítí zastrašena a dotčena. Cílem agresivity je dosáhnout svého cíle a získat či upevnit moc, ale podstata problému tkví v neschopnosti zvládat přiměřeně své emoce či ve snaze zamaskovat vnitřní úzkost a nejistotu. Člověk využívá agresivních výlevů k redukci své úzkosti.

#### Pasivita

Pasivní člověk nedokáže jasně formulovat své potřeby a přání a za každou cenu se snaží vyjít vstříc požadavkům jiných lidí. Cílem takového chování je vyhnout se konfliktu. Ta­kový jedinec není schopen se prosadit a na kritiku partnera reaguje omluvami, výmlu­vami, popř. vysvětlováním. Postupující neúspěchy v komunikaci s okolím mají za ná­sledek nízké sebevědomí.

Vzhledem k tomu, že pasivní typ není schopen odhalit manipulativní způsoby chování, stává se terčem využívání a neúcty ze strany druhých lidí.

#### Asertivita

Toto slovo pochází z (latinského "assero" a znamená prohlašovat, osobovat si něco, tvrdit. V angličtině sloveso „to assert" znamená dělat si na něco nárok, trvat na svých právech, něco důrazně prosazovat).

V dnešní době je zřetelný posun v komunikaci negativním směrem a mnoho lidí si neví rady nejen s agresivitou či pasivitou druhých, ale i vlastní. Jednoznačným lékem proti chybné komunikaci je bezesporu asertivita, jejíž zvládnutí nám umožňuje otevřeně vy­jadřovat potřeby, pocity a přání. Asertivně jednající člověk dokáže přesně a jasně defi­novat a sdělovat o co mu jde, co si myslí a co prožívá. Asertivním jednáním je možné zvládnout i nejnepříjemnější formy manipulace, která umí zkomplikovat průběh každého ob­chodního jednání. Asertivita je umění, jehož osvojení znamená schopnost zdravého sebeprosazení a rovnocenné komunikace. Je třeba mít na paměti, že sebezdokonalo­vání se v tomto oboru přináší úspěch nejen v obchodní sféře, ale je mimořádně využi­telné také v jiných oblastech života, včetně rodinného.

Hlavní zásadou asertivního chování je otevřenost.

Člověk dokáže prosadit své požadavky šetrně, ale jednoznačně, nikoho neponižuje ani nezesměšňuje. Nebojí se použít odpovědí "ANO" ani "NE", ale ponechává druhému právo na jeho názor. Dá se říci, že dokáže jednat podle hesla "laskavě, ale pevně".

Být asertivní znamená také umět se vžít do situace, pocitů a myšlení druhého. Stejně důležitá je schopnost naslouchání a realistický pohled na problémy svých partnerů. Být asertivní ovšem znamená také pochopit a přijmout za své přesvědčení, že v rovnocen­ném partnerském dialogu není vítězů ani poražených.

Uvedené typy lidského jednání, se kterými jsme se seznámili, se dají charakterizovat následujícím schématem.

Pasivní jednání

*Obsah:* Máš pravdu. Nezáleží na tom, co si myslím. Nezáleží na tom, co cítím.

*Účel:* Vyhnout se konfliktu.

*Charakteristika:* Jednající nevyjadřuje, co chce, nevyjadřuje své myšlenky a pocity, nebo je vyjadřuje způsobem, který ho deprimuje. Úmysl líbit se.

Agresivní jednání

*Obsah:* Mám pravdu. Když si myslíš něco jiného, myslíš špatně. Na tvých pocitech nezáleží.

*Účel:* Dosáhnout toho, co chceme, vyhrát za každou cenu.

*Charakteristika:* Jednající vyjadřuje, co chce, uplatňuje své myšlenky a pocity, ovšem na úkor ostatních. Úmysl dominovat.

Asertivní jednání

*Obsah:* Takhle vidím situaci. Toto si myslím. Toto cítím. Tohle chci a tohle nechci. (Co ty na to?)

*Účel:* Komunikace a vzájemný respekt.

*Charakteristika:* Jednající vyjadřuje, co chce, své myšlenky a pocity sděluje přímo a přiměřeně. Úmysl komunikovat.

Asertivní způsob chování vychází z přiznání a uplatňování několika základních práv, která však musí být správně pochopena, aby splnila svůj účel při jednání. Pro naši potřebu stačí, abychom si připomněli Zásadní asertivní právo, od něhož se odvozují všechna ostatní:

„Mám právo samostatně posuzovat své chování a být za ně plně zodpovědný.“ Člověk, který dokáže asertivně jednat, nemanipuluje s druhými lidmi a ani neumožňuje partnerovi dostat se do role manipulovaného. Manipulace je v komunikaci lidí velmi nebezpečná, protože ji činí velmi nečitelnou a její odhalení je velmi složité.

Někteří lidé hovoří v náznacích, nejasných sděleních a ironických narážkách. Typické pro ně je, že nedokáží říci otevřeně, co si myslí a přejí a jaké jsou jejich pocity. Používání manipulativních sdělení omezuje možnost vytvořit rovnocenný partnerský vztah. Někteří lidé s námi manipulují nevědomě, jiní záměrně.

# 15. Umění říci ne

NE vždy můžeme v každodenním životě dospět k dohodě.

Dovést přijatelně a s noblesou odmítnout je určitě důležité. Vždyť je to okamžik, který určitě ovlivní postoje komunikačního partnera. Existuje celá řada způsobů jak odmítnout, např.:

* + Odmítnutí neverbálním projevem - svůj odmítavý postoj můžeme dát najevo již během rozhovoru, dokonce dříve, než je pro nás nepřijatelná teze vyslovena. Stačí pohyb rukou naznačující opatrnost, nesouhlas, váhavost. Ještě zřetelnější je mírné zavrtění hlavou.
	+ Odmítnutí rozhodným gestem - zpravidla ruka či obě mírně vztyčené, dlaní proti komunikujícímu, doprovázená zavrtěním hlavy. Je-li zavrtění hlavou provedeno jako rozhodný pohyb, je i naše odmítnutí razantnější. Takové gesto lze doprovodit krátkým verbálním sdělením.
	+ Odmítnutí s vysvětlením - po poměrně jednoznačně vysloveném odmítnutí vysvětlíme, proč je pro nás daná teze nepřijatelná. Kupř. proto, že to odporuje předpisu, zvyklostem, dobrým mravům, vlastním životním zásadám. Odmítnutí s vysvětlením v podtextu naznačuje, že sice odmítáme tezi, ale nikoli jejího nositele. Je-li doprovozeno mírným úsměvem a vstřícnými gesty, působí zdvořile a může být pro "protistranu" přijatelným můstkem k ústupu od předneseného podnětu.
	+ Nabídnutí lepší možnosti - je typickým projevem řízené komunikace. Odmítá sice vyslovenou tezi, ale dává najevo vstřícný zájem o řešení problému, s nímž druhá strana přichází. Je mimořádně účinné, obsahuje-li vyslovený protinávrh v sobě prvky, které partnera zajímají či jsou pro něj z nějakého důvodu výhodné. Námi vyslovená lepší možnost však nemusí obsahovat řešení, které my sami považujeme za optimální. Může být totiž prostředkem k tomu, abychom si otevřeli cestu k úvaze, kterou považujeme za nejlepší.
	+ Převedení řeči jinak - odmítnutí se dá najevo ihned po vyslovení teze. Vzápětí se však do debaty vnáší jiné téma, které s daným problémem nesouvisí vůbec nebo jen velmi vzdáleně. Podstatou však je, že to musí našeho partnera zajímat. Někdy se dá použít střízlivá lichotka.
	+ Odmítnutí s odložením - patří mezi často užívané a také účinné. Působí rovněž velmi zdvořile. Opět se v takovém případě od sebe odděluje problém a nositel vyslovené teze. Řešení je odmítnuto, ale odklad ponechává prostor dalšímu vývoji. Nastává tedy situace naznačující, že v budoucnu "by to třeba šlo". Bezprostředně lze v konkrétní komunikaci pokračovat např. tím, že se předloží "lepší možnost", jež je charakterizována v daném okamžiku jako aktuální.
	+ Odmítnutí jako pomoc - většinou odmítáme s podtextem, že navržená teze nám nevyhovuje, není pro nás dobrá, jsme proti. Odmítnout však lze i tak, že se zdůrazní, proč není navrhované řešení vhodné pro toho, kdo je navrhuje. Psychologicky se záměrně navozuje stav společného sdílení problémů očima navrhovatele. Je to spíše "optický pocit" než reálný fakt, ale postoje našeho partnera to může příznivě ovlivnit.
	+ Odmítnutí protiútokem - taková reakce sice nepatří mezi ty zdvořilé, komunikační manévry, zato je ale jednoznačná. Je výrazně kategoričtější než všechny předešlé, projasňuje vzájemný postoj, ale nevytváří podmínky pro další pozitivní vývoj dialogu. Často se blíží polohám, které může "protistrana" chápat jako urážku. Může také znamenat konec probíhajícího rozhovoru. Namísto pozitivních emocí se tak pochopitelně reakce posouvají do negativních hodnot křivky, uvedené v naší kapitolce o osobnosti.
	+ Odmítnutí jednou provždy - to je odmítnutí nejen důrazné, ale také pokyn, aby se taková řešení již nikdy nepředkládala. Sám o sobě má tento způsob vyslovení "ne" mnoho poloh. Od velmi zdvořilých (obvykle následovaných vysvětlením) až po silně nekonvenční. Je tedy postojem vyjadřujícím stanovisko zásadní, kategorické, trvalé. Z obsahu jednání tak zcela a navždy vyřazuje určité okruhy problémů či jejich způsob řešení. Má-li být takový manévr jenom okamžikem určujícím směr vývoje komunikace, musí být vyvážen něčím kladným. Proto jsme přijali zásadní rozhodnutí, že tyto postupy důsledně vyřazujeme z našich úvah. Ostatně by to do značné míry odporovalo etice naší instituce i její celkové kultuře. Odmítnout jednou provždy lze však také mnohem jednodušším způsobem.

# 16. Několik rad jak přesvědčit lidi

(volně podle D. Carnegiho)

* Vyhrajeme jen tenkrát, nepřeme-li se. Vyhráním sporu nepřesvědčíme protivníka.
* Ukažme, že si vážíme jiného přesvědčení. Nikdy neříkejme nikomu, že se mýlí. Užívejme slovní obraty jako „mám zato“, „soudím“, „podle mého“, „zdá se mi“, apod. Můžeme být moudřejší než jiní, ale neříkejme jim to.
* Mýlíme-li se, uznejme to rychle a důrazně.
* Začínejme přátelsky, i když si potřebujeme vyměnit názory.
* Přimějme druhého bez prodlení, aby souhlasil. Řekne-li někdo na začátku „ne“, žádá jeho osobní hrdost, aby zůstal důsledný. Formulujme tedy otázky a věty tak, aby druhý odpovídal „ano“.
* Nechme druhého vyhovořit.
* Nechme druhého v domnění, že myšlenka je jeho.
* Snažme se dívat na věci očima druhého. Vmysleme se do jeho hlediska, což je důležité v předběžné přípravě rozhovoru.
* Sympatizujme s přáním a míněním druhého. Používejme výroky typu: „Na vašem místě bych asi cítil totéž co vy“.
* Dovolávejme se ušlechtilých pohnutek, neboť každé jednání má dva důvody: vznešený a skutečný.
* Podávejme své myšlenky napínavě a dramaticky. Nestačí říkat jen suchá fakta, je třeba je oživit.

# 17. Doporučená literatura

Jak bylo již v předchozím textu zdůrazněno není předmět „Trénink komunikačních technika asertivity“ primárně založen na informacích, vědomostech a znalostech. Z tohoto důvodu lze k dalšímu studiu doporučit knihy zkušených odborníků nejen na komunikaci, ale také odborníků na etiketu a mezilidských vztahů, v jejichž zkušeností by každý komunikující mohl určitě hledat inspiraci. Jedná se zejména o tyto publikace:

FILIPOVÁ, E. Moderní etiketa boduje. EMG: Praha, 2014

ŠPAČEK, L. Etiketa a prezentace. Fragment: Praha, 2014

KALINA, A. Emoční rovnice. Mindsoft: Praha, 2014

NEŠPOR, K. Sebeovládání. Portál: Praha, 2015

DUŠEK, J., BRZÁKOVÁ, P. Tvary Tmy. Eminent: Praha, 2014